

Данный файл представлен исключительно в ознакомительных целях.

Уважаемый читатель!

Если вы скопируете данный файл,

Вы должны незамедлительно удалить его сразу после ознакомления с содержанием.

Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю ответственность, согласно действующему международному законодательству .

Все авторские права на данный файл сохраняются за правообладателем.

Любое коммерческое и иное использование кроме предварительного ознакомления запрещено.

Публикация данного документа не преследует никакой коммерческой выгоды. Но такие документы способствуют быстрейшему профессиональному и духовному росту читателей и являются рекламой бумажных изданий таких документов.

# Одноминутный менеджер

Кеннет Бланшар, Спенсер Джонсон

## Символ

Символ Одноминутного Менеджера – изображение одной минуты на циферблате современных электронных часов – призван напомнить нам, что мы должны уделять хотя бы одну минуту в день на то, чтобы смотреть в лицо людям, которыми управляем. Мы должны понимать, что именно они – наши главные ресурсы.

## Введение

В этой короткой истории мы познакомим вас со многим из того, что мы узнали о возможностях наилучшего взаимодействия между людьми, изучая медицину и науки о поведении. Под словом «наилучшие» мы понимаем такие отношения, в которых люди добиваются высоких результатов и при этом довольны собой, своей организацией и своими сотрудниками.

Аллегорический рассказ «Одноминутный Менеджер» является простой компиляцией того, чему научили нас многие мудрые люди и чему мы научились сами. Мы признаем важность этих источников мудрости. И мы знаем также, что люди, которые работают под вашим началом, будут искать в вас *свой* источник мудрости.

Поэтому мы верим, что вы начнете применять почерпнутые из этой книги знания на практике, в повседневных вопросах управления, следуя рекомендации древнего мудреца Конфуция: «Суть знания в том, чтобы, имея его, использовать его».

Мы надеемся, что вам доставит удовольствие *применение* того, что вы узнаете от Одноминутного Менеджера, и что вы сами и люди, которые работают с вами, в результате проживут более здоровой, счастливой и продуктивной жизнью.

*Кеннет Бланшар,*  
доктор философии  
*Спенсер Джонсон,*  
доктор медицины

## Поиски

Однажды на свете жил смысленный молодой человек, который искал хорошего менеджера. Он хотел работать на такого менеджера. Он хотел стать таким менеджером.

За много лет поисков он побывал в самых удаленных уголках земли. Он бывал в маленьких городках и в столицах могущественных держав.

Он беседовал со многими руководителями: с правительственными чиновниками и военными офицерами, с прорабами на стройках и директорами корпораций, с президентами университетов и администраторами фондов, с управляющими магазинов и ресторанов, молодыми и старыми.

Он бывал в самых разных кабинетах: больших и маленьких, роскошных и убогих. Он видел полный спектр того, как одни люди управляют другими.

Но ему не всегда нравилось то, что он видел.

Он повидал множество «суровых» менеджеров, чьи организации вроде бы процветали, в то время как работники страдали.

Некоторые из начальников считали их хорошими менеджерами. Многие из их подчиненных думали иначе.

Бывая в кабинетах у таких «суровых» менеджеров, наш молодой человек спрашивал: «Каким менеджером вы бы себя назвали?»

Их ответы почти не отличались друг от друга.

«Я автократичный менеджер – я всегда контролирую ситуацию», - говорили ему. «Я менеджер, нацеленный на результат». «Твердый». «Реалистичный». «Думающий о прибылях».

Он слышал гордость в их голосах и заботу о результатах.

Он встречался также с «приятными» менеджерами, чьи подчиненные процветали, в то время как компании терпели убытки.

Некоторые из подчиненных считали их хорошими менеджерами. Те, кому они подчинялись, сомневались в этом.

Задавая этим «приятным» менеджерам тот же самый вопрос, молодой человек слышал: «Я демократичный менеджер». «Я менеджер-соучастник». «Менеджер-помощник». «Чуткий». «Гуманный».

Он слышал в их голосах гордость и заботу о людях. Но он не был удовлетворен.

Создавалось впечатление, будто все менеджеры на свете заботятся либо только о результатах, либо только о людях.

Менеджеров, которые интересовались только результатами, часто именовали «автократичными», а менеджеров, которые заботились о людях – «демократичными».

Молодой человек считал, что каждый из этих менеджеров – и «суровый» автократ, и «приятный» демократ – эффективны лишь отчасти. «Это все равно, что быть менеджером наполовину», - думал он.

Он возвращался домой усталый и разочарованный.

Он мог бы давным-давно отказаться от своих поисков, но у него было одно важное преимущество. Он точно знал, чего ищет.

«Эффективные менеджеры, - думал он, - управляют собой и людьми, с которыми они работают, так, чтобы их деятельность приносила пользу как организации, так и работникам.»

Молодой человек искал эффективных менеджеров повсюду, но нашел лишь очень немногих. Да и те немногие, которых он нашел, не захотели делиться с ним своими секретами. Он уже начал думать, что, может быть, никогда не выяснит, что делает эффективного менеджера таковым.

Потом до него стали доноситься чудесные истории о каком-то особом менеджере, который – вот ирония судьбы! – жил в соседнем городе. Молодой человек гадал, правдивы ли эти истории, и если правдивы, захочет ли этот менеджер открыть ему свои секреты.

Объятый любопытством, он позвонил секретарше этого особенного менеджера, чтобы договориться о встрече. Секретарша сразу же соединила его с менеджером.

Молодой человек попросил менеджера принять его. Тот ответил: «В любое время на этой неделе, кроме утра в пятницу. Выбирайте сами».

Молодой человек усмехнулся про себя, решив, что этот якобы чудесный менеджер просто чокнутый. Где это слыхано, чтобы менеджер был так доступен в любое время? Но молодой человек все же решил повидать его.

## Одноминутный менеджер

Когда молодой человек вошел в кабинет менеджера, тот стоял лицом к окну. Молодой человек кашлянул – менеджер повернулся к нему и улыбнулся. Он предложил молодому человеку сесть и спросил:

- Чем могу быть полезен?

Молодой человек ответил:

- Я хотел бы задать вам несколько вопросов о том, как вы управляете людьми.

Менеджер с готовностью заявил:

- Задавайте.

- Ну, для начала, насколько регулярно вы проводите совещания со своими подчиненными?

- Раз в неделю – по пятницам с 9 до 11. Вот почему я не мог вас принять в это время, - ответил менеджер.

- Что вы делаете на этих совещаниях? – продолжал молодой человек.

- Я слушаю, как мои люди анализируют достижения за минувшую неделю, свои проблемы и что им еще нужно выполнить. Потом мы разрабатываем план и стратегию на следующую неделю.

- Решения, принимаемые на этих совещаниях, обязательны для вас и ваших людей? – попытался молодой человек.

- Разумеется, - ответил менеджер. – Иначе какой смысл их принимать?

- Значит, вы менеджер-соучастник? – спросил молодой человек.

- Нет, - ответил менеджер, - я не сторонник вмешательства в процессы принятия решений; мои люди делают это сами.

- Тогда в чем смысл этих совещаний?

- Я уже сказал. Молодой человек, пожалуйста, не вынуждайте меня повторяться. Это пустая трата времени. Мы сюда поставлены, чтобы получать результаты. Цель этой организации – продуктивность. Будучи организованными, мы способны достигать гораздо большей продуктивности.

- О, значит, вы осознаете необходимость продуктивности. Тогда вы менеджер, более ориентированный на результат, нежели на людей, - высказал предположение молодой человек.

- Нет! – воскликнул менеджер, заставив своего собеседника вздрогнуть. – Я слишком часто это слышу, - он поднялся на ноги и начал прохаживаться по кабинету. – Как можно получать результаты без людей? Я забочусь и о результатах, и о людях. Люди и результаты идут рука об руку.

- Вот, посмотрите на это, - менеджер протянул посетителю карточку. – Я всегда держу ее на столе, как напоминание об одной практичной истине.

### ***Люди, которые хорошо себя чувствуют, добиваются хороших результатов.***

Пока молодой человек смотрел на карточку, менеджер продолжал:

- Сами подумайте. Когда вы работаете лучше всего? Когда хорошо себя чувствуете? Или когда плохо?

Молодой человек кивнул, начиная понимать очевидное.

- Я добиваюсь гораздо большего, когда хорошо себя чувствую, - ответил он.

- Конечно, - согласился менеджер. – И все люди так же.

Молодого человека осенила идея, и он поднял палец.

- Значит, - сказал он, - помогая людям хорошо себя чувствовать, мы добиваемся большей продуктивности.

- Да, - подтвердил менеджер. – Однако следует помнить, что продуктивность – это не только количество сделанной работы. Это еще и *качество*. – Он подошел к окну и произнес: - Молодой человек, идите сюда.

Он показал на движущиеся по улице автомобили и спросил:

- Видите, сколько иностранных машин на дороге?

- С каждым днем их становится все больше. Полагаю, они экономичнее и дольше служат, - ответил молодой человек.

Менеджер медленно кивнул и сказал:

- Точно. Так почему, вы думаете, люди покупают иностранные машины? Потому что американские производители изготавливают *недостаточно* автомобилей? Или потому, - продолжал без паузы менеджер, - что не изготавливают автомобилей того *качества*, которое хотят видеть американцы?

- Если вдуматься, - ответил молодой человек, - это действительно вопрос *качества* и *количества*.

- Конечно, - сказал менеджер. – Качество – это значит предоставлять людям те продукты или услуги, которые они действительно хотят иметь.

Старик стоял у окна, погружившись в свои мысли. Он помнил еще не столь давние времена, когда его страна предоставляла технологии, помогавшие отстраивать Европу и Азию. И не переставал удивляться тому, как Америка отстала в продуктивности.

Молодой человек вернул менеджера к действительности.

- Я вспомнил рекламу по телевизору, - сказал он. – Там показывали иностранную машину и сверхуплыли такие строки: «*Если вы собираетесь покупать машину в рассрочку, не покупайте машину, которая не доживет до конца срока выплат*».

Менеджер обернулся и промолвил:

- Боюсь, что это очень хорошее резюме. И в этом все дело. Продуктивность – это и количество и качество.

Они сели на диван.

- И если говорить откровенно, наилучший путь к достижению обеих этих целей пролегает через людей.

Интерес молодого человека возрастал. Он спросил:

- Вы уже сказали, что не являетесь менеджером-соучастником. А как бы описали себя?

- Это проще простого, - без колебаний ответил менеджер. – Я Одноминутный Менеджер.

На лице молодого человека отразилось удивление. Он никогда не слышал об Одноминутном Менеджере.

- Кто?

Менеджер рассмеялся:

- Я – Одноминутный Менеджер. Я называю себя так потому, что мне нужно очень мало времени, чтобы добиваться от людей очень больших результатов.

Хотя молодому человеку приходилось беседовать со многими менеджерами, таких речей он не слышал. Одноминутный Менеджер – человек, добивающийся хороших результатов за короткое время. В это было трудно поверить.

Видя сомнение на лице посетителя, менеджер сказал:

- Вы мне не верите? Вы не верите, что я Одноминутный Менеджер?

- Должен признаться, мне это трудно даже вообразить, - ответил молодой человек.

Менеджер с улыбкой произнес:

- Послушайте, если вы действительно хотите узнать, какой я менеджер, вам лучше поговорить с моими людьми.

Менеджер наклонился над телефонным аппаратом и что-то сказал. Несколько мгновений спустя в кабинет вошла его секретарша, мисс Меткалф, и протянула молодому человеку лист бумаги.

- Здесь имена, должности и телефоны шести подотчетных мне людей, - пояснил Одноминутный Менеджер.

- С которыми мне следует поговорить? – спросил молодой человек.

- Решайте сами, - ответил менеджер. - Выбирайте любое имя. Поговорите с любым из них или со всеми.

- А с кого начать?

- Я уже сказал вам, что не принимаю решения за других людей, - твердо произнес менеджер. – Решайте сами.

