

Мировой бестселлер в категории
«Управление личной жизнью и работой»

НОВЫЙ :01[®]ОДНО- МИНУТНЫЙ Менеджер[®]

The New One Minute Manager

Ken Blanchard, PhD
Spencer Johnson, MD
Автор of **Who Moved My Cheese?**

КЕН БЛАНШАР
СПЕНСЕР ДЖОНСОН

КЕН БЛАНШАР
СПЕНСЕР ДЖОНСОН

НОВЫЙ :01 ДНО- МИНУТНЫЙ Менеджер®

The New One Minute Manager

Ken Blanchard, PhD
Spencer Johnson, MD
Автор of **Who Moved My Cheese?**



ИНФОРМАЦИЯ ОТ ИЗДАТЕЛЬСТВА

Перевел с английского *О. Г. Белошеев* по изданию: THE NEW ONE MINUTE MANAGER/by Ken Blanchard, Ph. D., Spencer Johnson, M. D., 2015.

Охраняется законом об авторском праве. Нарушение ограничений, накладываемых им на воспроизведение всей этой книги или любой ее части, включая оформление, преследуется в судебном порядке.

Бланшар, К., Джонсон, С.

Новый Одноминутный Менеджер / Кен Бланшар, Спенсер Джонсон ; пер. с англ. О. Г. Белошеев. — Минск : Попурри, 2015.

ISBN 978-985-15-2580-1

Поскольку с момента первой публикации «Одноминутного менеджера» мир сильно изменился, вам предлагается это новое издание, чтобы вы могли быстрее овладевать лидерскими навыками и добиваться успеха в меняющемся мире. Сегодня люди пытаются найти в работе и жизни больше возможностей приносить пользу и получать моральное удовлетворение. Компаниям приходится реагировать быстрее, используя меньше ресурсов. Если вы хотите развиваться и быть современным лидером — эта книга принесет вам огромную пользу, укажет новые ориентиры и поможет с еще большей эффективностью вести за собой людей, чтобы идти в ногу с технологиями и глобализацией.

© 2015 by Blanchard Family Partnership and Candle Communications, Inc.

© Перевод. Издание на русском языке. Оформление. ООО «Попурри», 2015

СИМВОЛ



Символ Нового Одноминутного Менеджера призван напоминать нам, что мы должны уделять одну минуту в день тому, чтобы общаться с людьми, которыми руководим. Мы должны понимать, что именно они — наш главный ресурс.

От авторов

Со времени первой публикации «Одноминутного Менеджера» мир сильно изменился, поэтому вам предлагается новое издание данной книги. Сегодня, чтобы идти в ногу с постоянно развивающимися технологиями и процессами глобализации, организации должны быстрее реагировать на изменения, задействуя при этом как можно меньше ресурсов. Данная книга поможет вам быстрее овладеть навыками лидера и добиться успеха в современном мире.

Поскольку основные принципы этой, уже ставшей классической, истории остаются прежними и продолжают помогать миллионам людей во всем мире, то и значительная часть самой истории тоже остается прежней.

Однако происшедшие в мире изменения заставили Одноминутного Менеджера внести коррективы в свою деятельность. Теперь он ведет за собой людей и мотивирует их, используя новый подход, основанный на сотрудничестве.

Когда Одноминутный Менеджер только начинал обучать людей своим трем секретам, в организациях существовала вертикальная структура управления.

В наши дни эффективное управление опирается на отношения равноправного сотрудничества, что наглядно показано в данной книге.

Сегодня люди стремятся получать больше удовлетворения от жизни и работы. Им хочется вносить значительный вклад в достижение всеобщего благополучия и счастья. Они больше не желают отдавать слишком много времени работе в ущерб своим личным потребностям.

Понимая это и зная, что люди вносят ключевой вклад в успех организации, Новый Одноминутный Менеджер обращается с людьми соответствующим образом. Он осознает, что одним из его главных приоритетов является привлечение и удержание талантливых сотрудников.

Как говорил древний мудрец Конфуций, «суть знания состоит в том, чтобы не просто иметь его, но и использовать», поэтому мы надеемся, что, познакомившись с тремя секретами, которые откроет вам данная книга, вы обсудите возможности их применения для достижения успеха не только с коллегами и друзьями, но и с членами семьи.

Мы уверены, что использование этих трех секретов позволит вам наслаждаться более здоровой, счастливой и продуктивной жизнью.

КЕН БЛАНШАР, *доктор философии,*
СПЕНСЕР ДЖОНСОН, *доктор медицины*

ПОИСКИ

Жил на свете смышленный молодой человек, который искал особенного менеджера, способного быть настоящим лидером в сегодняшнем меняющемся мире.

Он стремился найти руководителя, поощряющего стремление сотрудников достичь идеального баланса между работой и личной жизнью, что позволяло бы им получать больше удовольствия и от того и от другого.

Молодой человек хотел работать на такого менеджера, мечтал сам стать таким и научиться лучше управлять собственной жизнью.

Многолетние поиски приводили его в самые отдаленные уголки мира.

Он побывал в маленьких городках и столицах могущественных держав.

Молодой человек беседовал с многими менеджерами, которые пытались справиться со стремительно меняющимся миром: с руководителями компаний и предпринимателями, государственными служащими и военными, президентами университетов и администраторами фондов, с управляющими магазинов и ресторанов, банков и гостиниц, с мужчинами и женщинами, с молодыми и старыми.

Он побывал в самых разных кабинетах: больших и маленьких, роскошных и скромных, с окнами и без.

Молодой человек начинал видеть полный спектр того, как одни люди управляют другими.

Но ему не всегда нравилось то, что он видел.

Молодой человек повидал множество суровых менеджеров, под руководством которых работники страдали, а организации вроде бы процветали.

Некоторые подчиненные считали их хорошими менеджерами. Другие думали иначе.

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

Их ответы почти не отличались друг от друга: «Я — менеджер, нацеленный на результат, и всегда контролирую ситуацию», «Жесткий», «Реалистичный», «Думающий о прибылях».

Они говорили, что всегда использовали такой стиль управления, и не видели никакого смысла что-либо менять.

В их голосе он слышал гордость и заинтересованность в результатах.

Молодой человек встречался также с приятными менеджерами, под руководством которых подчиненные процветали, а компании терпели убытки.

Некоторые из подчиненных считали их хорошими менеджерами.

Те, кому подчинялись они сами, сомневались в этом.

Задавая приятным менеджерам тот же самый вопрос, молодой человек в ответ слышал: «Я — участвующий менеджер», «Поддерживающий», «Внимательный».

Они тоже говорили, что всегда использовали такой стиль управления, и не видели никакого смысла что-либо менять.

В их голосе он слышал гордость и заботу о людях.

Но что-то в этих ответах беспокоило молодого человека.

Создавалось впечатление, будто все менеджеры на свете продолжают работать по старинке, заботясь только о результатах или только о людях.

Менеджеров, которые интересовались только результатами, часто именовали автократами, а менеджеров, которые заботились о людях, — демократами.

Молодой человек считал, что каждый из этих типов управления — и суровый автократический, и приятный демократический — эффективны лишь отчасти. «Это все равно что быть менеджером наполовину», — думал он и возвращался домой усталый и разочарованный.

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

«Во времена стремительных перемен, — думал он, — эффективные менеджеры должны управлять 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, кого он нашел, не захотели делиться с ним своими секретами. Он уже начал было думать, что, может быть, никогда не найдет того, кого ищет.

Потом до молодого человека стали доноситься удивительные истории о каком-то особенном менеджере, живущем в соседнем городе. Ему рассказывали, что людям нравится работать на этого человека и вместе с ним они добиваются потрясающих результатов.

Кроме того, говорили, что, когда люди применяют принципы этого менеджера в своей собственной жизни, они достигают таких же выдающихся результатов.

Молодой человек гадал, правдивы ли эти истории и, если правдивы, захочет ли этот менеджер открыть ему свои секреты.

Охваченный любопытством, он позвонил помощнику особенного руководителя, чтобы узнать, можно ли договориться о встрече. К удивлению молодого человека, помощник сразу же соединила его с менеджером.

Молодой человек спросил, когда они смогут встретиться, и особенный руководитель ответил:

— В любое время на этой неделе, кроме утра в среду. Время выберите сами.

Молодой человек опешил. Что это за менеджер, у которого так много свободного времени? Заинтригованный, он отправился на встречу.

НОВЫЙ ОДНОМИНУТНЫЙ МЕНЕДЖЕР

Когда молодой человек вошел в кабинет особенного руководителя, тот смотрел в окно. Увидев гостя, менеджер повернулся к нему и предложил присесть.

— Чем могу быть полезен?

— Я слышал о вас поразительные вещи и был бы весьма признателен, если бы вы позволили мне побольше узнать о том, как управляете людьми.

— Я совершенствовал эту систему годами, и теперь, чтобы справляться с происходящими изменениями, мы по-новому используем годами проверенный метод. Мы были компанией с вертикальной системой управления, которая в свое время достаточно неплохо работала. Но сегодня эта структура стала слишком медленной и неповоротливой. Она не вдохновляет людей и душит инициативу. Потребители требуют быстрого сервиса и качественной продукции, поэтому нам нужно, чтобы каждый вкладывал в общее дело свой талант. Хорошие мозги есть не только в кабинете начальника — их можно найти во всех звеньях организации. Поскольку сегодня залогом успеха стала скорость, лидерство на основе сотрудничества более эффективно, чем старая система командования и контроля.

— В чем суть вашего лидерства на основе сотрудничества?

— Я собираю всю нашу команду один раз в неделю, в среду утром — вот почему я не мог встретиться с вами в это время. На этих совещаниях я слушаю, как члены группы обсуждают и анализируют, чего они добились за минувшую неделю, с какими проблемами сталкивались, что еще осталось сделать и какие планы и стратегии можно использовать для решения этих задач.

— Решения, принимаемые на таких совещаниях, обязательны для вас и ваших людей?

— Да, обязательны. Ведь цель совещания состоит в том, чтобы люди участвовали в принятии ключевых решений относительно того, что им делать дальше.

— Значит, вы участвующий менеджер, не так ли? — спросил молодой человек.

— Не совсем. Я верю в стремление помочь, но не участвую в процессе принятия решений другими людьми.

— Тогда в чем смысл этих совещаний?

— Разве я только что вам этого не сказал?

Молодой человек смутился и пожалел о допущенной ошибке.

Менеджер выдержал паузу и продолжил:

— Мы здесь для того, чтобы получать результаты. Задействуя таланты каждого человека, мы добиваемся гораздо большей продуктивности.

— О, так значит, вы ориентированы больше на результат, чем на людей.

Руководитель встал и принялся прохаживаться по кабинету:

— Чтобы быстрее добиться успеха, менеджеры должны ориентироваться как на результаты, так и на людей. Как, по-вашему, мы смогли бы получать результаты без людей? Я забочусь и о людях, и о результатах. Вот, посмотрите, — он указал на свой

компьютер. — Я всегда держу на мониторе эту заставку, чтобы она напоминала мне об одной практичной истине.

Люди, которые чувствуют, что к ним хорошо относятся, добиваются высоких результатов.

Молодой человек посмотрел на экран, а менеджер продолжил:

— Подумайте сами. Когда вы работаете лучше всего? Когда чувствуете, что к вам хорошо относятся? Или когда плохо?

Гость кивнул, начиная понимать очевидное:

— Я делаю гораздо больше, когда чувствую, что ко мне хорошо относятся.

— Так же, как и любой другой человек.

— Значит, ключ к продуктивности состоит в том, чтобы хорошо относиться к людям и помочь им почувствовать себя уверенно, — сказал посетитель.

— Да. Однако не забывайте, что продуктивность — это не *количество* сделанной работы. Это еще и *качество*.

