

C'era una volta un giovanotto in gamba che andava cercando un vero manager. Per lavorare con lui. E diventare come lui. Erano già tanti anni che cercava, in tutti gli angoli del mondo.

Era stato nelle piccole città di provincia e nelle capitali di potenti nazioni.

Aveva parlato con tantissimi manager. Gente di tutti i tipi alla testa di forze armate e ministeri, fabbriche e cantieri, banche e grandi magazzini, fondazioni e università, catene di negozi e di alberghi: uomini e donne, giovani e vecchi.

Era entrato in ogni genere di uffici, grandi o piccoli, lussuosi o senza pretese, con finestre o senza.

Stava cominciando a farsi un'idea di tutta la gamma dei modi in cui si dirige la gente. E non gli piaceva.

Aveva conosciuto un sacco di manager «duri», le cui aziende prosperavano ma i cui dipendenti no.

Alcuni dei loro superiori li giudicavano buoni manager.

Ben pochi dei loro dipendenti erano d'accordo. Tutte le volte che entrava nell'ufficio di uno di questi «duri», il giovanotto gli chiedeva: «Che tipo di manager si finirebbe lei?» Le risposte variavano poco. «Sono un manager autocratico, ho sempre la situazione in mano», gli dicevano. «Io sono uno che bada al sodo.» «Cocciuto.» «Realista.» «Orientato al profitto.»

Nella loro voce si sentiva l'orgoglio e l'interesse per i risultati.

Aveva conosciuto anche un sacco di manager «simpatici», i cui dipendenti prosperavano ma le cui aziende no.

Alcuni dipendenti li giudicavano buoni manager. I loro superiori, non troppo. Alla stessa domanda, costoro rispondevano: «Sono un manager democratico.» «Tengo alla partecipazione.» «Prendo a cuore i miei.» «Sensibile.» «Umanitario.»

Nella loro voce si sentiva l'orgoglio e l'interesse per la gente. Ma lui restò turbato.

Era come se al mondo ci fossero manager interessati soltanto ai risultati, o manager interessati soltanto agli uomini.

Quelli interessati ai risultati erano spesso definiti «autocratici», mentre agli altri si dava l'etichetta di «democratici».

Ma il nostro giovane pensava che entrambi - il «duro autocrate» e il «simpatico democratico» - non funzionassero bene. «E come essere un mezzo manager», pensava. Tornò a casa stanco e scoraggiato. Avrebbe potuto interrompere la sua ricerca anche prima. Ma a quel punto, almeno, aveva un grande vantaggio: sapeva esattamente che cosa stava cercando.

«organizza se stesso e i propri collaboratori in modo che sia l'azienda sia gli uomini che dipendono da lui traggano giovamento dalla sua presenza.»

Il nostro giovanotto aveva dunque cercato dappertutto un vero manager, ma ne aveva trovati molto pochi. E quei pochi non avevano voluto rivelargli il loro segreto. Cominciò a pensare che non sarebbe mai riuscito a scoprire come si fa a diventare un bravo dirigente.

Ed ecco che gli giunse all'orecchio tutta una serie di storie meravigliose su un manager fantastico che stava, per ironia della sorte, proprio in una città vicina. Senti

dire che la gente lavorava volentieri per quell'uomo e che sotto la sua guida si raggiungevano grandi risultati. Il giovane si domandò che cosa ci fosse di vero in quelle storie e se quel fenomeno sarebbe stato disposto a dividere il suo segreto con lui.

Per curiosità telefonò alla sua segretaria particolare per chiedere un appuntamento con lui. La segretaria glielo passò immediatamente.

Il giovane domandò al grande manager quando poteva vederlo. «Quando vuole», si sentì rispondere. «Questa settimana ogni giorno va bene, tranne mercoledì mattina. Scelga lei l'ora.»

Il giovane ridacchiò fra sé. Il presunto genio gli sembrava un po' balordo. Che razza di manager era, se aveva tanto tempo libero? Ma, affascinato, andò a trovarlo.

Quando arrivò nell'ufficio del manager, il giovane lo trovò intento a guardar fuori della finestra. Allora tossicchiò. Il manager si voltò e sorrise. Lo invitò a sedersi e gli domandò: «Che cosa posso fare per lei?»

Il giovane disse: «Vorrei farle qualche domanda sul suo modo di dirigere la gente». Il manager annuì. «Forza cominci.» «Dunque, per prima cosa... Tiene riunioni regolari con i dipendenti?»

«Sì, tutti i mercoledì dalle 9 alle 11. Ecco perché non avrei potuto riceverla», rispose il manager.

«Che cosa fa in queste riunioni?» curioso il giovane.

«Sto a sentire i miei che riassumono e analizzano quanto hanno fatto durante la settimana, i problemi che hanno avuto e quello che non sono riusciti a fare. Poi escogitiamo insieme piani e strategie per la settimana seguente.»

«Le decisioni prese in queste riunioni sono vincolanti sia per lei sia per i suoi dipendenti?» chiese il giovane.

«È chiaro», asserì il manager. «Se no a che servirebbe riunirsi?»

«Dunque, lei è per la partecipazione, vero?» domandò il giovane.

«Macché», replicò il manager. «Non credo utile partecipare alle scelte dei miei uomini.» «E allora qual è lo scopo delle riunioni?» «Gliel'ho già detto», disse il manager. «La prego, giovanotto, non mi faccia ripetere. È una perdita di tempo per tutti e due.»

«Siamo qui per ottenere dei risultati», proseguì. «Lo scopo di questa organizzazione è l'efficienza. Se siamo ben organizzati siamo molto più produttivi.»

«Dunque lei riconosce che la produttività è necessaria. Allora è più orientato ai risultati che al personale», suggerì il giovanotto.

«No!» protestò a gran voce il manager, facendo sobbalzare il visitatore. «Questa sono stufo di sentirla!» Balzò in piedi e cominciò a camminare avanti e indietro. «Come si fa a ottenere risultati se non attraverso la gente? A me interessano entrambe le cose: vanno di pari passo.»

«Guardi un po' qua, giovanotto.» Il manager porse al visitatore una targhetta. «La tengo sulla scrivania apposta per ricordarmi questa verità.»

**LA GENTE SODDISFATTA DI SÉ
PRODUCE BUONI RISULTATI**

Mentre il giovane guardava la targhetta, il manager disse: «Prendiamo lei. Quand'è che lavora meglio? Quando è soddisfatto di sé o quando non lo è?»

Il giovane annuì, cominciando a scorgere l'ovvio. «Rendo di più quando sono soddisfatto di me stesso», rispose. «È naturale», concordò il manager. «E così è per tutti.»

Il giovane alzò l'indice con nuova consapevolezza. «Dunque», dedusse, «aiutando le persone ad essere soddisfatte di sé si aumenta la produttività.»

«Sì», affermò il manager. «Tuttavia, si ricordi che la produttività non è solo quantità. È anche qualità.» Andò alla finestra. «Venga un po' qua, giovanotto.»

Indicò il traffico sottostante e domandò: «Vede quante macchine straniere ci sono sulla strada?»

Il giovane diede un'occhiata al mondo reale e disse: «Ne vedo ogni giorno di più. E credo che sia perché sono più economiche e durano di più.»