Он встал и проводил посетителя к двери.

- Вы не единожды, а дважды попросили меня принять за вас очень простое решение. Откровенно говоря, молодой человек, я считаю это назойливостью. Не просите меня повторять то, что я уже говорил. Или приступайте, или продолжайте свои поиски в другом месте.

Посетитель был поражен. Он чувствовал себя очень неловко. Секундная пауза показалась ему целой вечностью.

Затем Одноминутный Менеджер посмотрел молодому человеку в глаза и промолвил:

- Вы хотите узнать побольше об управлении людьми, и мне это нравится. – Он пожал своему гостю руку.

- Если после разговоров с этими людьми у вас останутся какие-то вопросы, - дружелюбно сказал он, - приходите еще. Я ценю вашу заинтересованность и желание научиться менеджменту. Мне на самом деле очень хочется подарить вам концепцию Одноминутного Менеджера. Я сам когда-то получил ее в подарок, и она перевернула мою жизнь. Я хочу, чтобы вы поняли ее как следует. Если вам нравится эта идея, вы когда-нибудь сами сможете стать Одноминутным Менеджером.

- Спасибо, - пробормотал молодой человек.

Он покинул кабинет менеджера в некоторой растерянности. Когда он проходил мимо секретарши, та понимающе произнесла:

- Судя по вашему растерянному виду, вы уже познакомились с нашим Одноминутным Менеджером.

Молодой человек, все еще в некотором замешательстве, отозвался:

- Наверное.

- Я могу вам помочь, - сказала мисс Меткалф. – Я обзвонила этих шестерых его подчиненных. Пятеро из них здесь, и они согласились поговорить с вами. Возможно, вы лучше поймете Одноминутного Менеджера, после того как побеседуете с ними.

Молодой человек поблагодарил ее, заглянул в список подчиненных и решил поговорить с тремя из них: мистером Тренелем, мистером Ливаем и миссис Браун.

## **Первый секрет: Одноминутные Цели**

Войдя в кабинет мистера Тренеля, молодой человек увидел перед собой улыбающегося мужчину средних лет.

- Значит, вы уже побывали у старика. Славный человек, не правда ли?

- Кажется, да, - ответил молодой человек.

- Он вам сказал, что он Одноминутный Менеджер?

- Конечно. А что, это неправда? – спросил молодой человек.

- Не могу сказать. Я его почти не вижу.

- Вы хотите сказать, что никогда не получаете от него помощи? – изумился молодой человек.

- Почти никакой, хотя мы беседуем, когда он поручает мне какую-то новую работу. Он называет то Одноминутной Целеустановкой.

- Одноминутная Целеустановка – что это? – спросил молодой человек. – Он мне говорил, что он Одноминутный Менеджер, но об Одноминутной Целеустановке речи не было.

- Это один из трех секретов Одноминутного Управления, - ответил Тренель.

- Трех секретов? – переспросил молодой человек, сгорая от любопытства.

- Да, - подтвердил Тренель. - Одноминутная Целеустановка – первый из таких секретов, основа Одноминутного Управления. Видите ли, в большинстве организаций, если вы спрашиваете людей, чем они занимаются, а затем задаете тот же вопрос их начальству, вы слишком часто получаете два совершенно разных списка. В некоторых организациях, где мне приходилось работать, любая

связь между тем, что я считал своими служебными обязанностями, и тем, какими их считал мой начальник, была чисто случайной. И я регулярно оказывался в неприятном положении, не сделал чего-то, - мне и в голову не приходило, что это моя работа.

- Здесь такого не бывает? – спросил молодой человек.

- Нет! – ответил Тренель. – Здесь такого не бывает. Одноминутный Менеджер всегда дает четко понять, каковы наши обязанности и за что мы отвечаем.

- Как он это делает? – поинтересовался молодой человек.

- Эффективно, - с улыбкой ответил Тренель.

- После того как он сказал мне, что должно быть сделано, - принялся объяснять Тренель, - или после того как мы договорились о том, что необходимо сделать, каждая цель записывается, занимая не более одной страницы. Одноминутный Менеджер считает, что цель и план ее достижения должны быть выражены не более чем 250 словами. Он настаивает, что всякий должен успеть прочитать это не более, чем за минуту. Он берет себе экземпляр, я беру себе экземпляр, так что мы оба четко представляем себе, что нужно делать, и периодически отслеживаем процесс.

- У вас есть эти одностраничные положения для каждой цели?

- Да.

- Надеюсь, на каждого человека приходится не так уж много этих страниц?

- Немного, - ответил Тренель. – Старик верит в правило «80/20». Это значит, что 80% самых важных результатов получаются при достижении 20% целей. Поэтому мы ограничиваем Одноминутную Целеустановку этими 20%, то есть ключевыми сферами деятельности, так что подучается всего от трех до шести целей. Разумеется, в каких-то особых случаях мы устанавливаем специальные Одноминутные Цели.

- Интересно, - произнес молодой человек. – Кажется, я начинаю понимать важность Одноминутной Целеустановки. Это своего рода философия «никаких сюрпризов»: каждый с самого начала знает, чего от него ожидают.

- Именно, - кивнул Тренель.

- Таким образом, Одноминутная Целеустановка – это просто определение круга обязанностей? – спросил молодой человек.

- Нет. Познакомив нас с тем, в чем состоит наша работа, менеджер всегда объясняет нам, в чем состоит хорошее ее выполнение. Иными словами, проясняет нам стандарты исполнения. Он показывает нам, чего ожидает от нас.

- Как он это вам показывает? – спросил молодой человек.

- Позвольте, я приведу пример, - предложил Тренель.

«Когда я только начинал здесь работать, одной из моих Одноминутных Целей была следующая: выявить проблемы исполнения и найти решение, которое изменило бы ситуацию.

Я понял, в чем состояла проблема, которую следовало решить, но что с ней делать, не знал. Поэтому я позвонил Одноминутному Менеджеру. Когда он снял трубку, я сказал:

- Сэр, у меня проблема.

Прежде чем я успел произнести еще хоть одно слово, он произнес:

- Это хорошо! Ведь для решения проблем вас и наняли. – И на другом конце провода наступила гробовая тишина.

Я не знал, что делать. Молчание казалось мне оглушительным. Наконец, я выдавил из себя:

- Но, сэр, я не знаю, как решить проблему.

- Тренель, - сказал он, - одна из ваших задач – самому определять и решать свои проблемы. Но поскольку вы новичок, зайдите – поговорим.

Когда я зашел к нему, он сказал:

- Расскажите, в чем ваша проблема, - но только в поведенческих терминах.

- В поведенческих терминах? – переспросил я. – Что вы имеете в виду?

- Я имею в виду, - пояснил менеджер, - что я не хочу слушать об одних только установках и чувствах. Изложите происходящее в осязаемых, измеримых терминах.

Я постарался описать проблему наилучшим образом.

Он сказал:

- Отлично, Тренель! Теперь расскажите мне, что вы хотите, чтобы произошло – опять же в поведенческих терминах.

- Я не знаю, - сказал я.

- Тогда не отнимайте у меня времени, - отрезал он.

Я в изумлении застыл, не зная, что предпринять. Он милостиво нарушил молчание.

- Если вы не можете сказать, что вы хотите, чтобы произошло, - сказал он, - у вас еще нет проблемы. Вы просто жалуетесь. Проблема существует только тогда, когда есть разница между тем, что фактически происходит, и тем, что вы хотите, чтобы происходило.

Будучи человеком сообразительным, я вдруг понял, что знаю, что мне хочется, чтобы происходило. Когда я сказал об этом Одноминутному Менеджеру, тот предложил поговорить о том, чем могли быть вызваны расхождения между желаемым и действительным.

Он спросил:

- Ну и что вы собираетесь делать со всем этим?

- Ну, я мог бы сделать А, - ответил я.

- Если вы сделаете А, это будет именно то, что вы хотите, чтобы произошло? – спросил он.

- Нет, - сказал я.

- Тогда ваше решение никуда не годится. - Что вы еще могли бы сделать?

- Я мог бы сделать В, - сказал я.

- Но если вы сделаете В, случится ли то, что вы хотите, чтобы случилось? – снова спросил он.

- Нет.

Я, наконец, понял.

- Значит, это тоже плохое решение, - сказал он. - Что еще вы можете сделать?

Я задумался на пару минут и сказал:

- Я мог бы сделать С. Но если я сделаю С, то что я хочу, чтобы случилось, не случится, поэтому это тоже плохое решение, верно?

- Да. Вы начинаете понимать, - сказал менеджер с улыбкой на лице. – Еще что-нибудь можете сделать?

- Я, наверное, мог бы скомбинировать какие-то из этих решений, - сказал я.

- Может, и стоит попробовать, - отреагировал он.

- Точно! Если я сделаю А на этой неделе, В – на следующей, а С – через две недели, все получится. Фантастика! Огромное вам спасибо. Вы решили мою проблему.

Он очень рассердился.

- Это не так, - перебил он меня, - вы решили ее сами. Я просто задал вам несколько вопросов – вопросов, которые вы сами могли себе задать. Теперь идите и начинайте решать свои проблемы в свое, а не мое время.

Я, конечно, понял, что он сделал. Он научил меня так решать проблемы, чтобы в будущем я мог это сделать самостоятельно.

Потом он встал, посмотрел мне прямо в глаза и сказал:

- Вы молодец, Тренель. Помните, что в следующий раз вы уже решите проблему.

Помню, что, покидая его кабинет, я улыбался».

Тренель откинулся на спинку стула, и по лицу его было видно, что он заново переживает ту свою первую встречу с Одноминутным Менеджером.

- Итак, - начал молодой человек, размышляя над тем, что только что услышал...

## Одноминутные Цели: резюме

Одноминутная Целеустановка предельно проста:

1. Согласуйте свои цели.

2. Определите, какие действия представляются наилучшими.

3. Запишите каждую из своих целей таким образом, чтобы она уместилась на одной странице и использовала не более 250 слов.

4. Читайте и перечитывайте каждую из ваших целей, что всякий раз будет занимать у вас около минуты.

5. В дальнейшем каждый день уделяйте минуту на то, чтобы удостовериться, насколько быстро вы приближаетесь к той или иной цели и

6. Насколько ваше поведение соответствует вашей цели.

- Именно так, - воскликнул Тренель, - вы способный ученик.

- Спасибо, - сказал молодой человек, весьма довольный собой. – Но позвольте мне все это кратко законспектировать. Я хочу запомнить.

Сделав все необходимые записи в маленький синий блокнот, который он носил с собой, молодой человек спросил:

- Если Одноминутная Целеустановка – первый секрет того, как стать Одноминутным Менеджером, каковы остальные два?

Тренель улыбнулся, посмотрел на часы и сказал:

- Почему бы вам не расспросить об этом мистера Ливая? Вы ведь договорились о встрече с ним?

Молодой человек удивился. Откуда Тренель мог это знать?

- Да, - сказал он, пожимая руку Тренелю. – Огромное спасибо за то, что уделите мне время.

- Всегда рад, - ответил Тренель. – Чего-чего, а времени у меня сейчас достаточно. Я ведь и сам понемногу становлюсь Одноминутным Менеджером.

## Второй секрет: Одноминутные похвалы

Когда молодой человек покинул кабинет Тренеля, его вдруг осенила простота того, что он услышал.

«Это определенно здравая идея. Ведь как можно быть эффективным менеджером, пока ты и твои люди не знают точно, что им делать. И каков эффективный способ сделать так, чтобы они это знали?» - подумал он.

Молодой человек прошел через все здание и поднялся на лифте на второй этаж. Войдя в кабинет мистера Ливая, он удивился молодости хозяина кабинета. Ливаю было, вероятно, около 30.

- Ну что, познакомились со стариком? Славный человек, не так ли?

Он уже начинал привыкать, что Одноминутного Менеджера называют «славным человеком».

- Полагаю, что так, - ответил молодой человек.