Подойдя к окну, менеджер произнес:

— Взгляните на это.

Когда молодой человек встал рядом с ним, менеджер указал на расположенный внизу ресторан.

— Видите, сколько посетителей в этом ресторане?

Молодой человек увидел очередь, выстроившуюся у дверей ресторана.

— Наверное, тут удачное место для такого заведения, — заметил он.

— Если в этом все дело, то почему такая же очередь не стоит у дверей другого ресторана, через два дома отсюда? Почему люди предпочитают первый ресторан второму?

— Может, потому, что там лучше кухня и сервис? — предположил молодой человек.

— Вот именно. Все очень просто. Если не предоставлять людям качественную продукцию и обслуживание, то бизнес долго не протянет. Очевидное упустить легко. Чтобы получать высокие результаты, нужно работать *вместе с людьми*! Успех самых лучших ресторанов создают *люди*, которые там работают.

Эта мысль разожгла у молодого человека интерес:

— Вы уже говорили, что не считаете себя участвующим менеджером. Тогда как вы себя называете?

— Очень просто, — не задумываясь, ответил тот. — Я Одноминутный Менеджер.

На лице молодого человека отразилось удивление. Он никогда не слышал выражения «Одноминутный Менеджер».

— Кто?

Руководитель рассмеялся:

— Так меня называют потому, что мне и моей команде требуется очень мало времени для того, чтобы добиваться высоких результатов.

Хотя молодому человеку приходилось беседовать с многими менеджерами, ничего подобного он еще не слышал. Было трудно поверить, что можно добиться высоких результатов, не затрачивая на это много времени.

Заметив сомнение на лице посетителя, менеджер спросил:

— Вам трудно в это поверить, не так ли?

— Должен признаться, что мне трудно даже вообразить такое.

Руководитель засмеялся и сказал:

— Послушайте, если вы действительно хотите узнать, какой я менеджер, почему бы вам не поговорить с людьми из нашей команды?

Менеджер повернулся к компьютеру, распечатал список и вручил его молодому человеку:

— Здесь имена, должности и телефоны шести моих подчиненных.

— С кем из них мне следует поговорить? — спросил молодой человек.

— Решайте сами. Поговорите с любым из них или со всеми.

— Вообще-то я хотел спросить, с кого лучше начать.

— Я уже сказал, что не принимаю решения за других людей. Сделайте выбор сами, — твердо произнес менеджер и умолк.

Воцарившаяся пауза тянулась так долго, что молодой человек почувствовал себя неловко и пожалел о том, что попросил особенного руководителя принять за него решение, которое вполне мог принять сам.

Менеджер встал и проводил посетителя до двери:

— Вы хотите побольше узнать об управлении людьми, и мне это очень нравится. Если после беседы с людьми из нашей команды у вас появятся какие-то вопросы, — добавил он, — приходите ко мне снова. Я с удовольствием передам вам концепцию Одноминутного Менеджмента. В свое время один человек раскрыл ее мне, и это многое изменило в моей жизни. Когда вы вникнете в ее суть, возможно, когда-нибудь вам тоже захочется стать таким менеджером.

— Спасибо, — поблагодарил молодой человек.

Покинув кабинет, он прошел мимо Кортни, помощника менеджера.

— Судя по вашему задумчивому виду, вы уже познакомились с нашим особенным менеджером, — заметила она.

Молодой человек, все еще пытаясь собраться с мыслями, отозвался:

— Похоже, да.

— Я могу чем-нибудь вам помочь? — поинтересовалась Кортни.

— Да, он дал мне список людей, с которыми стоит поговорить.

Она взглянула на список.

— Трое из них на этой неделе в командировках. А Тереса Ли, Пол Тренелл и Йон Леви сегодня здесь. Я им позвоню и помогу вам встретиться с ними.

— Буду вам глубоко признателен, — сказал молодой человек.

ПЕРВЫЙ СЕКРЕТ: ОДНОМИНУТНЫЕ ЦЕЛИ

Когда молодой человек вошел в кабинет Тересы Ли, она сняла очки и улыбнулась:

— Слышала, вы познакомились с нашим менеджером. Удивительный человек, правда?

— Судя по всему, да.

— Это он посоветовал вам поговорить с нами о его методе управления?

— Да.

— Его метод действительно очень эффективен. Я до сих пор удивляюсь тому, как мало он общается со мной с того времени, как я научилась правильно выполнять свою работу.

— Это правда?

— Можете не сомневаться. Сейчас я его почти не вижу.

— Вы хотите сказать, что не получаете от него никакой помощи? — изумился молодой человек.

— Намного меньше, чем когда я сюда пришла. Хотя он уделяет мне некоторое время, когда поручает новые задания. Тогда мы с ним определяем наши Одноминутные Цели.

— Одноминутные Цели? А что это?

— Это первый из трех секретов Одноминутного Менеджмента, — ответила Тереса.

— Трех секретов? — переспросил молодой человек, сгорая от любопытства.

— Да, — сказала Тереса. — С постановки Одноминутных Целей начинается Одноминутный Менеджмент. Видите ли, если вы спрашиваете людей в большинстве организаций, чем они занимаются, а затем задаете тот же вопрос их начальству, то слишком часто получаете два разных ответа. Дело в том, что в некоторых организациях, где я работала, любые совпадения между тем, как я воспринимала свои должностные обязанности, и тем, какими их видел мой босс, были чисто случайными. Я не делала то, что не считала своей работой. Из-за этого у меня возникали трудности.

— А здесь такого не бывает? — спросил молодой человек.

— Нет! — ответила Тереса. — Здесь такого не случается. Менеджер всегда четко разъясняет, в чем заключаются наши обязанности и за что мы несем ответственность.

— Интересно, как он это делает? — захотелось узнать молодому человеку.

— Еще лучше, чем раньше, — с улыбкой ответила Тереса. — В последнее время я даже стала называть его Новым Одноминутным Менеджером, потому что он использует новые, более эффективные методы.

— Как ему это удастся?

Она охотно объяснила:

— Например, вместо того чтобы самому устанавливать для нас цели, он выслушивает наши соображения и вместе с нами занимается разработкой этих целей. После достижения согласия по поводу большинства самых важных из них мы составляем описание каждой цели на одной странице. Менеджер считает, что описание цели и стандарта исполнения — того, что и к какому сроку нужно сделать, — не должно

занимать больше одного-двух абзацев, чтобы его можно было прочитать и обдумать примерно за минуту. Имея такие лаконичные описания целей, мы можем чаще их просматривать, чтобы сохранять сосредоточенность на самом важном. И наконец, я отсылаю ему описания своих целей по электронной почте, а себе оставляю копии, чтобы в дальнейшем не возникало разногласий и мы оба могли периодически отслеживать мой прогресс.

— Если составлять одностраничные описания для каждой цели, не слишком ли много страниц приходится на каждого человека?

— Нет, не слишком. Мы верим в правило «80/20». Это значит, что 80 процентов действительно важных результатов достигается при выполнении 20 процентов целей. Поэтому мы составляем Одноминутные Цели лишь для этих 20 процентов — то есть для ключевых сфер ответственности — и в итоге получается от трех до пяти целей. Разумеется, в случае работы над каким-то особым проектом мы устанавливаем специальные Одноминутные Цели. Поскольку описание каждой цели можно прочитать примерно за минуту, — продолжила она, — мы можем чаще выделять время, чтобы взглянуть на то, что мы делаем, и определить, соответствует ли это нашим целям. Если нет, мы корректируем свои действия. Это помогает быстрее добиться успеха.

— Выходит, — заметил молодой человек, — что *вы сами* следите за тем, делаете ли то, чего от вас ждут, вместо того чтобы выжидать, пока вам это скажет менеджер.

— Да.

— То есть фактически вы сами руководите со бой.

— Вот именно, — кивнула Тереса. — Работать таким образом гораздо легче, — добавила она, — поскольку мы знаем, в чем заключается наша работа. Менеджер заботится о том, чтобы мы видели, каким должно быть хорошее исполнение, поэтому сам показывает нам, как нужно действовать.

Другими словами, обеим сторонам ясно, чего от них ждут. Однако у нас многие работают удаленно, и у менеджера не всегда есть возможность лично показать, как действовать, и он делает это другими способами.

— Вы можете привести пример?

— Конечно, — сказала Тереса. — Одна из моих целей заключалась в том, чтобы выявить проблему и найти решение, осуществление которого должно было радикально изменить ситуацию. В самом начале своей работы здесь я часто ездила в командировки и заметила одну проблему, но не знала, что делать. Поэтому я позвонила нашему менеджеру. Когда он снял трубку, я сказала: «У меня есть одна проблема». Прежде чем я успела произнести еще хоть слово, он воскликнул: «Отлично! Вас наняли как раз для того, чтобы их решать». И на другом конце провода наступила гробовая тишина. Я не знала, что сказать, и в конце концов начала мямлить: «Но, но... Я не знаю, как решить эту проблему». На это наш руководитель ответил: «Тереса, одна из ваших задач на будущее заключается в том, чтобы самой выявлять и решать свои *собственные* проблемы. Но, поскольку вы новичок, давайте поговорим. Расскажите, в чем ваша проблема».

Я постаралась описать проблему как можно лучше, но мысли у меня путались, потому что я нервничала и пыталась оправдываться. «Просто расскажите мне, что из

сделанного или не сделанного людьми стало причиной проблемы», — мягко сказал он, чтобы меня успокоить. Его слова помогли мне сосредоточиться на проблеме, а не на себе, и я сумела описать проблему так, как он просил. «Прекрасно, Тереса! — сказал менеджер. — А теперь расскажите мне, как вы хотите изменить происходящее». Я призналась, что не знаю, как решить вопрос. «В таком случае перезвоните мне, когда будете знать», — отрезал он. Я на несколько секунд застыла в изумлении, не зная, что сказать дальше. Менеджер милостиво нарушил молчание: «Если вы не можете сказать мне, как хотите изменить происходящее, значит, у вас еще нет проблемы. Вы просто жалуетесь. Проблема существует только тогда, когда есть разница между тем, что происходит *фактически*, и тем, как вы *стремитесь* изменить происходящее». Дальнейших объяснений не потребовалось, поскольку мне стало ясно, что знаю, как изменить положение дел. Когда я сказала об этом нашему руководителю, он попросил меня определить возможную причину несоответствия между фактическим и желаемым. После того как я это сделала, менеджер спросил: «Ну и что вы собираетесь со всем этим делать?» Я сказала, что могла бы использовать вариант А. «Это изменит происходящее так, как вы хотите?» — поинтересовался он. Я ответила, что нет. «Значит, ваше решение никуда не годится, — подвел итог менеджер. — Что еще вы могли бы сделать?» Я сказала, что могла бы выбрать вариант Б. «Это изменит происходящее так, как вы хотите?» — снова спросил он. «Нет», — осознала я. «Значит, это тоже плохое решение, — сказал менеджер. — Что еще вы можете сделать?» Задумавшись на пару минут, я ответила: «Я могла бы применить вариант В. Но в этом случае того, чего хочу, тоже не произойдет, следовательно, данное решение тоже никуда не годится, верно?» На это он сказал: «Верно. Похоже, вы начинаете понимать. А еще что-нибудь вы можете сделать?» Почувствовав облегчение, я рассмеялась и заметила, что могла бы скомбинировать некоторые из этих решений. «Пожалуй, стоит попробовать», — отреагировал наш руководитель. «Тогда если на этой неделе я сделаю А, на следующей неделе Б и через две недели В, то смогу все решить. Это просто фантастика! Огромное вам спасибо. Вы решили проблему за меня». Но менеджер возразил: «Ничего подобного! Вы сами ее решили. Я просто задавал вам полезные вопросы, которые вы сами способны себе задать. Впредь используйте для решения своих проблем свое рабочее время, а не мое». Я, конечно, поняла, что он сделал. Он показал мне, как решать проблемы, чтобы в будущем я могла делать это самостоятельно.

