



Едноминутният мениджър

*Д-р Кенет Бланчард
Д-р Спенсър Джонсън*

Преведе от английски Огнян Йовков

*Медицина и физкултура
София, 1989*

Книгата е посветена на един тесен дял от теорията на управлението и няма претенции за поднасяне на цялостни знания в сферата на стопанското ръководство. На достъпен за широката публика език се поднасят някои концепции от американката наука за управление, които могат да бъдат полезни за нашата практика при формирането на нова организационна култура в българските фирми.

Книгата е предназначена за широк кръг читатели и ще представлява интерес за всички, които се интересуват от проблемите на стопанското управление.

ЗА АВТОРИТЕ НА „ЕДНОМИНУТНИЯТ МЕНИДЖЪР”

Д-р КЕНЕТ БЛАНЧАРД, президент на компанията „Бланчард – обучение и развитие”, е автор с международна известност. Той е съавтор на високо

оценената и широко използвана в практиката книга „Ръководство на дейността във фирмата: използване на човешките ресурси”, претърпява четири издания и преведена на много езици.

Д-р Бланчард е завършил философия в Корнелския университет, специализирал е социология и е доктор на философските науки със специалност администрация и управление. Преподавател е в университета в Масачузетс. Член е на Националната лаборатория по обучение.

Д-р СПЕНСЪР ДЖОНСЪН е председател на корпорацията „Кендъл комюникейшънс”, автор на много книги, публицист и преподавател. Написал е повече от десет книги по въпросите на медицината и психологията, които са издадени в тираж над 3 милиона екземпляра.

Има научни степени по психология от университета в Южна Калифорния, от Кралския хирургически колеж в Ирландия и по медицинска администрация в Медицинското училище в Харвард.

СИМВОЛЪТ

Символът на Едноминутния мениджър – една минута, изписана върху циферблата на модерен електронен часовник, е предназначен да напомня на всеки от нас да отделя по една минута от деня си, за да се вглежда в лицата на хората, които ръководи. И да осъзнае, че те са нашите най-важни ресурси.

В този кратък разказ ще ви запознаем с голяма част от нещата, които научихме по време на изследванията си в областта на медицината и поведенческите науки, разкриващи как хората работят най-добре с други хора.

Под “най-добре” имаме предвид как хората постигат високи резултати, как те самите се чувстват добре, полезни са за фирмата и за хората, с които работят.

Тази алегория – “Едноминутният мениджър” – е съчетание от неща, на които са ни научили много мъдри хора, и от това, до което сме достигнали сами. Ние разбираме значението на тези извори на мъдрост. Ние разбираме също, че хората, които вие ръководите, ще гледат на вас като на един от своите извори на мъдрост.

Ние вярваме, че практичните познания, получени от тази книга, вие ще приложите в ежедневната си дейност на ръководител. Защото, както древният мъдрец Конфуций ни съветва: “Същността на знанието е, когато го имаш, да го използваш.”

Ние се надяваме, че вие с удоволствие ще използвате наученото от “Едноминутният мениджър” и тогава, като резултат, и вие, и хората, с които работите, ще се радвате на по-здрав, по-щастлив и по-плодотворен живот.

От авторите

ТЪРСЕНЕТО

Имаше един способен млад мъж, който се опитваше да намери някой наистина добър мениджър. Искаше да работи при такъв и самият той да стане такъв. В годините на търсене обиколи най-отдалечените краища на света. Посети малки градчета и столици на могъщи държави. Разговаря с много мениджъри: държавни служители и офицери в армията, ръководители на строежи и шефове на корпорации, университетски професори и началници на цехове, управители на големи и малки магазини, на ресторанти, банки и хотели, мъже и жени – млади и стари.

Влиза във всякакви кабинети – големи и малки, луксозни и не толкова, с и без прозорци.

Но не винаги беше доволен от това, което виждаше.

Той говори с много “твърди” мениджъри, чиито фирми изглеждаха печеливши, докато хората им губеха.

Някои от техните шефове мислеха, че те са добри мениджъри.

Много от подчинените им мислеха обратното.

Когато мъжът седнаше в кабинета на такъв мениджър, обикновено питаше: “Според вас, какъв тип мениджър сте?”

Разликата в отговорите беше много малка.

“Аз съм автократичен мениджър, винаги владеея положението” – отговаряха. “Винаги използвам всички възможности.” “Упорит.” “Реалист.” “Мисля предимно за печалбата.”

Младият мъж долавяше в гласовете им гордост и интерес към резултатите.

Той срещна много “добри” мениджъри, чиито хора изглеждаха доволни, но фирмите им бяха губещи.

Някои от техните подчинени мислеха, че те са добри мениджъри.

Техните шефове обаче се съмняваха в това.

Когато мъжът задаваше на тези мениджъри същия въпрос, отговорът беше: “Аз съм демократичен.” “Работя наравно с другите.” “Подкрепям хората си.” “Деликатен.” “Хуманен.”

Той долавяше в гласовете им гордост и интерес към хората.

Но не беше доволен.

Като че ли повечето мениджъри по света се интересуваха или предимно от резултатите, или предимно от хората.

Мениджърите, които се интересуваха от резултатите, често бяха наричани “автократични”, а онези, които се интересуваха от хората – “демократични”.

Младият мъж мислеше, че всеки от тези мениджъри – “твърдият” автократ и “добрият” демократ – беше само до някъде типът, който той търсеше. “Все едно да си половин мениджър” – беше изводът му.

Върна се в къщи уморен и обезкуражен. Можеше да се откаже още преди доста време, но имаше вече известен напредък – знаеше точно какво търси.

“Добрите мениджъри – мислеше мъжът, - управляват себе си и хората, с които работят, така, че и фирмата, и подчинените им имат полза от техните действия.”

Младият мъж беше търсил навсякъде, но беше попадал само на няколко добри мениджъри. И тези няколко не пожелаха да споделят тайните си с него. Той започна да си мисли, че никога няма да открие какво всъщност ръководи действията на добрия мениджър.

Тогава до него достигнаха удивителни разкази за някакъв необикновен мениджър, който по ирония на съдбата живееше в съседен град. Разправяха, че хората обичат да работят за този човек и ръководени от него, постигат високи резултати. Младият човек се чудеше дали тези истории са истини и ако е така, дали този мениджър ще пожелае да сподели с него тайните си.

Изпълнен с любопитство, той се обади по телефона на секретарката му, за да се опита да си уреди среща с него. Секретарката го свърза незабавно.

Младият мъж попита мениджъра дали ще може да го приеме. В отговор чу: “Удобно е по всяко време тази седмица, освен в сряда сутринта. Изберете вие кога да се срещнем.”

Младият мъж се подсмихна леко – този удивителен мениджър го изненада. Та кой мениджър има толкова свободно време? Приятно изненадан, той отиде на срещата.

ЕДНОМИНУТНИЯТ МЕНИДЖЪР

Когато влезе в кабинета, мениджърът стоеше загледан през прозореца. Младият мъж се закашля леко. Мениджърът се обърна и се усмихна. Покани го да седне и попита:

- Какво бих могъл да направя за вас?

- Бих искал да ви задам няколко въпроса за това, как ръководите хората си – отговори младият мъж.
- Започвайте – прие охотно мениджърът.
- Добре, да започнем с това, провеждате ли редовно предварително планирани срещи с подчинените си?
- Да, веднъж в седмицата, в сряда от 9 до 11 часа. Ето защо ви казах, че не бих могъл да ви приема тогава – отговори мениджърът.
- Какво правите на тези срещи?
- Слушам, докато моите хора правят преглед и анализ на това, което са вършили през изминалата седмица, на проблемите, които са имали, и на това, което остава да се направи. После съставяме плановете и стратегията си за следващата седмица.
- Решенията, които вземате на тези срещи, задължителни ли са и за вас, и за вашия екип? – запита младият мъж.
- Разбира се – каза мениджърът. – Какъв ще бъде смисълът от тези срещи, ако те не са задължителни?
- Тогава вие сте мениджър, който работи наравно с другите, така ли?
- Напротив. Аз не вярвам в необходимостта от моето участие, когато моите хора вземат решение.
- Тогава каква е целта на вашите срещи?
- Аз вече ви казах това. Моля ви млади човече, не ме карайте да повтарям. Това е загуба и на моето, и на вашето време. Ние сме тук, за да постигнем някакъв резултат – продължи мениджърът. – Целта на такава организация на работа е ефективността. Когато сме организирани, нашата производителност е много по-висока.
- Значи вас ви безпокои изискването за висока производителност. Тогава вие държите повече на резултатите, отколкото на хората – предположи младият мъж.
- Не! – възрази мениджърът, гледайки посетителя си.
- Чувам това прекалено често. – Той се изправи и започна да се разхожда из кабинета. – Как, за бога, аз мога да получа добри резултати, ако не чрез хората си? Аз се грижа за тях и за резултатите. Те вървят ръка за ръка. А сега, млади човече, погледнете това. – Мениджърът притегна към посетителя си малка металическа табелка. – Аз я държа на бюрото си, за да ми напомня тази житейска истина:

*КОГАТО ХОРАТА СЕ ЧУВСТВАТ ДОБРЕ,
ТЕ ПОСТИГАТ ДОБРИ РЕЗУЛТАТИ*

Докато младият мъж гледаше табелката, мениджърът продължи:

- Да вземем например вас. Кога работите най-добре? Когато се чувствате добре. Или не е така?

Младият мъж кимна, тъй като беше започнал да вижда очевидното.

- Аз свършвам повече неща, когато самият се чувствам добре – отговори той.

- Разбира се – съгласи се мениджърът. – И с всекиго е така.

Младият мъж вдигна показалеца си, схващайки същността на това, което беше чул.

- И така – каза той, - да помагаш на хората да се чувстват добре е ключът да ги накара да работят по-добре.

- Да – съгласи се мениджърът. – Но освен това трябва да помните, че производителността е нещо повече от количеството свършена работа. Тя също е и качеството. – Той се доближи до прозореца и каза: - Елате насам!

Мениджърът посочи към автомобилния поток навън и попита:

- Виждате ли колко чужди коли има на улицата?

Младият човек погледна през прозореца и каза:

- Всеки ден виждам все повече от тях. И предполагам, че това е така, защото те са по-икономични и по-здрави.

Мениджърът кимна с неудоволствие:

- Точно така. И защо мислите, хората купуват чужди коли? Защото нашите заводи не произвеждат достатъчно? Или – продължи той, без да прекъсва – защото те не произвеждат коли с такива качества, каквито хората търсят?

- Като се замисля – каза младият мъж – това е въпрос на количество и качество.

- Разбира се – съгласи се мениджърът. – Качеството означава просто да дадеш на хората продукта или услугата, които те действително желаят и от които имат нужда.

Мениджърът стоеше до прозореца, потънал в своите мисли. Той се връщаше към не чак толкова далечното минало, когато технологиите, на които се дължеше бурният прогрес на Европа и Азия, бяха притежание само на Англия и Америка. Удивяваше го фактът, че сега тези държави бяха изостанали толкова много по отношение на производителността.

Младият мъж прекъсна мислите на мениджъра.

- Спомням си една реклама, която видях по телевизията. На фона на името на чужда кола се появиха думите: “Ако смятате да изтеглите

дългосрочен заем за закупуване на лека кола, не си купувайте краткосрочна кола.”

Мениджърът се обърна и каза тихо:

- Боя се, че това е доста добро обобщение. Там е цялата работа. Производителността е и количество, и качество.

Двамата тръгнаха обратно към столовете си.

- Честно казано, най-добрият начин да се постигнат и двете е чрез хората – добави мениджърът.

Интересът на младия мъж нарасна и той попита:

- Добре, вие казахте, че не сте мениджър, който работи наравно с другите. Тогава какво определение бихте дали за себе си?