- Он вам говорил, что он Одноминутный Менеджер? – спросил Ливай.

- Конечно. А что, это неправда? – спросил в ответ молодой человек и удивился бы, если услышал ответ, отличный от того, что сказал Тренель.

- Не могу сказать. Я его почти не вижу.

- Вы хотите сказать, что никогда не получаете от него помощи? – спросил молодой человек.

- Почти никакой, хотя он уделяет мне довольно много времени, когда поручает мне какую-то новую работу.

- Да, я знаю об Одноминутной Целеустановке, - перебил его молодой человек.

- Вообще-то я имел в виду не Одноминутную Целеустановку. Я подразумевал Одноминутные Похвалы.

- Одноминутные Похвалы? – переспросил молодой человек. – Это, может быть. Второй секрет становления Одноминутным Менеджером?

- Да, именно так. Когда я только приступил к работе здесь, Одноминутный Менеджер очень четко дал мне понять, что он намерен делать.

- Что же это было? – спросил посетитель.

- Он сказал, что мне будет гораздо легче работать, если я буду знать его абсолютно четкое мнение о моей работе. Он сказал также, что желает мне успеха. Он хотел бы, чтобы я стал большим подспорьем для организации и радовался своей работе. Он сказал, что поэтому он будет стараться самым недвусмысленным образом давать мне знать, когда я работаю хорошо, а когда плохо. А потом предупредил меня, что поначалу это может быть не очень приятно для нас обоих.

- Почему? – спросил гость.

- Потому что большинство менеджеров не управляет людьми таким образом и люди не привычны к этому. Но он уверил меня, что такая обратная связь очень поможет мне.

- Не могли бы вы привести пример того, о чем говорите? – попросил молодой человек.

- Конечно, - ответил Ливай. – Вскоре, после того как я приступил к работе, я заметил, что после Одноминутной Целеустановки менеджер оставался в тесном контакте со мной.

- Что вы называете «тесным контактом»? – спросил молодой человек.

- Тесный контакт поддерживался двумя способами, - пояснил Ливай. – Во-первых, он пристально следил за моей деятельностью. Казалось, он всегда неподалеку. Во-вторых, он заставлял меня вести подробные записи своего прогресса и присылать ему их.

- Это интересно, - сказал молодой человек. – Зачем это ему?

- Сначала я думал, что он шпионит, не доверяет мне. Потом я узнал от других его подчиненных, зачем он это делает.

- Так зачем же? – нетерпеливо спросил молодой человек.

- Он старался поймать меня на чем-нибудь хорошем, - сказал Ливай.

- Поймать на чем-нибудь хорошем? – удивленно переспросил молодой человек.

- Да, - ответил Ливай. – У нас есть девиз: **«Помогайте людям реализовать их потенциал. Ловите их на том, что они что-то делают правильно».**

Ливай продолжал:

- В большинстве организаций менеджеры тратят большую часть своего времени, стараясь поймать людей на чем? – спросил он молодого человека.

Молодой человек улыбнулся и сказал со знанием дела:

- На том, что делают что-то неправильно.

- Верно! – сказал Ливай. – А мы делаем акцент на позитиве. Мы ловим людей на том, что они что-то делают *правильно*.

Молодой человек что-то записал в свой блокнот, после чего спросил:

- Мистер Ливай, а что происходит, когда Одноминутный Менеджер ловит вас на чем-нибудь хорошем?

- Тогда он раздает Одноминутные Похвалы, - с явным удовольствием отозвался Ливай.

- Что это значит? – поинтересовался молодой человек.

- Когда он видит, что вы что-то сделали правильно, он подходит и кладет руку на плечо и дружелюбно касается вас – входит в контакт.



- Его прикосновение не мешает вам? – спросил молодой человек.  
- Отнюдь! – возразил Ливай. – Наоборот, помогает. Я знаю, что он заботится обо мне и желает мне успеха. Он говорит: «Чем больше преуспевают ваши подчиненные, тем выше поднимаетесь вы сами по карьерной лестнице».

Ливай продолжал:

- Когда он входит в контакт, это длится одно мгновение, но еще раз подтверждает, что мы с ним на одной стороне. После этого он смотрит вам прямо в глаза и в точности говорит вам прямо в глаза и в точности говорит вам, что вы сделали правильно и как ему это приятно.

- Никогда не слышал, чтобы менеджеры так поступали, - вмешался молодой человек. – Должно быть, вы чувствуете себя при этом очень хорошо.

- Конечно, - подтвердил Ливай. – По нескольким причинам. Во-первых, я получаю похвалу сразу после того, как я что-то сделал правильно. Мне не приходится ждать ежегодного собрания, если вы понимаете, что я имею в виду.

Оба улыбнулись.

- Во-вторых, - продолжал Ливай, - поскольку он четко конкретизирует, что я сделал правильно, я знаю, что он говорит искренне и действительно понимает, чем я занимаюсь. В-третьих, он последователен.

- Последователен? – переспросил молодой человек.

- Да, - подтвердил Ливай. – Если я работаю хорошо и заслуживаю похвалы, он хвалит меня, даже когда в других областях дела идут неважно. Он может быть обеспокоен другими вопросами, но он реагирует на мои успехи, а не свои тревоги. И я очень ценю это.

- Не отнимают ли все эти похвалы слишком много времени у менеджера? – спросил молодой человек.

- Нет, - сказал Ливай. – Помните, что не нужно хвалить кого-то очень долго, чтобы он понял, что вы заметили его успех и заботитесь о нем. Обычно это занимает не более минуты.

- И потому это называется Одноминутной Похвалой, - произнес молодой человек, записывая то, что узнал.

- Верно, - подтвердил Ливай.

- И он постоянно пытается поймать вас на чем-то хорошем? – спросил молодой человек.

- Нет, конечно, - ответил Ливай. – Он делает это, когда вы только начинаете какой-то новый проект, или приступаете к новым обязанностям. Когда вы достаточно входите в курс дела, его вы уже практически не видите.

- Почему? – спросил молодой человек.

- Потому что и у вас и у него есть другие возможности понять, заслуживает ли ваша работа похвалы. Вы оба можете анализировать данные в информационной системе – цифры продаж, расходы, производственные графики и так далее. И, кроме того, - добавил Ливай, - через некоторое время вы сами начинаете себя ловить на чем-то хорошем и хвалить себя. Вы всегда думаете, за что бы он мог вас похвалить еще раз, и это подстегивает вас, даже когда его нет поблизости. Все очень просто. Я никогда в своей жизни не работал так интенсивно, как сейчас.

- Это действительно интересно, - прокомментировал молодой человек. – Таким образом, Одноминутная Похвала есть секрет того, как стать Одноминутным Менеджером.

- Да, пожалуй, - сказал Ливай, улыбаясь. Ему нравилось наблюдать, как кто-то еще узнает секреты Одноминутного Управления.

Заглянув в свои записи, посетитель вкратце повторил все, что узнал об Одноминутной Похвале.

## Одноминутные Похвалы: резюме

Одноминутная Похвала хорошо воздействует, когда вы:

1. Говорите людям **в лицо**, что вы собираетесь высказать свое мнение об их работе.
2. Хвалите людей, не откладывая.
3. Конкретно говорите людям, что они сделали правильно.
4. Говорите людям, как вам приятно то, что они сделали правильно, как это поможет организации и всем работающим в ней.
5. Делаете паузу, чтобы дать им *почувствовать*, как вам приятно.
6. Побуждайте их добиваться еще больших успехов.
7. Пожимаете руки или иным образом устанавливаете контакт, чтобы стало ясно, что вы поддерживаете их работу в организации.

- Каков же третий секрет? – горя от нетерпения спросил молодой человек.

Ливай рассмеялся, радуясь энтузиазму собеседника, поднялся со своего стула и сказал:

- Почему бы вам не спросить об этом у миссис Браун? Как я понимаю, вы планировали поговорить и с ней тоже?

- Да, - признался молодой человек. – Что ж, спасибо, что уделите мне столько времени.

- Это ничего, - возразил Ливай. – Времени у меня теперь много – вы же видите, что я сам теперь Одноминутный Менеджер.

Посетитель улыбнулся. Он уже слышал это где-то раньше.

Ему захотелось подумать над тем, что он узнал. Он покинул здание и пошел по тропинке среди деревьев. Его вновь поразили простота и разумность того, что он услышал. «С эффективностью такого подхода – ловить людей на том, что они делают правильно, - не поспоришь, - думал он, - особенно когда они знают, что им нужно делать и что понимается под хорошим исполнением».

«Но действительно ли эти Одноминутные Похвалы результативны? – гадал он. – Приносят ли все эти идеи насчет Одноминутного Управления реальные результаты – итоговые результаты?»

Пока он прогуливался, его любопытство касательно результатов нарастало. Поэтому он вернулся к секретарше Одноминутного Менеджера и попросил ее договориться о переносе встречи с миссис Браун на следующее утро.

- Завтра утром получится, - сказала мисс Меткалф, повесив трубку. – Миссис Браун велела передать вам, что вы можете зайти в любое время, кроме пятницы утром.

Потом она позвонила в город и договорилась о другой встрече, о которой попросил молодой человек. Ему захотелось поговорить с миссис Гомес, работавшей в главном офисе компании.

- У них есть информация обо всех предприятиях и подразделениях компании, - сказала ему мисс Меткалф со знанием дела. – Я уверена, что вы найдете там все, что нужно.

Он поблагодарил ее и ушел.

## Оценка

Пообедав, молодой человек отправился на встречу с миссис Гомес, женщиной лет сорока с небольшим, выглядевшей весьма компетентной. Перейдя к делу, молодой человек спросил:

- Не могли бы вы сказать, какое из ваших подразделений по всей стране работает наиболее продуктивно и эффективно. Я бы хотел сравнить это с деятельностью так называемого Одноминутного Менеджера.

Он не смог удержаться от смеха, когда миссис Гомес ответила:

- Ну, нам не придется долго искать, потому что подразделение Одноминутного Менеджера как раз и есть то, о чем вы спрашиваете, - самое продуктивное и эффективное из всех наших предприятий. Он славный человек, не так ли?

- Это невероятно, - сказал молодой человек. – Может, у него самое лучшее оборудование?

- Вовсе нет, - сказала миссис Гомес. – Напротив, довольно старое.

- И все-таки тут что-то не так, - произнес молодой человек, все еще недоумевая по поводу управленческого стиля старика. – Скажите, он теряет многих людей? У него большая текучесть кадров?

- Если вдуматься, - сказала миссис Гомес, - у него действительно большая текучесть кадров.

- Ага! – воскликнул молодой человек, полагая, что он что-то нашел.

- Что происходит с этими людьми, когда они покидают Одноминутного Менеджера? – поинтересовался молодой человек.

- Они возглавляют новые подразделения, - быстро ответила миссис Гомес. – Проработав у него пару лет, они говорят: «Кому нужен менеджер?» У него лучшая в мире подготовка кадров. Когда у нас открывается вакансия и требуется менеджер, мы звоним ему. У него всегда есть кто-нибудь наготове.

Потрясенный молодой человек поблагодарил миссис Гомес за уделенное ему время. Но на этот раз получил иной ответ.

- Я рада, что смогла уделить вам минутку сегодня, - сказала она. – В остальные дни недели я очень занята. Хотелось бы мне знать секреты Одноминутного Менеджера. Было бы здорово съездить к нему и поговорить, но у меня совершенно нет времени.

Молодой человек, улыбнувшись, сказал:

- Я подарю вам эти секреты, когда сам узнаю их. Он как раз открывает их мне.

- Это был бы бесценный подарок, - сказала миссис Гомес. Она обвела глазами кавардак, царивший в ее кабинете, и добавила:

- Мне пригодилась бы любая помощь.

Молодой человек покинул кабинет миссис Гомес и вышел на улицу, качая головой. Он с нетерпением ждал следующего дня – когда он узнает третий секрет того, как стать Одноминутным Менеджером.