— Вы именно это имели в виду, когда говорили, что он показывает вам, каким должно быть хорошее исполнение? — уточнил молодой человек.

— Да. Менеджер *показывает* мне, как нужно действовать, чтобы я могла это понять и действовать самостоятельно. В конце того телефонного разговора он сказал: «Вы молодец, Тереса. Помните об этом в следующий раз, когда у вас возникнет проблема».

Тереса откинулась на спинку кресла, и по ее лицу было видно, что она заново переживает свою первую встречу с особенным менеджером:

— Помню, как легко стало у меня на душе потом, когда я осознала, в чем суть его поведения. Он дал мне понять, что в будущем не будет принимать такого участия в моей работе.

— Он показал, что будет лучше, если вы научитесь сами решать свои проблемы?

— Да. Ему хочется, чтобы каждый человек в нашей команде наслаждался способностью выполнять свою работу лучше и быстрее.

Молодой человек немного подумал и сказал:

— Теперь я вижу, что чем больше членов команды способно действовать самостоятельно, тем выше уровень ответственности в организации. Вы не против, если я составлю резюме того, что узнал от вас?

— Думаю, это хорошая идея, — ответила Тереса.

И тогда молодой человек написал:

ОДНОМИНУТНЫЕ ЦЕЛИ. РЕЗЮМЕ

Одноминутные Цели эффективны, когда вы:

1. Вместе планируете цели, составляете их краткое и четкое описание и показываете людям, каким должно быть хорошее исполнение.
2. Приучаете людей описывать каждую из их целей, с указанием сроков выполнения, на одной странице.
3. Просите их каждый день выделять несколько минут на просмотр списка самых важных целей.
4. Убеждаете людей чаще выделять минуту на оценку того, что они делают, чтобы определить, соответствуют ли их действия поставленным целям.
5. Побуждаете их корректировать свои действия, если они не соответствуют поставленным целям, чтобы им было легче достичь этих целей.

Молодой человек показал составленное резюме Тересе.

— То, что надо! — одобрила она. — Вы способный ученик.

— Спасибо, — произнес молодой человек и осознал, что ему приятно это слышать.

— Если постановка Одноминутных Целей — это первый секрет, помогающий стать

Одноминутным Менеджером, могу я спросить, каковы остальные два?

Тереса улыбнулась, взглянула на часы и сказала:

— Почему бы вам не спросить об этом Пола Тренелла? Встреча с ним назначена у вас после моей, не так ли?

Молодого человека поразило, что Тереса уже знала расписание его встреч. Он поднялся, чтобы пожать ей руку, и сказал:

— Да, и огромное вам спасибо за то, что уделили мне время.

— Всегда пожалуйста. Время — это как раз то, чего у меня сейчас стало намного больше. Как вы, возможно, заметили, я сама начинаю становиться Новым Одноминутным Менеджером.

— То есть начинаете замечать, что изменяется, и ищите новые способы применения трех секретов?

— Да, это одна из моих главных целей.

ВТОРОЙ СЕКРЕТ: ОДНОМИНУТНЫЕ ПОХВАЛЫ

Молодой человек покинул кабинет Тересы, поражаясь простоте того, что он услышал.

«Все это кажется весьма разумным. В конце концов, разве можно быть эффективным менеджером, если у тебя и твоих людей нет ясного представления о целях и о том, как выглядит правильное исполнение? Это действительно эффективный способ, позволяющий всем точно узнать, чего от них ждут», — думал он.

Когда молодой человек вошел в кабинет Пола Тренелла, его удивил возраст Пола. Тому было всего около тридцати лет.

— Я знаю, вы уже познакомились с нашим менеджером. Удивительный человек, не так ли?

Посетитель уже начинал привыкать, что Нового Одноминутного Менеджера называли удивительным человеком.

— Похоже, что так, — ответил он.

— Он рассказал вам, какой стиль руководства использует?

— Конечно. А это правда? — в свою очередь спросил молодой человек, надеясь услышать ответ, отличный от того, что дала Тереса.

— Чистая правда. На моей последней работе босс был склонен к мелочной опеке, но наш Новый Одноминутный Менеджер не верит в эффективность такого стиля.

— Вы хотите сказать, что не получаете от него помощи?

— Намного меньше, чем получал, когда только начинал учиться. Теперь он больше мне доверяет. Однако он проводит со мной довольно много времени, когда мы начинаем новый проект или мне поручают новые задания.

— Да, мне только что рассказали о постановке Одноминутных Целей, — перебил его молодой человек.

— Вообще-то я имел в виду не столько Одноминутные Цели, сколько Одноминутные Похвалы.

— Одноминутные Похвалы? Наверное, это второй секрет?

— Да. Когда я только начал тут работать, менеджер очень ясно дал мне понять, что он собирался делать.

— И что же это было?

— Он сказал, что мне будет гораздо легче справляться с обязанностями, если он станет предоставлять мне абсолютно четкую обратную связь по поводу моей работы. Менеджер сказал, что это поможет мне действовать более эффективно, что у меня есть талант и что он хочет меня удержать. Он хотел бы, чтобы я получал удовольствие от работы и приносил больше пользы организации. Затем наш руководитель сказал, что будет сообщать мне в *очень конкретных формулировках*, когда я выполняю свои обязанности хорошо, а когда нет, и предупредил, что на первых порах это будет не слишком приятно нам обоим.

— Почему?

— Потому, что, по его словам, большинство менеджеров не используют такой стиль руководства. Но менеджер заверил меня, что если мне важно добиться успеха в работе, то вскоре я пойму, что такая обратная связь является бесценным инструментом.

— Не могли бы вы привести пример того, о чем говорите?

— Конечно, — ответил Пол. — Когда я пришел сюда работать, то заметил, что после того, как мы с менеджером определяли наши Одноминутные Цели, он продолжал поддерживать со мной тесный контакт.

— И как он это делал?

— Двумя способами. Во-первых, он следил за моими действиями. Даже если находился далеко, то регулярно просматривал различные данные, которые показывали, как я работаю. Во-вторых, он требовал, чтобы я отправлял ему отчеты о своем прогрессе.

— Какие чувства это у вас вызывало?

— Поначалу я нервничал. Но потом вспомнил его обещание следить за мной на первом этапе, чтобы ловить меня на том, что я делаю правильно.

— Ловить на том, что вы делаете *правильно*? — переспросил молодой человек.

— Да. У нас есть принцип, который соблюдают все менеджеры:

**Помогайте людям полностью раскрывать свой потенциал.
Ловите их на том, что они делают правильно.**

Несмотря на то что молодой человек был знаком с многими руководителями, он никогда не слышал, чтобы менеджеры следовали этому принципу.

— В большинстве организаций, — продолжил Пол, — менеджеры тратят основную часть своего времени, стараясь поймать людей на чем?

Молодой человек понимающе улыбнулся и сказал:

— На том, что те делают неправильно.

— Правильно! — улыбнулся Пол. — Простите за невольный каламбур. А мы акцентируем внимание на позитивном, стараясь поймать людей на том, что они делают правильно, особенно когда приступают к новому заданию.

Молодой человек сделал несколько замечаний, после чего спросил:

— А что происходит, когда менеджер ловит вас на том, что вы делаете правильно?

— Тогда он выдает Одноминутную Похвалу, — с явным удовольствием ответил Пол.

— Что это значит? — поинтересовался молодой человек.

— Когда он замечает, что вы что-то делаете правильно, то говорит, что именно вы сделали правильно и какое удовольствие это ему доставило. Затем наш руководитель выдерживает паузу, чтобы вы тоже смогли это почувствовать, а потом подкрепляет похвалу пожеланием, что вы и впредь будете работать так же хорошо.

— Никогда не слышал, чтобы менеджеры так поступали, — заметил молодой человек. — Должно быть, это вызывает у вас очень приятное ощущение.

— Конечно, вызывает, причем по нескольким причинам. Во-первых, я получаю похвалу вскоре после того, как что-то сделаю правильно, — Пол наклонился к

собеседнику и доверительно произнес: — Мне не приходится ждать ежегодного подведения итогов продуктивности, если вы понимаете, что я имею в виду.

— Еще как понимаю, — сказал молодой человек. — Просто ужасно, когда приходится так долго ждать оценки своей работы!

— Согласен. Во-вторых, конкретное описание моих правильных действий означает, что менеджер знает, чем я занимаюсь, и говорит искренне.

В-третьих, он последователен.

— Последователен? — переспросил молодой человек.

— Да. Он хвалит меня, когда я работаю хорошо и заслуживаю похвалы, даже если у него самого или у всей организации дела идут неважно. Я знаю, что его, возможно, беспокоит то, что происходит в других местах. Но он фокусирует внимание на том, что делаю я, а не на том, как в данный момент обстоят его дела. И я это очень ценю.

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

— Нет. Учтите, что вам не нужно очень долго хвалить человека, чтобы он понял, что вы заметили, как хорошо он справляется с работой. Обычно это занимает меньше минуты.

— Так вот почему это называется Одноминутной Похвалой! — догадался молодой человек.

— Совершенно верно, — подтвердил Пол.

— Значит, он всегда пытается поймать вас на том, что вы делаете правильно?

— Нет, конечно нет, — ответил Пол. — Обычно так бывает только в самом начале, когда вы приходите сюда на работу или приступаете к новому проекту. После того как вы достаточно освоитесь, вам станет ясно, что он в вас уверен, поскольку вы уже не будете видеть его так часто.

— В самом деле? И вы не чувствуете себя брошенными на произвол судьбы после всего этого внимания?

— Вообще-то нет, потому что у вас и у него есть другие возможности узнать, когда ваша работа заслуживает похвалы. Вы оба можете анализировать данные отчетности: объемы продаж, расходы, производственные графики и так далее. Со временем вы сами начинаете ловить себя на том, что делаете правильно, и сами себя хвалить. Вы ждете, когда он снова вас похвалит, и это подстегивает вас, даже когда его нет поблизости. Я еще никогда в жизни не работал так усердно и не получал такого удовольствия от работы. Все дело в том, что, получая похвалу, я знаю, что *заслужил* ее. Я убедился в том, что она укрепляет уверенность, а уверенность очень важна.

— Почему вы считаете ее такой важной?

— Потому, что *заслуженная* уверенность помогает вам справляться со всеми происходящими изменениями. Мы должны быть достаточно уверенными, чтобы использовать инновации и оставаться впереди.

— Так вот почему менеджер предоставляет вам возможность самим решать проблемы, вместо того чтобы принимать участие в принятии решений?

— Да. К тому же это позволяет экономить его время. Тот же принцип я использую в своей команде, чтобы люди могли развивать свои способности.

— Я начинаю видеть в этом стройную систему. Вы сочетаете Одноминутные Цели с Похвалами, чтобы люди могли лучше себя проявить.

— Вот именно.

— Вы не дадите мне пару минут, чтобы я вкратце записал, как нужно использовать Одноминутные Похвалы?

— Да, пожалуйста, — сказал Пол.

Молодой человек записал:

ОДНОМИНУТНЫЕ ПОХВАЛЫ. РЕЗЮМЕ

Одноминутная Похвала эффективна, когда вы:

1. Стараетесь хвалить людей сразу после сделанного.
2. Даете людям понять, что они сделали правильно, — конкретизируете похвалу.
3. Говорите людям, какое удовольствие доставляет вам то, что они сделали правильно, и как это помогает общему делу.
4. Выдерживаете паузу, чтобы дать людям время почувствовать удовольствие от того, что они сделали.
5. Побуждаете их добиваться еще больших успехов.
6. Ясно показываете, что уверены в них и поддерживаете их успех.

