

Влизайте направо – посрещна го секретарката на Едноминутния мениджър – Вече ви очаква.

Едва сега младежът обърна внимание на реда и чистотата в кабинета. Мениджърът го посрещна с топла усмивка.

– Е, открихте ли нещо интересно по време на обиколката си? – попита той.

– Много неща! – ентузиазирано отвърна младият мъж.

– Разкажете ми какво научихте – окуражи го мениджърът.

– Разбрах защо се наричате Едноминутен мениджър. Определяте целите за една минута заедно с хората си и така се уверявате, че всички осъзнават своите отговорности. После се опитвате да ги накарате да правят нещата добре, за да им дадете Едноминутната похвала. Но ако не вършат работата си както трябва, получават Едноминутно порицание.

– Какво мислите за този подход?

– Изумен съм колко просто е всичко. Не мога да повярвам, че действа, макар да съм сигурен, че в тази компания наистина работи.

– И при вас ще проработи, ако решите да се придържате към същите принципи на управление.

– Може би – кимна младежът. – Но преди да приложи този подход, трябва да разбере защо наистина действа.

– Всеки на ваше място би разсъждавал така. Колкото повече разбираме принципите на действие на даден феномен, толкова по-склонни сме да го използваме. Затова ще бъда щастлив да ви разкажа всичко, което зная. Откъде да започнем?

– Ами, преди всичко, наистина ли ви отнема само една минута, за да упражнявате мениджърските си функции?

– Не винаги. Това е само един прост начин да покажем, че не е толкова сложно да си мениджър. Управлението на хора не отнема много време. Ключовите елементи на Едноминутния мениджмънт може да отнемат и повече от една минута, този срок е символчен. Нека ви покажа една от бележките, които винаги държа на бюрото си:

***Най-добре прекараната
минута е тази,
която е инвестирана
в хората.***

– Знаете ли кое е смешното? Повечето компании изразходват от 50 до 70% от средствата си за заплати на служителите. В същото време отделят по-малко от 1% от бюджета си за тяхното обучение. Всъщност компаниите инвестират най-вече в обновяване на сградите и техниката, но пренебрегват грижата за своите хора.

– Никога не съм се замислял за това – призна младежът. – Но след като резултатите зависят от хората, значи инвестирането в тях е добра идея.

– Точно така. Често ми се е искало някой да инвестира в мен още от самото начало, от първата ми работа.

– Какво имате предвид?

– Ами, на предишните си позиции често се случваше да не съм наясно какво точно се очаква от мен. Никои не си правеше труда да ми казва какво да правя. Когато са ме питали дали се справям добре със задълженията си, обикновено отговарях: „Не зная“, или „Така мисля“. Защо? Просто защото шефът не се бе заяждал с мен напоследък. Липсата на новини на практика беше добра новина. Най-силната ми мотивация беше да избягвам наказанието.

– Това е много интересно, но не съм сигурен, че го разбирам напълно – призна младежът. – Ако нямате нищо против, ще ви попитам някои неща, за да си изясня картинката. Нека да започнем с Едноминутното определяне на целите. Защо то действа така добре?

Всъщност вие искате да знаете защо действа Едноминутното определяне на целите? Добре. – Мениджърът стана и бавно закрачи напред-назад. – Ще ви дам един пример, който ще ви помогне да си изясните нещата. На предишните си позиции в различни фирми винаги съм се натъквал на немотивирани хора, но липсата на мотивация продължаваше само в рамките на работния ден.

Една вечер отидох на боулинг и в съседния коридор се оказа един от „проблемните“ ми колеги. Той грабна топката, пристъпи напред и силно я хвърли, а след това започна да подскача и да крещи от радост. Какво според вас го направи толкова щастлив?

– Сигурно е направил добър удар и е съборил всички кегли.

– Точно така. А как мислите, защо не се чувстваше по същия начин и на работното си място?

– О, разбрах. Там той не знае къде са „кеглите“ – усмихна се младият мъж. – Кои би искал да хвърля топката, ако не вижда кеглите?