## Третий Секрет: Одноминутные Выговоры

На следующее утро ровно в девять он был в кабинете миссис Браун. Его поприветствовала весьма изящно одетая женщина в возрасте около 60 лет. Услышав привычную фразу «Он славный человек, не правда ли?», он на этот раз без колебаний и совершенно искренне ответил:

- Да, это так!

- Он говорил вам, что он Одноминутный Менеджер? – спросила миссис Браун.

- Об этом все говорят, - усмехаясь, ответил молодой человек. – А что, это неправда? – спросил он на всякий случай.

- Не знаю. Я его почти не вижу.

- Вы хотите сказать, что не слишком часто контактируете с ним, кроме еженедельных собраний?

- Да, довольно редко. Разумеется, кроме тех случаев, когда я делаю что-нибудь неправильно, - сказала миссис Браун.

Молодой человек был в шоке.

- Вы хотите сказать, что видите Одноминутного Менеджера, только когда что-то делаете неправильно?

- Да. Вернее, почти так, - сказала миссис Браун.

- Но мне казалось, что главный девиз здесь – ловить людей на том, что они делают правильно.

- Совершенно верно, - согласилась миссис Браун. – Но вы должны знать кое-что обо мне.

- Что же? – спросил молодой человек.

- Я работаю здесь несколько лет. Я знаю работу подразделения вдоль и поперек, и потому Одноминутный Менеджер почти не занимается со мной постановкой целей. Я обычно просто записываю свои цели и отсылаю ему.

- И каждая цель на отдельном листе бумаги? – вставил молодой человек.

- Вы правы. И не более 250 слов, чтобы чтение занимало у меня или Одноминутного Менеджера не более минуты.

- Еще одним моим важным качеством является то, что я люблю свою работу. Поэтому Одноминутные Похвалы я большей частью раздаю себе сама. Я считаю, что, если сам себя не похвалишь, кто похвалит? Одна моя подруга научила меня девизу: «Если ты не трубишь в свой рог, кто-то другой воспользуется им как плевательницей».

Молодой человек улыбнулся. Ему понравилось чувство юмора собеседницы.

- А ваш менеджер когда-нибудь хвалит вас? – спросил он.

- Иногда хвалит, но ему не приходится делать этого слишком часто, потому мне хватает моих собственных похвал, - ответила миссис Браун. – Когда же делаю что-то особенно хорошее, я могу даже напроситься на похвалу Одноминутного Менеджера.

- Как вам хватает смелости на это? – спросил молодой человек.

- Это очень легко. Я как будто заключаю пари, в котором либо выигрываю, либо остаюсь при своем. Если он меня хвалит, я выигрываю.

- А если нет?

- Я остаюсь без похвалы, - ответила миссис Браун. – Но ведь у меня ее и не было до того, как я напросилась.

Молодой человек, усмехаясь, записал в свой блокнот сказанное миссис Браун, после чего задал новый вопрос:

- Вы сказали, что он уделяет вам время, когда вы что-то делаете неправильно. Что вы имеете в виду?

- Если я допускаю серьезную ошибку, неизбежно следует Одноминутный Выговор, - ответила миссис Браун.

- Что-что? – в изумлении переспросил молодой человек.

- Одноминутный Выговор, - повторила миссис Браун. – Это третий секрет того, как стать Одноминутным Менеджером.

- Как же он действует? – спросил молодой человек.

- Очень просто, - сказала миссис Браун.

- Я так и думал, что вы это скажете, - смеясь, воскликнул молодой человек.

Миссис Браун рассмеялась в ответ и пояснила:

- Если вы уже проработали здесь достаточно времени и знаете, что означает хорошо выполнять свою работу, то на ваши ошибки Одноминутный Менеджер реагирует очень быстро.

- Что же он делает?

- Узнав о моей ошибке, он сразу же приходит ко мне. Сначала он проверяет факты. Затем он может положить руку мне на плечо или просто обойти вокруг стола.

- Это действует на вас?

- Конечно, потому что я понимаю, что происходит, особенно, если он не улыбается.

- Он смотрит мне прямо в глаза, - продолжала миссис Браун, - и в точности говорит, что я сделала неправильно. Затем он дает мне понять, какие чувства это в нем вызывает: он рассержен, обеспокоен, разочарован или что-то еще.

- Как долго это длится? – спросил молодой человек.

- Примерно 30 секунд, но иногда мне это кажется вечностью, - призналась миссис Браун.

Молодой человек не мог не вспомнить, какие чувства он испытал, когда Одноминутный Менеджер «недвусмысленно» дал ему понять, как он раздражен его нерешительностью.

- А потом что происходит? – спросил он, заерзав на стуле.

- Потом на несколько секунд наступает гробовое молчание, чтобы я прониклась тем, что он сказал.

- А потом что?

- Он смотрит мне в глаза и дает понять, насколько компетентной он меня считает. Он делает все, чтобы я поняла, что единственная причина, по которой он сердится на меня, - его огромное уважение ко мне. Он говорит, что знает, насколько непохоже на меня. Он говорит, с какой радостью он предвкушает нашу очередную встречу, когда я уже буду знать, что он не приветствует повторение подобных ошибок.

- Да, тут придумаешься, чтобы не повторить ошибку, - пробормотал молодой человек.

- Безусловно, - энергично кивнула головой миссис Браун.

Молодой человек понимал, о чем говорила миссис Браун, и торопливо делал записи. Он чувствовал, что этой женщине не потребуется много времени, чтобы объяснить все основные моменты.

- Прежде всего, - сказала миссис Браун, - он обычно выговаривает мне сразу после того, как я что-то сделала неправильно. Во-вторых, он конкретно объясняет, что я сделала неправильно, так что я осознаю, что он полностью владеет ситуацией и что «выскользнуть» мне не удастся. В-третьих, он не нападает на меня лично – только на мой поступок, и мне не нужно уходить в глухую оборону. Я не пытаюсь оправдывать свои ошибки, сваливая вину на него или кого-то другого. И в-четвертых, он последователен.

- Это значит, что он выговаривает вам за что-то плохое, даже если все остальные его дела идут хорошо?

- Да.

- И весь этот процесс занимает всего одну минуту? – спросил молодой человек.

- Как правило, - ответила миссис Браун. – И когда он заканчивается, он заканчивается навсегда. Одноминутный Выговор длится недолго, но я гарантирую, что вы о нем не забудете и второй раз одну и ту же ошибку не совершите.

- Кажется, я понимаю, о чем вы говорите, - сказал молодой человек. – Боюсь, я просил его...

- Надеюсь, - перебила миссис Браун, - вы не просили его повторяться?

Молодой человек смутился.

- Именно это, - признался он.

- Тогда вы знаете, что значит быть получателем Одноминутного Выговора, - сказала она. – Хотя, думаю, это был легкий выговор – ведь вы гость.

- Не знаю, можно ли его назвать легким, - сказал он, - но уверен, что впредь постараюсь не просить его повторять. Это была ошибка.

- Интересно, - произнес затем посетитель, - а сам Одноминутный Менеджер когда-нибудь совершает ошибки? Он представляется самим совершенством.

Миссис Браун рассмеялась.

- Едва ли он совершенен, - сказала она. – Но у него отменное чувство юмора. Поэтому, когда он допускает ошибку, например, забывает про вторую половину Одноминутного Выговора, мы сами указываем ему на это и поддразниваем его.

- Разумеется, когда приходим в себя после Одноминутного Выговора, - продолжала миссис Браун. – Мы можем, например, позвонить ему по телефону и сказать, что мы осознали, что были не правы. А потом начинаем смеяться и просим добавить похвальную половину выговора, поскольку без нее мы не чувствуем себя достаточно хорошо.

- И что он тогда делает? – спросил молодой человек.

- Обычно он смеется и извиняется за то, что забыл сказать мне, какой я хороший человек.

- Вы способны посмеиваться над похвалами и выговорами? – удивленно спросил молодой человек.

- Конечно, - сказал миссис Браун. – Видите ли, Одноминутный Менеджер приучил нас к тому, что умение смеяться над собой, когда совершаешь ошибку, - очень ценное свойство. Это помогает нам продолжать работу, как ни в чем не бывало.

- Потрясающе! – воскликнул молодой человек. – И как он вас к этому приучил?

- Очень просто, - ответила миссис Браун. – Мы берем пример со своего босса.

- Вы хотите сказать, что ваш босс способен посмеяться над собой, когда совершает ошибку? – недоверчиво спросил молодой человек.

- Ну, не всегда, - призналась миссис Браун. – Он ведь такой же, как все мы. Иногда это трудно. Но в большинстве случаев он способен на это. И когда он так делает, это позитивно сказывается на всех окружающих.

- Должно быть, он весьма уверен в себе, - предположил молодой человек.

- Да, это так, - ответила миссис Браун.

Молодой человек был впечатлен. Он начинал понимать, насколько ценен такой менеджер для любой организации.

- Как вы думаете, отчего выговоры Одноминутного Менеджера столь эффективны? – спросил он.

- Спросите об этом у самого Одноминутного Менеджера, - сказала миссис Браун, вставая из-за стола и провожая молодого человека к двери.

Когда он поблагодарил ее за потраченное на него время, миссис Браун улыбнулась и сказала:

- Вы же знаете, что я отвечу.

Они оба рассмеялись. Он начинал ощущать себя «посвященным», а не просто посетителем, и это было приятно.

Только выйдя в коридор, молодой человек осознал, как много информации он получил от миссис Браун столь короткое время.

Он продолжал размышлять над сказанным. На словах все казалось так просто. Он мысленно анализировал, что бы он сделал, если бы словил неопытного работника на том, что тот что-то сделал неправильно.

## Одноминутные Выговоры: резюме

Одноминутный Выговор действенен тогда, когда вы:

1. Заранее говорите людям, что вы собираетесь недвусмысленным образом высказать свое мнение об их работе.

Первая половина выговора:

2. Выговариваете людям сразу же после допущенной ими ошибки.
3. Говорите им, что конкретно они сделали неправильно.
4. Недвусмысленно говорите им, что вы чувствуете по поводу их ошибки.
5. На несколько секунд замолкаете, добиваясь полной и гнетущей тишины, чтобы они *прочувствовали* то, что испытываете вы.

Вторая половина выговора:

6. Пожимаете руки или иным образом даете понять, что вы на самом деле на их стороне.
7. Напоминаете им, как высоко вы цените их.
8. Подтверждаете, что вы хорошо относитесь к ним, но не к их работе в данной ситуации.
9. Понимаете, что, когда выговор завершен, он завершен навсегда.

Молодой человек, наверное, не поверил бы в эффективность Одноминутного Выговора, если бы не испытал его воздействие на себе. Он, вне всяких сомнений, чувствовал весьма неуютно. И не хотел бы пережить такое еще раз.

Однако он понимал, что каждый человек время от времени совершает ошибки и что однажды он вполне может получить очередной выговор. Но он знал, что, если выговор последует от Одноминутного Менеджера, это будет справедливый выговор, это будет высказывание мнения о его действии, а не унижение его человеческого достоинства.

Направляясь в кабинет Одноминутного Менеджера, молодой человек продолжал думать о простоте Одноминутного Управления.

Все три секрета – Одноминутные Цели, Одноминутные Похвалы и Одноминутные Выговоры – представлялись разумными. «Но почему они действуют? – гадал он. – Почему Одноминутный Менеджер – самый продуктивный менеджер во всей компании?»

## Одноминутный Менеджер объясняет

Когда он вошел в приемную Одноминутного Менеджера, секретарша сказала:

- Можете пройти прямо к нему. Он уже поджидает вас.

Войдя в кабинет, молодой человек снова обратил внимание, как там все чисто и аккуратно. Одноминутный Менеджер поприветствовал его с теплой улыбкой.

- Ну что, нашли что-нибудь? – спросил он.

- Много чего! – с энтузиазмом воскликнул молодой человек.

- Расскажите же мне, чему вы научились, - предложил менеджер.