— Итак, если Одноминутные Цели и Похвалы — это первый и второй секреты, могут ли я спросить вас, каков третий секрет?

Пол поднялся со своего кресла.

— Может, вы захотите спросить об этом Йона Леви? Как я понимаю, следующая беседа у вас запланирована с ним.

— Да, с ним. Остается только искренне поблагодарить вас за потраченное на меня время.

— Не стоит благодарности. Времени у меня теперь много. Как видите, теперь я сам начинаю становиться Новым Одноминутным Менеджером.

Посетитель кивнул. Он уже не в первый раз слышал что-то похожее в этой организации.

Молодой человек покинул здание и решил прогуляться по соседнему парку, чтобы подумать о том, какая истина начала ему открываться.

Его поразили разумность и простота того, что он услышал. *«Как можно оспаривать эффективность такого подхода — ловить людей на том, что они делают правильно? Наверняка каждый хотел бы, чтобы к нему относились подобным образом, — думал молодой человек. — Но неужели эти Одноминутные Похвалы на самом деле эффективны? — с сомнением спрашивал он себя. — Разве могут все эти идеи Одноминутного Менеджмента реально улучшить итоговую отчетность?»*

Пока он прогуливался, любопытство относительно результатов нарастало. Поэтому молодой человек вернулся к помощнику менеджера и спросил, можно ли перенести встречу с Йоном Леви на следующее утро. Он объяснил, что перед беседой ему хотелось бы поговорить с кем-нибудь, кто располагает информацией о деятельности всех подразделений компании.

— Йон говорит, что завтрашнее утро ему подходит, — объявила Кортни, повесив трубку.

Затем она позвонила в город и договорилась еще об одной встрече, о которой попросил молодой человек. Ему предстояло поговорить с Лиз Акино.

— Я уверена, что она сможет предоставить вам необходимые данные, — сказала Кортни.

Посетитель поблагодарил ее и, ощутив голод, отправился через улицу, чтобы подкрепиться и подготовиться к следующей встрече.

ОЦЕНКА

После обеда молодой человек поехал в центр города и встретился с Лиз Акино. Вежливо объяснив причину своего визита, он перешел к сути дела и спросил:

— Исходя из данных, которыми вы располагаете, какое из подразделений вашей компании управляется лучше всего?

Он не смог удержаться от смеха, когда услышал ответ Лиз:

— Вам не придется долго искать, потому что это подразделение Нового Одноминутного Менеджера. Это самое эффективное из всех наших предприятий. Он удивительный человек, не так ли?

— Думаю, да, — согласился молодой человек. — Может, у него самое лучшее оборудование и технологии?

— Скорее, наоборот, — ответила Лиз. — Их техническое оснащение давно требует модернизации.

— И все-таки он не может быть самым совершенством, — произнес молодой человек, все еще сомневаясь в стиле работы Нового Одноминутного Менеджера. — А как у него дела с текучестью кадров?

— Вообще-то, — сказала Лиз, — текучесть кадров у него есть. Люди действительно уходят из его подразделения.

— Ага! — воскликнул молодой человек, полагая, что обнаружил слабое место. — И что с ними происходит потом? — поинтересовался он.

— Обычно мы назначаем их руководителями подразделений, — ответила Лиз. — Новый Одноминутный Менеджер — наш самый лучший воспитатель кадров. Всякий раз, когда мы открываем новое предприятие и нам нужен хороший менеджер, мы обращаемся к нему. У него всегда есть кто-нибудь наготове.

Потрясенный услышанным, молодой человек поблагодарил Лиз за уделенное ему время — но на этот раз получил иной ответ.

— Я рада, что смогла выкроить для вас место в сегодняшнем расписании, — сказала она. — Остальная часть недели у меня загружена под завязку. Хотелось бы мне знать, как Новый Одноминутный Менеджер решает эту проблему. Я уже давно собираюсь съездить к нему и поговорить.

Улыбнувшись, молодой человек пообещал:

— Я передам вам его секреты в качестве подарка, когда сам их узнаю, — так же как сейчас он делится ими со мной.

— Это будет ценный подарок, — с улыбкой сказала Лиз. Она обвела взглядом свой заваленный бумагами кабинет и тяжело вздохнула: — Мне пригодилась бы любая помощь.

Молодой человек покинул кабинет Лиз и вышел из здания, покачивая головой. Новый Одноминутный Менеджер казался ему в высшей степени удивительной личностью.

В ту ночь молодой человек долго не мог уснуть. Ему не давали покоя мысли о завтрашнем дне — не терпелось узнать третий секрет Одноминутного Менеджмента.

ТРЕТИЙ СЕКРЕТ: ОДНОМИНУТНЫЕ НАСТАВЛЕНИЯ

На следующее утро ровно в девять он вошел в кабинет Йона Леви. Ему снова пришлось услышать привычное «Удивительный человек, не так ли?», но теперь наш посетитель был уже близок к тому, чтобы искренне подтвердить: «Воистину так!»

— Он потрясающий человек, — сказал Йон. — Работает здесь уже столько лет, но никогда не отстает от времени. Всегда способен найти новый, свежий подход к любой ситуации. Он постоянно совершенствуется, и эффективность его методов невероятно высока. Одним из самых замечательных изменений в его стиле работы стало то, как он ведет себя с нами, когда мы делаем что-то неправильно.

— Когда вы делаете что-нибудь неправильно? Я думал, тут все следуют принципу «ловите людей на том, что они делают правильно».

— Так и есть, — сказал Йон. — Но... вам следует знать, что я работаю здесь уже давно и знаю производство как свои пять пальцев, поэтому менеджеру не нужно уделять мне много времени, чтобы поставить Одноминутные Цели или похвалить меня. Обычно я определяю свои цели до того, как встречаюсь с ним, а потом мы просто их просматриваем.

— Вы составляете описание каждой цели на отдельном листе бумаги?

— Да. Объемом не больше одного-двух абзацев, чтобы для анализа хватало минуты. Я люблю свою работу и хорошо с ней справляюсь. Так что давно научился хвалить себя сам. Собственно говоря, я следую старинной мудрости «Если не я за себя, то кто?»

И, чуть погодя, добавил:

— Хотя не только за себя, но и за других.

— Неужели менеджер вас не хвалит?

— Иногда хвалит. Но ему не приходится делать это слишком часто, потому что я успеваю сделать это раньше. А когда делаю что-нибудь особенно хорошо, то могу даже сам попросить Нового Одноминутного Менеджера меня похвалить.

— Как у вас хватает на это смелости? — спросил молодой человек.

— Это похоже на тотализатор, где моя ставка либо выигрывает, либо я остаюсь при своих. Если он меня хвалит, я выигрываю. А если нет, остаюсь без похвалы, но ведь у меня ее не было и до того, как я попросил.

Молодой человек улыбнулся:

— Идея мне нравится. Но что происходит, когда что-нибудь не ладится?

— Что ж, людям свойственно ошибаться. Если я или кто-то в моей команде совершает серьезную ошибку, тогда я могу получить Одноминутное Наставление.

— Что-что? — переспросил молодой человек.

— Одноминутное Наставление. Это модернизированная версия важного третьего секрета. Похвалы не всегда срабатывают, если не сочетать их с Одноминутными Наставлениями, необходимыми для исправления ошибок, которые могут быть допущены. Мне не всегда нравится, когда кто-то указывает мне на ошибки, а Одноминутное Наставление способно помочь мне вернуться на правильный путь и достичь

поставленных целей. Это помогает мне и всей нашей организации добиться успеха. Раньше, когда мы были компанией с вертикальной структурой управления, этот третий секрет назывался Одноминутным Выговором и был чрезвычайно эффективным для своего времени. Но, когда времена изменились, менеджер адаптировал его к новым условиям.

— Адаптировал?

— Да. Сегодня нам нужно делать больше и добиваться результатов быстрее, затрачивая меньше ресурсов. К тому же люди хотят получать больше удовлетворения от своей работы и ощущать ее значимость. Сейчас каждый должен постоянно учиться, потому что все вокруг очень сильно меняется. Если сегодня я являюсь экспертом в какой-то области, то это не значит, что буду им и завтра, так как эта область может исчезнуть. Одноминутное Наставление помогает мне учиться, поскольку позволяет увидеть то, что мне необходимо делать иначе.

— И как это происходит? — спросил посетитель.

— Очень просто, — сказал Йон.

— Я надеюсь, вы расскажете.

Йон рассмеялся и продолжил:

— Если я совершаю ошибку, менеджер реагирует очень быстро.

— И что он делает?

— Прежде всего проверяет, ясно ли я понимаю свою цель. Если нет, он принимает ответственность за это на себя и объясняет то, что мне не понятно. Затем проводит со мной двухэтапную процедуру Одноминутного Наставления. На первом этапе менеджер фокусируется на моей ошибке. На втором этапе он фокусируется на мне.

— И когда он все это делает?

— Сразу, как только узнает об ошибке. Вместе со мной он проверяет факты, и мы определяем, в чем причина происшедшего. Менеджер конкретно указывает, что было сделано неправильно. Затем рассказывает мне, какие *чувства* у него вызвала ошибка и как она может сказаться на наших результатах, иногда используя довольно резкие выражения. Рассказав мне о своих чувствах, он несколько секунд молчит, чтобы я мог полностью осознать сказанное. Эта пауза играет исключительно важную роль.

— Почему?

— Потому, что, пока он молчит, у меня есть время, чтобы в полной мере осознать всю серьезность своей ошибки и подумать о том, чем она может быть чревата для меня и для всей организации.

— И сколько длится его молчание?

— Всего несколько секунд, но, когда вы получаете такой нагоняй, они кажутся вечностью. На втором этапе наставления менеджер напоминает мне, что эта ошибка не подрывает мою репутацию, что он уверен во мне и полагается на меня. Он выражает надежду, что я больше не совершу подобный промах, и говорит, что с удовольствием будет работать со мной дальше.

— Мне кажется, эта процедура заставляет вас как следует задуматься о том, что вы сделали.

— Безусловно, — кивнул головой Йон.

— Не могли бы вы подробнее рассказать мне о ключевых аспектах Одноминутного Наставления?

— Конечно. Менеджер конкретно указывает на неправильные действия, чтобы я понял, что он контролирует ситуацию и не хочет, чтобы я либо моя команда заслужили репутацию плохих или посредственных работников. Поскольку процедура завершается заверением в том, что он ценит меня и мою команду, это гасит возможную негативную реакцию с моей стороны, а также попытку занять оборонительную позицию. Я не стремлюсь оправдывать свою ошибку объективными причинами или перекладывать вину на кого-то другого. Конечно, мне очень помогает знание того, что если у всех членов команды не было ясного понимания задачи, то наш руководитель примет ответственность за это на себя. Поэтому я всегда уверен в его справедливости. Процедура наставления занимает всего минуту, и после ее завершения рассмотренный вопрос больше не поднимается. Но вы запоминаете урок надолго, а поскольку он заканчивается на позитивной ноте, у вас появляется искреннее желание вернуться на правильный путь.

— Кажется, я понимаю, о чем вы говорите, — сказал молодой человек. — Боюсь, я попросил его...

— Надеюсь, — перебил его Йон, — вы не попросили его принять решение за вас?

— Попросил, — смущенно признался молодой человек.

Йон усмехнулся:

— Тогда вы кое-что знаете о том, каково быть получателем Одноминутного Наставления, хотя, полагаю, с вами эта процедура была проведена в очень легкой форме. Мы знаем, что если проводишь процедуру наставления с быстро обучаемым человеком, то она должна быть легкой, чтобы не приводить его в отчаяние. Наша цель — укреплять в людях уверенность, поскольку это помогает получать лучшие результаты.