- Това е лесно. Аз съм Едноминутен мениджър. – В гласа му нямаше никакво колебание.

По лицето на младия мъж се изписа учудване. Той никога не беше чувал за едноминутен мениджър.

- Какво сте вие?

Мениджърът се засмя и каза:

- Аз съм Едноминутен мениджър. Наричам себе си така, защото получаването на много добри резултати от хората ми отнема много малко време.

Въпреки че младият мъж беше разговарял с много мениджъри, той никога не беше чувал някой да говори по този начин. Това беше трудно за вярване: Едноминутен мениджър – някой, който получава добри резултати, без това да му отнема много време.

Виждайки съмнението, което се изписа на лицето на събеседника му, мениджърът попита:

- Вие като че ли не ми вярвате? Май не допускате, че аз съм Едноминутен мениджър.

- Трябва да призная, че ми е трудно да си го представя – отговори младият мъж.

Мениджърът се засмя и каза:

- Слушайте, по-добре ще е да поговорите с някои хора от моя екип, ако наистина искате да разберете какъв тип мениджър съм аз.

Той се наведе и се обади по апарата за вътрешна връзка. Неговата секретарка, мис Меткалф, влезе и подаде на младия мъж лист хартия.

- Това са имената, длъжностите и телефонните номера на шестте човека, които са ми пряко подчинени – обясни Едноминутният мениджър.

- С кого от тях би трябвало да говоря? – попита младият мъж.

- Решете вие – отговори мениджърът. – Изберете което и да е име. Говорете с един от тях или с всичките.

- Но аз имам предвид с кого от тях би трябвало да започна?

- Вече ви казах, че не взимам решения заради другите – отсеке мениджърът. – Решете сам. – Той стана и изпрати посетителя си до вратата. – Вие не един, а два пъти поискахте от мен да взема елементарно решение вместо вас. Честно казано, млади човече, аз намирам това за досадно. Не ме принуждавайте да повтарям. Или изберете едно име и започвайте, или продължете вашето търсене на ефективно ръководство някъде другаде.

Посетителят беше смутен. Стана му неудобно. Моментът на неловка тишина му се стори безкраен.

Тогава Едноминутният мениджър погледна младия мъж в очите:

- Вие искате да научите как се ръководи и аз приветствам това. – Той стисна ръката на посетителя си. – Ако имате каквито и да е въпроси след разговорите с моите хора – в гласа му се почувства топлина, - елате пак при мен. Аз оценявам вашия интерес и желанието ви да научите как се ръководи. Бих искал действително да получите като подарък от мен концепцията за Едноминутния мениджър. Аз самия се промених, когато я получих. Искане ми се да я разберете напълно. Ако ви хареса, може би вие самият ще поискате да станете Едноминутен мениджър.

- Благодаря ви – каза младият мъж.

Той напусна кабинета много развълнуван. Като минаваше покрай секретарката, тя каза с разбиране:

- По изражението на лицето ви личи, че нашия Едноминутен мениджър ви е направил впечатление.

- Да, така е – отговори бавно младият мъж, все още мислейки върху току-що чуто.

- Може би аз ще мога да ви помогна – продължи мис Меткалф. – Обадох се на шестте човека, които са в списъка ви. Пет от тях са тук и всеки един е съгласен да се срещне с вас. Надявам се, че след като разговаряте с тях, вие по-добре ще разберете нашия Едноминутен мениджър.

Младият мъж й благодари, погледна листа и реши да разговаря с трима: с мистър Тренъл, мистър Ливай и мис Браун.

ПЪРВИЯТ СЕКРЕТ: ЕДНОМИНУТНИТЕ ЦЕЛИ

Когато младият мъж влезе в кабинета на Тренъл, завари там човек на средна възраст, който му се усмихна.

- Е, вие вече видяхте “стареца”. Странна личност, нали?

- Така изглежда – отговори младият мъж.

- Той разказа ли ви за Едноминутния мениджър?

- Да. Това нали не е истина?

- По-добре е да повярвате, че е така. За мен е трудно даже да се видя с него.

- Какво имате предвид – че никога не получавате каквато и да е помощ от него? – попита озадачено младият мъж.

- По същество много рядко, въпреки че той прекарва известно време с мен в началото на всяка нова задача. Това става, когато той прави едноминутното поставяне на цел.

- Едноминутно поставяне на цел ли? Какво е това? Той ми каза, че е Едноминутен мениджър, но не ми каза нищо за едноминутно поставяне на цели.

- Това е първият от трите секрета на едноминутното ръководство – поясни Тренъл.

- Трите секрета? – попита младият мъж, нетърпелив да научи нещо повече.

- Да – каза Тренъл. – Едноминутното поставяне на цел е основата на едноминутното ръководство. В повечето фирми, когато попитате хората какво правят и след това зададете същия въпрос на техните ръководители, много често получавате два различни отговора. Наистина, в някои фирми, в които съм работил, връзката между това, което си представях, че са служебните ми задължения, и това, което мислеха моите шефове, често беше случайна. Аз можех да изпадна в неудобно положение поради това, че не съм направил нещо, за което даже не съм и предполагал, че влиза в задълженията ми.

- Това случва ли се понякога тук? – попита младият мъж.

- Не! – отговори Тренъл. – Това никога не се е случвало тук. Едноминутният мениджър винаги изяснява какви са нашите задължения и за какво ще ни търси отговорност.

- Как прави това? – поиска да узнае младият мъж.

- Ефикасно – усмихна се Тренъл и започна да обяснява. . Той съобщава какво е необходимо да се направи и ако ние сме съгласни с него, тогава всяка цел се записва на не повече от една страница. Едноминутният мениджър смята, че за да бъдат обяснени целта и начинът за постигането ѝ, не са нужни повече от 250 думи. Настоява всеки да може да ги прочете за една минута. Той има

копие, аз имам копие и така всичко е ясно и ние можем периодично да проверяваме постигнатото.

- Вие имате ли за всяка цел такива материали от по една страница?

- Да – отговори Тренъл.

- Добре, няма ли да се съберат много такива материали за всеки човек?

- Не, действително не – каза Тренъл. – Старецът вярва в необходимостта от определяне само на 18-20 цели. Защото осемдесет процента от наистина значимите резултати се получават от двадесет процента от поставените цели. Така ние правим едноминутното поставяне на цели само за тези двадесет процента, това са ключовите зони на нашата отговорност – може би от три до шест цели всичко на всичко. Разбира се, в случай че се появи някакъв специален проект, ние поставяме и специални едноминутни цели.

- Интересно – заключи младият мъж. – Мисля, че разбрах важността на едноминутното поставяне на цели. Това звучи като философията “без изненада” – всеки още от началото знае какво се очаква от него.

- Точно така – съгласи се Тренъл.

- И само това ли е смисълът на едноминутното поставяне на цел – да разберете какви са вашите отговорности? – запита младият мъж.

- Не. След като знаем каква точно ни е задачата, мениджърът винаги проверява дали знаем как да я свършим по най-добрия начин. С други думи, дали ни е ясен начинът на действие. Мениджърът ни показва какво се очаква от нас.

- Как прави това?

- Нека да ви дам един пример – предложи Тренъл. – Една от моите едноминутни цели беше следната: да установя проблемите, възникващи при изпълнението на дадена задача, и да взема решение, след прилагането на което ситуацията ще се промени.

Когато започнах работа тук, аз се сблъсках с един проблем, който трябваше да бъде решен, но аз не знаех какво точно да направя. Тогава се обадох на Едноминутния мениджър. Когато той вдигна телефона, му казах, че имам един проблем. Преди да продължи, той отговори: “Добре! Ние затова сме ви взели на работа – да го разрешите.” След това в слушалката последва мъртва тишина.

Не знаех какво да правя. Мълчанието продължаваше. Аз казах несигурно: “Но аз не зная как да реша този проблем.”

“Тренъл – каза тогава Едноминутният мениджър, - една от целите на вашата работа занапред ще бъде да откривате и решавате вашите собствени проблеми. Но понеже сте нов, елате при мен, за да поговорим.”

Когато отидох при него, той ми каза: “Кажете, Тренъл, какъв е вашият проблем – но с конкретни термини.”

Попитах го какво има предвид под конкретни термини.

“Имам предвид следното – обясни ми мениджърът. – Не искам да ми разказвате за вашите настроения и чувства. Обяснете ми за какво става въпрос с понятия, които да ми помогнат да разбера и да съпоставя нещата.”

Описах му проблема, както можах.

“Това е добре, Тренъл! Сега ми обяснете с конкретни термини какво бихте искали да стане.”

Казах му, че не зная.

“Тогава не ми губете времето” – отсече той.

Аз направо изстинах. Не знаех какво да правя. След малко мениджърът милостиво наруши тишината.

“Ако вие не можете да кажете какво бихте искали да стане, вие все още нямате проблем. Вие само се оплаквате. Проблем съществува само ако има разлика между сегашното положение и това, което вие желаете да стане.”

Аз съм схватлив ученик и изведнъж разбрах, че знам какво искам да се получи. След като му казах, той поиска да обясня какво е предизвикало несъответствието между сегашното положение и това, което бих желал да стане.

После Едноминутният мениджър попита: “И как смятате да действате?”

Отговорих му, че смятам да направя А.

“Ако направите А, ще стане ли това което искате?” – попита той.

“Не” – отговорих.

“Тогава вашето решение е много лошо. Какво още можете да направите?”

“Мога да направя Б.”

“Но ако направите Б, ще стане ли това, което желаете?” – попита отново той.

“Не” – отново казах аз.

“Тогава и това е лошо решение. Какво още можете да направите?”

Аз помислих няколко минути и казах, че мога да направя В. “Но ако аз направя В, тогава това, което искам да стане, няма да се случи, следователно и това е лошо решение, нали?”

“Точно така. Вие започвате да се доближавате до истината – каза мениджърът с усмивка. – Има ли още нещо, което можете да направите?”

“Може би трябва да комбинирам някои от тези решения.”

“Това си струва да се опита” – каза мениджърът.

“Действително, ако аз направя А тази седмица, Б – следващата седмица и В след две седмици, проблемът ще е решен. Това е фантастично. Благодаря ви много. Вие решихте моя проблем вместо мен.”

По лицето на мениджъра се изписа досада. “Не е така – прекъсна ме той, - вие сам го решихте. Аз само ви задавах въпроси, а въпроси може и вие сам да си задавате. Сега тръгвайте и започвайте сам да решавате вашите собствени проблеми, като използвате вашето собствено време, без да отнемате от моето.”

Аз разбрах какво той направи всъщност. Показа ми как да решавам проблемите си и в бъдеще аз вече можех да правя това самостоятелно.

Тогавя той се изправи, погледна ме в очите и каза: “Вие сте способен, Тренъл. Спомнете си това следващия път, когато имате проблем.”

С усмивка напуснах кабинета му.

Тренъл се облегна назад и вероятно отново преживя тази своя първа среща с Едноминутния мениджър.

- Да... - каза младият мъж, мислейки върху току-що чутото.

Едноминутното определяне на целта означава:

- 1. Да уточните вашите цели.*
- 2. Да помислите кой е правилният начин на действие.*
- 3. Да напишете всяка от вашите цели на отделен лист хартия, като използвате не повече от 250 думи.*
- 4. Да четете и препрочитате написаното за всяка цел; това ще ви отнеме само около минута всеки път, когато го правите.*
- 5. Да отделяте по една минута от деня си, за да преценявате действията си.*
- 6. Да установите отговаря ли вашето поведение на вашата цел.*

- Това е – усмихна се Тренъл, - дано сте ме разбрали.

- Благодаря ви – каза младият мъж, - но позволете ми да запиша набързо това. Искам да го запомня.