- Я выяснил, почему вы называете себя Одноминутным Менеджером. Вы устанавливаете со своими людьми Одноминутные Цели, чтобы они знали, за что отвечают и в чем заключается хорошая работа. Потом вы стараетесь поймать их на чем-то хорошем, чтобы высказать Одноминутную Похвалу. И, наконец, когда они приобретают все необходимые для хорошей работы навыки, но что-то делают неправильно, вы прибегаете к Одноминутному Выговору.

- И что вы обо всем этом думаете? – спросил Одноминутный Менеджер.

- Я восхищен тем, как все это просто, - сказал молодой человек, - и в то же время действительно – приносит результаты. Я убежден, что этот метод отлично работает на вас.

- Он будет работать и на вас тоже, если вы готовы *применить* его, - сказал менеджер.

- Может быть, - произнес молодой человек, - но я был бы более уверен в этом, если бы смог понять, *почему* он работает.

- Это всегда так, молодой человек. Чем лучше вы понимаете, почему какой-то метод работает, тем более вы склонны использовать его. Поэтому я с радостью расскажу вам все, что знаю. С чего бы вы хотели начать?

- Ну, прежде всего, когда вы говорите об Одноминутном Управлении, вы в самом деле подразумеваете, что вам достаточно минуты на все дела, которые вы выполняете как менеджер?

- Нет, не всегда. Это просто образное выражение, подразумевающее, что быть менеджером не так уж трудно и что управление людьми не занимает так много времени, как считают многие. Поэтому, когда я говорю об Одноминутном Управлении, это скорее символический термин, поскольку каждый из элементов управления, включая установку целей, может, конечно, занимать больше минуты. Хотя очень часто это действительно удается сделать за одну минуту, - сказал он. – Вот посмотрите одну из памяток, которые я держу у себя на столе.

Молодой человек прочитал: «**Самая лучшая минута, потраченная мною, - это минута, потраченная на людей**».

- Странное дело, - продолжал менеджер. – Большинство компаний тратят от 50% до 70% своих денег на зарплату работникам. А на обучение работников идет менее 1% их бюджета. На самом деле, большинство компаний тратят больше времени и денег на поддержание в должном состоянии зданий и оборудования, нежели на поддержание и повышение уровня квалификации своих работников.

- Я никогда не задумывался об этом, - признался молодой человек. – Но если результатов добиваются именно люди, конечно, имеет смысл вкладывать силы и время в людей.

- Точно, - сказал менеджер. – Жаль, что на меня никто не тратил времени, когда я только начинал работать.

- Вы о чем? – спросил молодой человек.

- В большинстве организаций, где я работал раньше, зачастую я даже не знал, что должен делать. Никто не удосужился сообщить мне об этом. Если бы кто-то спросил меня, хорошо ли я работаю, я бы ответил: «Не знаю» или «Думаю, что да». Если бы меня спросили, почему я так думаю, я бы ответил: «Меня давно не вызывали на ковер к начальству» или «Отсутствие новостей – хорошая новость». Дело обстояло так, словно мой единственный стимул – избежать наказания.

- Это все очень интересно, - признался молодой человек. – Но я не уверен, что понимаю.

Затем с беспокойством добавил:

- Если вы не возражаете, я бы, наверное, это лучше понял, если бы мог задать вам несколько «почему». Давайте начнем с Одноминутной Целеустановки. Почему она так хорошо работает?

## **Почему Одноминутные Цели работают**

- Вы хотите знать, почему работают Одноминутные Цели, - произнес менеджер. – Отлично.

Он встал и начал медленно прохаживаться по комнате.

- Позвольте мне привести аналогию, которая могла бы нам помочь. В организациях, где я долгие годы работал, я повидал множество немотивированных людей. Но я никогда не видел немотивированного человека после работы. Я очень хорошо помню, как один из них взял шар, подошел к линии и бросил его, а потом принялся прыгать и вопить от радости. Чему он радовался, как вы думаете?

- Потому что у него получился бросок – он сбил все кегли.

- Именно. А потому, вы думаете, он и ему подобные не испытывают радости на работе?

- Потому что не знают, где кегли, - улыбнулся молодой человек. – Я понял. Сколько можно бросать шары, если нигде не видно кеглей?

- Правильно, - сказал Одноминутный Менеджер. – Теперь вы понимаете, что происходит в большинстве организаций. Я убежден, что большинство менеджеров знают, чего они хотят от своих подчиненных. Они просто не удосуживаются объяснить им это так, чтобы было понятно. Они предполагают, что те сами должны знать. А я никогда ничего не предполагаю, когда речь идет о постановке целей.

- Когда вы предполагаете, что люди знают, чего вы от них ждете, вы порождаете неэффективную форму кегельбана. Вы вроде бы расставляете кегли, но, когда игрок собирается бросать, оказывается, что кегли закрыты от глаз занавеской. Он бросает шар, тот катится за занавеску, игрок слышит стук падающих кеглей, но не знает, сколько их упало. И когда вы спрашиваете его, как он сыграл, он говорит вам: «Не знаю. Вроде бы неплохо».

- Это как играть в гольф ночью. Многие из моих друзей отказались от этой игры, и когда я спрашивал их, почему, они отвечали: «Потому что площадки переполнены». Когда же я предлагал им играть в гольф ночью, они смеялись – кто играет в гольф ночью, не видя, где находятся лунки? То же и с футболом. Сколько людей в нашей стране сидели бы каждое воскресенье перед телевизорами и смотрели. Как две команды носятся по полю, если бы не было голов или какого-то счета?

- Пожалуй! Так в чем же дело?

- А дело в том, что первейшим мотиватором людей является обратная связь, постоянное осознание результатов их деятельности. У нас здесь даже бытует неплохая поговорка: «Обратная связь – завтрак чемпионов». Обратная связь поддерживает нас в постоянном движении. К сожалению, когда менеджеры осознают, что результат является первейшим мотиватором для работников, большинство из них обычно создают третью форму кегельбана.

- Когда игрок подходит к линии, чтобы бросить шар, есть кегли, есть штора, но есть и еще один важный элемент игры – надзиратель, стоящий за занавеской. Когда игрок бросает шар, он слышит стук падающих кеглей, и надзиратель поднимает два пальца в знак того, что сбиты две кегли. Как вы думаете, большинство менеджеров скажут, что вы сбили две кегли?

- Нет, - усмехнулся молодой человек. – Обычно они говорят, что я не сумел сбить восемь штук.

- Правильно! – сказал Одноминутный Менеджер. – Я постоянно задавал себе вопрос, почему бы менеджеру не убрать занавеску, чтобы и он и его подчиненный могли видеть кегли. Почему?

Потому что существует великая американская традиция – анализ деятельности, вечно нависающий над ним.

- Потому что над ним нависает анализ деятельности? – удивленно переспросил молодой человек.

- Именно. Такие менеджеры нарочно не говорят своим людям, чего от них ожидают; они предоставляют им работать самостоятельно, чтобы потом «вздрючить» их, когда они не показывают должных результатов.

- И зачем, по-вашему, они это делают? – поинтересовался молодой человек, слишком хорошо понимающий правоту своего собеседника.

- Затем, что так легче показать себя.

- Что вы имеете в виду? – спросил молодой человек.

- Как, по-вашему, посмотрит на вас ваш босс, если вы всем подчиненным поставите высший балл в анализе деятельности?

- Как на «тряпку», как на человека, который не способен отличить хорошую работу от плохой.

- Именно, - сказал менеджер. – Чтобы выглядеть хорошим менеджером, вы должны ловить своих подчиненных на том, что они делают неправильно. У вас должно быть несколько победителей, несколько отстающих, а все остальные где-то посерединке. Видите ли, в нашей стране правит бал менталитет кривой нормального распределения. Как-то зайдя в школу, где учился мой сын, я увидел, как одна учительница проводила в пятом классе тест на знание столиц штатов. Когда я спросил ее, почему бы не повесить кругом карты, чтобы ученики могли использовать их в ходе теста, она сказала: «Я не могу этого сделать, потому что тогда все дети получают стопроцентный результат». А разве плохо, когда все работают хорошо? Я где-то читал, что, когда кто-то спросил у Эйнштейна номер его телефона, он пошел его смотреть в телефонном справочнике.

Молодой человек рассмеялся:

- Вы шутите.

- Нет, я не шучу. Он сказал, что никогда не забывает себе голову информацией, которую можно найти в другом месте.

- А теперь скажите, - продолжал менеджер, - если бы я сейчас вам этого не рассказал, что бы вы подумали о человеке, который ищет номер своего телефона в справочнике. Вы бы сочли его победителем или неудачником?

Молодой человек усмехнулся и сказал:

- Конечно, неудачником.

- Я бы тоже, - кивнул менеджер, - но мы оба были бы не правы, не так ли?

Молодой человек кивнул в знак согласия.

- Такую ошибку легко совершить любому из нас, - сказал менеджер.

Затем он показал своему гостю памятку, которую он изготовил для себя:

- Взгляните на это: **«Каждый человек – потенциальный победитель. Некоторые люди маскируются под неудачников, не дайте их внешности обмануть вас».**

- Видите ли, - продолжал менеджер, - будучи менеджером, вы на самом деле можете сделать выбор из трех вариантов. Во-первых, вы можете нанять победителей. Их трудно найти, и они стоят денег. Во-вторых, если вы не можете найти победителя, вы можете нанять человека, который потенциально может стать победителем. Вы систематически обучаете его, и он становится победителем. Если же вы не готовы ни к одному из этих вариантов (а меня не перестают удивлять многие менеджеры, которые не готовы потратить деньги на найм победителей или время на их подготовку), вам остается только третий вариант – молиться.

Молодой человек чуть не подпрыгнул. Он отложил ручку и блокнот и переспросил:

- Молиться?

Менеджер усмехнулся.

- Это я просто пытаюсь шутить, молодой человек. Но если вдуматься, существует масса менеджеров, которые каждодневно молятся: «Надеюсь, этот человек справится».

- Ясно, - сказал молодой человек уже серьезно. – Давайте остановимся на первом варианте. Если вы нанимаете победителя, быть Одноминутным Менеджером легко, не правда ли?

- Пожалуй, - сказал Одноминутный Менеджер с улыбкой. Он заметил, что молодой человек вдруг стал серьезным. – Вам остается лишь провести с победителем Одноминутную Целеустановку, а об остальном он позаботится сам.

- Как я понял из слов миссис Браун, вы и это не всегда делаете, - сказал молодой человек.

- Она абсолютно права, - сказал менеджер. – Она уже успела позабыть больше, чем большинство здешних людей когда-либо знали. Но Одноминутная Целеустановка является основным инструментом продуктивной работы, идет ли речь о сотруднике, который уже все умеет, или о сотруднике, который еще только учится.

- Это правда, что, кто бы ни инициировал Одноминутную Целеустановку, каждая цель всегда должна записываться на отдельный лист бумаги? – спросил молодой человек.



- Абсолютная правда, - подтвердил Одноминутный Менеджер.  
- Почему же это так важно?  
- Чтобы люди могли почаще анализировать свои цели и сравнивать свои успехи с этими целями.

- Как я понял, вы побуждаете их записывать только важнейшие цели и обязанности, а не каждый аспект их работы, - сказал молодой человек.

- Да. Я не хочу, чтобы это превращалось в бумаготворчество. Мне не нужны горы бумаги, которые просматривают раз в год, когда приходит время постановки целей на следующий год или анализа целей за год минувший, - сказал Одноминутный Менеджер. – Как вы, вероятно, заметили, все, кто работает на меня, держат на виду памятку вроде этой.

Он протянул гостю свой вариант памятки: **«Уделите минуту: рассмотрите свои цели, рассмотрите свои показатели, проверьте, соответствует ли ваше поведение вашим целям».**

Молодой человек был потрясен. В ходе своего краткого визита к подчиненным Одноминутного Менеджера он упустил это из виду.