— Может, она и была легкой, — сказал молодой человек, — но не думаю, что когда-нибудь снова попрошу его принять за меня решение.

Помолчав, он спросил:

— Интересно, сам менеджер когда-нибудь совершает ошибки? Он представляется чересчур идеальным.

Йон рассмеялся:

— Конечно совершает. Ничто человеческое ему не чуждо. Но он же сам первым их и признает. По правде говоря, менеджер даже побуждает нас высказываться начистоту, если мы замечаем, что он в чем-то ошибается. Такое случается нечасто, но он говорит, что это помогает ему предотвращать возможные ошибки. Это одна из главных причин, по которой нам нравится с ним работать. Порой менеджер бывает грубоват, но у него есть чувство юмора, и это помогает. Например, он способен заметить мою ошибку, но иногда забывает проводить со мной второй этап Одноминутного Наставления.

— То есть говорить, что считает вас хорошим человеком?

— Да. И когда такое случается, я указываю ему на забывчивость и подшучиваю над этим.

— Вы действительно это делаете?

— Ну, сначала мне требуется какое-то время, чтобы понять, что я сделал неправильно, и подумать о том, что нужно изменить. Вот только позавчера я позвонил менеджеру, чтобы сообщить, что знаю о совершенной ошибке и не допущу ее повторения. А затем рассмеялся и сказал, что мне очень нравится вторая половина процедуры наставления, которую он забыл провести, чтобы улучшить мое настроение.

— И что он сделал?

— Рассмеялся, а затем извинился и сказал, что я буквально снял у него с языка слова о том, насколько он всегда уверен во мне и полагается на меня. После такого разговора я действительно почувствовал себя лучше.

— Невероятно! — поразился молодой человек.

— Да, когда он демонстрирует свое чувство юмора, это помогает ему и всем вокруг. Менеджер сам приучил нас ценить способность смеяться над собой, когда мы совершаем ошибку, и считать ее поводом для того, чтобы работать лучше.

— Потрясающе! И как вы этому научились?

— Наблюдая за тем, как это делает он.

Молодой человек начинал осознавать, насколько ценным может быть такой руководитель.

— Я заметил, что третий секрет идеально вписывается в Одноминутную Систему Лидерства и Руководства. Цели делают ясным то, на чем нужно сосредоточиться в первую очередь. Похвала укрепляет уверенность и тем самым способствует достижению успеха, а Наставление помогает исправить ошибки. И все три секрета помогают людям комфортно себя чувствовать и добиваться высоких результатов. Почему сочетание Одноминутных Целей, Похвалы и Наставления настолько эффективно?

— Может, вам лучше спросить об этом Нового Одноминутного Менеджера? — сказал Йон, поднимаясь с кресла, чтобы проводить посетителя до двери.

Когда молодой человек поблагодарил Йона за уделенное ему время, тот улыбнулся:

— Вы уже знаете, как я отреагирую на свою любимую тему времени.

Они оба рассмеялись. Молодой человек начинал чувствовать себя своим, а не посетителем, и это ощущение ему нравилось. Выйдя в холл, он осознал, как много информации предоставил ему Йон за столь короткое время. Он сделал несколько заметок о том, как использовать Одноминутное Наставление, когда человек совершает ошибку.

ОДНОМИНУТНЫЕ НАСТАВЛЕНИЯ. РЕЗЮМЕ

При условии, что цель ясна, Одноминутные Наставления эффективны, когда вы:

Первые полминуты

1. Проводите наставления как можно быстрее.
2. Сначала вместе проверяете факты и анализируете ошибку, стараясь при этом высказываться конкретно и по существу.
3. Выражаете свое *чувство* озабоченности по поводу ошибки и того, как она скажется на результатах.

Пауза

4. На несколько секунд замолкаете, чтобы дать людям время проникнуться чувством озабоченности и в полной мере осознать совершенную ими ошибку.

Вторые полминуты

5. Не забываете дать людям понять, что совершенная ошибка не подрывает их репутацию и что вы высоко их цените.
6. Напоминаете, что уверены в них, полагаетесь на них и поддерживаете их успех.
7. Осознаете, что после завершения процедуры наставления эта тема больше не поднимается.

Молодой человек, наверное, не поверил бы в эффективность Одноминутного Наставления, если бы не испытал его воздействие на себе. Даже несмотря на то, что он прошел через облегченную процедуру, у него не было никакого желания испытать такое еще раз.

Однако всем людям свойственно ошибаться, и он понимал, что если ему когда-нибудь придется работать у такого менеджера и совершить крупную ошибку, то его будет ждать гораздо более жесткая процедура. Но это его не пугало. Молодой человек знал, что наставление будет справедливым.

Направляясь к кабинету Нового Одноминутного Менеджера, он продолжал думать о поразительной силе Одноминутного Менеджмента.

Все три секрета представлялись разумными. «Но *почему* они так эффективны? — спрашивал себя молодой человек. — Почему Новый Одноминутный Менеджер является самым уважаемым руководителем во всей компании?»

НОВЫЙ ОДНОМИНУТНЫЙ МЕНЕДЖЕР ОБЪЯСНЯЕТ

Когда молодой человек снова вошел в приемную Нового Одноминутного Менеджера, Кортни сказала:

— Он интересовался, когда вы зайдете к нему еще раз.

Войдя в кабинет, молодой человек опять отметил отсутствие лишних бумаг. Менеджер поприветствовал посетителя теплой улыбкой:

— Ну что, нашли что-нибудь?

— Много чего! — с энтузиазмом воскликнул молодой человек.

— Расскажите, что вы обнаружили.

— Я выяснил, почему вас называют Новым Одноминутным Менеджером. Причина в том, что вы постоянно адаптируете три секрета к новым условиям. Вы вместе со своей командой устанавливаете Одноминутные Цели, чтобы каждый знал, за что он отвечает и как должен выполнять свою работу. Потом вы ловите людей на том, что они делают правильно, и награждаете их Одноминутной Похвалой. И наконец, замечая, что они совершают ошибку, вы проводите с ними процедуру Одноминутного Наставления.

— И что вы обо всем этом думаете?

— Я удивлен тем, что все это занимает мало времени и тем не менее работает.

Молодой человек немного помедлил в нерешительности, а затем сказал:

— Надеюсь, мой вопрос не покажется вам бестактным, но неужели вы в самом деле думаете, что на все дела, которыми вам нужно заниматься как менеджеру, достаточно одной минуты?

— Нет, конечно нет, — рассмеялся особенный руководитель. — Это просто метод, помогающий упростить сложную работу управленца. Часто достаточно всего одной минуты, чтобы заставить людей снова сфокусироваться на целях и предоставить им важную обратную связь, позволяющую понять, как они работают. Использование трех секретов, возможно, составляет лишь 20 процентов от того, чем нам приходится заниматься, но они помогают нам достигать 80 процентов конечных результатов. Тут действует старое доброе правило «80/20». Что еще вы заметили?

— Что людям явно нравится здесь работать и что вы сотрудничаете друг с другом для того, что бы получать замечательные результаты. Я убежден, что у вас этот метод работает отлично.

— Если вы станете его использовать, он будет работать и у вас.

— Возможно, но думаю, что у меня появится еще большее желание его использовать, если я смогу лучше понять, *почему* он настолько эффективен.

— Конечно. Это свойственно человеческой природе, молодой человек. Чем лучше мы понимаем, по чему что-то является эффективным, тем больше хочется это использовать. Позвольте показать вам одну из памяток на мониторе моего компьютера.

Молодой человек взглянул туда, куда указывал менеджер, и прочитал:

Самая лучшая минута, потраченная мною, — это минута, потраченная на людей.

— К сожалению, большинство компаний тратит очень много денег на зарплату работникам, а на их развитие выделяет лишь малую часть своего бюджета. Фактически основная масса предприятий расходует больше времени и денег на поддержание своих зданий, технологий и оборудования, чем на развитие персонала.

— Я не задумывался об этом, — признался молодой человек, — но если достижение результатов зависит в первую очередь от людей, значит, есть смысл увеличивать инвестиции прежде всего в них.

— Вот именно, — сказал менеджер. — Жаль, что, когда я только начинал работать, в меня никто не инвестировал.

— Что вы имеете в виду? — спросил молодой человек.

— В большинстве организаций, где я работал, мне часто даже не объясняли, что я должен делать. Если бы вы спросили меня, хорошо ли я работал, я ответил бы: «Не знаю» или «Думаю, что да». Если бы вы спросили меня, почему я так думаю, я ответил бы: «Меня давно не вызывали на ковер к начальству» или «Отсутствие новостей — хорошая новость». Дело обстояло так, словно моей главной мотивацией было стремление избежать наказания.

— Я вижу, почему вы используете другой стиль руководства. Но все равно не понимаю, почему эти три секрета действуют так эффективно. Например, почему работают Одноминутные Цели?

ПОЧЕМУ ОДНОМИНУТНЫЕ ЦЕЛИ НАСТОЛЬКО ЭФФЕКТИВНЫ

— Вы хотите знать, почему работает постановка Одноминутных Целей? — повторил менеджер. — Отлично!

Он встал и начал медленно прохаживаться по кабинету:

— Позвольте привести аналогию, которая могла бы нам помочь. За долгие годы работы в различных организациях мне приходилось сталкиваться с множеством немотивированных людей. Но я никогда не видел этих людей после работы. Например, однажды вечером, много лет назад, я пошел поиграть в боулинг и увидел нескольких «проблемных работников» из своей предыдущей организации. Один из них запомнился мне особенно хорошо. Он взял шар, подошел к линии и выполнил бросок, а вскоре принялся прыгать и вопить от радости. Чему он так радовался, как вы думаете?

— Тому, что сбил все кегли.

— Вот именно. А почему, на ваш взгляд, он и другие люди не приходят в такое же радостное возбуждение на работе?

Молодой человек задумался:

— Потому, что они не знают, где кегли — куда им целиться. Я понял! Как долго у них сохранится желание катать шары, если они не смогут видеть кегли?

— Правильно, — сказал особенный менеджер. — Я убежден, что многие менеджеры ошибочно полагают, что люди в их команде сами знают, куда им целиться. Когда вы считаете, что люди знают, чего от них ждут, то словно превращаете боулинг в какую-то странную, бессмысленную игру. Вы расставляете кегли, но, когда игрок отправляется выполнять бросок, он видит, что перед ними занавеска. Он бросает шар, тот катится за занавеску, игрок слышит стук, но не знает, сколько кеглей он сбил. И когда вы спрашиваете его, как он сыграл, человек говорит: «Не знаю. Вроде бы неплохо». Это все равно что играть в гольф ночью. Многие мои друзья бросили гольф, и, когда я спрашивал их почему, они отвечали: «Потому, что на полях слишком много людей». Когда я предлагал им играть ночью, они смеялись, потому что кто станет играть в гольф ночью, не имея возможности увидеть, куда направлять мяч? Точно так же обстоит дело с болельщиками командных видов спорта. Сколько людей станет наблюдать за состязанием двух команд, если в игре не будет вестись счет?

— Вы правы. Но в чем суть? — попросил пояснить молодой человек.

— Суть в том, что для людей мотиватором номер один является обратная связь, показывающая их результаты. Кстати, у нас тут часто используется специальная поговорка на эту тему: «Обратная связь — завтрак чемпионов». Именно обратная связь помогает нам двигаться вперед. К сожалению, даже когда некоторые менеджеры осознают, что обратная связь является главным мотиватором людей, они обычно устанавливают третий вариант правил игры в боулинг. Когда человек подходит к линии броска, в игру включается еще одно действующее лицо — наблюдатель, который стоит за

занавеской. Когда игрок бросает шар, он слышит стук падающих кеглей, и наблюдатель поднимает два пальца, показывая, что сбито две кегли. Однако в большинстве случаев менеджеры не говорят: «Вы сбили две кегли», не так ли?