След като отбеляза нещо в малкия син бележник, който носеше със себе си, той се наклони напред и попита:

- Ако едноминутното поставяне на целта е първият секрет, какви са другите два, за да станеш едноминутен мениджър?

Тренъл се усмихна, погледна часовника си и каза:

- Защо не попитате Ливай за това? Нали във вашата програма има среща и с него тази сутрин?

Младият мъж се изненада. Откъде знаеше Тренъл за срещата му с Ливай?

- Да – каза той и стисна ръката на Тренъл. – Благодаря ви много за времето, което ми отделихте.

- Но, моля ви! Времето е нещо, което вече имам в изобилие – отговори Тренъл. – Би могло да се каже, аз самият ставам Едноминутен мениджър.

ВТОРИЯ СЕКРЕТ: ЕДНОМИНУТНИТЕ ПОХВАЛИ

Младият мъж напусна кабинета на Тренъл, поразен от простотата на това, което беше научил. Помисли си: “В това определено има смисъл. Действително как можеш да бъдеш добър мениджър, ако ти и твоите хора не знаете точно какво се изисква от вас? И какъв е най-ефикасният начин за постигане на това.”

Той взе асансьора и се качи на втория етаж. Когато влезе в кабинета на Ливай, с изненада установи, че стоящият пред него човек е много млад – Ливай беше около тридесетгодишен.

- Е, вие вече сте видели “стареца”. Странна личност, нали?

Младият мъж вече беше чул да наричат Едноминутния мениджър “странна личност”.

- И аз смятам така – отговори той.

- Той разказа ли ви за едноминутния мениджър? – попита Ливай.

- Да. Това не е истина, нали? – каза младият мъж, чудейки се дали ще получи отговор, различен от този на Тренъл.

- По-добре е да повярвате, че е. За мен е трудно даже да го видя.

- Имате предвид, че никога не получавате каквато и да е помощ от него?

- По същество много рядко, въпреки че той прекарва известно време с мен при започването на работата по всяка нова задача.

- Да, аз зная за едноминутното поставяне на целта – прекъсна го младият мъж.

- Всъщност аз нямах предвид едноминутното поставяне на целта. Аз мислех за едноминутната похвала.

- Едноминутна похвала ли? – повтори младият мъж. – Това ли е вторият секрет, за да станеш едноминутен мениджър?

- Да, това е – каза Ливай. – Когато аз започнах работа тук, Едноминутният мениджър ми обясни как смята да действа.

- И как смяташе? – попита посетителят.

- Той каза, че би било много по-лесно за мен да си върша работата, ако имам точна представа за неговата оценка за това, което правя. Каза, че желае аз да успея и да бъда полезен за фирмата, а същевременно работата ми да бъде приятна. От друга гледна точка, той ще ми дава да разбера по съвсем ясен начин кога работя добре и кога – лошо. Предупреди ме, че в началото това може би няма да бъде много приятно и за двама ни.

- Защо? – попита младият мъж.

- Защото, както тогава той ми обясни, повечето мениджъри не ръководят по този начин и хората не са свикнали. След това той ме увери, че такава обратна връзка ще бъде от по-голяма полза за мен.

- Можете ли да ми дадете някакъв пример?

- Разбира се – каза Ливай. – Малко след като започнах да работя, аз забелязах, че когато мениджърът направи едноминутното поставяне на целта, между нас се създава по-близък контакт.

- Какво разбирате под по-близък контакт? – попита посетителят.

- Има два начина, по които той прави това – обясни Ливай. – Преди всичко той следи много отблизо моята дейност. Като че ли никога не ме изпуска от очи. Второ, той ме кара да си водя подробни записки за моята работа и настоява да му ги изпращам.

- Това е интересно – каза младият мъж. – Защо постъпва така?

- Отначало мислех, че не ми вярва и ме “шпионира”. Така беше, докато не разбрах от подчинените му какво прави той всъщност.

- И какво прави той? – поиска да узнае младият мъж.

- Опитва се да ме хване, когато върша нещо добре – каза Ливай.

- Да ви хване, когато вършите нещо добре?! – повтори младият мъж.

- Да – отговори Ливай. – Нашето мото тук гласи:

**ПОМОГНИ НА ХОРАТА ДА РАЗКРИЯТ ИЗЦЯЛО СВОИТЕ
ВЪЗМОЖНОСТИ. ХВАЩАЙ ГИ, КОГАТО ПРАВЯТ НЕЩО ДОБРЕ.**

Ливай продължи:

- В повечето фирми мениджърите прекарват по-голяма част от своето време, за да хванат хората си, когато правят – какво?

Младият мъж се усмихна и каза с разбиране:

- Когато правят нещо не както трябва.

- Точно така! – каза Ливай. – Тук ние поставяме ударението върху положителното. Ние хващаме хората, когато правят нещо добре.

Младият мъж записа нещо в тефтерчето си и попита:

- Какво става, мистър Ливай, когато Едноминутния мениджър ви хване, че правите нещо добре?

- Тогава получавам от него едноминутна похвала – усмихна се Ливай.

- Какво означава това?

- Когато той види, че аз направя нещо добре, той лично идва при мен. Често слага ръка върху рамото ми или ме докосва приятелски.

- Не ви ли смуцава, когато той ви докосва? – учуди се младият мъж.

- Не! Точно обратното, това ми помага. Аз чувствам, че наистина се грижи за мен и иска да успея. Както той обича да казва: “Непрекъснатият успех на вашите хора води до вашето израстване във фирмата.”

Когато той идва при мен, това е за кратко, но ми дава да разбере още един път, че наистина е на моя страна.

- Във всеки случай след това – продължи Ливай – той ме поглежда право в очите и ми казва точно какво съм направил добре. После споделя с мен колко е доволен от направеното.

- Не съм чувал някой мениджър да действа така – сподели младият мъж. – това трябва да ви кара да се чувствате чудесно.

- Да, така е – потвърди Ливай, - и то по няколко причини. Първо, аз получавам похвала веднага след като свърша нещо добре. – Той се засмя и се наклони към посетителя си. – Не се налага да чакам годишния отчет на дейността, ако знаете какво имам предвид.

Двамата мъже се усмигнаха.

- Второ, когато той определи точно какво съм направил добре, аз зная, че той следи от близо моята работа. И трето, той е последователен.

- Последователен? – повтори младият мъж, желаейки да разбере повече.

- Да – каза Ливай. – Той ме хвали, ако съм се представил добре и съм заслужил това, дори и ако не всичко при него върви добре. Винаги оценява моята дейност, без значение дали самият той има други проблеми. И аз наистина оценявам това.

- Не отнемат ли тези похвали много време на мениджъра? – попита младият мъж.

- Съвсем не – каза Ливай. – Помнете, че вие не трябва да хвалите някого много дълго, за да разбере той, че сте забелязали успеха му. Това обикновено отнема по-малко от минута.

- Затова значи се нарича едноминутна похвала – каза посетителят и си записа нещо в бележника.

- Точно така – потвърди Ливай.

- Той винаги ли се опитва да ви хване, когато правите нещо добре? – попита младият мъж.

- Не, разбира се, че не – отговори Ливай. – Прави това само когато започвате работа тук, когато започвате нов проект или ви възлага нова задача. След като се ориентирате, той като че ли престава да ви наблюдава.

- Защо? – учуди се младият мъж.

- Защото и вие, и той самият имате други начини да разберете кога вашата работа заслужава похвала. Двамата можете да прегледате данните в информационната система – цифрите на продажбите, разходите, ръста на продукцията и така нататък. И така – добави Ливай – след известно време вие сам започвате да се хващате, когато правите нещо добре и започвате да хвалите себе си. Вие винаги се учудвате, когато той ви похвали отново, и, изглежда, това ви кара да се стараете повече, дори когато той не е близо. Това е необичайно. Аз никога през живота си не съм работил толкова усърдно.

- Това е интересно – каза младият мъж. – Значи едноминутната похвала е един от секретите, за да станеш едноминутен мениджър.

- Така е наистина – отговори Ливай с блясък в очите. Той се радваше, наблюдавайки как някой навлиза в същността на едноминутното управление.

Преглеждайки бележките си, посетителят бързо набеляза наученото за едноминутната похвала.

Едноминутната похвала въздейства най-добре, когато:

1. Казвате на хората от самото начало, че тяхната работа винаги ще бъде оценявана.

2. Изказвате похвала на хората веднага след като са я заслужили.

3. Казвате на хората какво правят добре – бъдете точен.

4. Казвате на хората колко сте удовлетворен от това, което те са направили добре, и как то помага на фирмата и на колегите им.

5. Замълчавате за момент, за да им дадете възможност да почувстват вашето задоволство.

6. Окуражавате ги да продължават да действат по същия начин.

7. Ръкувате се или докосвате хората – те трябва ясно да разберат, че вие подкрепяте техните успехи във фирмата.

- А какъв е третият секрет? – попита с интерес младият мъж.

Ливай се засмя на ентузиазма на посетителя, стана от стола и каза:

- Защо не попитате мис Браун? Аз разбрах, че вие имате уговорена среща с нея.

- Да, така е – потвърди младият мъж. Благодаря много за времето, което ми отделихте.

- Всичко е наред – каза Ливай. – Времето е нещо, което имам в изобилие. Както виждате, сега аз самият вече съм едноминутен мениджър.

Посетителят се усмихна. Той вече бе чувал това.

Младият мъж искаше да осмисли наученото дотук. Излезе от сградата и тръгна към близкия парк. Отново беше впечатлен от простотата и здравия смисъл на начина на действие на Едноминутния мениджър. “Не можеш да се съмняваш в ефективността на това – да хващаш хората, когато правят нещо добре – помисли той. – Особено след като те знаят какво да правят и как трябва да го правят. Но наистина ли има полза от едноминутната похвала? Получава ли ръководството на фирмата значими резултати от това едноминутно управление?”

Докато се разхождаше, интересът му към резултатите нарасна. Той се върна при секретарката на Едноминутния мениджър и я помоли да пренасочи срещата му с мис Браун за следващата сутрин.

- Утре сутринта е удобно – каза мис Меткалф, след като затвори телефона. – Мис Браун помоли да ви предам, че можете да отидете при нея в който и да е ден освен в сряда сутрин.

След това тя се свърза по телефона, за да уреди другата среща, която младият мъж искаше – с мис Джоунз, чиновничка в главното управление.

- Там имат информация за всички фирми в цялата компания – каза мис Меткалф като добре информиран човек. – Аз съм сигурна, че вие ще намерите това, което ви е необходимо.

Той ѝ благодари и излезе.

ОЦЕНКАТА

След като обядва, младият мъж отиде на срещата в главното управление. Там се срещна с мис Джоунз, жена в началото на 40-те, която изглеждаше много компетентна. Когато стигнаха до това, което го водеше тук, младият мъж попита:

- Бихте ли ми казали коя от вашите дейности в страната е най-ефикасна и ефективна? Искам да направя сравнение с тази на така наречения “Едноминутен мениджър”.

- Няма нужда да търсите много надалеч, защото това е тази на Едноминутния мениджър – отговори мис Джоунз. – Той е странна личност,

нали? Неговата дейност е най-ефикасната и ефективната от всички наши фирми.

- Това не е за вярване – каза младият мъж. – При него ли е най-доброто оборудване?

- Не. Всъщност при него е едно от най-остарелите.

- Тук нещо не е наред – каза младият мъж, все още удивявайки се от стила на управление на Едноминутния мениджър. – Кажете ми, напускат ли много от хората му? Има ли голямо текучество при него?

- Нека да помисля – каза мис Джоунз. – При него наистина има голямо текучество.