- Я никогда такого не видел, - сказал он. – Это потрясающе. Можно мне получить такую памятку?

- Конечно, - сказал менеджер. – Это я устрою.

Записывая что-то в свой блокнот, жаждущий стать менеджером молодой человек, не поднимая головы, произнес:

- Вы знаете, трудно за короткое время научиться всему тому, что нужно знать об Одноминутном Управлении. Я бы, конечно, хотел еще кое-что узнать об Одноминутных Целях, он сделаю это позже. А сейчас, может, перейдем к Одноминутным Похвалам?

- Конечно, сказал Одноминутный Менеджер. – Вас, вероятно, опять же интересует, почему они работают?

- Да, - ответил посетитель.

## Почему Одноминутные Похвалы работают

- Давайте рассмотрим несколько примеров, - сказал Одноминутный Менеджер, - Может, тогда вам станет ясно, почему Одноминутные Похвалы так хорошо действуют.

- Давайте, - согласился молодой человек.

- Я начну с голубя, а потом перейдем к людям, - сказал менеджер. – Только помните, молодой человек, люди – не голуби. Люди устроены сложнее. Они наделены сознанием, они думают за себя и не любят, когда ими манипулируют другие люди. Помните об этом и уважайте в них это качество. Это ключ к успешному управлению.

- Имея это в виду, - продолжал он, - давайте рассмотрим несколько простых примеров, которые показывают, что все мы стремимся к тому, что нам кажется хорошим, и избегаем того, что нам представляется плохим. Представим, что у вас есть необученный голубь, и вы хотите, чтобы он вошел в клетку через нижний левый угол, перелетел наискосок в верхний правый угол и правой ногой нажал на рычажок. Предположим, что неподалеку от входа в клетку имеется машина, которая может выплевывать катышки корма, вознаграждая и подкрепляя голубя. Как вы думаете, что произойдет, если мы впустим голубя в клетку и, прежде чем дать ему поесть, будем ждать, пока он не перелетит в правый верхний угол клетки и не нажмет правой ногой на рычажок? – спросил Одноминутный Менеджер.

- Он умрет с голоду, - ответил молодой человек.

- Вы правы. Так мы потеряем много голубей. Голубь обречен умереть с голоду, так как не имеет ни малейшего понятия, чего от него хотят.

- Но не так уж трудно обучить голубя выполнять эту задачу. Все, что нужно, - это нарисовать линию неподалеку от того места, где голубь входит в клетку. Если голубь входит в клетку и пересекает эту линию – дзынь! – машина срабатывает, и голубь получает пищу. Очень скоро вы будете иметь голубя, который очень быстро достигает этого места, но голубь вам нужен не там. Где он вам нужен?

- В верхнем правом углу клетки? – сказал молодой человек.

- Правильно! – подтвердил Одноминутный Менеджер. – Поэтому вы через некоторое время перестаете подкармливать голубя за то, что он достигает этой черты, и рисуете другую линию, которая располагается не очень далеко от первой, но ближе к цели – к правому верхнему углу клетки. Теперь голубь начинает бегать вокруг старой точки, но еды нет. Очень скоро он пересекает новую линию, и – дзынь! – машина снова срабатывает, подавая голубю еду. Затем вы рисуете новую линию. Эта линия должна быть еще ближе к цели, но не слишком далеко от предыдущей. Мы продолжаем проводить линии все ближе и ближе к верхнему правому углу клетки, и наступает

момент, когда мы кормим голубя только в том случае, если он касается рычага, и, наконец, только в том случае, когда он будет касаться его правой ногой.

- Зачем же мы устанавливаем все эти промежуточные цели? – спросил молодой человек.

- Рисуя этот ряд линий, мы устанавливаем цели, которых голубь способен достичь. Поэтому, чтобы обучить кого-либо выполнять новую для него задачу, очень важно сначала ловить его на том, что он делает хотя бы приблизительно правильно, пока не научится делать это абсолютно правильно.

- Эта концепция используется нами постоянно при обучении детей и животных, - продолжал Одноминутный Менеджер, - но мы почему-то забываем о ней, когда имеем дело со взрослыми людьми. Например, в некоторых дельфинариях показывают представление, где огромный дельфин прыгает через канат, натянутый высоко над водой. Нырять с такой высоты, дельфин обливает водой первые десять рядов зрителей. Люди покидают это представление, бормоча про себя: «Это невероятно. Как они учат дельфинов делать это?»

- Вы полагаете, они выплывают на судне в океан, натягивают канат и вопят «Оп, оп!», пока дельфин не перепрыгнет через канат? А потом говорят: «Этого нанимаем. Он настоящий победитель?»

- Нет, - усмехнулся молодой человек. – Но это уж был бы действительно победитель.

Оба рассмеялись.

- Вы правы, - сказал менеджер. – Когда они ловят дельфина, он еще ничего не понимает в прыжках через канат. Они начинают его тренировать в большом бассейне, и где, по-вашему, они сначала натягивают канат?

- На дне бассейна, - ответил молодой человек.

- Конечно! – воскликнул менеджер. – Всякий раз, когда дельфин проплывает над канатом, то есть, фактически, мимо него, - его кормят. Затем они немного приподнимают канат. Если во время занятия дельфин проплывает под канатом, он не получает еды. Как только он проплывает над канатом, его кормят. И в скором времени дельфин начинает пересекать канат только сверху. Потом они приподнимают канат еще выше.

- Почему они приподнимают канат? – спросил молодой человек.

- Во-первых, - пояснил менеджер, - потому, что им ясна цель: заставить дельфина выпрыгивать из воды и пролетать над канатом. А во-вторых, это не очень интересное шоу, когда люди ничего не видят в воде, а тренер просто говорит: «Вот, он сделал это еще раз». С течением времени они поднимают канат настолько, что он выходит на поверхность воды. Теперь дельфин знает, что для получения еды, он должен высоко перепрыгнуть через канат. Как только эта цель достигнута, они поднимают канат все выше и выше над водой.

- Значит, вот как они это делают, - промолвил молодой человек. – Ладно, теперь я понимаю, как этот метод работает с животными, но едва ли он приемлем для работы с людьми?

Напротив, это на самом деле совершенно естественный метод, - возразил менеджер. – Ведь мы, в сущности, делаем то же самое при воспитании детей. Как, вы думаете, их учат ходить? Ставят ребенка на ноги и говорят: «Иди», а когда он падает, снова ставят его на ноги, дают шлепка и говорят: «Я сказал: иди»? Нет, вы ставите ребенка на ноги, он пошатывается и падает, а вы возбужденно восклицаете: «Он стоял, он стоял!», обнимаете и целуете его. На следующий день он стоит пару мгновений, делает шаткий шаг и вы осыпаете его поцелуями.

- В конце концов, ребенок, поняв, что это вполне занятное дело, начинает все больше перебирать ногами, пока не научится ходить, - продолжал Одноминутный Менеджер. – То же самое происходит, когда ребенка учат говорить. Представьте, что вы хотите, чтобы ребенок сказал: «Дай мне стакан воды, пожалуйста». Если вы будете ждать, пока он произнесет эту фразу целиком, чтобы дать ему попить, он умрет от жажды. Поэтому вы начинаете с того, что приговариваете: «Вода, вода». И вдруг однажды ваш ребенок произносит: «Ада». Вы подпрыгиваете на месте, обнимаете и целуете его, звоните бабушке, чтобы сообщить ей, что ее внук сказал «Ада». Это еще не «вода», но уже близко. Но вы же не хотите, чтобы ваш сын, когда ему исполнится 21 год, приходил в ресторан и говорил «Ада», поэтому вы принимаете только правильно произнесенное слово «вода», а потом начинаете работать над словом «пожалуйста».

- Эти примеры показывают, что, когда вы учите кого-либо быть победителем, самое главное – ловить его на том, что он делает правильно – сначала приблизительно правильно, а потом постепенно доходя до желаемой цели. Победителей не нужно часто ловить на чем-то хорошем, потому что хорошие исполнители сами ловят себя на этом и сами себя морально поддерживают, - сказал Одноминутный Менеджер.

- Именно поэтому кому вы уделяете много времени – новичкам или опытным работникам, когда они начинают новое дело? – спросил молодой человек.

- Большинство менеджеров дожидаются, когда работник сделает абсолютно правильно, чтобы похвалить его. В результате многие люди не могут раскрыть свой потенциал, потому что их менеджеры стараются ловить их на чем-то неправильном – на том, что не дотягивает до желаемого уровня работы. Если вернуться к примеру с голубем, это все равно, что посадить

голубя в клетку и не только ждать, когда он коснется рычажка, чтобы покормить его, но еще периодически наказывать его электрическим током, поддерживая в нем мотивацию.

- Похоже, это не очень эффективный метод, - предположил молодой человек.

- Совсем не эффективный, - согласился Одноминутный Менеджер. – Получив несколько ударов током и не зная, чего от него хотят, каким должно быть приемлемое поведение, голубь просто забьется в угол клетки и перестанет шевелиться. Для голубя это враждебная среда, не стоящая того, чтобы рисковать.

- Именно так мы часто поступаем с новыми, неопытными работниками. Мы принимаем их с распростертыми объятиями, знакомим со всеми сотрудниками, а потом оставляем в одиночестве. Мы не только не ловим их на чем-нибудь приблизительно правильном, но периодически «дергаем» их, чтобы они продолжали шевелиться. Это вообще самый распространенный стиль руководства. Вы оставляете человека наедине с самим собой, ожидая от него хороших показателей, а когда он их не достигает, наказываете его.

- И что происходит с этими людьми? – спросил молодой человек.

- Если вы бывали в какой-нибудь организации – а вы, насколько я понимаю, бывали во многих, - сказал менеджер, - вы знаете об этом, потому что много раз их встречали. Они работают так плохо, насколько это возможно. Это главная проблема большинства существующих предприятий. Их люди ничего не производят – ни в количественном, ни в качественном отношении. И важной причиной плачевного состояния дел на многих предприятиях является плохое управление людьми.

Молодой человек записывал все это в свой блокнот, размышляя о том, что услышал. Он уже начинал видеть в Одноминутном Управлении то, чем оно и являлось, - практичный инструмент ведения бизнеса.

- Это мне напоминает историю с одним моим другом, - сказал он после некоторой паузы. – Тот позвонил мне, сообщил, что приобрел собаку, и спросил, что я думаю о задуманном им методе ее обучения.

Менеджер не без опаски спросил:

- Как же он собирался это делать?

- Он сказал, что, если собака нагадит на коврик, он ткнет ее носом, шлепнет ее свернутой газетой и выбросит через окно кухни на задний двор, где ей и положено это делать. Затем он спросил меня, что, по моему мнению, произойдет в результате такой тренировки. Я рассмеялся, потому что знал, что произойдет. Через три дня собака будет гадить на пол и прыгать в окно. Собака ведь не знает, что ей надо делать, но понимает, что ей лучше вовремя скрыться.

Менеджер смехом выразил свое одобрение.

- Отличная история, - сказал он. – Видите, чем оборачивается наказание, когда его применять к человеку, не обладающему опытом и достаточной уверенностью в себе. Если неопытный человек не может выполнить то, чего от него ждут, мы должны не наказывать его, а вернуться к Одноминутной Целеустановке и удостовериться, что он понимает, чего от него ожидают и что означает хорошо выполненная работа.

- И после повторной Одноминутной Целеустановки вы снова стараетесь поймать его на том, что он что-то делает приблизительно правильно? – спросил молодой человек.

- Именно так, - согласился Одноминутный Менеджер. – В самом начале вы всегда стараетесь создать ситуации, где была бы уместна Одноминутная Похвала. – Тут менеджер посмотрел молодому человеку в глаза и продолжал: - Вы полны энтузиазма и схватываете на лету. Мне нравится делиться с вами секретами Одноминутного Управления, - они оба улыбнулись. – Одноминутную Похвалу сразу узнаешь, если слышал раньше.

- Полагаю, похвалы доставляют вам больше удовольствия, чем выговоры, - смеясь, произнес молодой человек.