— Нет, — усмехнулся молодой человек. — Обычно они говорят: «Вы не сбили восемь».

— Вот именно! — сказал менеджер. — Я постоянно задавал себе вопрос: «Почему менеджер не убирает занавеску, чтобы вы могли видеть кегли?» Ответ в том, что он думает прежде всего о «великой» традиции бизнеса — предстоящей аттестации по результатам деятельности.

— Неужели все дело в аттестации? — удивленно воскликнул молодой человек.

— А как вы думаете, почему большинству людей не говорят, чего от них ждут, пока не придет время аттестации и им не укажут на все их ошибки? А как начинает чувствовать себя человек, узнав, почему он не заслуживает прибавки или повышения? Сколько еще времени пройдет, прежде чем он начнет жалеть, что не работает в другом месте?

— Я знаю ответ. Одна минута! — пошутил молодой человек.

Новый Одноминутный Менеджер рассмеялся.

— Но почему менеджеры заставляют людей проходить через это? — спросил молодой человек.

— Чтобы самим хорошо выглядеть на их фоне.

— Что вы имеете в виду?

— Как, по-вашему, посмотрит на вас босс, если вы аттестуете на отлично всех своих подчиненных?

— Наверное, сочтет мягкотелым слизняком, неспособным отличить хорошего исполнителя от плохого.

— Совершенно верно, — сказал менеджер. — Чтобы считаться хорошим менеджером, в большинстве организаций нужно ловить своих людей на том, что они делают неправильно. У вас должно быть несколько победителей, несколько неудачников, а все остальные должны располагаться где-то посередине. Помню, как однажды я пришел в школу своего сына и увидел, как учительница проводила контрольную по географии в пятом классе. Когда я спросил ее, почему она не разрешает ученикам пользоваться картами во время контрольной, она сказала: «Я не могу этого сделать, потому что тогда все дети получат высший балл». А разве плохо, когда все хорошо учатся и получают отличные отметки? Вряд ли все сумеют воспользоваться предоставленными возможностями и получить отличную отметку, но почему не создать условия, в которых у каждого был бы шанс стать победителем? Помню, я где-то читал, что, когда у Эйнштейна спросили номер его телефона, тот пошел за телефонным справочником.

— Вы шутите, — рассмеялся молодой человек.

— Нет, не шучу. Он сказал, что никогда не забивает себе голову информацией, которую можно найти в другом месте. А теперь скажите мне вот что. Если бы сейчас я вам этого не рассказал, что вы подумали бы о человеке, который ищет номер своего телефона в справочнике? Кем вы его сочли бы — победителем или неудачником?

Молодой человек усмехнулся и сказал:

— Пожалуй, неудачником.

— Вот видите, и я тоже. Но мы оба были бы не правы, не так ли?

Молодой человек кивнул в знак согласия.

— Такую ошибку легко совершить любому из нас, — сказал особенный менеджер и указал на монитор своего компьютера: — Взгляните на это.

Каждый человек — потенциальный победитель.

Некоторые маскируются под неудачников.

Не дайте их внешности обмануть вас.

— Дело в том, молодой человек, что в роли менеджера ваш выбор, по сути, ограничен тремя вариантами. Во-первых, вы можете нанять победителей. Их трудно найти, и они стоят денег. Во-вторых, если вам не удастся найти победителей, вы можете нанять людей, потенциально способных оказаться таковыми. Тогда вам придется систематически помогать им стать победителями. Если вас не устраивает ни один из первых двух вариантов (а я не перестаю поражаться количеству менеджеров, не желающих тратить деньги на привлечение победителей или время на развитие тех, кто может стать таковыми), тогда остается третий вариант — молитва.

Молодой человек остоленел:

— Молитва?

Менеджер усмехнулся:

— Я решил, что пришла моя очередь пошутить. Но, если вдуматься, существует масса менеджеров, которые каждый день возносят одну и ту же молитву: «Пожалуйста, позволь этому человеку оправдать мои надежды».

Молодой человек рассмеялся и сказал:

— Другими словами, Новый Одноминутный Менеджер нанимает победителей, чтобы значительно облегчить себе работу, я прав?

— Конечно, — улыбнулся особенный руководитель. — Работая с победителями, вам достаточно поставить Одноминутные Цели и позволить людям сбивать кегли.

— Со слов Йона Леви я понял, что с ним вам даже этим почти не приходится заниматься.

— Так и есть. Он успел позабыть больше, чем большинству тех, кто здесь работает, когда-либо доведется узнать. Но в работе с любым человеком, победителем или потенциальным победителем, постановка стратегических Одноминутных Целей является главным инструментом, обеспечивающим продуктивные действия.

— Это правда, что независимо от того, кто инициирует постановку Одноминутных Целей, описание каждой из них, включая установленные сроки, всегда должно составляться на отдельном листе бумаги? — спросил молодой человек.

— Да, правда.

— А для чего это нужно?

— Чтобы люди могли каждый день быстро просматривать свои цели и проверять, насколько их действия соответствуют этим целям.

— Как я понял, нужно составлять описания только главных целей и обязанностей, а не всех аспектов работы.

— Да. Просто я не хочу, чтобы описания множества целей пылились где-то в углу и просматривались только раз в году, когда приближается время ежегодной аттестации или постановки целей на следующий год. Как вы, вероятно, заметили, люди в нашей команде всегда держат на виду эту ценную памятку.

Менеджер протянул молодому человеку карточку, на которой было написано:

Выдели минуту, чтобы взглянуть на свои цели.

Затем посмотри на то, что ты делаешь.

И подумай, соответствует ли это твоим целям.

Молодой человек был поражен силой и простотой этих слов.

— Можно мне взять себе одну такую памятку?

— Конечно.

Делая заметки о том, что он узнавал, честолюбивый молодой человек сказал, не поднимая головы:

— Вы не представляете, как трудно за такое короткое время усвоить все, что следует знать об Одноминутном Менеджменте. Я, конечно, хотел бы еще кое-что узнать об Одноминутных Целях, но не могли бы мы перейти к обсуждению Одноминутных Похвал?

— Конечно. Полагаю, что вы прежде всего хотите понять, почему они эффективны.

— Вообще-то, я думаю, каждому нравится, когда его хвалят. Но разве через какое-то время люди не начинают ощущать в этих похвалах какую-то фальшь?

— Все зависит от того, насколько похвалы искренни и заслуженны.

ПОЧЕМУ ОДНОМИНУТНЫЕ ПОХВАЛЫ НАСТОЛЬКО ЭФФЕКТИВНЫ

— Давайте рассмотрим несколько примеров. Может, тогда вам станет ясно, почему Одноминутные Похвалы настолько эффективны.

— Было бы неплохо, — сказал молодой человек.

— Возьмем, к примеру, ситуацию, когда родители начинают помогать ребенку учиться ходить. Можно ли вообразить, что вы ставите ребенка на ноги и говорите: «Иди», — а когда он падает, поднимаете его и награждаете шлепками, приговаривая: «Я же сказал тебе: “Иди”»? Нет, вы ставите малыша на ноги, и в первый день он, пошатываясь, недолго на них удерживается, а вы с восторгом восклицаете: «Он встал! Он встал!» — обнимаете и целуете его. На следующий день он стоит немного дольше и, возможно, делает неуверенный шаг, а вы снова заключаете его в объятия и осыпаете поцелуями. Вскоре ребенок осознает, что это весьма выгодная сделка, и стоит на ногах все дольше и дольше, пока в конце концов не начинает ходить. То же самое происходит, когда малыша учат говорить. Предположим, вы хотите, чтобы он сказал: «Дай мне, пожалуйста, стакан воды». Если вы будете ждать, пока он произнесет эту фразу целиком, ребенок умрет от жажды. Поэтому вы начинаете с того, что приговариваете: «Вода, вода». И вдруг в один прекрасный день ребенок произносит: «Ада». Вы прыгаете от радости, обнимаете его, целуете, звоните бабушке и сообщаете, что ее внук научился говорить «ада, ада». Это еще не «вода», но уже близко. Однако вы не хотите, чтобы ваш ребенок, когда ему исполнится двадцать один год, приходил в ресторан и просил стакан «ады», поэтому через какое-то время начинаете показывать, что вас устраивает только правильно произнесенное слово «вода», и приступаете к работе над словом «пожалуйста». Данные примеры показывают, что самое важное и естественное, с чего нужно начинать помогать людям становиться победителями, — это ловить их на том, что они делают *почти* правильно, а затем продвигаться в направлении желаемого результата.

— Получается, вначале нужно ловить людей на том, что они делают почти правильно, пока они в конце концов не научатся делать это полностью правильно, — сделал вывод молодой человек.

— Вы верно уловили суть, — сказал Новый Одноминутный Менеджер. — Определяя несколько последовательных целей, они ставят перед собой задачи, справиться с которыми намного легче. Как на работе, так и в жизни вам не нужно очень часто ловить победителя на том, что он делает правильно, потому что хорошие исполнители *сами* ловят себя на этом. Но тем, кто еще только учится, похвала и одобрение других людей приносят огромную пользу.

— Поэтому вы пристально наблюдаете за новыми людьми, которые только начинают у вас работать, и за более опытными людьми, когда они приступают к новому проекту?

— Да. Большинство менеджеров дожидаются, когда люди сделают что-то абсолютно правильно, прежде чем удостоить их похвалы. В результате многим так и не удается стать

отличными исполнителями, потому что менеджеры стараются ловить их на том, что они делают неправильно, то есть на всем, что не дотягивает до желаемого уровня исполнения.

— Похоже, такой подход не очень эффективен, — предположил молодой человек.

— Совершенно верно, — подтвердил менеджер. — К сожалению, именно так многие организации поступают с новыми, неопытными людьми. Они принимают их с распростертыми объятиями, организуют экскурсию, чтобы со всеми познакомиться, а потом оставляют одних. Там не только не ловят новых людей на том, что те делают почти правильно, но и периодически устраивают им головомойку, просто чтобы те пошевеливались. Такой стиль руководства пользуется популярностью с давних времен. Я называю его «брось и наказывай». Человека предоставляют самому себе, ожидая от него хорошего исполнения, а когда он не оправдывает надежд, его наказывают.

— И что происходит с этими людьми?

— Если вы бывали в такой организации — а вы, как я понимаю, побывали во многих, — то вам это известно. Люди там стараются работать как можно меньше.

— Вы правы. Я это видел, — рассмеялся молодой человек и добавил: — Работая с менеджерами такого типа, понимаешь, почему многим людям работа не приносит никакой радости.

— Вы совершенно правы. Кроме того, они не болеют за производство или не заинтересованы в том, чтобы хорошо выполнять работу.

— Я, кажется, начинаю понимать, почему Одноминутные Похвалы настолько эффективны. Это определенно лучше, чем фокусироваться только на том, что плохо. Забавно, но это напомнило мне историю с моими друзьями. Они сообщили мне, что завели нового питомца, и спросили, что я думаю об их гениальном методе домашнего воспитания собаки.

— Мне даже страшно спрашивать, как они собирались это делать.

— Они сказали, что, если собака нагадит на ковер, они будут тыкать ее в фекалии носом, бить по задку газетой и вышвыривать через открытое окно кухни на задний двор, где ей и положено это делать.

Менеджер расхохотался.

— Затем они спросили меня, что, по моему мнению, произойдет в результате применения этого метода. Я рассмеялся, поскольку знал, что произойдет. Именно это и случилось. Примерно через три дня собака нагадила на пол и сама выпрыгнула в окно. Она ведь не знала, как ей следует поступать, но сообразила, что ей лучше скрыться с места преступления.