- А-ха – възкликна младият мъж, мислейки си, че най-сетне е попаднал на нещо. – Какво се случва с тези, които напускат?

- Ние им възлагаме самостоятелна дейност – бързо отговори мис Джоунз. – След две години работа при него те вече са готови за това. Той най-добре обучава хората. Когато имаме свободно място и се нуждаем от добър мениджър, при него винаги има някой, който вече е подготвен.

Изумен, младият мъж благодари на мис Джоунз за отнетото време, но този път получи съвсем друг отговор.

- Радостна съм, че успех да ви вмъкна в днешната си програма – каза тя. – Останалата част от моята седмица е наистина заета. Аз самата бих искала да знам какви са секретите на Едноминутния мениджър. Мислила съм да отида при него, но просто нямам време.

- Аз ще ви подаря тези секрети, когато ги открия. Изглежда, че той сега ме учи на тях.

- Това би бил прекрасен подарък – каза мис Джоунз с усмивка.

Младият мъж напусна кабинета на мис Джоунз и тръгна по улицата, дълбоко замислен. Едноминутният мениджър го беше запленил напълно.

През нощта той спа много неспокойно. Вълнуваше се от предстоящото научаване на третия секрет, който ще му позволи да стане едноминутен мениджър.

ТРЕТИЯТ СЕКРЕТ: ЕДНОМИНУТНИТЕ ПОРИЦАНИЯ

На другата сутрин той пристигна в кабинета на мис Браун точно когато удари девет часа. Посрещна го елегантно облечена жена, приближаваща 60-те. Той чу както винаги: “Странна личност, нали?”, но вече можеше искрено да отговори: “Да, така е!”

- Той разказа ли ви за едноминутния мениджър? – попита мис Браун.
- Това е нещо, което слушам непрекъснато – усмихна се младият мъж. – Това не е истина, нали? – попита той, все още очаквайки да получи друг отговор.

- По-добре би било да повярвате. За мен е трудно даже да го видя.
- Имате предвид, че освен на вашите редовни седмични срещи рядко контактувате с него? – интересува се младият мъж.
- На практика много рядко. Освен, разбира се, когато направя някаква грешка – каза мис Браун.

Шокиран, младият мъж попита:

- Искате да кажете, че вие виждате Едноминутния мениджър само когато направите някаква грешка?

- Е, не съвсем, но е почти така.
- Но аз си мислех, че девизът тук е да се хващат хората, когато вършат нещо добре.

- Прав сте – потвърди мис Браун. – Но вие трябва да знаете някои неща за мен.

- Какви например? – попита младият мъж.
- Аз работя тук от доста години. Познавам дейността и отвътре, и отвън. В резултат на това Едноминутният мениджър не трябва да губи много време с мен, освен при поставяне на целите. Аз обикновено написвам целите си и му ги изпращам.

- Всяка цел на отделен лист хартия ли е изложена? – попита младият мъж.

- Да, разбира се. С не повече от 250 думи, като прочитането на всяка една отнема на мен или на Едноминутния мениджър около минута. Нещо друго, което е особено важно според мен – аз обичам работата си. Като резултат в повечето случаи аз сама отправям към себе си едноминутните похвали. Всъщност вярвам, че ако аз самата не държа на себе си, то тогава кой друг ще го прави. Преди време мой приятел ми каза нещо, което винаги ще помня: “Ако ти не използваш рога си, за да свириш с него, някой друг ще го използва за плювалник.”

Младият мъж се усмихна. Хареса му чувството ѝ за хумор.

- Вашият мениджър хвали ли ви понякога? – попита той.
- Понякога да, но не трябва да го прави много често, защото аз се възгордявам – отговори мис Браун. – Когато направя нещо много добре, мога дори да поискам от Едноминутния мениджър да ме похвали.

- Как се осмелявате да правите това? – учуди се младият мъж.

- Това е лесно. Все едно да се хванеш на бас – или ще спечелиш, или ще загубиш. Ако той ме похвали, аз печеля.

- А ако не ви похвали? – прекъсна я младият мъж.

- Тогава губя – отговори мис Браун. – Но аз не мога да разбера това, преди да попитам.

Младият мъж се усмихна, записа си нещо от философията на мис Браун и продължи:

- Вие казахте, че той прекарва известно време с вас, когато направите някаква грешка. Какво означава това?

- Ако аз направя значителна грешка, тогава неизбежно получавам едноминутно мъмрене – каза мис Браун.

- Какво? – запита учудено младият мъж.

- Едноминутно мъмрене – повтори мис Браун. – Това е третият секрет, за да станеш едноминутен мениджър.

- Как се прилага той? – попита тихо младият мъж.

- Това е просто – каза мис Браун.

- Мисля, че вече казахте това – усмихна се той.

Мис Браун също се усмихна и поясни:

- Ако вие известно време вършите една работа и знаете как да я вършите добре, а след това направите грешка, Едноминутният мениджър реагира много бързо.

- И какво прави?

- Веднага щом научи за грешката, той идва при мен. Първо проверява фактите. След това може да сложи ръката си на рамото ми или само да мине от моята страна на бюрото.

- Това не ви ли безпокои? – запита младият мъж.

- Разбира се, че ме безпокои, защото вие навярно не знаете какво става, когато на лицето му няма усмивка. Той ме поглежда право в очите – продължи тя – и ми казва какво точно съм сгрешила. След това споделя с мен как се чувства заради моята грешка – сърдит, раздразнен, разстроен и какво ли не още.

- Колко време продължава това? – попита младият мъж.

- Само около тридесет секунди, които понякога ми изглеждат цяла вечност – призна мис Браун.

Посетителят можеше да я разбере, защото си спомни как Едноминутният мениджър му обясни колко е раздразнен от неговата нерешителност.

- И какво става тогава? – попита младият мъж, като се наведе напред.

- Той замълчава за няколко секунди, за да достигне до мен това, което е казал – и то наистина достига.

- *А след това?*

- *Поглежда ме решително и ми дава да разбера колко компетентна изглеждам обикновено в неговите очи. Уверява ме, че единствената причина да ми се сърди е неговото голямо уважение към мен. Казва, че знае колко нетипично е това за мен и се надява, че няма да се наложи да се виждаме още един път по повод на същата грешка.*

Младият мъж я прекъсна:

- *Сигурно след това работите с удвоено внимание?*

- *Определено да – кимна енергично мис Браун.*

Младият мъж разбра, че за кратко време тази жена ще му разкрие някои важни неща.

- *Преди всичко – каза мис Браун – той ме порицава веднага след като направя грешката. Второ, докато пояснява какво точно съм направила не както трябва, аз разбирам, че той е наясно с всичко и знае, че не смятам да се измъкна. Трето, тъй като той не ме атакува като личност, а критикува само моето поведение, за мен е по-лесно да не заемам защитна позиция. Аз не се опитвам да оправдая грешката си, като прехвърлям вината върху него или върху някой друг. Зная, че е коректен. Четвърто, той е и последователен.*

- *Това означава ли, че ще ви смъмри, когато направите грешка, дори ако всички останали неща при него са наред?*

- *Да – отговори тя.*

- *И всичко наистина ли отнема само една минута? – попита младият мъж.*

- *Обикновено – каза тя. – И когато то свърши, знаеш, че е свършило. Едноминутното порицание не трае дълго, но аз мога да ви гарантирам, че вие не го забравяте и обикновено не правите една и съща грешка два пъти.*

- *Мисля, че зная за какво говорите. – каза младият мъж. Боя се, че го изпитах...*

- *Надявам се, че не сте го карали да повтаря два пъти едно и също нещо – прекъсна го мис Браун.*

Младият мъж се почувства неудобно.

- *Накарах го – призна той.*

- *Тогава вие горе-долу знаете какво е да получите едноминутно порицание – каза тя. – Но се надявам, че като посетител вашето порицание е било сравнително меко.*

- *Аз не зная кое вие наричате меко, но мисля, че не бих повторил същата грешка. Чудя се – продължи посетителят – дали Едноминутният мениджър греши. Той изглежда напълно съвършен.*

Мис Браун се засмя.

- Почти – каза тя. – Но той има добро чувство за хумор. Затова, когато той направи грешка и забрави последната част от едноминутното порицание, ние му напомняме това и се шегуваме с него. Разбира се, след като сме имали време да се съвземем от порицанието. Например можем да му се обадим по-късно по телефона и да му кажем, че сме сгрешили. Тогава на шега можем да си поискаме частта от порицанието, в която ни хвали, защото не се чувстваме много добре.

- И какво прави той тогава? – попита младият мъж.

- Обикновено се засмива и изказва съжалението си, че е забравил да напомни, че уважава съответната личност.

- Вие можете ли да си позволите да се шегувате по повод похвалите и порицанията? – попита младият мъж.

- Разбира се – каза мис Браун. – Както виждате, Едноминутният мениджър ни е научил да ценим възможността да се надсмиваме над себе си, когато правим грешки. Това ни позволява да продължим успешно работата си.

- Това е чудесно – ентузиазира се младият мъж. – Как се научихте да правите това?

- Много просто – отговори мис Браун, – като наблюдаваме как шефът прави това сам.

- Искате да кажете, че вашият шеф може да се надсмива над себе си, когато сам греша? – попита учудено младият мъж.

- Е, не винаги – съгласи се мис Браун. – Той е като повечето от нас. Понякога е трудно, но той обикновено може. И когато се надсмива над себе си, това има положителен ефект върху всеки един от хората около него.

- Той трябва да е доста спокоен – предположи младият мъж.

- Така е – отговори мис Браун.

Младият мъж беше впечатлен. Той започваше да разбира колко ценен е такъв мениджър за една фирма.

- Защо мислите, че са толкова ефективни едноминутните порицания на мениджъра? – попита той.

- По-добре попитайте самия него – каза мис Браун, стана и изпрати младия мъж до вратата.

Когато ѝ благодари за отнетото време, тя се усмихна и каза:

- Вие знаете какъв ще бъде отговорът на това, нали?

Двамата се засмяха. Той беше започнал да се чувства като “вътрешен” човек и това му беше приятно.

След като излезе в коридора, разбра колко малко време всъщност беше прекарал при мис Браун и колко много информация беше получил.

Замисли се върху чутото, което изглеждаше толкова просто. Изброи наум какво трябва да направи, когато забележи, че някой опитен човек е допуснал грешка.

Едноминутното порицание въздейства добре, когато:

1. Предварително кажете на хората, че смятате да оценявате работата им по съвсем ясен начин.

Първата половина от порицанието:

2. Порицавайте хората незабавно след допуснатата грешка.

3. Казвайте на хората конкретно, в какво грешат.

4. Казвайте им ясно как се чувствате вие, когато те грешат.

5. Замълчете за няколко секунди, за да могат те да почувстват как се чувствате.

Втората половина от порицанието:

6. Стиснете ръката им или ги докоснете по такъв начин, че те да разберат, че вие искрено сте на тяхна страна.

7. Напомнете им колко много ги цените.

8. Потвърдете още един път, че вие имате много добро мнение за тях, но не и за действията им в конкретната ситуация.

9. Не забравяйте, че когато порицанието е свършило, то наистина е свършило.

На младият мъж щеше да му е трудно да повярва във въздействието на едноминутното порицание, ако лично не беше изпитал ефекта му. Нямахше съмнение, че не се чувства добре и нямахше желание да го изпита отново.

Разбира се, той знаеше, че всеки прави грешки и че може би щеше да получи друго мъмрене някой ден. Но знаеше също така, че ако то дойде от Едноминутния мениджър, това мъмрене би било конкретно и би изразявало отношение към постъпката му, а не към самия него.