Il manager annuì, sia pure con qualche riluttanza, e continuò: «Esatto. E perché crede che la gente compri macchine straniere? Perché le nostre fabbriche non ne producono abbastanza? O non sarà la qualità», proseguì senza interrompersi, «che non è all'altezza delle richieste del pubblico?»

«Adesso che mi ci fa pensare,» osservò il giovane, «ritengo che sia una questione sia di qualità sia di quantità.»

«È chiaro», disse il manager. «Qualità significa semplicemente dare alla gente il prodotto o il servizio che vuole e di cui ha bisogno.»

L'uomo più anziano rimase alla finestra assorto nei suoi pensieri. Ricordava il tempo, del resto non lontano, in cui il suo paese aveva fornito all'Europa e all'Asia la tecnologia necessaria alla ricostruzione. Non si capacitava ancora che l'America potesse essere caduta così in basso quanto a produttività.

Il giovane ruppe la concentrazione del manager. «Mi viene in mente un annuncio che ho visto alla televisione», disse per consolarlo. «Si vedeva una macchina straniera e una voce diceva: 'Se volete un prestito a lungo termine garantito dall'auto, non comprate una macchina a breve'.»

Il manager si voltò e commentò tranquillamente: «Temo che sia una sintesi abbastanza buona. E il punto è proprio questo: che la produttività è sia quantità sia qualità.»

Il manager e il visitatore tornarono a sedersi. «E, francamente, la maniera migliore di ottenere entrambi i risultati passa attraverso la gente.»

L'interesse del giovane aumentò. Nel sedersi, domandò: «Be', ma lei ha appena detto di non essere per la partecipazione. Si può sapere come si definirebbe allora?»

«Come no», rispose senza esitare minimamente. «Io sono l'One Minute Manager.»

Sul viso del giovane si dipinse la sorpresa. Non aveva mai sentito nominare quella specie di manager. «Chi ha detto che è lei?»

Il manager rise e disse: «Sono l'One Minute Manager. Mi chiamo così perché ci metto pochissimo tempo per ottenere dalla gente grandissimi risultati.»

Benché il giovane avesse già parlato con parecchi manager, non ne aveva mai conosciuto uno così. Era un po' grossa. One Minute... uno che ottiene buoni risultati in poco tempo.

Leggendogli in faccia i dubbi, il manager esclamò: «Lei non ci crede, eh? Lei non crede che io sia l'One Minute Manager!»

«Devo ammetterlo, non riesco nemmeno a immaginarmi che cosa voglia dire», rispose il giovane.

Il manager si mise a ridere e disse: «Senta, è meglio che parli un po' con i miei dipendenti, se davvero vuol capire che tipo di manager sono».

Si chinò sulla scrivania a parlare nel dittafono. Un minuto dopo entrò la segretaria Metcalfe che porse al giovane un foglio.

«Sono i nomi, gli incarichi e i numeri di telefono delle sei persone che fanno capo a me», spiegò il manager.

«Con chi mi conviene parlare?» domandò il giovane.

«Faccia un po' lei», rispose il manager. «Ne scelga uno qualunque. Parli a tutti insieme o a uno per volta.»

«Ma secondo lei da chi dovrei cominciare?» «Gliel'ho già detto, non prendo mai decisioni per gli altri», ribadì il manager con fermezza. «Decida da sé.» Si alzò in piedi e accompagnò il visitatore alla porta.

«Lei mi ha chiesto non una, ma due volte di prendere una semplice decisione per lei. Francamente, giovanotto, lo trovo seccante. Non mi chieda di ripetermi. Scegli un nome e cominci, oppure vada a fare la sua ricerca altrove.»

Il visitatore ci rimase male. Era a disagio, molto a disagio. Quel momento di silenzio imbarazzato gli parve un'eternità.

Quindi l'One Minute Manager lo guardò negli occhi e disse: «Lei vuole imparare come si dirige la gente, e questo è lodevole». Gli strinse la mano.

«Se dopo aver parlato con i miei collaboratori avrò qualche domanda da farmi», proseguì, cordiale, «torni pure a trovarmi. Sa, io apprezzo il suo interesse e il suo desiderio di approfondire questi problemi. E sarei lieto di chiarirle il concetto dell'One Minute Manager, come dono. Qualcuno un tempo lo fece a me, e fu importantissimo. Voglio che lo capisca appieno. Se le piace, magari un giorno vorrà diventare lei stesso un One Minute Manager.» «Grazie», balbettò il giovane. Lasciò quell'ufficio un po' confuso. Quando passò davanti alla segretaria, la donna gli disse, comprensiva: «Vedo dal suo sguardo perplesso che ha già sperimentato il nostro One Minute Manager».

Il giovane, che ancora cercava di capire, rispose: «Mi pare di sì».

«Forse posso aiutarla», continuò la signora Metcalfe. «Ho già telefonato alle sei persone che fanno capo a lui. Cinque sono qui e sono disposte a vederla. Quando avrà parlato con loro vedrà che capirà meglio il nostro 'One Minute Manager'.»

Il giovane la ringraziò, diede un'occhiata alla lista e decise di parlare a tre persone: il signor Trenell, il signor Levy e la signora Brown.

Quando arrivò nell'ufficio di Trenell, trovò un uomo di mezza età che lo accolse sorridendo. «So che è stato dal vecchio. È un bel tipo, eh?» «Sembra di sì», ri-

spose il giovane. «Le ha detto che è un One Minute Manager?» «Come no! Ma non è vero, eh?», sondò il giovane.

«Farà meglio a credergli, invece. Io non lo vedo quasi mai.»

«Intende dire che lui non l'aiuta mai?» domandò incredulo il giovanotto.

«Pochissimo. Passiamo un po' di tempo insieme solo all'inizio di un nuovo lavoro, o se mi affida una nuova responsabilità. Quando stabiliamo Obiettivi da Un Minuto.»

«Obiettivi da Un Minuto? Si può sapere che cosa sono?» chiese il giovane. «Mi ha detto di essere un One Minute Manager, ma non mi ha parlato affatto di Obiettivi da Un Minuto.» «È il primo dei suoi tre segreti», rispose Trenell. «Tre segreti?» Il giovane era ansioso di saperne di più.

«Sì», disse Trenell. «Stabilire Obiettivi da Un Minuto è il primo e fondamentale provvedimento da prendere. Vede, nella maggior parte delle aziende, se lei chiede alla gente che cosa fa e poi va a chiederlo al boss, molto spesso ottiene risposte differenti. In certe ditte per cui ho lavorato, fra ciò che io credevo che fosse di mia responsabilità e ciò che invece credeva il capo c'era un rapporto puramente casuale. Così a volte mi trovavo nei guai per non aver fatto qualcosa che non sapevo neanche di dover fare.»

«Questo non succede mai qui?» domandò il giovane.

«No!» esclamò Trenell. «Qui non capita mai. L'One Minute Manager specifica sempre molto bene quali sono i nostri compiti e le nostre responsabilità.»

«E come fa a specificarlo?» volle sapere il giovane.

«In maniera efficiente», disse Trenell con un sorriso.