Руководитель выразил свое одобрение оглушительным хохотом.

— Замечательная история! Наказание не работает, когда вы применяете его к тому, кто еще только учится. Неопытных людей нужно не наказывать, а наставлять. Это означает, что нам следует повторить процедуру установки ясных Одноминутных Целей, чтобы убедиться в том, что люди понимают, чего от них ждут и каким должно быть хорошее исполнение.

— А после того, как это будет сделано, нужно снова ловить их на том, что они делают почти правильно?

— Вот именно. Вначале нужно всегда стараться замечать ситуации, которые дают вам законное право использовать Одноминутную Похвалу.

Тут менеджер посмотрел молодому человеку в глаза и сказал:

— Вы полны энтузиазма и все схватываете на лету. Мне нравится делиться с вами секретами Одноминутного Менеджмента.

Они оба улыбнулись. Одноминутную Похвалу узнаешь сразу, как только услышишь.

— Я предпочел бы получать похвалы, а не наставления, — сказал молодой человек. — Теперь я понимаю, почему Одноминутные Цели и Похвалы оказывают такое воздействие. Они наполнены глубоким смыслом.

Но почему Одноминутные Наставления настолько эффективны?

ПОЧЕМУ ОДНОМИНУТНЫЕ НАСТАВЛЕНИЯ НАСТОЛЬКО ЭФФЕКТИВНЫ

— Одноминутные Наставления очень эффективны по нескольким причинам, — начал объяснять менеджер. — Во-первых, обратная связь осуществляется в малых дозах, потому что вы очень быстро замечаете ошибку. Многие руководители, как говорится, складывают обратную связь в мешок, то есть собирают замечания по поводу работы сотрудников, позволяя своему раздражению нарастать. К моменту проведения аттестации эти менеджеры обычно едва сдерживают свой гнев, потому что их мешок набит до предела. Поэтому они обрушиваются на людей и вываливают все свои претензии разом. Менеджеры перечисляют все их ошибки, допущенные за последние недели, месяцы или за более долгий период. Когда они накапливают негативные эмоции по поводу плохой работы подчиненных, то поступают несправедливо по отношению к ним, поэтому их метод неэффективен.

Молодой человек глубоко вздохнул:

— Что правда, то правда. То же самое часто происходит и дома.

— Да, некоторые родители и супруги действуют так же и получают такие же плохие результаты. В конце концов все обычно заканчивается тем, что люди начинают оспаривать факты или просто замолкают с обиженным видом. Часто такая манера проведения обратной связи заставляет их уходить в глухую оборону, и они не могут прочувствовать, что сделали неправильно. По сути, это одно из проявлений принципа «брось и наказывай» в общении с подчиненными. Когда менеджеры реагируют на ошибки своевременно, они могут разбираться с ними по мере их совершения, не заставляя людей испытывать унижение. Тогда они с большей охотой выслушивают и правильно воспринимают информацию, получаемую в рамках обратной связи. Вот почему я считаю, что аттестация по результатам деятельности должна быть непрерывным процессом, а не мероприятием, которое проводится лишь один раз в год.

— Так вот почему наставления настолько эффективны? Потому, что менеджер справедливо и грамотно разбирается с ошибками по очереди, чтобы человек, получающий обратную связь, мог ее услышать?

— Да. Если вы хотите сохранить хорошего человека, то не нападайте на него лишь потому, что он совершил ошибку.

— Именно поэтому вы настаиваете на необходимости хвалить человека на втором этапе наставления?

— Да. Цель не в том, чтобы втоптывать людей в грязь, а в том, чтобы воодушевлять их. Когда нападению подвергается наша самооценка, мы ощущаем необходимость защитить себя и свои действия, даже если для этого придется исказить факты. Когда люди уходят в оборону, они ничему не учатся. Поэтому необходимо отделять поведение людей от их ценности. Подбадривая их после разбора ошибки, вы фокусируете внимание на поступках, не задевая чувство собственного достоинства. Нужно, чтобы после вашего

ухода человек осознал, что он сделал, а не поворачивался к коллеге, чтобы пожаловаться ему на то, как плохо с ним обращаются, или поделиться мнением о вашем стиле лидерства. В противном случае человек не возьмет на себя ответственность за ошибку, а менеджер превратится в ненавистного злодея.

— А почему бы не поменять местами составляющие процедуры наставления, чтобы сначала хвалить, а потом критиковать? — спросил молодой человек.

— По какой-то причине это не срабатывает. Кстати, я как раз подумал о том, что иногда меня называют приятным и суровым менеджером. Полагаю, что точнее было бы назвать меня суровым и приятным.

— Суровым и приятным? — уточнил молодой человек.

— Да. Именно в таком порядке. Существует философский принцип, который исправно работает в буквальном смысле тысячи лет. Его прекрасно иллюстрирует история, дошедшая до нас из Древнего Китая. Как-то раз один император назначил себе заместителя — первого министра — и предложил ему: «Почему бы нам не разделить обязанности? Ты будешь наказывать, а я вознаграждать». Первый министр ответил: «Прекрасно. Я буду исполнять все наказания, а вы станете раздавать все награды».

— Кажется, эта история мне понравится, — сказал молодой человек.

— Непременно понравится, — пообещал Новый Одноминутный Менеджер с улыбкой опытного рассказчика. — Вскоре император заметил, что, когда он просит людей что-либо сделать, те могут исполнить или не исполнить его пожелание. Но, когда распоряжение отдает первый министр, они тотчас же бросаются его выполнять. Тогда император вызвал к себе первого министра и сказал: «Почему бы нам не разделить обязанности еще раз? Ты достаточно долго занимался наказаниями. Теперь наказывать буду я, а вознаграждать ты». Так император и первый министр снова поменялись ролями. Не прошло и месяца, как в стране разгорелось восстание. Император был приятным человеком, который охотно награждал своих подданных и был со всеми добр, а тут вдруг принялся их наказывать! Люди сказали: «Что случилось с этим старикашкой?» — и свергли его с престола. Когда зашел раз говор 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.

— Кто знает? — смеясь, ответил менеджер. — А если серьезно, — добавил он, — я уверен в одном. Лучше сначала проявить суровость, а потом поддержать человека.

— А у вас есть более современные примеры того, где можно применять Одноминутные Наставления, кроме мира бизнеса?

— Да, конечно. Спортивные тренеры по всей стране тоже используют наставления, чтобы улучшить показатели своих спортсменов. Например, один известный баскетбольный тренер рассказал мне, что использует наставления, чтобы создавать команды чемпионов. Как-то во время важной игры его самый лучший игрок играл так плохо, что команда могла проиграть. Поэтому он посадил его на скамейку запасных.

— Своего самого лучшего игрока? Как он мог позволить себе снять его с важной игры?

— Он не мог себе этого *не* позволить. Если бы игрок не сыграл свою лучшую игру, команда не выиграла бы и не стала бы чемпионом. Поэтому, когда он сел на скамейку, тренер ясно сказал ему, что тот делал неправильно: «Ты не забрасываешь легкие мячи, не делаешь подборов и не отрабатываешь в защите. Я злюсь на тебя, потому что ты даже не пытаешься!» Выдержав короткую паузу, он добавил: «Ты можешь играть лучше. Тебе нужно посидеть на скамейке, пока ты не соберешься и не покажешь все, на что способен». Через некоторое время игрок встал, подошел к тренеру и сказал: «Я готов войти в игру, тренер». «Тогда вернись на площадку и покажи, что ты умеешь», — ответил тот. Вернувшись, игрок носился по всей площадке, нырял, доставая мячи из аута, делал перехваты и результативные броски. Благодаря его усилиям остальные члены команды тоже стали играть лучше и в итоге они одержали победу.

— Итак, — сказал молодой человек, — в сущности, тренер сделал три вещи, значение которых объяснил мне Йон Леви: сказал людям, что они сделали неправильно; сообщил им, какие чувства у него это вызывает; и напомнил, что они могут действовать лучше. Другими словами, исполнение у них плохое, но *люди* они хорошие.

— Вот именно. Видите ли, когда вы руководите людьми, очень важно помнить, что поступки и значимость человека — это не одно и то же. Вот почему самой большой ценностью для нас являются *люди*, способные самостоятельно управлять своим поведением.

— Это в равной степени применимо к нам, когда мы управляем своим *собственным* поведением.

— Если вы это осознаете, — менеджер вывел на экран компьютера другую заставку, — то получите ключ к проведению действительно успешного наставления.

Мы не тождественны своим поступкам. Мы — люди, управляющие своим поведением.

— Похоже, что за наставлением кроются уважение и забота, — сказал молодой человек.

— Я рад, что вы это заметили. Вы добьетесь большего успеха, если будете уважать того, кого наставляете.

Преодолев стеснение, молодой человек задал следующий вопрос:

— Я понял, что Одноминутные Похвалы и Наставления очень эффективны, но можно ли использовать их для того, чтобы манипулировать людьми и заставлять делать то, что вы хотите?

— Это отличный вопрос. Манипуляция подразумевает использование обмана как средства управления людьми ради собственной выгоды. Если вы пытаетесь кем-то манипулировать, то плохо выполняете свою работу и вам это аукнется. Ваша задача заключается в том, чтобы показывать людям, как им самим управлять собой и получать от этого удовольствие. Если хотите, чтобы люди добивались успеха, когда вас нет рядом, важно позволять им заранее знать, что вы делаете и почему. Нужно быть честными с

людьми. Это позволит достичь наилучших результатов. Как вы, возможно, заметили, нечестность в конце концов приводит к провалу.

— Теперь я вижу, в чем сила вашего стиля руководства: вы заботитесь о людях.

— Да. И, кроме того, я забочусь о результатах!

Молодой человек начинал яснее видеть, как тесно связаны люди и результаты. Он вспомнил, как неприветлив был этот необычный менеджер при первой встрече. Похоже, он умел читать мысли.

— Иногда, — сказал менеджер, — приходится прилагать определенные усилия, чтобы быть суровым, то есть сурово относиться к плохому исполнению, но не к человеку. Как вы, несомненно, знаете, проблема не в том, что люди совершают ошибки. Реальные проблемы вызывает нежелание извлекать из них уроки.

— А что происходит, когда человек продолжает делать аналогичные ошибки после Одноминутного Наставления?

— Хорошо, а позвольте вас спросить, что, по-вашему, чувствует менеджер, когда такое происходит?

— Возможно, досаду, раздражение или даже гнев.

— Да. И тогда нужно сделать перерыв и спокойно взглянуть на ситуацию, чтобы эмоции не заставили вас совершить ошибку. Цель Одноминутного Наставления — помогать людям учиться. Но если они чему-то научились и показали, что могут это делать, но у них нет для этого желания, тогда вам нужно взглянуть на то, во что это обходится организации, и подумать, следует ли держать таких людей в команде.

Молодой человек счел эту мысль весьма разумной.

К этому моменту Новый Одноминутный Менеджер стал ему нравиться, и молодой человек понял, почему люди получают наслаждение от работы здесь. Они работают с ним, а не *на* него.

— Может, вам покажется это интересным. Я кое-что записал, чтобы напоминать себе о том, как связаны цели и последствия и как действуют Одноминутные Цели, Похвалы и Наставления в совокупности.

Он показал руководителю листок из своих заметок:

Цели заставляют действовать.

Результаты действий влияют на будущее поведение.

— Это хорошая мысль! — сказал менеджер.

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

— Молодой человек, — добродушно пожурил его менеджер, — я не магнитофон. У меня нет времени цитировать самого себя.