Докато вървеше към кабинета на Едноминутния мениджър, той си мислеше за простотата на едноминутното управление и за трите му секрета: едноминутните цели, едноминутните похвали и едноминутните порицания. Те имаха своя смисъл. “Но защо оказват въздействие върху хората? – чудеше се той. – Защо Едноминутният мениджър е най-добрият мениджър в компанията?”

ЕДНОМИНУТНИЯТ МЕЖИДЖЪР ОБЯСНЯВА

Когато влезе при секретарката на Едноминутния мениджър, тя му каза:

- Можете да влезете направо. Той ви очаква.

Младият мъж се озова в кабинета и бе посрещнат от топлата усмивка на Едноминутния мениджър.

- Е, какво открихте по време на вашето пътешествие? – попита той.

- Много неща! – ентусиазирано отговори младият мъж.

- Кажете ми тогава какво научихте – каза окуражително мениджърът.

- Аз разбрах защо вие наричате себе си Едноминутен мениджър. Заедно със своя щаб вие поставяте едноминутни цели, за да се уверите, че всички знаят за какво ще отговарят. След това вие се опитвате да ги хванете, когато вършат нещо добре, и тогава те получават едноминутна похвала. И най-накрая, ако те са достатъчно опитни, за да вършат нещо добре, а не го правят, получават едноминутно порицание.

- И какво мислите за всичко това?

- Изумен съм колко просто – каза младият мъж – и колко ефикасно вие постигате резултатите. Аз съм убеден, че това ви служи добре.

- Скоро то ще послужи и на вас, ако пожелаете да се възползвате от него – каза мениджърът.

- Вероятно, но бих предпочел да го приложа, след като разбера по-добре как действа.

- Тази истина важи за всеки, млади човече. Колкото по-добре разберете начина на действие, толкова по-добре ще можете да го използвате. Откъде искате да започнем?

- Преди всичко, когато вие говорите за едноминутното управление, наистина ли имате предвид, че ви трябва само една минута да свършите всички неща, които трябва да вършите като мениджър.

- Не, не винаги. Това е само начин да се каже, че да бъдеш мениджър не е толкова сложно, ако хората ви вярват. Също така, че да ръководиш хората не отнема толкова време, колкото бихте си помислили. Затова, когато аз казвам едноминутно управление, то може да отнема повече от една минута за всеки от ключовите елементи, като например поставянето на целта, но това е символичен израз. А много често действително ми отнема само една минута. Нека ви покажа една от бележките, която държа на бюрото си.

Младият мъж прочете:

**МОЯТА НАЙ-ДОБРЕ ИЗПОЛЗВАНА МИНУТА Е ТАЗИ, КОЯТО СЪМ
ИНВЕСТИРАЛ В ХОРАТА**

- Смешно е – каза мениджърът, - че повечето компании харчат от 50 до 70% от парите си за наемане на хора. А за обучение на тези хора харчат по-малко от един процент от своя бюджет. Голяма част от тези компании всъщност изразходват повече време и пари за поддържане на техните сгради и оборудване, отколкото за квалифициране и развитие на кадрите си.

- Никога не съм мислил за това – каза младият мъж, - но след като добрите резултати зависят от хората, то тогава сигурно има смисъл да се инвестира в тях.

- Точно така – каза мениджърът. – Бих искал някой да бе инвестирал в мен веднага, когато започнах да работя.

- Какво имате предвид? – попита младият мъж.

- В повечето от фирмите, в които преди съм работил, аз често не знаех какво се иска от мен. Никой не си правеше труда да ми каже. Ако ме попитате дали съм работил добре, бих отговорил или “Не зная”, или “Така мисля”. А ако попитате защо мисля така, бих ви отговорил “Защото моят шеф не ми се е карал скоро” или “Липсата на новини е добра новина”. Като че ли единственото, към което се стремях, беше да избегна наказанието.

- Това е интересно – каза младият мъж. – Но аз не съм сигурен, че го разбирам и добави – всъщност, ако нямате нищо против, може би ще разбера нещата по-добре, ако задавам въпроси “Защо?” Нека да започнем с едноминутното поставяне на цели. Защо те дават такива добри резултати?

ЗАЩО ДАВАТ РЕЗУЛТАТ ЕДНОМИНУТНИТЕ ЦЕЛИ

- Вие искате да знаете защо дават резултат едноминутните цели? – каза мениджърът. – Чудесно. – Той стана и започна бавно да се разхожда.

- Ще направя една аналогия, която може да ви помогне. В различните фирми, в които съм бил в течение на години, съм виждал много хора, които действат немотивирано по време на работа. Но никога не съм виждал някой да действа немотивирано след работа. Изглежда, тогава всички знаят какво вършат.

Например една вечер аз играех боулинг и видях няколко от „проблемните” в работно време служители от моята предишна фирма. Един от наистина „проблемните” хора, когото помнех доста добре, взе топката за боулинг, доближи се до линията и я хвърли. След това започна да вика и подскача наоколо. Защо, мислите, беше толкова щастлив?

- Заради добрия си удар. Вероятно е съборил всички кегли.

- Точно така. А защо той и другите хора не са толкова развълнувани по време на работа?

- Защото той не знае къде са кеглите – усмихна се младият мъж. – Разбрах ви. Дълго ли би хвърлял той топките, ако нямаше кегли?

- Правилно – каза Едноминутният мениджър. – Сега вие можете да разберете какво става в повечето фирми. Сигурен съм, че в голямата си част мениджърите знаят какво искат от своите служители. Само че те не си правят труда да го кажат на хората по такъв начин, че те да го разберат. Приемат, че то би трябвало да се знае. Аз никога не смятам така при поставянето на целта.

Ако вие приемете, че хората знаят какво се очаква от тях, вие създавате една неефективна форма на боулинг. Вие поставяте кеглите на местата им, но когато играчът отива да хвърли топката, той вижда, че върху тях има парче плат. По този начин, след като хвърли топката и тя се скрие под плата, той чува звука от удара, но не вижда колко кегли е съборил. Когато го попитате как беше, той ще каже: „Не зная, но май че е добре.”

Това прилича на игра на голф нощно време. Много от моите приятели се отказваха от голфа и когато ги попитах защо, ми отговориха: „Защото винаги е претъпкано с хора.” Когато им предложих да играят нощем, те се изсмяха, защото кой би играл голф, без да може да види резултатите от играта си?

Същото е и с футбола. Колко хора биха седели пред телевизора, за да гледат как два отбора тичат нагоре- надолу по полето, ако нямаше голове или някакъв друг начин за отчитане на резултата?

- Защо е така? – попита младият мъж.

- Това е така, защото най-важният мотив за хората е резултатът от дейността им. В действителност тук ние казваме нещо, което си струва да се запомни: „Обратната връзка е закуската на шампионите.” Обратната връзка ни кара да вървим напред. За съжаление, когато повечето мениджъри разберат, че обратната връзка с резултатите е мотив номер едно за хората, те обикновено прилагат трета форма на боулинг.

Когато играчът се доближи до линията, за да хвърли топката, кеглите са прави и платното е върху тях, но се появява нов елемент в играта – човекът, който стои зад платното и отчита резултата. Когато играчът хвърли топката, той чува шума от падането на кеглите, а наблюдателят вдига два пръста, за да му покаже, че е съборил две кегли. Дали повечето мениджъри казват, че са съборени две кегли?

- Не – усмихна се младият мъж. – Те обикновено казват, че сте пропуснали осем.

- Точно така! Често си задавам въпроса, защо мениджърите не вдигат платното, за да виждат и те, и подчинените им кеглите. Защо? Защото ги чака годишният отчет на резултатите.

- Защото тях ги чака годишният отчет на резултатите ли?- Учуди се младият мъж.

- Да. Такива мениджъри не казват на хората си какво очакват от тях. Те ги оставят да действат сами и след това ги държат отговорни за желаните, но непостигнати резултати.

- А защо смятате , че постъпват по този начин? – попита младият мъж, знаейки много добре истината, съдържаща се в обясненията на мениджъра.

- Защото по този начин те могат да се представят за добри мениджъри.

- Какво разбирате под това? – попита младият мъж.

- Как бихте изглеждали в очите на вашия шеф, ако поставяте всеки, който ви докладва, на най- високото стъпало във вашата скала за оценка на дейността?

- Като човек, който не може да направи разлика между добрата и лошата работа.

- Чудесно – каза мениджърът. – За да гледат на вас като мениджър с добро око, в повечето фирми трябва да хващате хората си, когато правят нещо лошо. Трябва да имате няколко печеливши, няколко губещи и неколцина, които са някъде по средата. Вие знаете, че в нашата страна кривата на манталитета е нормална. Спомням си, един път, когато посетих училището на моя син, наблюдавах как учителката по география даде тест на класа. Когато я попитах защо не позволява на децата да използват атласи по време на теста, тя отговори: „Не мога да го направя, защото всички деца ще получат максимална оценка. Но това би било лошо за всички.”

Прочетох някъде, че когато попитали Айнщайн за телефонния му номер, той взел телефонния указател, за да го намери.

Младият мъж се засмя.

- Вие се шегувате.

- Не, аз не се шегувам. Той е казал, че никога не обременява паметта си с информация, която може да бъде намерена лесно.

Ако вие не знаете как стоят нещата – продължи мениджърът, - какво щяхте да си помислите за човек, който взима телефонния указател, за да търси в него собствения си номер? Че е печеливш, или че е губещ?

Младият мъж каза:

- Абсолютно губещ.

- Разбира се, че това бихте казали – каза мениджърът. И аз бих казал същото, но щяхме да сгрешим, нали?

Младият мъж кимна в знак на съгласие.

- За всеки от нас е лесно да направи грешка – каза мениджърът. След това показа на посетителя си табелка, която беше направил за себе си.

- Погледнете тук:

ВСЕКИ МОЖЕ ДА СПЕЧЕЛИ.

НЯКОИ ХОРА СЕ ПРЕСТРУВАТ НА ГУБЕЦИ – НЕ ПОЗВОЛЯВАЙТЕ ТОВА ДА ВИ ЗАБЛУДИ

- Вижте – каза мениджърът, има три възможности за вас като мениджър, между които можете да избирате. Първо, можете да назначите хора, които печелят. Те се намират трудно и струват скъпо. Второ, ако вие не можете да намерите хора, които печелят добре, вие можете да намерите някой, който би могъл да стане печеливш. Тогава започвате систематично да го обучавате, за да започне да печели. Ако не желаете да изберете един от тези два варианта /аз непрекъснато се учудвам на големия брой мениджъри, които не искат да харчат пари, за да наемат печеливш човек, или да намерят време, за да обучат някой, който да стане печеливш/, тогава имате на разположение само още един вариант – да се молите.

Младият мъж се стъписа, той остави бележника и писалката си и възкликна:

- Да се моля?!

Мениджърът се засмя тихо.

- Това е само чувството ми за хумор, млади човече. Но ако се замислите, има много мениджъри, които всеки ден в молитвите си изказват желанието някой да започне да работи добре.

Младият мъж каза сериозно:

- Е, нека изберем първия вариант. Ако вие наемете човек, който печели, тогава наистина е лесно да бъдеш едноминутен мениджър, нали?

- Определено да – каза мениджърът с усмивка. Той се чудеше колко е сериозен младият мъж в момента – като че ли това, да бъдеш по-сериозен, прави човека по-добър мениджър.

- Всичко, което трябва да се прави със служителя, който печели, е едноминутното поставяне на целта, а след това го оставете сам да движи нещата.

- Аз разбрах от мис Браун, че понякога вие не правите с нея даже и това – каза младият мъж.

- Тя е напълно права. Дори е забравена повече, отколкото смятат другите хора тук. Но при всеки печеливш или потенциално такъв едноминутното поставяне на целта е основа за добра работа.

-Вярно ли е, че независимо от кого идва инициативата за едноминутното поставяне на целта, всяка цел трябва да бъде записана на отделен лист?