- Мне кажется, теперь я понимаю, почему Одноминутные Цели и Одноминутные Похвалы работают, - продолжал он уже серьезно. – Они мне действительно кажутся очень разумными.

- Хорошо, - сказал Одноминутный Менеджер.

- Но я не могу представить, почему работают Одноминутные Выговоры, - произнес молодой человек.

- Позвольте, я вам кое-что о них расскажу, - сказал Одноминутный Менеджер.

## **Почему Одноминутные Выговоры работают**

- Есть несколько причин, почему Одноминутный Выговор столь эффективен. Во-первых, пояснил Одноминутный Менеджер, - Одноминутный Выговор обеспечивает немедленную обратную связь. Вы высказываете человеку претензии сразу же после того, как замечаете его

неправильное поведение. Не дело держать камень за пазухой, накапливая отрицательные эмоции по поводу чьей-либо плохой работы.

- Именно тот факт, - продолжал он, - что обратная связь обеспечивается немедленно, является важной составляющей эффективности Одноминутного Выговора. Если наказание запаздывает, оно уже не может эффективно повлиять на будущее поведение. Большинство менеджеров именно держат камень за пазухой; они накапливают свои претензии, чтобы в один прекрасный день, когда подойдет срок анализа деятельности или просто когда «пазуха» переполнится, выложить все карты на стол. Они обрушиваются на работников, перечисляя все то, что они делали неправильно за последние несколько недель или месяцев.

Молодой человек глубоко вздохнул и сказал:

- Это правда.

- А потом, - продолжал Одноминутный Менеджер, - менеджер и подчиненный начинают кричать друг на друга, высказывая обоюдные претензии, или тихо расходятся, тая в сердце ненависть. Работник в такой ситуации не чувствует обратной связи, не проникается тем, что и когда он сделал неправильно. Это фактически тот же стиль руководства «оставить одного и дергать», о котором мы говорили выше.

- Я хорошо это знаю по себе, - ответил молодой человек. - И, конечно, хотел бы этого избежать.

- Согласен с вами, - произнес менеджер. - Только если менеджеры вмешиваются своевременно. Они могут повлиять на поведение работника так, чтобы он не ощущал себя раздавленным. Только так он сможет почувствовать обратную связь. Вот почему я всегда отношусь к анализу деятельности как к непрерывному процессу, а не кампании, которую проводят раз в год.

- Итак, одна из причин, почему Одноминутный Выговор работает, в том, что человек, получающий выговор, чувствует обратную связь, поскольку, когда менеджер высказывает претензии вовремя, они представляются более справедливыми и понятными, - обобщил молодой человек.

- Да, - сказал менеджер. - И, кроме того, когда я выношу Одноминутный Выговор, я никогда не задеваю чувства собственного достоинства человека, не нападаю на его личность. Поскольку его личное достоинство не подвергается сомнению, он не ощущает необходимости защищаться. Я выговариваю только за *поведение*, за *неверное действие*.

- Очень часто, дисциплинируя людей, менеджеры топчут личность. Цель же Одноминутного Выговора – сохранить личность, устранив лишь неверное действие.

- Вот почему вторую половину выговора вы превращаете в похвалу, - сказал молодой человек. - Поступки человека плохи. Но сам он хорош.

- Да, - согласился Одноминутный Менеджер.

- А почему бы вам не поменять местами эти половины – сначала хвалить, а потом упрекать? – предложил молодой человек.

- По какой-то причине это не срабатывает, - возразил менеджер. - Некоторые люди называют меня «приятным и суровым» менеджером. Но точнее было бы назвать меня «суровым и приятным».

- Суровый и приятный, - повторил молодой человек.

- Да. Это старая философия, подтверждаемая тысячелетним опытом. Она хорошо иллюстрируется историей, происшедшей в Древнем Китае. Как-то один император решил назначить себе заместителя. Он назвал его первым министром и сказал ему следующее: «Почему бы нам не разделить обязанности? Ты будешь наказывать, а я вознаграждать». Первый министр ответил: «Прекрасно. Я буду только наказывать, а вы вознаграждать».

- Кажется, мне эта история начинает нравиться, - сказал молодой человек.

- Обязательно понравится, - ответил Одноминутный Менеджер с понимающей улыбкой.

- Вскоре, - продолжил менеджер, - этот император заметил, что, когда он кого-то просит что-либо сделать, тот может сделать, а может и не сделать. Однако, когда свое слово вставляет первый министр, люди спешат выполнять. Тогда император вызвал к себе первого министра и сказал ему: «Почему бы нам опять не разделить задачи? До сих пор ты за все наказывал. Теперь я буду за все наказывать, а ты вознаграждать». Так император и первый министр поменялись ролями. И спустя месяц первый министр стал императором. Император был приятным человеком, мягким, добрым, а тут начал за все наказывать. Люди сказали: «Что случилось с этим старикашкой?» - и свергли его с престола. Когда зашел разговор о том, кем его заменить, люди сказали: «Все знают, кто сейчас самый добрый – первый министр» - и объявили его императором.

- Это правдивая история? – спросил молодой человек.

- Какая разница? – смеясь, ответил Одноминутный Менеджер. - А если серьезно, - добавил он, - я знаю одно. Если ты сначала суров, а *потом* проявляешь мягкость и поддержку, это срабатывает.

- А у вас есть более современные примеры того, где можно применять Одноминутные Выговоры, кроме менеджмента? – спросил молодой человек мудрого менеджера.

- Да, конечно, - ответил тот. – Я приведу два примера: решение серьезных поведенческих проблем у взрослых и приучение к порядку детей.

- Что вы называете «серьезными поведенческими проблемами у взрослых»? – спросил молодой человек.

- Алкоголизм, например, - ответил менеджер. – Примерно 30 лет назад один наблюдательный священник открыл технику, которую сейчас называют кризисным вмешательством. Он сделал это открытие, помогая жене врача. Она лежала в больнице в критическом состоянии и медленно умирала от цирроза печени, но продолжала отрицать, что у нее проблема с пьянством. Когда вся семья собралась у ее постели, этот священник попросил каждого из родных описать конкретные случаи пьянства, какие ему доводилось наблюдать. Это очень важная часть Одноминутного Выговора. Прежде чем выговаривать кому-то, вы должны сами наблюдать поведение, за которое корите, а не полагаться на чьи-то наблюдения. Никогда не прибегайте к выговорам, основываясь на «слухах».

- Интересно... - вмешался молодой человек.

- Дайте мне закончить. После того как все члены семьи описали конкретные ситуации, священник попросил каждого из них сказать женщине, что они чувствуют по поводу этих событий. Тесно сбившись вокруг больной, они один за другим начали объяснять ей, что она *делала*, во-первых, и что они по этому поводу *чувствуют*, во-вторых. Они были рассержены, расстроены, смущены. А потом они говорили ей, как они любят ее, прикасались к ней и ласково говорили, как они хотят, чтобы она выздоровела и снова смогла наслаждаться жизнью. И что именно поэтому они так сердятся на нее.

- Звучит так просто, - сказал молодой человек, - тем более, когда речь идет о такой сложной проблеме, как пьянство. Это помогло?

- Поразительным образом, - ответил Одноминутный Менеджер. – А сейчас центры кризисного вмешательства множатся по всей стране. Разумеется, все это не так просто, как я вкратце описал. Но эти три компонента – говорить людям, что они сделали неправильно, говорить им, что вы по этому поводу чувствуете, и напоминать им, какие они достойные люди и как вы цените их, приводят к замечательным улучшениям в поведении людей.

- Это невероятно, - сказал молодой человек.

- Однако это так.

- Вы сказали, что приведете 2 примера того, как люди с успехом применяют методы наподобие Одноминутного Выговора, - напомнил молодой человек.

- Да, конечно. В начале 1970-х годов один калифорнийский психиатр сделал такое же удивительное открытие в отношении детей. Он много читал об эмоциональных узах, связывающих людей. Он знал, что людям нужно. Им нужно общаться с теми людьми, которые заботятся о них, которые ценят их просто за то, что они люди.

- Этот врач также знал, что людям необходимо, чтобы все вещи назывались своими именами, чтобы их останавливали, открыто говорили что они ведут себя неправильно.

- Как это все реализуется на практике? – поинтересовался молодой человек.

- Он учил каждого родителя устанавливать физический контакт с ребенком – положить руку ему на плечо, коснуться его руки, посадить его на колени, если он еще маленький. Потом родитель недвусмысленным образом говорит ребенку, что конкретно он сделал неправильно и что он, родитель, по этому поводу думает и чувствует. (Как видите, это очень похоже на то, что делали у постели больной женщины члены ее семьи.) Наконец, родитель замолкает на несколько секунд – чтобы ребенок *прочувствовал*, что ощущает родитель. Потом родитель говорит ребенку, как тот ценен и важен для него.

- Видите ли, управляя людьми, - продолжал менеджер, - очень важно помнить, что поведение и личность человека – не одно и то же. Истинную ценность имеет *личность*, управляющая своим собственным поведением. Это справедливо как по отношению к менеджерам, так и к людям, которыми они управляют.

- Если вы понимаете это, - сказал менеджер, указывая на одну из своих самых любимых памяток, - вы подберете ключ к действительно эффективному выговору.

### **Мы – не только наше поведение. Мы – люди, управляющие своим поведением.**

- Если вы понимаете, что управляете людьми, а не их недавними поступками, - заключил менеджер, - вы управляете успешно.

- Создается впечатление, что за такого рода выговором кроется больше заботы и уважения, нежели упрека, - сказал молодой человек.

- Я рад, что вы заметили это. Ваши Одноминутные Выговоры будут по-настоящему успешными, если вы будете реально заботиться о благополучии человека, которого упрекаете.

- Это напомнило мне слова мистера Ливая, - сказал молодой человек. – Он рассказал, что во время похвалы вы хлопаете его по плечу, или пожимаете руку, или каким-то иным образом устанавливаете физический контакт. И сейчас выговорите, что родителям предлагается прикасаться к детям, когда они их бранят. Прикосновение – важный компонент и Одноминутной Похвалы, и Выговора?

- И да, и нет, - с улыбкой ответил менеджер. – Да – если вы хорошо знаете человека и явно заинтересованы помочь ему преуспеть. И нет – если у вас или другого человека есть сомнения на этот счет.

- Прикосновение – очень мощное средство общения, - пояснил менеджер. – Люди испытывают сильные эмоции, когда к ним прикасаются, и это необходимо учитывать. Вам самому, например, понравилось бы, если бы человек, в чьих мотивах вы не уверены, прикасался бы к вам во время похвалы или выговора?

- Нет, - резко ответил молодой человек. – Совсем не понравилось бы!

- Тогда вы понимаете, что я имею в виду, - произнес менеджер. – Прикосновение не дает обмануть. Люди, когда вы прикасаетесь к ним, сразу распознают, заботитесь вы о них или пытаетесь отыскать новый способ манипулировать ими.

- Насчет прикосновений есть одно очень простое правило, - продолжал менеджер. – *Когда прикасаетесь, не берите.* Прикасайтесь к людям, которыми вы управляете, только когда вы *даете* им что-нибудь – сочувствие, моральную поддержку.

- Таким образом, от прикосновений следует воздерживаться, - сказал молодой человек, - пока не узнаешь человека поближе и пока он не будет знать, что ты желаешь ему успеха, что ты полностью на его стороне. Да, понятно.

- Но, - после некоторого колебания продолжил молодой человек, - хоть Одноминутные Похвалы и Одноминутные Выговоры выглядят достаточно простыми, не являются ли они на самом деле просто мощными средствами заставить людей сделать то, чего вы от них хотите? Не является ли это манипуляцией?

- Вы правы в отношении того, что Одноминутное управление является мощным средством заставить людей делать то, чего вы от них хотите, - подтвердил менеджер. – Однако манипуляция – это средство заставить людей делать то, о чем они *не знают* или с чем *не согласны*. Вот почему так важно, чтобы каждый человек знал заранее, что вы делаете и почему.