Молодой человек надеялся, что его похвалят, но почувствовал, что сейчас его ждет еще одно Одноминутное Наставление. Поэтому он сделал невозмутимое лицо и спросил:

— Что?

Они взглянули друг на друга и рассмеялись.

— Вы мне нравитесь, — сказал менеджер. — Хотите здесь работать?

Молодой человек с изумлением посмотрел на него:

— Вы хотите спросить, хочу ли я работать на вас?

— Нет. Я хочу спросить, хотите ли вы работать на *самого себя*, как все другие члены нашей команды. Я не верю, что кто-то может реально трудиться на кого-то другого. В глубине души людям нравится работать на самих себя. В нашей команде все работают вместе как партнеры. Я просто помогаю им делать это лучше, и в процессе они получают больше удовольствия от работы и жизни, принося огромную пользу нашей организации.

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

— Да, мне очень хотелось бы здесь работать... — мечтательно проговорил он.

И его мечта сбылась.

Со временем молодой человек получил такую огромную пользу от работы с этим особенным менеджером, что в конце концов случилось неизбежное.

ЕЩЕ ОДИН НОВЫЙ ОДНОМИНУТНЫЙ МЕНЕДЖЕР

Он тоже стал Новым Одноминутным Менеджером.

Он стал еще одним Новым Одноминутным Менеджером не потому, что думал или говорил как такой менеджер, а потому, что был лидером и руководил как такой менеджер.

Он упрощал проблемы.

Он ставил Одноминутные Цели.

Он раздавал Одноминутные Похвалы.

Он делал Одноминутные Наставления.

Он задавал короткие, важные вопросы, высказывал простые истины, смеялся, трудился и получал удовольствие.

И, возможно, важнее всего было то, что он не только руководил, но и учил людей быть креативными и браться за новые задачи. Он побуждал окружающих делать то же самое для людей, с которыми они работали.

Он даже составил карманный план игры, чтобы помочь людям становиться Новыми Одноминутными Менеджерами. Он давал его как ценный подарок тем, кто мог извлечь из него пользу.

В плане было написано:

План игры Нового Одноминутного Менеджера



ВНАЧАЛЕ

Заранее сообщите людям, что вы собираетесь сделать, чтобы помочь им одержать победу.



ОДНОМИНУТНЫЕ ЦЕЛИ

- Ясно давайте понять, каковы цели.
- Покажите, как выглядит правильное исполнение.
- Записывайте каждую цель на отдельной странице.
- Быстро и часто просматривайте цели.
- Побуждайте людей замечать, что они делают, и смотреть, отвечает ли это их целям.
- Если нет, заставьте их изменить то, что они делают, и победить.

Цели достигнуты (или любая часть целей)

Вы побеждаете!



ОДНОМИНУТНЫЕ ПОХВАЛЫ

- Похвалите работу.
- Сделайте это быстро. Будьте конкретными.
- Скажите, какие позитивные чувства она у вас вызывает.
- Сделайте паузу, чтобы люди тоже испытали позитивные эмоции.
- Призовите их продолжать хорошо работать.



Приступайте к достижению еще больших успехов

Цели не достигнуты

Вы проигрываете

Как помочь вам выиграть



ОДНОМИНУТНЫЕ НАСТАВЛЕНИЯ

- Снова проясните и согласуйте цели.
- Подтвердите, что совершена ошибка.
- Как можно быстрее опишите ее.
- Скажите, как вы озабочены.
- Сделайте паузу, чтобы люди тоже почувствовали озабоченность.
- Скажите им, что, несмотря на совершенную ошибку, вы их цените.
- Когда все будет закончено, больше эту тему не поднимайте.



Приступайте к улучшению исполнения

ПОДАРОК САМОМУ СЕБЕ

Много лет спустя он вспомнил время, когда впервые услышал об Одноминутном Менеджменте. Казалось, это было очень давно.

С тех пор как он впервые встретился с Новым Одноминутным Менеджером, потребность его организации в том, чтобы быть более гибкой и быстрее реагировать на вызовы меняющегося мира, стала расти с каждым днем. Поэтому он был очень благодарен за то, что этот особенный менеджер так щедро поделился с ним своим временем и знаниями. Они доказали свою чрезвычайную ценность.

Помня свое обещание делиться полученными знаниями с другими, он переработал составленные в ту давнюю пору заметки, сделал копии и раздал их каждому члену своей команды.

Прочитав заметки, члены его команды сказали, что использование трех секретов принесло им реальную пользу.

Они обнаружили, что похвалы, особенно когда они уравновешены эффективными наставлениями, являются мощным средством, ускоряющим достижение целей.

Оказалось, что некоторые люди стали применять эти принципы дома и им очень понравилось ловить друг друга на том, что они делают правильно.

К нему заглянула Лиз Акино, чтобы сказать:

— Спасибо, что позволили мне узнать о трех секретах Одноминутного Менеджмента. Теперь у меня намного больше времени.

— За это нужно благодарить Нового Одноминутного Менеджера, — ответил он.

Сидя за своим рабочим столом, Новый Одноминутный Менеджер осознал, как ему повезло.

Теперь у него было время думать, планировать и оказывать своей организации такую помощь, которая действительно была ей необходима.

У него появилось больше времени на семью, отдых и другие занятия. Он чувствовал, что ему повезло, потому что у него было меньше стрессов, чем у других менеджеров.

Поскольку люди в его команде хорошо справлялись с делами, у подразделения было меньше дорогостоящих проблем с персоналом, меньше бюллетеней и прогулов.

Оглядываясь назад, он радовался тому, что не стал тянуть с использованием принципов Одноминутного Менеджмента до тех пор, пока не убедится в том, что *сможет сделать это правильно*.

Он признался своей команде:

— Я не привык говорить людям, какие они хорошие или что я чувствую. И я не уверен, что во время наставлений всегда смогу помнить о том, что нужно говорить, как я вас ценю и насколько хорошо о вас думаю.

Он невольно улыбнулся, когда кто-то сказал:

— Что ж, вы можете хотя бы попытаться!

Просто спросив людей, хотят ли они, чтобы ими руководил такой менеджер, и признавшись, что он, возможно, не всегда будет делать это правильно, он совершил нечто

важное: люди увидели, что он с самого начала повел себя честно, и этот факт сыграл решающую роль в формировании их взаимоотношений.

ПОДАРОК ДРУГИМ

Он задумался, но вдруг зазвонил телефон и раздался голос помощницы:

— Доброе утро! Звонит молодая женщина, которая хочет узнать, может ли она прийти и поговорить с вами о том, как у нас поставлено руководство.

Новый Одноминутный Менеджер улыбнулся, вспомнив свои собственные первые впечатления.

— Буду счастлив с ней поговорить, — ответил он.

Позднее, встретившись с этой женщиной, он сказал:

— Для меня большая честь поделиться тем, что я узнал о лидерстве и менеджменте.

Предложив ей присесть, он добавил:

— Только я хочу вас кое о чем попросить.

— О чем?

— Если вы найдете это полезным, — начал он, — обещайте, что...

Поделитесь этим с другими.

Конец

Выражение признательности

Мы хотели бы выразить признательность следующим людям:

докторам *Джеральду Нельсону* и *Ричарду Леваку* за *Одноминутный Нагоняй* — поразительно эффективный метод приучения детей к дисциплине; мы преобразовали их метод в *Одноминутное Наставление*;

доктору *Элиоту Карлисю* за то, что он научил нас эффективному делегированию прав;

доктору *Томасу Коннеллану* за то, что он научил нас излагать поведенческие концепции и теории ясным и понятным образом;

доктору *Полу Херси* за то, что он научил нас применять идеи прикладных поведенческих наук;

доктору *Дороти Джонсгвард*, *Джею Шелову* и *Эйбу Вагнеру* за то, что они научили нас общаться с людьми и видеть в них хорошее;

доктору *Роберту Лорберу* за то, что он рассказал нам о последствиях менеджмента в бизнесе и промышленности;

доктору *Кеннету Мейджеру* за то, что он рассказал нам о постановке целей и правильном исполнении;

доктору *Карлу Роджерсу* за то, что он научил нас важности личной честности и открытости;

Луису Тайсу за то, что он научил нас раскрывать человеческий потенциал.

Кроме того, мы хотим поблагодарить наших замечательных литературных агентов *Маргрет Макбрайд* и *Ричарда Эндрюса*, отличных редакторов *Нэнси Кейси* и *Марту Лоуренс*, а также талантливого дизайнера *Патрика Пинью*.

ОБ АВТОРАХ

Доктор Кен Бланшар — один из самых влиятельных экспертов по менеджменту, соавтор легендарного бестселлера «Одноминутный Менеджер» и 60 других книг общим тиражом более 21 миллиона экземпляров. Его революционные работы переведены более чем на 42 языка. В 2005 году Кен Бланшар стал членом Зала славы интернет-магазина Amazon как один из двадцати пяти самых продаваемых авторов всех времен.

Является сооснователем KenBlanchard Companies — международной фирмы, обучающей и консультирующей менеджеров, — и организации LeadLikeJesus, которая помогает людям всего мира становиться менеджерами и служить людям.

Кен Бланшар — магистр в области философии управления, известный лектор, бакалавр и доктор наук в области менеджмента. Ведет магистерский курс по программе исполнительства и лидерства в Университете Сан-Диего.

Получил множество наград и призов за вклад в области менеджмента, лидерства и ораторского искусства. Национальная ассоциация ораторов присудила ему самую высокую награду, вручаемую одному проценту наилучших профессиональных ораторов мира. Награжден премией «Золотой молоток» от Toastmasters International. Обладатель приза «Думающий лидер» от Международной ассоциации развивающего обучения.

Доктор Спенсер Джонсон — один из самых читаемых авторов в мире.

Названный журналом USA Today «королем иносказаний», доктор Джонсон считается самым лучшим мастером, берущим сложные темы и представляющим простые и эффективные решения. Его лаконичные книги содержат ценные мысли и практические инструменты, которые используют миллионы людей, чтобы наслаждаться счастьем и успехом.

В число тринадцати бестселлеров Джонсона по списку New York Times входят «Где мой сыр?», «Настоящий подарок» и «Одноминутный Менеджер», написанный в соавторстве с Кеном Бланшаром.

В то время как многие относятся к простым ответам скептически, миллионы людей во всем мире находят простые истины Спенсера Джонсона поистине бесценными.

Спенсер Джонсон — доктор медицины, бакалавр в области психологии. Работал врачом-исследователем в Институте междисциплинарных исследований, преподавателем лидерства в Гарвардской школе бизнеса и консультантом в Центре общественного лидерства Гарвардской школы управления имени Кеннеди.

Почти 50 миллионов копий книг Спенсера Джонсона, переведенных на 47 языков, читают во всем мире.

НАД КНИГОЙ РАБОТАЛИ

Перевод с английского — *О. Г. Белошеев*

Редактор *И. Э. Дашко*

Оформление обложки *М. В. Драко*

ООО «Попурри»

www.popuri.ru

Электронная версия книги
подготовлена компанией Webkniga, 2016

webkniga.ru

Содержание



От авторов

Поиски

Новый Одноминутный Менеджер

Первый секрет: Одноминутные Цели

Одноминутные Цели. Резюме

Второй секрет: Одноминутные Похвалы

Одноминутные Похвалы. Резюме

Оценка

Третий секрет: Одноминутные Наставления

Одноминутные Наставления. Резюме

Новый Одноминутный Менеджер объясняет

Почему Одноминутные Цели настолько эффективны

Почему Одноминутные Похвалы настолько эффективны

Почему Одноминутные Наставления настолько эффективны

Еще один Новый Одноминутный Менеджер

План игры Нового Одноминутного Менеджера

Подарок самому себе

Подарок другим

Выражение признательности

Об авторах