E si mise a spiegare. «Una volta che mi ha detto che cosa c'è da fare, o che insieme abbiamo individuato una cosa da fare, lo scriviamo su un foglio di carta. Mai più di un foglio. L'One Minute Manager è convinto che qualunque obiettivo, e la maniera standard di raggiungerlo, possono sempre essere espressi in meno di 250 parole. E dice che chiunque è in grado di leggerle in meno di un minuto. Lui tiene una copia di questo foglio, una la tengo io, così tutto è chiaro, e periodicamente tutti e due controlliamo i progressi.»

«Usate queste dichiarazioni di una pagina per tutti i vostri obiettivi?» «Sì», rispose Trenell.

«Allora chissà quanti foglietti ci saranno per ogni dipendente!»

«In realtà no», disse Trenell. «Sa, il vecchio sostiene che l'80 per cento dei risultati davvero importanti per l'azienda nasce dal raggiungimento di non più del 20 per cento degli scopi. Così scriviamo solo questi ultimi, vale a dire le responsabilità principali: da tre a sei fogli al massimo. Naturalmente, se nasce un progetto speciale compiliamo un foglio apposta.»

«Interessante», commentò il giovane. «Credo di aver capito l'importanza degli Obiettivi da Un Minuto. È una specie di filosofia per evitare brutte sorprese: ognuno sa fin dall'inizio che cosa ci si aspetta da lui.» «Precisamente», annuì Trenell. «Quindi gli Obiettivi da Un Minuto servono solo a far capire a ciascuno quali sono le sue responsabilità?» domandò il giovane.

«No. Una volta che sappiamo qual è il nostro compito, il manager si assicura sempre che sappiamo qual è una buona performance. In altre parole, il criterio di

giudizio è chiaro. Lui ci dice che cosa si aspetta da noi.» «E come fa?» chiese il giovane. «Mi permetta di farle un esempio», disse Trenell.

«Uno dei miei Obiettivi da Un Minuto era questo: individuare i problemi di esecuzione e trovare le soluzioni che, una volta attuate, avrebbero rovesciato la situazione.

«Appena arrivato a lavorare qui, individuai un problema che andava risolto, ma non sapevo come fare. Così chiamai l'One Minute Manager. Quando rispose al telefono, gli dissi: Ho un problema. Non mi lasciò parlare, rispose: Bene! L'abbiamo assunta apposta per risolverlo! Dopo di che, silenzio di morte sul filo.

«Io non sapevo che fare. Il silenzio era assordante. Alla fine riuscii a balbettare: Ma io non so come fare a risolvere questo problema.

«Trenell, disse, uno dei suoi obiettivi è proprio questo! Ma, visto che è nuovo, venga su che ne parliamo.

«Quando arrivai da lui, mi chiese: Dica un po', Trenell, qual è questo problema? Ma me lo dica in termini comportamentali!

«In termini comportamentali? gli feci eco. Che cosa vuoi dire?

«Vuoi dire, mi spiegò, che non voglio sentir parlare di atteggiamenti o sensazioni. Mi dica che cosa sta succedendo in termini aggettivi e misurabili.

«Gli descrissi il problema meglio che potei. «Lui disse: Molto bene, Trenell! E adesso mi dica che cosa vorrebbe che succedesse, sempre in termini comportamentali.

«Non saprei, gli risposi.

«E allora non mi faccia perdere tempo, sbraitò.

«Rimasi senza parole per qualche secondo. Non sapevo che cosa fare. Impietosito, ruppe il silenzio.

«Se non mi sa dire come vorrebbe che andassero le cose invece che così, mi spiegò, vuoi dire che lei non ha ancora un problema, si sta solo lamentando. Un problema esiste solo quando c'è una differenza fra ciò che sta effettivamente accadendo e ciò che lei vorrebbe che accadesse.

«Siccome sono uno che impara in fretta, all'improvviso mi accorsi di sapere come volevo che andassero le cose. Glielo dissi, dopo di che lui mi domandò che cosa secondo me aveva provocato quella discrepanza fra la realtà e quello che era desiderabile.

«Dopo di che, mi domandò: Ebbene, che cosa intende fare per rimediare?

«Be', potrei fare A, dissi.

«Se lei facesse A, le cose andrebbero come vuole lei? mi domandò. «No, ammisi.

«Quindi la sua non è una soluzione. Che cos'altro potrebbe fare? mi domandò. «Potrei fare B, dissi.

«E facendo B otterrebbe quello che vuole? mi chiese ancora. «No, mi resi conto.

«Allora, anche questa non è una soluzione, disse. Che cos'altro potrebbe fare?

«Ci pensai un paio di minuti e risposi: Potrei fare C. Ma anche facendo C le cose non funzionerebbero come voglio io, quindi non è una soluzione neanche questa, vero?»

«Già. Comincia ad avvicinarsi, disse il manager con un sorrisetto. C'è qualcos'altro che potrebbe fare? domandò.

«Potrei magari combinare qualcuna di queste soluzioni, dissi.

«Mi sembra che valga la pena di tentare, affermò. «Effettivamente, se questa settimana faccio A, B la prossima e C fra due settimane, risolvo il problema. E fantastico. Grazie mille. Lei ha risolto il mio problema.

«Si arrabbiò. Macché, replicò. L'ha risolto da solo. Io le ho soltanto fatto delle domande, domande a cui è stato in grado di rispondere da sé. Adesso se ne vada e cominci a risolvere i suoi problemi di lavoro nel suo tempo di lavoro, e non nel mio.

«Naturalmente, sapevo che cosa aveva fatto: mi aveva mostrato come si risolvono i problemi, in modo che in futuro fossi in grado di farlo da solo.

«Infine si alzò, mi guardò dritto negli occhi e disse: Lei è bravo, Trenell. Se lo ricordi, la prossima volta che ha un problema.

«Ricordo che uscii dal suo ufficio sorridendo.» Trenell si appoggiò allo schienale della sedia e parve rivivere il suo primo incontro con l'One Minute Manager.

«Quindi», cominciò il giovane, riflettendo su ciò che aveva appena udito...

Porsi Obiettivi da Un Minuto vuoi dire:

- 1. Mettersi d'accordo circa gli obiettivi da raggiungere.**
- 2. Individuare il comportamento adatto allo scopo.**
- 3. Descrivere ogni obiettivo su un solo foglio di carta usando meno di 250 parole.**
- 4. Leggere e rileggere ogni obiettivo, il che richiederà sempre meno di un minuto.**
- 5. Trovare un minuto al giorno per esaminare il proprio lavoro e**
- 6. Vedere se il proprio comportamento è atto a raggiungere l'obiettivo oppure no.**

«Proprio così», esclamò Trenell, «lei è uno che impara in fretta.»

«Grazie», rispose il giovane, soddisfatto di sé. «Ma lasci che me lo scriva», disse, «voglio ricordarmelo.»

Quando ebbe scritto rapidamente il riassunto nel taccuino blu che portava sempre con sé, si sporse verso l'interlocutore e domandò: «Se la definizione di Obiettivi da Un Minuto è il primo segreto per diventare One Minute Manager, quali sono gli altri due?»

Trenell sorrise, guardò l'orologio e disse: «Perché non lo chiede a Levy? Ha un appuntamento anche con lui questa mattina, no?»