- Абсолютно – каза Едноминутният мениджър.

- Защо е толкова важно това?

- Така хората могат да преглеждат често своите цели и да проверяват какво са направили за постигането им.

- Аз разбрах, че вие настоявате те да записват само своите главни цели и това, за което отговарят, а не всеки аспект на работата си – каза младият мъж

- Да. Така е, защото не искам хората да се затрупват с книжа. Не искам навсякъде да има захвърлени листа хартия, които да бъдат поглеждани веднъж в годината, когато настъпи времето за отчитане на дейност и за определяне на целите за следващата година. Както вероятно сте видели, всеки, който работи за мен, има някъде около себе си табелка, която прилича на тази.

Той показа на посетителя своята табелка.

ОТДЕЛЕНТЕ ЕДНА МИНУТА:

ПРЕГЛЕДАЙТЕ СВОИТЕ ЦЕЛИ

ПРЕГЛЕДАЙТЕ СВОЯТА ДЕЙНОСТ

ВИЖТЕ ДАЛИ ВАШЕТО ПОВЕДЕНИЕ ОТГОВАРЯ НА ВАШИТЕ ЦЕЛИ

Младият мъж беше удивен. Той беше пропуснал да забележи това при своето кратко посещение.

- Аз не съм забелязал – каза той. – това е чудесно. Може ли да получа една от тези табелки?

- Разбира се – каза мениджърът.

Докато младият мъж записваше някои неща, които беше научил, мениджърът каза, без да вдигне глава:

- Вие разбирате, че е трудно за толкова кратко време да се научи всичко, което трябва да се знае за едноминутното управление. Определено има още

неща, които бих искал да ви кажа за едноминутните цели, но може би ще успея да направя това по-късно.

- Бихме ли могли сега да преминем към едноминутните похвали? – попита младият мъж, вдигайки поглед от бележника си.

- Естествено – каза Едноминутният мениджър. – Вие вероятно се чудите защо те действат.

ЗАЩО ДАВАТ РЕЗУЛТА ЕДНОМИНУТНИТЕ ПОХВАЛИ

- Нека разгледаме няколко примера – каза Едноминутният мениджър. Може би тогава ще ви стане ясно защо действат едноминутните похвали.

- Добре – съгласи се младият мъж.

- Да започнем с един пример за гълъби и след това да се прехвърлим върху хората – предложи мениджърът. – Само че помнете все пак – хората не са гълъби. Хората са по-сложно устроени. Те са нащрек, мислят за себе си и определено не искат да бъдат манипулирани от друга личност. Помнете това и ги уважавайте. Ето ключът към доброто управление.

Като имаме предвид това, нека се спрем на няколко прости пример, които показват, че всички ние търсим това, от което се чувстваме добре, и избягваме онова, от което се чувстваме зле.

Предположете, че имате един необучен гълъб и че искате той да влезе в долния ляв ъгъл на клетката, да се придвижи до горния десен ъгъл и да натисне бутон с десния си крак. Представете си също, че недалеч от мястото за влизане има приспособление за хранене, чрез което на гълъба може да се дава храна като награда. Какво мислите, че ще се случи, ако ние поставим гълъба в клетката и чакаме той да отиде до горния десен ъгъл и да натисне бутон с десния си крак, за да му дадем храна? – попита Едноминутният мениджър.

- Той ще умре от глад – отговори младият мъж.

- Прав сте. По този начин ние ще загубим много гълъби. Гълъбът ще умре от глад, защото няма представа какво очакваме да направи.

Не е много трудно да научим гълъба да изпълнява тази задача. Всичко, което трябва да се направи, е да се начертае една линия недалеч от мястото, откъдето гълъбът влиза в клетката. Ако гълъбът влезе в клетката и пресече линията, приспособлението за хранене се задейства и той ще получи храна. Скоро сам ще започне да тича към това място, но там той не ни е нужен. Къде искате да отиде гълъбът?

- В горния десен ъгъл на клетката – каза младият мъж.

- *Правилно! След известно време вие преставате да награждавате гълъба за тичането му към това място. Начертавате друга линия, която не е много далече от предишната, но е по посока на целта – горния десен ъгъл на клетката. Гълъбът започва да тича около старото място, но не получава храна. Скоро обаче той преминава новата линия и приспособлението се задейства отново – гълъбът получава храна.*

Тогава начертавате нова линия. Тя пак трябва да бъде по посока на целта, но не много далече от предишната. Постепенно чертаете тези линии все по-близо и по-близо до горния десен ъгъл на клетката и започвате да храните гълъба само като натисне бутона. Накрая той вече получава храна само когато го натисне с десния си крак.

- *Защо поставяте всички тези малки цели? – учуди се младият мъж.*

- *Като начертаваме тази серия от линии, ние поставяме цели, които гълъбът може да постигне. Така ключът да научим някого да изпълнява нова задача е да го накараме в началото да прави нещо приблизително правилно, докато се научи да го прави съвсем точно.*

Ние винаги използваме тази концепция, когато обучаваме деца и животни, но някак забравяме за нея, когато работим с възрастни. Например някои от представленията в морските аквариуми, които можете да посетите, завършват с огромен кит, който скача на въже, опънато високо на водата. Разбира се, когато падне отново във водата, китът изпръсква първите десетина реда.

Хората напускат представленията, споделяйки помежду си: „Това е невероятно. Как ли са научили кита да скача така?“

Мислите ли, че дресьорите са излезли с лодка в океана – попита мениджърът, - опънали са въже на водата и са крещели: „Скачай! Скачай!“, докато китът е прескочил въжето? А след това са казали: Хайде да го вземем този. Скача много хубаво.“

- *Не – засмя се младият мъж, - но това наистина би означавало да назначиш печеливш.*

Мениджърът също се усмихна:

- *Прав сте. Когато хванат някой кит, той не знае нищо за скачането над въже. Затова къде мислите, че поставят въжето в големия басейн, когато започнат да го обучават?*

- *На дъното на басейна – предположи младият мъж.*

- *Разбира се! – възкликна мениджърът. – Всеки път, когато китът преплува над въжето, получава храна. Постепенно започват да вдигат въжето. Ако китът мине под въжето, не получава храна. Когато мине над него –*

получава. След известно време китът започва да плува през цялото време над въжето. Тогава вдигат въжето още по-високо.

- *Защо го правят?* – попита младият мъж.

- *Първо, защото целта е ясна: да се накара китът да излиза от водата и да прескача въжето. И, второ – продължи Едноминутният мениджър, – представлението няма да е много вълнуващо, ако дресьорът каже: „Погледнете всички във водата, за да видите какво прави китът.” Колкото и да се взират, посетителите няма да видят нищо. Затова въжето периодично се повдига все по-високо, докато най-накрая достигне повърхността на водата. Сега китът разбира, че за да получи храна, трябва да се покаже над водата и да мине над въжето. След като постигне тази цел, въжето се повдига още.*

- *Ето значи как го правят – каза младият мъж. – Сега разбирам как, използвайки този метод, се работи с животни. Не е ли обаче неуместно прилагането му при хора?*

- *Не. На практика всичко е много естествено – отговори мениджърът. – Всъщност ние правим същото с децата, които възпитаваме. Как мислите, че ги учим да ходят? Можете ли да си представите да изправите детето на крака и да му кажете: „Ходи!”, а когато то падне, да го вдигнете, да го шляпнете и да му кажете: „Каза ти да ходиш!” не, вие вдигате детето и отначало то се клатушка, а вие развълнувано съобщавате: „ То стои, то стои”, а след това го прегръщате и целувате. На другия ден то застава за момент изправено и след това може би ще направи колеблива крачка. Вие отново сте до него с вашите прегръдки и целувки.*

Накрая детето, разбрало, че ласките са доста приятно нещо, започва все повече и повече да мести краката си, докато проходи.

Същото става и когато учите детето да говори. Да предположим, че искате то да каже: „Моля, дай ми чаша вода.” Ако чакате детето да каже цялото изречение, преди да му дадете вода, то ще умре от жажда. Затова започвате да повтаряте „вода, вода”. Докато един ден детето изведнъж ще каже „вола”. Вие започвате да го прегръщате и целувате и веднага телефонирате на баба му, за да и съобщите, че детето е казало „вола, вола”. Разбира се, това все още не е „вода”, но е нещо близко.

Понеже вие не искате детето ви, когато стане на двадесет и една години, да влезе в ресторант и да поиска чаша „вола”, след известно време започвате да приемате само думата „вода”, а след това прибавяте към нея и думата „моля”.

Тези примери показват, че когато обучавате някого, най-важното нещо е да го накарате да върши действието правилно – в началото приблизително правилно, а после постепенно да го насочвате към желаното поведение. Добрите

изпълнители сами разбират кога действията им са правилни и сами увеличават старанията си. Затова не е нужно да ги насърчавате непрекъснато.

- Затова ли наблюдавате най-много хората си в началото – запита младият мъж, - а също и по-опитните, когато започват нов проект?

- Да - отговори Едноминутният мениджър. – Повечето мениджъри изчакват, докато техните хора направят нещо идеално, за да ги похвалят. В резултат на това много хора никога не стават долни изпълнители, защото техните мениджъри гледат да ги „уловят” само когато правят нещо лошо – малко не им достига да реализират желанния резултат. В нашия пример с гълъба би означавало да го поставим в клетката и не само да чакаме да натисне бутона, за да му дадем храна, но и да монтираме около хранилката електрически нагреватели и да го наказваме периодично само за да го принудим да действа.

- Струва ми се, че това няма да бъде много ефикасно – каза младият мъж.

- Наистина няма да е – съгласи се Едноминутният мениджър, - след като бъде наказан и без да знае какво се очаква от него, гълъбът ще се свие в ъгъла на клетката и няма да се движи. За него всичко наоколо ще бъде враждебно и тъй повече няма да се подложи на опасност.

Често ние постъпваме така и с новите неопитни хора. Ние ги приветстваме, когато дойдат, развеждаме ги, за да се запознаят с всеки, а след това ги зарязваме. Не само че не ги забелязваме, когато правят нещо приблизително правилно, а дори периодично ги мърим само за да ги подтикваме към действие. Това е най-популярният начин за ръководство. Ние го наричаме „зарежи го и му се карай”. Вие зарязвате човека, като очаквате от него добро изпълнение, а когато не го получите, му се карате.

- Какво става с тези хора? – попита младият мъж.

- Ако вие сте били в някоя фирма, а аз разбрах, че сте посетили няколко – каза мениджърът, - вие знаете, защото сте виждали такива хора. Те работят толкова малко, колкото е възможно.

И това е всеобща грешка днес. Хората не дават нито количество, нито качество. До голяма степен причина за това положение е просто лошото ръководство на хората.

Младият мъж остави бележника си и се замисли върху чутото току-що. Той започваше да разбира едноминутното управление такова, каквото беше в действителност – ефикасно средство на бизнеса.

За него беше учудващо колко добре действа нещо толкова просто като едноминутната похвала – независимо дали тя се прилага в света на бизнеса или извън него.

- Това ми напомня за едни мои приятели – каза младият мъж. – Позвъниха ми и ми съобщиха, че са си купили куче. Попитаха ме какво мисля за метода, по който смятат да го обучават.

- И как искаха да го обучават? – попита мениджърът.

- Те ми казаха, че ако кучето изцапа килима, ще му наврат носата там, ще го ударят и ще го изхвърлят през прозореца в градината – там, където би трябвало то да си върши работата.

След това ме попитаха какво мисля, че ще постигнат по този начин. Аз се засмях, защото знаех какво ще се случи. След около три дена кучето пак щеше да си върши работата върху килима и да избяга през прозореца. То нямаше да знае какво трябва да прави, но щеше да е наясно, че ще е по-добре за него да го няма в стаята.