- Это как все остальное в жизни, - пояснил менеджер. – Есть вещи, которые работают, и есть вещи, которые не работают. Честность перед людьми со временем срабатывает. Бесчестность же, как вы наверняка убедились на собственном опыте, со временем приводит к краху. Все очень просто.

- Теперь я понимаю, - сказал молодой человек, - в чем сила вашего стиля управления – вы заботитесь о людях.

- Да, - просто сказал менеджер. – Наверное.

Молодой человек вспомнил, каким грубоватым показался ему этот «особенный» менеджер при первой их встрече.

Менеджер словно бы прочитал его мысли.

- Иногда, - сказал он, - чтобы заботиться, нужно быть суровым. И я бываю таким. Я очень сурово отношусь к плохой работе – но только к работе. Я никогда не бываю суров к людям.

Молодому человеку Одноминутный Менеджер нравился. Теперь он понимал, почему всем так нравится работать с ним.

- Может быть, это покажется вам интересным, сэр, - сказал молодой человек, тыча пальцем в свой блокнот. – Это памятка, которую я создал для себя, чтобы она напоминала мне как *цели* – Одноминутные Цели – и *последствия* – Похвалы и Выговоры – влияют на поведение людей.

### **Цели порождают поведение. Последствия поддерживают поведение.**

- Очень хорошо! – воскликнул менеджер.

- Вы так думаете? – спросил молодой человек, желая услышать комплимент еще раз.

- Молодой человек, - с ударением произнес менеджер, - я не магнитофон. У меня нет времени постоянно повторяться.

Как раз тогда, когда он надеялся получить похвалу, молодой человек выслушал очередной Одноминутный выговор – то, чего он предпочел бы избежать.

Он напрягся и выдал из себя:

- Что?

Долю секунды они напряженно смотрели друг на друга, а потом расхохотались.

- Вы мне нравитесь, молодой человек, - сказал менеджер. – Вы не хотели бы работать здесь?

Молодой человек отложил блокнот и удивленно уставился на него.

- Вы хотите сказать, работать на вас? – с энтузиазмом переспросил он.

- Нет. Я имел в виду, работать на себя, как работают остальные сотрудники моего отдела. На самом деле никто никогда не работает на кого-то. Я просто помогаю людям работать лучше и при этом приносить пользу всей организации.

Это было как раз то, что молодой человек так долго искал.

- Мне бы очень хотелось работать здесь, - сказал он.

Так он и сделал – на некоторое время.

Время, которое «особенный» менеджер уделил ему, воздалось сторицей. Потому что через некоторое время произошло неизбежное.

**Он стал Одноминутным Менеджером.**

## Новый Одноминутный Менеджер

Он стал Одноминутным Менеджером не потому, что думал или говорил как Одноминутный Менеджер, а потому что он вел себя как Одноминутный Менеджер.

Он ставил Одноминутные Цели.

Он раздавал Одноминутные Похвалы.

Он делал Одноминутные выговоры.

Он задавал короткие, но важные вопросы; высказывал простые истины; смеялся, работал и радовался жизни.

И, может быть, самое главное, он побуждал людей, с которыми работал, делать то же самое.

Он даже создал карманного формата «План игры», чтобы облегчить окружающим его людям задачу стать Одноминутными Менеджерами, и раздал его своим подчиненным.

## Подарок самому себе

Много лет спустя этот человек размышлял о том времени, когда он впервые услышал о принципах Одноминутного Управления. Казалось, это было так давно. Он был рад, что в свое время записал то, что услышал от Одноминутного Менеджера.

Из своих записей он составил книгу и роздал ее многим людям. Он помнил, как ему позвонила миссис Гомес: «Не знаю, как благодарить вас. Это совершенно преобразило мою работу». Он был очень рад.

Новый менеджер был очень рад, что он смог еще более углубить полученные знания. Раздав экземпляры своей книги многим сотрудникам своей организации, он решил несколько практических проблем.

Все, кто работал с ним, почувствовали уверенность в себе. Никто не думал, что им манипулируют, никто не ощущал угрозы в свой адрес, потому что все знали заранее, что он делает и почему.

Они также смогли понять, *почему* столь простые внешне приемы Одноминутного Управления – Цели, Похвалы и Выговоры – столь эффективны.

Каждый человек, у которого был экземпляр книги, мог не торопясь снова и снова перечитывать ее, чтобы до конца понять и использовать в своих интересах написанное в ней. Менеджер очень хорошо знал практическую пользу от многократного повторения, когда изучаешь что-нибудь новое.

То, что он поделился своим знанием таким простым и честным способом, спасло ему много времени. И, конечно же, облегчило ему работу.

Многие его подчиненные сами стали Одноминутными Менеджерами и делали то же самое со своими подчиненными.

Вся организация стала намного эффективнее.

Сидя за своим столом и размышляя, новый Одноминутный Менеджер понял, как ему повезло. Он подарил себе возможность получать большие результаты за небольшое время.

У него было время думать и планировать – оказывать своей организации ту помощь, в которой она нуждалась.

У него было время заниматься спортом и оставаться здоровым.

Он не знал, что такое повседневный эмоциональный и физический стресс, которому подвергаются другие менеджеры.

И он знал, что многие другие люди, работающие с ним, наслаждаются такими же благами.

В его подразделении была низкая текучесть кадров, люди меньше болели, меньше прогуливали. Польза была значительная.

Оглядываясь назад, он радовался тому, что в свое время не стал дожидаться, пока овладеет Одноминутным Управлением в *совершенстве*, чтобы начать применять его.

После того как его сотрудники прочли об этой системе управления, он спросил у каждого из них, хотелось бы им, чтобы ими управлял Одноминутный Менеджер.

Он с удовольствием узнал, что, хоть люди сами не прочь были стать Одноминутными Менеджерами, они еще больше хотели бы видеть его в качестве Одноминутного Менеджера.

Как только он понял это, ему стало намного легче объяснять сотрудникам, что он вовсе не уверен, что может делать это именно так, как они ожидают.

«Я не привык говорить людям, какие они хорошие или как я отношусь к тем или иным вещам, - сказал он. – И я не уверен, что всякий раз вспомню о том, что после выговора нужно успокоиться и напомнить вам, как я ценю вас».

Сотрудники в ответ обычно улыбались: «Ну, вы можете хотя бы *попробовать!*»

Просто спросив своих сотрудников, хотят ли они, чтобы ими управлял Одноминутный Менеджер, и признавшись, что он, возможно, не всегда будет делать это правильно, он совершил что-то очень важное.

Сотрудники почувствовали, что он прежде всего честен. И это оказалось самым главным.

Новый Одноминутный Менеджер встал из-за стола и начал задумчиво прохаживаться по кабинету.

Он был доволен собой – как человеком и как менеджером.

Его забота о людях приносила огромные дивиденды. Он быстро поднимался по служебной лестнице, расширял круг своих обязанностей и получал больше наград.

И он знал, что стал эффективным менеджером, потому что и его подчиненные, и вся организация в целом получали явную пользу от его присутствия.

## Подарок другим

Внезапно зазвонил телефон. «Простите, сэр, что беспокою вас, - услышал он голос секретарши, - но на проводе какая-то молодая женщина. Она спрашивает, нельзя ли ей зайти и поговорить с вами о нашем методе управления людьми?»

Новый Одноминутный Менеджер обрадовался. Он знал, что все большее число женщин начинает заниматься бизнесом. Он был рад, что некоторые из них хотят научиться хорошему менеджменту, как он когда-то хотел этого.

Его подразделение теперь процветало. Как и следовало ожидать, оно стало одним из наиболее эффективных предприятий в своей отрасли. Сотрудники работали продуктивно и были довольны. И он был доволен своим положением.

«Приходите в любое время», – сказал он в трубку.

И вскоре он уже беседовал с очень приятной и умной молодой особой.

- Я рад поделиться с вами своими управленческими секретами, - сказал новый Одноминутный Менеджер, предложив посетительнице сесть. – И потребую от вас лишь одного.

- Чего же? – спросила гостья.

- Просто...

**Поделитесь этим с другими.**

Конец.

## Выражение признательности

За долгие годы мы многому научились у многих людей. И мы хотели бы публично выразить слова признательности следующим людям:

Особая Похвала:

- Д-ру Джеральду Нельсону, родоначальнику Одноминутного Нагоня, поразительно эффективного метода воспитания детей. Мы адаптировали его метод, превратив его в «Одноминутный Выговор», столь же эффективный метод укрепления дисциплины среди работников;  
а также:
- Д-ру Элиоту Карлилю за то, что он рассказал нам о продуктивных менеджерах, у которых есть время думать и планировать.
- Д-ру Томасу Коннеллану за то, что он научил нас излагать поведенческие концепции и теории ясным и понятным образом.
- Д-ру Полу Херси за то, что он научил нас сплести различные прикладные поведенческие науки в полезное полотно.



- Д-ру Вернону Джонсону за то, что он научил нас методу кризисного вмешательства при лечении алкоголиков.
- Д-ру Дороти Джонгвард, Джею Шелову и Эйбу Вагнеру за то, что они научили нас правилам общения с людьми.
- Д-ру Роберту Лорберу за то, что он научил нас применять поведенческие концепции в бизнесе.
- Д-ру Кеннету Мейджеру за то, что он рассказал нам о постановке целей и анализе деятельности.
- Д-ру Чарльзу Маккормику за то, что он научил нас важности прикосновений и профессионализма.
- Д-ру Карлу Роджерсу за то, что он научил нас важности личной честности и открытости.
- Луису Тайсу за то, что он научил нас раскрывать человеческий потенциал.

## Об авторах

**Д-р Кеннет Бланшар**, председатель учебно-консультационной компании Blanchard Training and Development, Inc., имеет международную репутацию как писатель, просветитель и консультант. Он является соавтором широко известной книги «Управление поведением организаций: использование человеческих ресурсов», которая выдержала четвертое издание и переведена на многие языки.

Д-р Бланшар получил степень бакалавра по специальности «философия управления» в Корнельском университете, степень магистра по специальности «социология и психология» в университете Колгейта и степень доктора наук по специальности «администрация и менеджмент» опять же в Корнельском университете. В настоящее время он читает курс «Руководство и поведение организаций» в университете Массачусетса.

Д-р Бланшар консультировал такие известные корпорации и организации, как Chevron, Lockheed, AT&T, Holidays Inn, «Организация молодых президентов», Вооруженные силы США и ЮНЕСКО. Разработанный Херси и Бланшаром подход к управлению, известный как «Ситуационное Руководство», является частью программ обучения и повышения квалификации корпораций Mobil Oil, Caterpillar, Union 76, IBM, Xerox, The Southland Corporation и многих других быстрорастущих компаний. В своей роли консультанта по менеджменту д-р Бланшар проводит семинары по всей стране.

**Д-р Спенсер Джонсон** является председателем корпорации Candle Communications, а также активным писателем, издателем, лектором и консультантом. Он написал более десятка книг по медицине и психологии, изданных общим тиражом более трех миллионов экземпляров.

Д-р Спенсер получил свою степень бакалавра в области психологии от университета Южной Калифорнии, а степень доктора медицины от ирландского Королевского колледжа хирургов.

Он занимал должность руководителя отдела медицинских связей в компании Medtronic, а затем врача-исследователя в Институте междисциплинарных исследований. Кроме того, он работал консультантом по общению в различных организациях здравоохранения.

Одна из его последних книг, «Драгоценный подарок», удостоилась похвалы выдающегося психолога Карла Роджерса, а также д-ра Нормана Винсента Пила, который сказал следующее: «Как мог бы измениться мир, если бы все прочли эту книгу и начали применять принципы, которым она учит».

«Одноминутный Менеджер», как и все остальные книги д-ра Джонсона, отражает его вечное стремление помогать людям избегать стрессов и наслаждаться здоровьем через совершенствование средств общения.