Il giovane era sbalordito. Come faceva a saperlo Trenell? «Sì», confermò alzandosi e stringendogli la mano. «Grazie mille per il suo tempo, signor Trenell.»

«E stato un piacere», rispose Trenell. «Il tempo è una cosa che adesso non mi manca più. Sa, sono sulla strada di diventare anch'io un One Minute Manager.»

Mentre lasciava l'ufficio di Trenell, il giovane ripensava, colpito, a come erano semplici le cose che aveva appena sentito. «Si tratta di cose ben sensate», riflettè.

«In fin dei conti, come puoi essere un manager efficiente se né tu né i tuoi collaboratori sapete che cosa si richiede da voi e qual è la maniera più efficace di farlo?»

Percorse un lungo corridoio e prese l'ascensore per andare al secondo piano. Quando entrò nell'ufficio del signor Levy, fu sorpreso di vedere un uomo così giovane. Non aveva ancora trent'anni. «Beh, so che ha visto il vecchio. E un bel tipo, eh?»

Ormai cominciava a farci l'abitudine. L'One Minute Manager era «un bel tipo» per tutti. «Direi proprio di sì», rispose. «Le ha detto chi è un One Minute Manager?» «Come no. Ma non è vero, eh?» domandò il giovane. Chissà se gli avrebbe risposto come Trenell.

«Farà meglio a convincersi che è verissimo, invece. Io non lo vedo quasi mai.»

«Vuoi dire che lui non l'aiuta mai?» chiese il giovane.

«Molto poco, essenzialmente, anche se mi dedica un bel po' di tempo all'inizio di un nuovo lavoro o di una nuova responsabilità.»

«Sì», lo interruppe il giovane, «ho già sentito parlare degli Obiettivi da Un Minuto.»

«Veramente non mi riferisco tanto agli Obiettivi da Un Minuto, quanto alle Lodi da Un Minuto.»

«Lodi da un Minuto?» ripeté il giovane. «Si tratta forse del secondo segreto per diventare One Minute Manager?»

«Proprio così», rivelò Levy. «Effettivamente, quando ho cominciato a lavorare qui l'One Minute Manager mi ha fatto capire chiaramente che cosa si preparava a fare.» «Cioè?» chiese il visitatore. «Mi ha detto che per me sarebbe stato molto più facile fare bene, se ricevevo da lui trasparenti segnali su come me la stavo cavando.»

«Disse che lui ci teneva che io riuscissi. Voleva che diventassi un importante pilastro dell'organizzazione e che ricavassi grandi soddisfazioni dal mio lavoro.»

«Mi spiegò quindi che mi avrebbe sempre fatto sapere subito e in termini molto chiari se stavo lavorando bene o male.»

«Quindi mi avvertì che, sulle prime, la faccenda poteva risultare anche sgradevole per entrambi.» «E perché?»

«Perché - mi fece osservare allora - la maggior parte dei dirigenti non si comporta affatto così, ragion per cui la gente non vi è abituata. Però mi assicurò che un simile feedback sarebbe stato utilissimo per me.» «Può farmi un esempio pratico?»

«Sicuro», acconsentì Levy. «Subito dopo aver cominciato a lavorare qui, mi accorsi che, una volta stabiliti gli Obiettivi da Un Minuto, il manager sarebbe rimasto in stretto contatto con me.»

«Che significa 'stretto contatto'?» domandò il giovane.

«Due cose», spiegò Levy. «Prima di tutto, seguiva molto da vicino la mia attività. Sembrava che non fosse mai troppo lontano. Secondariamente, mi faceva scrivere rapporti dettagliati sui miei progressi e insisteva che glieli mandassi.»

«Interessante», osservò il giovanotto. «E perché lo faceva?»

«All'inizio credevo che lo facesse per controllarmi, perché non si fidava di me. Cioè... così credevo finché uno degli altri che riferiscono a lui non mi spiegò che cosa

stava facendo in realtà.» «E che cosa stava facendo in realtà?» «Stava cercando di sorprendermi a fare qualcosa di giusto», disse Levy.

«Sorprenderla a fare qualcosa di giusto?» ripeté il giovanotto. «Eh, già», rispose Levy. «Noialtri, qui, abbiamo un motto che dice così:

AIUTA LA GENTE A RAGGIUNGERE IL MASSIMO POTENZIALE

SORPRENDILI A FARE QUALCOSA DI GIUSTO

Levy proseguì: «Nella maggior parte delle aziende, i dirigenti passano il tempo a sorprendere la gente a fare che?» domandò al giovanotto.

Il giovane sorrise con l'aria di chi la sa lunga: «A fare qualcosa di sbagliato».

«Giusto!» esclamò Levy. «Invece qui mettiamo l'accento sul positivo. Sorprendiamo la gente a far qualcosa di giusto.»

Il giovane prese qualche appunto e poi domandò: «E che succede, signor Levy, quando l'One Minute Manager ti becca a fare qualcosa di giusto?»

«Ti propina una bella Lode da Un Minuto», disse Levy, deliziato.

«E che significa?» volle sapere il giovane. «Beh, quando vede che hai fatto bene una cosa, si avvicina e prende contatto con te. Ti mette una mano sulla spalla, o ti tocca appena in maniera amichevole.»

«E non le secca», si meravigliò il giovane, «di essere toccato?»

«No» esclamò Levy. «Al contrario, mi aiuta. So che si interessa davvero a me e vuole che io abbia successo. Come ama dire: 'Più lavora bene la tua gente, e più in alto sali nell'organizzazione'.

«Quando prende contatto, lo fa brevemente, ma mi fa capire ancora una volta che lui e io stiamo realmente dalla stessa parte.

«E comunque, dopo», continuò Levy, «ti guarda dritto negli occhi e ti dice con precisione qual è la cosa che hai fatto bene. Poi ti spiega come e perché ciò gli abbia fatto moltissimo piacere.»

«Non credo di avere mai sentito parlare di un manager che si comporta così», sbottò il giovane. «Dev'essere bello!»

«Ah, sì», confermò Levy, «per parecchie ragioni. Prima di tutto, appena faccio qualcosa di buono vengo subito lodato.» Sorrise, chinandosi verso il visitatore. Poi rise e soggiunse: «Non devo mica aspettare la Valutazione annuale delle Prestazioni, se m'intende». Entrambi sorrisero.

«In secondo luogo, specifica bene qual è la cosa giusta che ho fatto, così mi accorgo che è sincero e sa davvero che cosa faccio. In terzo luogo, è un tipo coerente.»

«Coerente?» ripeté il giovane, che voleva saperne di più.

«Sì», spiegò Levy. «Se lavoro bene, lui mi loda, anche se in altri settori le cose non gli vanno bene. Io lo so, che magari ha delle grane diverse. Ma lui si preoccupa di me, non soltanto di sé, e io questo lo apprezzo.»

«Non è che tutto questo lodare gli porti via un po' troppo tempo?» domandò il giovane.

«In realtà no», spiegò Levy. «Si ricordi che non è necessario insistere un gran che a lodare qualcuno perché se ne accorga e lo apprezzi. Di solito ci vuole meno di un minuto.»