Мениджърът се съгласи:

- Това е хубава история. Вие виждате какво става с наказанието, когато го налагате на някого, комуто липсва увереност или е несигурен поради липса на опит. Ако непознат човек не изпълни нещо както трябва, тогава, вместо да го наказваме, трябва да се върнем към едноминутното поставяне на цел и да се уверим, че тъй разбира какво се иска от него и че знае как трябва да постигне това.

- Тогава, след като направите отново едноминутното поставяне на цел – попита младият мъж, – опитвате ли се да го уловите, когато върши нещо приблизително правилно?

- Да – съгласи се Едноминутният мениджър. – В началото винаги се опитвайте да създадете ситуации, в които да можете да отправите едноминутната похвала. – след това, като гледаше младия човек право в очите, мениджърът каза:

- Вие сте много ентузиазизиран и схватлив ученик. Това ме кара с удоволствие да споделям с вас секретите на едноминутното управление.

И двамата се усмигнаха, защото знаеха, че това е едноминутна похвала.

- Аз определено предпочитам похвалата пред мъмрението – засмя се младият мъж. – Мисля, че разбирам защо получавате резултати от едноминутните цели и едноминутните похвали. И наистина ги намирам за доста смислени.

- Това ме радва – каза Едноминутният мениджър.

- Но не мога да схвана защо дава резултат едноминутното мъмрене – продължи младият мъж.

- Нека да ви разкажа няколко неща и за него.

ЗАЩО ДАВАТ РЕЗУЛТАТ ЕДНОМИНУТНИТЕ ПОРИЦАНИЯ

Няколко са причините, за да бъде толкова резултатно едноминутното порицание.

- Да започнем с това – обясни мениджърът, - че при едноминутните порицания обратната връзка се осъществява незабавно. Това означава, че вие, след като забележите неправилно действие или разберете за него по данните от информационната система, веднага отивате при този, който го е извършил. Не е правилно да си спестявате отрицателните емоции заради нечии неправилни действия.

Фактът, че обратната връзка се осъществява веднага, е много важен, за да се разбере защо едноминутното мъмрене е толкова резултатно. То наистина ще бъде най-резултатно, ако се направи веднага след допускането на грешката. Повечето мениджъри наблюдават грешките и някой ден, когато дойде време за отчитане на дейността или са ядосани по някакъв друг повод, те се нахвърлят върху виновните, като ги упрекуват за всичките им нарушения. Укоряват ги за всички допуснати грешки през последните седмици, месеци, че и повече.

Младият мъж въздъхна дълбоко и каза:

- Така е.

- После – продължи Едноминутния мениджър – мениджърът и подчинените му престават да крещат един срещу друг и замълчават, негодувайки един от друг. Понякога човек не може да разбере дори къде точно е сбъркал. Това е един вариант на метода „зарези го и чу се карай”, за който вече ви говорих.

- Помня го много добре – отговори младият мъж. – Ако мениджърите се намесват по-рано, те ще могат навреме да повлияят на нещата и сгрешилият ще има по-голяма полза – така той ще може да почувства обратната връзка. Ето защо аз мисля, че дейността трябва да се следи непрекъснато, а не да се отчита само веднъж годишно.

- Една от причините за резултатността на едноминутното мъмрене е тази, че човекът, когото мъмрят, може да почувства обратната връзка, защото когато мениджърът му прави забележка навреме, всичко изглежда по-конкретно и по-ясно – обобщи младият мъж.

- Да – каза мениджърът. – И, второ, когато аз мъмря някого, никога не нападам личността. И понеже не засягам компетентността им, хората не изпитват нужда да се защитават. Аз ги мъмря за определена постъпка. Моята

обратна връзка и тяхната реакция се отнасят към определено поведение, а не към самочувствието им на човешки същества.

Често, когато обучават хората, мениджърите преследват индивидуалното у тях. Моята цел е с едноминутното мъмрене да повлияя върху поведението, но да запазя личността.

- Ето защо при вас втората половина на мъмренето е като похвала – каза младият мъж. – Поведението на хората е неправилно, но самите те са компетентни.

- Да – съгласи се Едноминутният мениджър.

- Защо вие пълно не хвалите, а след това да мъмрите? – попита младият мъж.

- Причината е в това, че така не се постигат резултати. Сещам се за някои хора, които твърдят, че съм добър и твърд мениджър. На за да бъдем точни, всъщност аз съм твърд и добър.

- Твърд и добър – повтори младият мъж.

- Да – подчерта Едноминутният мениджър. – Има древно китайска легенда, която илюстрира правилността на тази стара философия. Някога един китайски император повикал своя пръв министър и му казал: „Защо ние с теб да не разделим задачите си? Защо от днес ти да не наказваш, а аз да награждавам?“ Първият министър отговорил: „Добре, моя работа ще бъдат всички наказания, а пък ваша – всички награди.“

- Май тази история започва да ми харесва – каза младият мъж.

- Ще ви хареса – отговори Едноминутният мениджър с разбираща усмивка, - Императорът скоро забелязал, че когато поиска от някого да направи нещо, той или го правел, или не го правел. А когато първият министър казал нещо, всички го изпълнявали. Повикал пак императорът първия министър и му казал: „Защо да не си сменим задачите? Ти доста време се занимаваше с наказанията. Хайде сега аз да наказвам, а ти да награждаваш.“ Така първият министър и императорът отново си сменили ролите.

След един месец първият министър станал император. Императорът бил добър и любезен с всеки, докато награждавал, след това започнал да наказва. Хората си казали: „Какво се обърка този стар чудак?“ – и го свалили. Когато търсели с кого да го сменят, те си казали: „Знаете ли кой е най-подходящ за момента – първият министър.“ И му дали властта.

- Това истински случай ли е? – попита младият мъж.

- Кой знае? – каза Едноминутният мениджър и се засмя. – Но аз знам друго. Ако вие отначало се държите твърдо, а след това насърчавате личността, това дава добри резултати.

- Ще ми дадете ли друг пример за действието на едноминутното порицание в друга сфера, извън управлението? – попита младият мъж.

- Да, разбира се – каза мениджърът. – Ще ви посоча два примера: единия е сериозен проблем на възрастни хора, а другият се отнася да детското възпитание.

- Какво имате предвид, когато казвате „сериозен проблем на възрастни хора”? – попита младият мъж.

- Имам предвид алкохолиците – отговори мениджърът. – Преди около тридесет години един наблюдателен свещеник открил метод, който сега се нарича „намеса в кризисна ситуация”. Той направил откритието си, когато помагал на една лекарска съпруга. Тя лежала в болница в критично състояние и бавно умираше от цироза на черния дроб, но продължавала да отрича, че е злоупотребявала с алкохол. Когато цялото и семейство се събрало около нея, свещеникът накарал всеки от тях да опише случай, в който тя е прекалявала с пиенето. Това е една важна част от едноминутното мъмрене. Преди да мъмриш някого, ти трябва сам да видиш неговото поведение – не можеш да разчиташ на това, което друг е видял. Никога недейте да мъмрите някого, правейки си изводи само от чутото.

- Интересно – прекъсна го младият мъж.

- Нека да продължи. След като семейството описало нейното поведение, свещеникът помолил всеки от тях да каже на жената как се е чувствал по време на тези инциденти. Събрани около нея, те един след друг и разказвали отначало какво е правела тя, а след това как са се чувствали те. Някои от тях били сърдите, други – разстроени, трети – притеснени. След това и казали колко много я обичат, инстинктивно я докосвали и и обяснявали колко биха искали тя да продължи да живее и да е щастлива. А и били сърдити само заради този начин на живот.

- Това е толкова просто – каза младият мъж. – особено когато става дума за толкова сложно нещо като проблема с алкохола. И дава ли резултат?

- Доста добър – отговори Едноминутният мениджър. – Това не е чак толкова просто, както ви го обяснявам, разбира се, но тези три основни момента – да казвате на хората къде грешат; да им казвате как вие преживявате тяхната грешка; да им напомняте, че те имат качества и са ценени – водят до значително подобряване на поведението им.

- Това звучи невероятно – каза младият мъж.

- Зная – съгласи се мениджърът.

- Казахте, че ще ми дадете два примера за това, как хората успешно използват методи, подобни на едноминутното мъмрене – напомни младият мъж.

- Да, разбира се. В началото на седемдесетте години семейство психиатри от Калифорния направи същото удивително откритие при децата. Мъжът бил чел много за емоционалните връзки между хората. Той знаел от какво имат нужда те – от контакт с други хора, които се интересуват от тях като личности и ги ценят.

Докторът знаел също така, че хората искат нещата да бъдат наричани със собствените им имена.

- Как да разбирам това на практика? – попита младият мъж.

- Всеки родител знае, че трябва да има физически контакт с детето си – да сложи ръка на рамото му, да го докосне по ръката или ако то е още малко, да го сложи на коленете си. Тогава родителят би трябвало да обясни на детето къде то прави грешки и как той преживява това – и то съвсем точно. /можете да видите колко много прилича това на действията на семейството на болната жена./ Накрая родителят дълбоко си поема дъх и замълчава няколко секунди. Така детето може да почувства това, което чувства той. След това вече родителят му казва колко го цени и обича.

Вижте, когато ръководите хора, много е важно да помните, че поведението и качествата на личността не са едно и също нещо. И най-важното, че личността управлява своето собствено поведение. Това е истината – както за всеки от нас като мениджър, така и за хората, които ние ръководим.

В действителност, ако знаете това – каза мениджърът, като посегна към една от любимите си табелки, - вие ще имате ключа към ползата от мъмрението.

НИЕ НЕ СМЕ САМО НАШЕТО ПОВЕДЕНИЕ – НИЕ СМЕ ТЕЗИ, КОИТО ГО УПРАВЛЯВАТ

- Ако вие разберете, че управлявате хора, а не тяхното поведение в момента – заключи мениджърът, - вие ще успеете.

- Струва ми се, че в едно такова мъмрене се съдържа много внимание и уважение към хората – каза младият мъж.

- Радвам се, че забелязахте това, млади човече. Вашето едноминутно мъмрене ще бъде резултатно, когато вие наистина се грижите за доброто на хората, които мъмрите.

- Това ми напомня мистър Ливай – каза младият мъж, - който ми каза, че по време на похвалата вие или го потупвате по рамото, или му стискате

ръката, или по някакъв друг начин контактувате физически с него. А сега забелязвам, че и родителите докосват децата си, когато им се карат. Дали докосването е важна част от едноминутните похвали и мъмрения?

- И да, и не – отговори мениджърът с усмивка. – Да, ако вие познавате добре личността и действително желаете да и погнете в работата. И не, ако вие или другата страна се съмнявате в това. Докосването има много силно въздействие – продължи мениджърът. – Хората изпитват по-силно чувство, когато ги докосват, и това трябва да бъде уважавано. Вие например бихте ли харесали да ви докосне по време на похвала или мъмрене някой, в чиито мотиви не сте сигурен?

- Не – отговори младият мъж. – Естествено, ме не.

- Разбирате какво имам предвид – продължи мениджърът. – Докосването е много честен жест. Когато ги докосвате, хората веднага усещат дали се грижите за тях, или само се опитвате да намерите нов начин да ги манипулирате.

Има едно много просто правило за докосването – допълни мениджърът. – Когато докосвате, не вземайте. Докосвайте хората, които ръководите, само ако им давате нещо – сигурност, поддръжка, кураж или нещо подобно.

- Следователно трябва да се въздържа да докосваме някого – каза младият мъж, - освен ако не го познаваме и ако той знае, че сме заинтересовани от неговия успех – тоест да е наясно, че сме на негова страна. Разбирам това.