– Точно така. Такова е положението в повечето организации. Вярвам, че мениджърите знаят какво точно очакват от хората си. Но те просто не си правят труда да им го кажат, приемайки, че хората трябва да го знаят. Аз избягвам тази грешка чрез точното определяне на целите и задачите.

Ако предварително приемем, че хората са наясно какво се очаква от тях, ние им създаваме фалшива представа за играта. Изправяме кеглите, но сякаш сме поставили бял лист хартия пред тях. Когато играчът хвърля топката изпод листа, той чува удара, но не знае колко кегли е свалил. Ако в този момент го попитаме как се е справил, той вероятно ще отговори: „Не зная. Прилично, струва ми се.“

Така става и при партия голф на тъмно. Напоследък много мои приятели се отказаха от голфа със следното обяснение: „Игрището е пренаселено“. Попитах ги защо не играят вечер, а те ми се изсмяха. Кой би играл голф, без да вижда гупките?

И с гледането на футбол е същото. Ако няма голове, едва ли някой ще си губи времето пред телевизора в съботния следобед, за да гледа как играчите тичат нагоре-надолу по терена.

– Защо е така?

– Защото резултатът е най-силната мотивация за хората. Нали знаете онази поговорка, която гласи: „Резултатът е закуската за шампиона.“ Той, резултатът, ни кара да вървим напред. За съжаление много мениджъри не осъзнават, че обратната връзка с резултата мотивира хората. Те често вмъкват и още едно правило в боулунга, за който ви споменах: когато играчът застане на линията и се готви да хвърли топката, кеглите са изправени и листът е пред тях, но зад него стои специален наблюдател. Топката се плъзга в улея, играчът чува звука от удара и падащите кегли, след което наблюдателят вдига пръсти, за да му покаже колко от тях е успял да свали. Но казват ли мениджърите в подобна ситуация, че сме свалили две кегли?

– Не, ме обикновено казват, че сме пропуснали осем.

– Точно така. Често съм си задавал въпроса защо мениджърите не махнат екрана пред кеглите, за да се вижда всичко. Защо? Заради великата американска традиция, наречена Оценка на представянето.

– Заради Оценката на представянето ли? – учуду се младежът.

– Да. Такива мениджъри оставят хората си да се оправят сами и после ги нападат, защото не постигат желаните резултати.

– И защо го правят?

– За да изглеждат по-добре самите те.

– Какво имате предвид, как така да изглеждат по-добре?

– Според вас какво ще бъде отношението на началника ви, ако оценявате всичките си подчинени възможно най-високо по скалата на представянето?

– Сигурно ще ме мисли за мекушав, или ще реши, че не мога да различа доброто от слабото представяне.

– Точно така. Ако искате да изглеждате добър мениджър в подобна организация, трябва да накарате хората си да се справят зле със своите отговорности. Добре е да имате един-двама победители, но и няколко неудачници. Всички други трябва да са по средата. Вижте, в нашата страна интелектът на хората се определя с помощта на кривата на нормално разпределение. Моят син е петокласник и веднъж отидох да го видя в училище. Учителката изпитваше децата за столиците на всички щати. Попитах я защо не позволява на учениците да използват атласите в стаята и тя ми отговори: „Защото тогава всички ученици ще получат 100% от точките на теста.“ Излиза, че не е добре всички да получат високи резултати. Чувал съм, че когато попитали Айнщайн за телефонния му номер, той отворил указателя, защото не го помнел.

– Вие се шегувате! – засмя се младежът.

– Не, не се шегувам. Обяснението на великия учен било много просто: той избягвал да товари мозъка си с онази информация, която можел да намери другаде. Ако не бяхте чули това обяснение, какво щяхте да си помислите за човек, който не помни собствения си телефонен номер? Как бихте го определили – като победител или като неудачник?

– Като пълен нещастник – засмя се младежът.

– Естествено. И аз бих помислил същото. Но и двамата щяхме да сгрешим, нали?

Младежът кимна в знак на съгласие.

– Всеки може да сгреша. Вижте това.

Мениджърът погледна на госта си малка, ръчно изработена табелка.