«Ed ecco perché si chiamano appunto 'Lodi da Un Minuto', eh?» disse il giovane, sempre prendendo appunti. «Già», affermò Levy.

«Ed è sempre lì, attento ad avere l'occasione di lodarvi?» chiese il giovane.

«No, naturalmente», rispose Levy. «Solo quando incominci a lavorare qui, o quando parti con un nuovo progetto o con una nuova responsabilità. Allora sì. Quando cominci a orizzontarti, ti molla un po'.» «Perché?» si stupì il giovane. «Perché a quel punto tu e lui avete altri modi di sapere quando il tuo lavoro è 'degnò di lode'. Entrambi avete a disposizione i dati del computer - dati di vendita, produzione, fatturato e via dicendo. E poi», aggiunse Levy, «dopo un po' cominci a coglierti sul fatto da solo, quando fai una cosa giusta, e ti lodi da te. Intanto, però, continui a domandarti quando ti loderà di nuovo; e questo ti spinge a fare bene anche quando lui non ti sta dietro. E incredibile: non ho mai lavorato tanto come da quando ho trovato questo posto.»

«Tutto questo è davvero interessante», commentò il giovanotto. «E così, le 'Lodi da Un Minuto' sono uno dei segreti per diventare One Minute Manager.»

«Proprio», confermò Levy con l'occhio che gli brillava. Gli piaceva vedere qualcuno imparare i segreti del Management da Un Minuto.

Il visitatore guardò gli appunti e rapidamente ripassò ciò che aveva imparato sulle Lodi da Un Minuto.

Le Lodi da Un Minuto funzionano se:

- 1. Fin dall'inizio dici alla gente che le farai sapere subito come va.**
- 2. Lodi immediatamente la gente.**
- 3. Dici alla gente che cosa ha fatto di giusto: sii specifico.**
- 4. Dici alla gente quanto sei contento che faccia bene e quanto questo giovi all'azienda e alle altre persone che ci lavorano.**
- 5. Fai un momento di pausa, perché «senta» la tua soddisfazione.**
- 6. La incoraggi a continuare così.**
- 7. Stringi la mano o comunque tocchi la gente in modo che sia chiaro che tu, in seno all'organizzazione, la appoggi perché abbia successo.**

«Qual è il terzo segreto?» domandò ansioso il giovanotto.

Levy rise al suo entusiasmo e gli disse, alzandosi: «Perché non lo chiede alla signora Brown? Mi risulta che abbia intenzione di parlare anche con lei».

«E così, infatti», ammise il giovane. «Beh, mille grazie per avermi dedicato un po' di tempo.»

«Non c'è di che», rispose Levy. «Ormai ne ho un sacco... Sa, anch'io sono diventato un One Minute Manager.»

Il visitatore sorrise. Questa l'aveva già sentita. A quel punto voleva riflettere su quello che stava imparando. Uscì dall'edificio e fece una passeggiata fra gli alberi del parco vicino. Ancora una volta fu colpito dalla semplicità e dal buon senso di ciò che aveva udito. «Non si può discutere l'efficacia del 'beccare i tuoi collaboratori a far

qualcosa di giusto'», pensò, «specialmente dal momento che sanno quello che devono fare e qual è, più o meno, una buona prestazione.

«Ma questa storia delle Lodi da Un Minuto funzionerà davvero?» si domandò. «Questa faccenda del Management da Un Minuto, alla fine dei conti, darà risultati?»

Passeggiando, la sua curiosità per i risultati concreti cresceva. Così tornò dalla segretaria dell'One Minute Manager e le chiese di rinviargli l'appuntamento con la signora Brown all'indomani.

«Domattina va benissimo», disse la segretaria riappendendo il ricevitore. «La signora Brown mi ha detto di dirle che può andare da lei quando vuole, tranne mercoledì mattina.»

Quindi fece una telefonata in città per fissargli il nuovo appuntamento che aveva richiesto. Avrebbe incontrato la signora Gomez, funzionaria della sede centrale. «Là hanno ogni informazione su tutte le fabbriche e gli uffici della nostra società», gli disse la signora Metcalfe, con intenzione. «Sono sicura che là troverà tutto quello che cerca.» Il giovane la ringraziò e se ne andò.

Dopo colazione, il giovane si recò in centro e si incontrò con la signora Gomez, una donna dall'aria competente che aveva appena passato la quarantina. Il giovane affrontò l'argomento senza preamboli. «Può dirmi per favore qual è, fra le vostre imprese, la più efficiente e produttiva del Paese? Vorrei confrontarla con quella diretta dal cosiddetto One Minute Manager.»

Un attimo dopo scoppiò a ridere, nel sentirsi rispondere dalla signora Gomez: «Be', non le toccherà andare a cercare tanto lontano, perché è proprio quella dell'One Minute Manager. Ha visto che bel tipo? La sua azienda è quella che tira di più, nel nostro Gruppo.»

«Ma è incredibile», disse il giovane. «Ha forse i migliori impianti?»

«No», rispose la signora Gomez. «Anzi, sono fra i più antiquati.»

«Beh, ci deve pur essere qualcosa di storto», disse il giovane, ancora perplesso dallo stile di management del vecchio. «Mi dica... perde molti dipendenti? C'è molto turnover da lui?»

«Adesso che mi ci fa pensare», soggiunse la signora Gomez, «è vero, nella sua ditta c'è un fortissimo turnover.»

«Ah», esclamò il giovanotto, convinto di essere sulle tracce di qualcosa.

«Che cosa ne è di quelli che lasciano l'One Minute Manager?» volle sapere.

«Diamo loro altre responsabilità nel Gruppo», si affrettò a rispondere la signora Gomez. «Dopo essere stati due anni con lui, dicono: 'Qualcuno ha bisogno di un manager?' È il nostro miglior preparatore di dirigenti. Ogni volta che iniziamo una nuova attività e ci serve un buon manager, gli telefoniamo. Ha sempre sottomano qualcuno che è pronto.»

Stupito, il giovane ringraziò la signora Gomez di avergli dedicato un po' del suo tempo. Stavolta, però, ottenne una risposta diversa dalla solita.

«Meno male che ho trovato un buco per lei, oggi», rispose lei. «Ho già impegnato tutto il resto della settimana. Piacerebbe anche a me sapere i segreti dell'One Minute Manager. È un sacco di tempo che ho voglia di andarlo a trovare, ma non ho mai un momento libero.»

Sorridendo, il giovane disse: «Le darò io i suoi segreti in regalo, quando sarò riuscito a scoprirli. Ha promesso di svelarmeli».

«Questo sì che sarebbe un regalo prezioso», esclamò la signora Gomez con un sorriso. Lanciò uno sguardo al suo ufficio traboccante di carte e aggiunse: «Ho bisogno di tutto l'aiuto possibile.»

Il giovane lasciò l'ufficio della signora Gomez e uscì in strada scuotendo la testa. L'One Minute Manager lo stava affascinando sempre di più.

Quella notte dormì male. Era troppo eccitato dalle prospettive dell'indomani, quando avrebbe scoperto il terzo segreto per diventare One Minute Manager.