- Но – продължи колебливо младият мъж – тъй като едноминутната похвала и едноминутното мъмрене изглеждат доста прости методи, не са ли всъщност те добри начини да карате хората да правят каквото вие поискате? И по този начин не ги ли манипулирате?

- Вие сте прав, едноминутното управление е добър начин да карате хората да правят това, което вие искате – потвърди мениджърът, - но манипулирането означава да накарате хората да правят нещо, което те или не знаят, или не са съгласни да правят. Ето защо е толкова важно още от самото начало да накарате всеки човек да разбере какво правите вие и защо го правите. Това прилича на нещо друго в живота – продължи мениджърът. – Има неща, които въздействат, и неща, които не въздействат. Да бъдеш честен с хората, обикновено въздейства. От друга страна, както вероятно сте разбрали от собствения си опит, да бъдеш нечестен обикновено води до неуспех в отношенията ви с тях. Това е толкова просто.

- Сега разбирам – каза младият мъж – откъде идва силата на вашия стил на ръководство – вие се грижите за хората.

- Да – каза просто мениджърът, - аз се грижа за тях.

Младият мъж си спомни колко грубоват му се видя този странен мениджър при първата им среща.

Мениджърът като че ли прочете мислите му:

- Понякога – каза той – трябва особено да внимавате и да бъдете твърд. Аз съм много твърд, когато работата е свършена лошо – но само по отношение на работата. Никога не съм твърд към хората.

Младият мъж хареса Едноминутния мениджър. Той знаеше вече защо хората обичат да работят с него.

- Може би това ще ви бъде интересно – каза той и подаде бележника си на мениджъра. – Ето нещо подобно на вашите табелки. Написах го, за да ми напомня как целите – едноминутните цели, и похвалите и мъмренията като следствия от тях влияят върху поведението на хората.

ЦЕЛИТЕ ОПРЕДЕЛЯТ ПОВЕДЕНИЕТО

РЕЗУЛТАТИТЕ ПОДДЪРЖАТ ПОВЕДЕНИЕТО

- Това е чудесно! – възкликна мениджърът.

- Наистина ли мислите така? – попита младият мъж, искайки да чуе още веднъж комплиментата.

- Млади човече – каза мениджърът много бавно, като наблягаше на думите, - моята роля в живота не е да бъда биологичен магнетофон. Нямам време продължително да се повтарям.

Точно когато си мислеше, че ще бъде похвален, младият мъж се почувства, че получава още едно едноминутно мъмрене – нещо, което искаше да избегне.

Духовитият млад мъж попита с невинно изражение на лицето:

- Какво казахте?

Те се спогледаха и прихнаха да се смеят.

- Вие ми харесвате, млади човече – каза мениджърът. – Какво бихте казали да дойдете да работите тук?

Младият мъж остави бележника си и се вгледа в него изумен.

- Имате предвид да работя за вас? – попита той ентузиазно.

- Не, аз имам предвид да работите за себе си като другите хора в моята фирма. Никой не работи за някой друг. Аз само помагам на хората да работят по добре и в този процес те носят полза за нашата фирма.

Това младият мъж беше търсил през цялото време.

- Много бих искал да работя тук – каза той.

Така и направи за известно време.

Времето, което Едноминутният мениджър му беше отделил, даде своя резултат. Случи се неизбежното.

ТОЙ СТАНА ЕДНОМИНУТЕН МЕНИДЖЪР

Той стана едноминутен мениджър не защото мислеше като такъв или защото говореше като такъв, а защото действаше като такъв.

Той поставяше едноминутни цели.

Той използваше едноминутни похвали.

Той правеше едноминутни порицания.

Той задаваше кратки, съществени въпроси; говореше самата истина; смееше се, работеше и това му беше приятно.

И може би най-важното от всичко беше, че окуражаваше хората, които работеха с него, да правят същото.

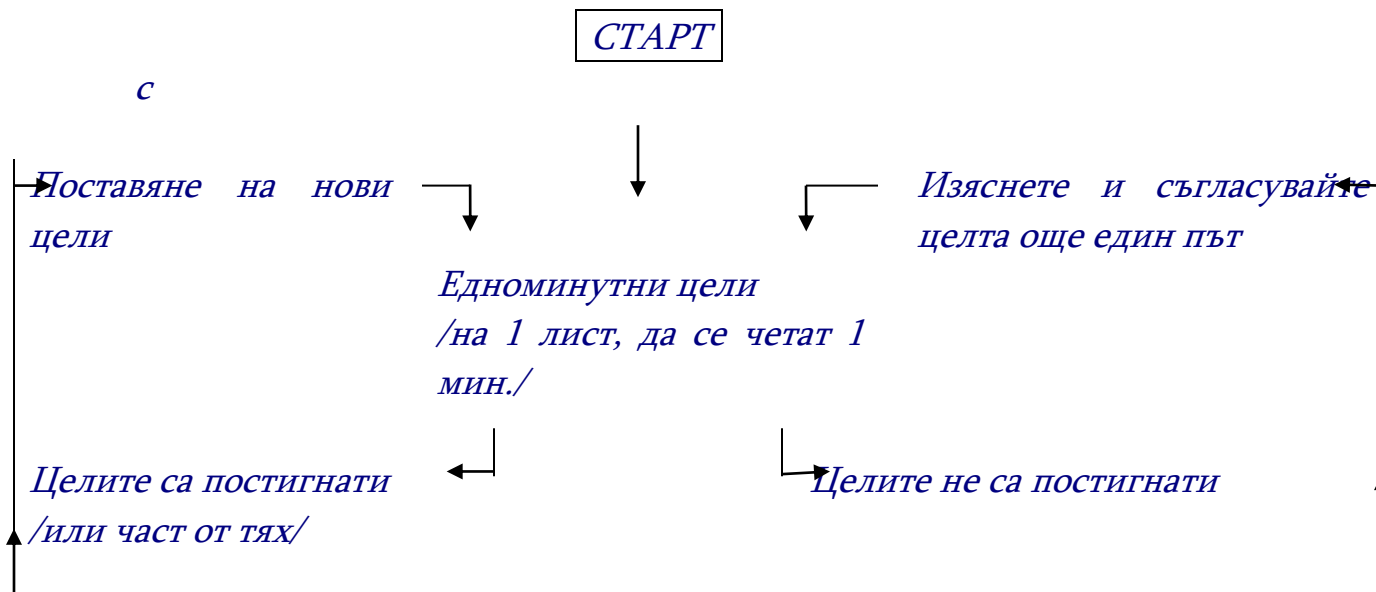
Той дори направи джобен „план за действие”, за да могат хората около него по-лесно да станат едноминутни мениджъри. Даваше го като полезен подарък на всеки, който му докладваше.

Кратко резюме на „Плана за действие” на едноминутния мениджър

Как да дадем на себе си и на другите „подаръка” да се получават добри резултати, като се използва малко време

Поставяне на цели; похвала и порицание за конкретна работа

Насърчавайте хората, с които работите, да правят като вас!



ВИЕ ПЕЧЕЛИТЕ

ВИЕ ГУБИТЕ

продължете

*Върнете се към целите, след това
продължете*

Едноминутни похвали

Едноминутни порицания

- *Хвалете конкретната постъпка*
- *Правете го веднага*
- *Бъдете точен*
- *Кажете на човека какво е направил добре и как се чувствате вие от това*
- *Насърчавайте личността*
- *Ръкувайте се*

- *порицавайте конкретната постъпка*
- *Правете го веднага*
- *Бъдете точен*
- *Кажете на човека къде е сгрешил и как се чувствате вие от това*
- *Насърчавайте личността*
- *Ръкувайте се*

**ПРОДЪЛЖАВАЙТЕ С
УСПЕХ**

**ВЪРНЕТЕ СЕ НА
СТАРТА**

ПОЛЗАТА ЗА ВАС

След много години мъжът се обърна назад във времето към момента, когато за пръв път чу принципите на едноминутното управление. Струваше му се, че това е било отдавна. Той беше до волен, че беше записал наученото от Едноминутния мениджър.

Беше изложил своите бележки в книга, екземпляри от която даде на много хора.

Припомни си позвъняването на мис Джоунз, която се обади, за да му благодари и да му каже по колко различен начин работи сега. Това му достави удоволствие.

Той с усмивка продължи да си спомня. Още един път си помисли колко много беше научил от Едноминутния мениджър и колко му е благодарен.

Новият мениджър беше щастлив и от това, че беше направил крачка напред в познанието. Чрез раздаването на екземпляри на много служители на фирмата той беше решил няколко практически проблема.

Всеки, който работеше с него, се чувстваше сигурен. Никой не се чувстваше манипулиран и заплашван, защото всеки знаеше от самото начало какво трябва да прави и защо.

Хората можеха да видят защо привидно простите методи на едноминутното управление – целите, похвалите и порицанията – дават толкова добри резултати. Всеки, който имаше собствен екземпляр от текста, можеше да го чете и препрочита, докато го схване напълно, за да може сам да използва тези методи. Мениджърът знаеше много добре голямата практическа полза от повторението или изучаването на нещо ново.

Като споделяше знанията си по този прост и честен начин, той, разбира се, пестеше голяма част от времето си. И това определено правеше работата му полека.

Много от подчинените му бяха станали едноминутни мениджъри.

Дейността на цялата фирма бе станала по-ефективна.

Като седеше и размишляваше на бюрото си, новият Едноминутен мениджър разбра, че съдбата му е подарила знанието как да получава добри резултати, без да губи много време за това.

Той имаше време да мисли и да планира – от това фирмата му имаше най-голяма полза.

Имаше време да спортува и да се грижи за здравето си.

Знаеше, че няма да изпитва ежедневен емоционален и физически стрес, на какъвто бяха подложени другите мениджъри.

Знаеше, че много от хората, които работят с него, се радват на същото.

Неговата фирма не изразходваше много средства за нови хора. В нея имаше по-малко заболявания, по-малко отсъствия.

ПОЛЗАТА ЗА ДРУГИТЕ

Той стана и започна да се разхожда из кабинета си, в който нямаше нищо излишно. Беше се замислил дълбоко.

Чувстваше се добре – като човек и като мениджър. Неговата грижа за хората даваше чудесни резултати. Той беше израснал във фирмата, получаваше все по-отговорни задачи и, разбира се, повече награди.

Той знаеше, че дейността му на мениджър е ефективна, защото и фирмата, и хората в нея печелеха от неговото присъствие.

Сигналът на апарата за вътрешна връзка го стресна и наруши мислите му.

- Извинете ме, че ви прекъзвам – чу той гласа на секретарката си, - но на телефона е една млада жена, която би искала да се срещне с вас, за да разговаря за начина, по който ние тук ръководим хората.

Новият Едноминутен мениджър се зарадва. Той знаеше, че все повече жени навлизат в света на бизнеса и с удоволствие установи, че някои от тях са достатъчно проникателни, за да се опитат да научат нещо повече за доброто управление – както той навремето.

Фирмата на мениджъра сега се развиваше успешно. Както можеше да се очаква, в своята област тя беше една от най-добрите в света. Хората, които я управляваха, работеха ефективно и бяха щастливи от това. Той също беше щастлив. Чувстваше се добре на своето място.Н

- Може да дойде по всяко време – отговори той на секретарката си.

Скоро разговаряше със способна млада жена.

- Щастлив съм да споделя с вас секретите на моя начин на ръководство – каза новият Едноминутен мениджър и я покани да седне. – Но ще ви поставя едно условие.

- Какво е то?- запита посетителката.

- Нещо съвсем просто – отговори мениджърът.

СПОДЕЛЯЙТЕ С ДРУГИТЕ, ТОВА, КОЕТО ЩЕ НАУЧИТЕ ОТ МЕН