La mattina dopo arrivò all'ufficio della signora Brown allo scoccare delle nove. Lo accolse una donna molto elegante, sulla sessantina. Passò attraverso la solita routine («Bel tipo, eh?» eccetera), ma ormai il giovane era arrivato al punto che poteva rispondere sinceramente di sì. «Bel tipo davvero!»

«Le ha detto di essere l'One Minute Manager?» gli domandò la signora Brown.

«Come no, non ho sentito altro», disse ridendo il giovanotto. «Ma non è vero, eh?» le chiese, domandandosi se avrebbe avuto una risposta diversa, questa volta.

«No, no, farà meglio a crederci. Io non lo vedo quasi mai!»

«Intende dire che non ha molti contatti con lui», indagò il giovane, «a parte le solite riunioni del mercoledì?»

«Essenzialmente, pochissimi. Tranne quando combino qualcosa che non va», soggiunse la signora Brown.

Colpito, il giovane chiese: «Intende dire che l'unica volta che vede l'One Minute Manager è quando commette un errore?»

«Sì. Beh, non proprio», disse la signora Brown, «ma quasi.»

«Credevo che la chiave, qui, fosse beccare la gente a fare qualcosa di giusto.»

«E lo è», insistette la Brown. «Ma, sa, io ormai lavoro qui da una vita. Conosco l'azienda da cima a fondo. Per cui l'One Minute Manager non ha più necessità di passare molto tempo con me quando si tratta di stabilire i miei obiettivi. Anzi, di solito lascia fare a me. Io li metto per iscritto e glieli mando su.»

«Ognuno su un foglio diverso?» domandò il giovane.

«Può scommetterci!» rispose la signora Brown. «E mai più di 250 parole. Così, sia per me sia per lui ci vuole meno di un minuto per leggerlo.»

«Un'altra cosa di me che deve sapere è che io amo il mio lavoro. Come risultato, la maggior parte delle Lodi da Un Minuto me le faccio da me. Come dice un mio amico, se non provvedi tu a suonare la tua tromba, qualcun altro la userà per sputarci dentro.»

Il giovanotto sorrise. Quel senso dell'umorismo gli piaceva. «Ma allora, il manager non la loda mai?» le domandò.

«Qualche volta sì, ma non ha bisogno di farlo spesso perché io lo precedo», rispose la signora Brown. «Quando faccio qualcosa di veramente azzeccato, posso perfino andare a chiedergli di lodarmi.»

«Come fa ad avere un coraggio simile?» sbottò il giovanotto.

«Ma è facilissimo. È come fare una scommessa in cui si può solo vincere o impattare. Se appena mi vede mi loda, vinco.» «Ma se non la loda?» proruppe il giovane. «Sono in pari», rispose la signora Brown. «Perché vuol dire che dovrò chiederglielo.»

Il giovane sorrise e prese nota della filosofia della signora Brown, dopo di che proseguì.

«Ha detto che lo vede quando commette qualche errore. Che significa?» domandò.

«Se commetto qualche errore rilevante, sono sicura di beccarmi una Sgridata da Un Minuto», disse la signora Brown. «Una che?» chiese il giovane, sbalordito.

«Una Sgridata da Un Minuto», ripeté la signora, «è il terzo segreto per diventare One Minute Manager.»

«Come funziona?» si domandò ad alta voce il giovane.

«E semplicissimo», disse la signora Brown. «Come no», soggiunse il giovanotto. «Figuriamoci!»

La signora Brown si unì alla sua risata e spiegò: «Se lei fa un certo lavoro da tempo e ha imparato a farlo bene, e poi commette un errore, l'One Minute Manager è prontissimo a reagire». «Che cosa fa?» domandò il giovane. «Appena viene a saperlo scende a trovarmi. Prima verifica i fatti. Poi mi mette magari la mano sulla spalla, o fa il giro della scrivania e si piazza accanto a me.»

«E non le secca?» domandò il giovane. «Sì che mi secca, perché so che cosa si prepara, visto che non sta affatto sorridendo.»

«Mi guarda dritto negli occhi», proseguì, «e mi dice per filo e per segno in che cosa ho sbagliato. Poi mi fa sapere come la pensa in proposito... è arrabbiato, irritato, frustrato, o qualunque altra cosa.»

«E quanto dura tutto ciò?» domandò il giovanotto. «Solo trenta secondi circa, ma qualche volta mi sembra un'eternità», confessò la signora Brown.

Il visitatore dovette ricordarsi la sensazione che aveva provato quando l'One Minute Manager gli aveva detto in faccia «molto chiaramente» quanto fosse seccato per la sua indecisione.

«E poi, che cosa succede?» domandò il giovane, seduto in punta di sedia.

«Sta zitto per qualche secondo, in maniera che ciò che ha appena detto penetri dentro di me. E penetra, accidenti se penetra.» «E poi?» domandò il giovanotto. «Sempre guardandomi dritto negli occhi, mi fa sapere quanto mi giudichi competente di solito. Cerca di farmi capire che la sola ragione per cui si è arrabbiato con me è la stima che mi porta. Dice che sa benissimo che un simile errore non è da me e che spera di rivedermi presto per qualche altra ragione, essendo ben chiaro che non mi azzarderò a ripetere lo stesso errore.»

«Ciò la indurrà a pensarci due volte», osservò il giovane.

«Sicuro», annuì con vigore la signora Brown. Il giovanotto, che aveva capito bene la questione, prendeva appunti freneticamente. Sentiva che fra breve la signora Brown avrebbe chiarito altri punti importanti.

«Vede, per prima cosa», proseguì infatti la Brown, «lui di solito mi somministra la sgridata subito dopo che ho commesso l'errore. Così, siccome specifica esatta-

mente qual è, io mi convinco che lui ha la situazione in pugno e che non posso sperare di cavarmela con una scusa o l'altra. Inoltre, siccome non mi attacca come persona - attacca solo il mio comportamento - è ben difficile che io mi incaponisca sulla difensiva e cerchi di giustificare il mio errore dandone la colpa a lui o a qualcun altro. So che ha ragione. Infine, lui è coerente.»

«Vuol dire che la rimprovera quando sbaglia, anche se in altri settori le cose vanno bene?» «Sì», gli rispose.

«Possibile che tutto questo richieda soltanto un minuto?» domandò il giovane.

«Di solito sì», fu la risposta. «E quando è finita, è finita. Una Sgridata da Un Minuto non dura tanto, ma posso garantirle che non si dimentica... e non si ripete più lo stesso sbaglio. »

«Credo di averne un'idea anch'io», rivelò il giovane. «Temo di avergli chiesto...»

«Spero bene», lo interruppe la signora Brown, «che non gli abbia chiesto di ripetersi.» Il giovane era confuso. «Proprio così», confessò.

«E allora sa che cosa vuoi dire trovarsi a ricevere una Sgridata da Un Minuto», disse. «Benché immagino che, come visitatore, gliene sia toccata una all'acqua di rose.»

«All'acqua di rose? Non saprei», osservò il giovane, «ma sono sicuro che non gli chiederò tanto spesso di ripetersi. È stato uno sbaglio, quello.»

«Mi chiedo», proseguì ad alta voce, «se lui ne commetta mai, di sbagli. Sembra quasi troppo perfetto.»

La signora Brown scoppiò a ridere. «È difficile», asserì. «Ma ha un certo senso dell'umorismo. Quando sbaglia, per esempio dimentica la seconda parte della Sgridata da Un Minuto, glielo facciamo notare e lo prendiamo in giro per questo.»

«Voglio dire... dopo un po' di tempo, quando ci siamo ripresi dalla Sgridata. Magari gli telefoniamo e gli diciamo che sappiamo di avere sbagliato. Poi ridacchiamo e gli chiediamo la parte gratificante della Sgridata, perché ci sentiamo un po' abbattuti...»

«E lui che cosa fa?» chiese il giovanotto. «Di solito si mette a ridere e dice che gli spiace di essersi dimenticato di dirti che sono OK.»

«Potete scherzare su lodi e sgridate?» chiese il giovanotto.

«Ma certo», replicò la signora Brown. «Vede, l'One Minute Manager ci ha insegnato l'importanza di saper ridere di se stessi quando si commette un errore. E questo ci aiuta a lavorare bene.»

«Roba da matti!» esclamò il giovanotto, entusiasta. «E come ve l'ha insegnato?» «Con l'esempio», rispose la signora Brown. «Intende dire che il boss ride di se stesso quando commette un errore?» domandò stupito il giovane.

«Beh, non sempre», ammise la signora Brown. «Come per la maggior parte delle persone. A volte, è difficile ridere. Ma spesso ci riesce. E quando ride di sé e dei suoi sbagli, questo ha un effetto positivo su tutti coloro che lo circondano.»

«Deve essere molto sicuro di sé», suggerì il giovane.

«Eh, sì», rispose la signora Brown. Il giovane era impressionato. Cominciava a scorgere tutta l'importanza di un simile manager in un'organizzazione.

«Perché ritiene che siano tanto efficaci i rimproveri dell'One Minute Manager?» le domandò.

«Lo chieda a lui», rispose la signora Brown, e si alzò per accompagnare il visitatore alla porta.

Quando la ringraziò del tempo che gli aveva dedicato, la signora Brown sorrise e disse: «Lei sa già qual è la nostra risposta di circostanza». Entrambi risero. Anche il visitatore cominciava a sentirsi «dei loro», ed era una sensazione piacevole.

Appena si ritrovò in corridoio, si rese conto di quanto poco tempo avesse trascorso con la signora Brown e di quante informazioni, invece, gli avesse dato.

Ci ripensò. Sembrava tutto molto semplice. Ripassò mentalmente quello che si dovrebbe fare quando si coglie in fallo una persona esperta.

Le Sgridate da Un Minuto funzionano bene se:

1. Per prima cosa dici alla gente che le farai sapere subito in termini molto chiari come sta lavorando.

La prima metà della sgridata:

2. Arriva subito dopo l'errore.

3. Dici alla gente in che cosa ha sbagliato: sii specifico.

4. Dici alla gente quello che provi a proposito del suo errore in termini inequivocabili.

5. Fai qualche secondo di pausa, in modo che la gente senta quello che senti tu.

La seconda metà della sgridata:

6. Stringi la mano alla gente, o la tocchi in maniera che capisca che tu, comunque, stai sinceramente dalla sua parte.

7. Confermi, rammentandogliela, la tua stima.

8. Chiarisci alla gente che pensi bene di lei, ma non della sua prestazione in quel caso particolare.

9. Sai che, quando la sgridata è finita, è finita.

Il giovanotto non avrebbe magari creduto all'efficacia delle Sgridate da Un Minuto se non ne avesse sperimentata una personalmente. Non c'era alcun dubbio che si era sentito molto a disagio. E non voleva ricascarci.

Tuttavia, sapeva che tutti fanno qualche errore prima o poi, e si rendeva ben conto che un'altra sgridata poteva sempre toccargli. Ma sapeva che, venendo dall'One Minute Manager, la sgridata sarebbe stata giusta; e che sarebbe consistita in un commento sul suo comportamento, e non sul suo valore come persona.

Nel dirigersi verso l'ufficio del manager, continuava a pensare alla grande semplicità del Management da Un Minuto.

Tutti e tre i segreti erano sensati: Obiettivi da Un Minuto, Lodi da Un Minuto, Sgridate da Un Minuto. «Ma perché funzioneranno?» si domandò. «Perché l'One Minute Manager è il più produttivo, del suo Gruppo?»

Quando arrivò nel suo ufficio, la segretaria gli disse: «Può andare subito da lui. Si domandava quando sarebbe tornato».

Entrando nuovamente in quell'ufficio, il giovane notò quanto fosse sgombro e ordinato. Fu accolto da un cordiale sorriso dell'One Minute Manager.

«Allora, che cosa ha scoperto nei suoi giri?» gli domandò.

«Un mucchio di cose!» esclamò entusiasta il giovanotto.

«Su, raccontami», lo incoraggiò il manager. «Ho scoperto perché si definisce Manager da Un Minuto. Lei fissa Obiettivi da Un Minuto con i suoi collaboratori, per assicurarsi che sappiano di che cosa sono responsabili e qual è considerata una buona prestazione. In seguito lei cerca di beccarli a fare una cosa giusta, in modo da potere somministrare loro una Lode da Un Minuto. E infine, quando hanno la capacità di fare bene qualche cosa e non la fanno, lei somministra loro una Sgridata da Un Minuto.»

«E lei che ne pensa di tutto ciò?» domandò il manager.

«Beh, sono stupito di quanto sia semplice», ammise il giovanotto. «E tuttavia funziona, visto che lei ottiene risultati. Sono convinto che, nel suo caso, il sistema funziona benissimo.»

«Funzionerà anche con lei, se vorrà applicarlo», insistette il manager.

«Può darsi», disse il giovanotto, «ma lo adotterei più volentieri se sapessi perché funziona.»

«Questo vale per tutti. Più si capisce perché funziona e più si è capaci di adoperarlo. Quindi, sarò molto lieto di spiegarle tutto quello che so in proposito. Da dove vogliamo cominciare?»

«Beh, per prima cosa, quando lei parla di Management da Un Minuto, vuole veramente dire che ci vuole un minuto a fare tutte le svariate cose che si richiedono a un manager?»

«No, non sempre. È un modo di dire, per spiegare che essere un manager non è poi così complicato come vorrebbero farti credere. E anche che dirigere la gente non richiede poi tanto tempo. Così, quando parlo di Management da Un Minuto, ci vorrà magari un po' di più per qualche momento chiave come la individuazione e la stesura degli Obiettivi, ma si tratta di un termine simbolico. E poi molto spesso ci vuole davvero un minuto.»

«Lasci che le mostri un motto che tengo sulla scrivania.» Il giovane lesse:

II MIGLIOR MINUTO CHE SPENDI È QUELLO CHE INVESTI NELLE PERSONE

«È paradossale», disse il manager. «Quasi tutte le società spendono dal 50 al 70 per cento del loro denaro per gli stipendi. Eppure, spendono meno dell'1 per cento per addestrare la gente. La maggior parte, infatti, spende più tempo e soldi per la manutenzione di edifici e impianti che per il miglioramento del personale.»

«Non ci avevo mai pensato», ammise il giovane. «Ma se è la gente che dà i risultati, conviene investire nel personale.»

«Esattamente», convenne il manager. «Vorrei che qualcuno avesse deciso di investire su di me un po' prima, quando cominciai a lavorare.» «Che intende dire?» domandò il giovane. «Beh, in quasi tutte le aziende dove ho lavorato prima, non sapevo nemmeno che cosa si aspettavano che facessi. Nessuno si era curato di dirmelo. Se lei mi avesse chiesto se credevo di lavorare bene, avrei risposto 'non so' oppu-

re 'penso di sì'. Se poi mi avesse domandato perché, le avrei risposto 'ultimamente non ho sentito urlacci dal capo' oppure 'nessuna nuova, buona nuova'. Come se la mia principale motivazione fosse evitare la punizione.»

«Molto interessante», osservò il giovane. «Ma non sono sicuro di capire bene.»

E si affrettò ad aggiungere: «Se lei è d'accordo, potrei cercare di capire meglio rivolgendole un po' dei 'perché' che mi sono segnato. Cominciamo con gli Obiettivi da Un Minuto. Perché funzionano così bene?»

Così, lei vuole sapere perché gli Obiettivi da Un Minuto funzionano», disse il manager. «Benissimo.» Si alzò e si mise a passeggiare avanti e indietro per la stanza.

«Mi conviene farle un esempio. Nel corso degli anni, e nelle varie aziende in cui ho lavorato, ho visto un sacco di gente immotivata sul lavoro. Ma non ho mai visto nessuno immotivato dopo il lavoro. Tutti sembrano ampiamente motivati a fare una cosa o l'altra.

«Una sera, per esempio, ero andato a giocare a bowling. E chi ti incontro? Proprio alcuni 'impiegati-problema' dell'azienda per cui allora lavoravo. Quello che dava più grane, che io mi ricordavo benissimo, ahimè. Prese la boccia e tirò. Poi si mise a saltellare, felice, ridendo e urlando. Perché, secondo lei, era così contento?»

«Evidentemente aveva fatto uno strike. Aveva buttato giù tutti i birilli.»

«Esatto. E perché, secondo lei, non era altrettanto eccitato sul lavoro?»

«Perché non sapeva dove fossero i birilli», sorrise il giovanotto. «Ho capito. Non ci si diverte a giocare a bowling senza birilli, »

«Eh, già», disse il manager. «Ed è proprio quello che succede nella maggior parte delle aziende. Io sono convinto che quasi tutti i manager fanno quello che vogliono dai dipendenti. Solo che non si preoccupano di spiegarlo in termini comprensibili. Danno per scontato che lo sappiano. Invece io non do mai niente per scontato quando si tratta di obiettivi da raggiungere.

«Se lei dà per scontato che la gente sappia che cosa ci si aspetta da lei, sta creando una specie di bowling che non va. Rizza i birilli, ma quando il giocatore sta per tirare la boccia si accorge che c'è davanti un lenzuolo. Tira lo stesso, la boccia passa sotto il lenzuolo, il giocatore sente il fracasso dei birilli che cadono ma non vede quanti punti ha fatto. Se gli chiedi com'è andato il tiro, risponde: 'Chi lo sa. Bene, mi sembra'.»

«E come giocare a golf di notte. Tanti miei amici hanno smesso di giocare a golf e, quando chiedo loro perché, mi dicono: 'Perché i campi sono troppo affollati'. Allora io suggerisco di giocare di notte e loro ridono, perché come si fa a giocare a golf senza vedere le bandierine che segnalano le buche?»

«È lo stesso anche con il football. Chi starebbe un'ora e mezzo allo stadio o davanti alla televisione a vedere due squadre correre su e giù per il campo se non ci fosse la possibilità del gol?» «Già! Ma perché è così?» domandò il giovane. «È così perché chiaramente la principale motivazione umana sta nel vedere i risultati delle proprie azioni. Qui da noi abbiamo un altro motto che vale la pena di annotare: 'Il feedback sui risultati è il Pane dei Campioni'. E il feedback che ci fa andare avanti. Disgraziatamente, tuttavia, quando un manager si accorge che il feedback sui risultati è il principale stimolo per la gente, quasi sempre inventa un terzo tipo di bowling.

«Quando il giocatore va al tiro, i birilli sono ritti e il lenzuolo è sempre là, solo che adesso c'è un altro ingrediente nel gioco: un arbitro dietro il lenzuolo. Il giocatore tira, sente il fracasso dei birilli che cadono e l'arbitro alza due dita per indicare che ne ha fatti cadere due. Ma in genere che cosa dicono i manager? Dicono "bravo, nei hai colpiti due?"»

«No», sorrise il giovanotto. «Di solito dicono che ne hai mancati otto.»

«Bravo!» esclamò il manager. «La domanda che io facevo sempre a questi manager era perché non si decidevano a 'tirar via il lenzuolo', così che sia loro sia i dipendenti potessero vedere i birilli. E sa qual era la risposta? che tanto si avvicinava la Valutazione annuale delle Prestazioni, evidentemente una grande e intoccabile tradizione aziendale.» «Si avvicinava la Valutazione delle Prestazioni?» «Proprio così! Quella che io ho soprannominato TTFDP, Ti Tengo Figlio Di Puttana. Questi manager non dicono ai dipendenti che cosa ci si aspetta da loro: li lasciano fare e a un certo punto, se non rendono al livello desiderato, li fanno fuori.»

«E perché, secondo lei, si comportano così?» chiese il giovane, che conosceva bene la verità delle parole del manager.

«Per fare bella figura», rispose il manager. «E cioè?» domandò il giovanotto.

«Come crede che la giudicherebbe il suo Grande Capo, se piazzasse tutti quelli che dipendono da lei al massimo livello delle graduatorie della Valutazione annuale delle Prestazioni?»

«Un 'molle', o uno che non sa distinguere una buona prestazione da una cattiva.»

«Precisamente», disse il manager. «Se si vuole passare per bravi manager, nella maggior parte delle aziende, si è obbligati a pizzicare qualcuno dei subordinati mentre sta sbagliando. Bisogna avere sotto di sé qualche vincente, qualche perdente e tutti gli altri in mezzo. Vede, nel nostro paese abbiamo una mentalità distorta dalla Curva di Gauss, quella che indica la distribuzione normale delle probabilità. Mi ricordo che una volta, visitando la scuola di mio figlio, ho visto l'insegnante di quinta che dava un compito in classe di geografia. I bambini dovevano elencare le capitali dei vari Stati. Quando le ho chiesto perché non lasciava consultare degli atlanti, mi ha risposto: 'Non posso, perché altrimenti tutti i bambini prenderebbero il massimo'. Come se fosse una brutta cosa che tutti rispondessero bene.»

«E mi ricordo che una volta ho letto un'altra cosa: qualcuno aveva chiesto a Einstein il suo numero di telefono, e Einstein era andato a cercarlo sulla guida.»

Il giovane si mise a ridere. «Sta scherzando!» «No che non sto scherzando. Spiegò poi che non intasava mai la mente di informazioni che poteva trovare facilmente altrove.»

«Ora, se lei non lo sapesse», proseguì il manager, «che ne penserebbe di uno che va a cercare sulla guida il proprio numero di telefono? Lo considererebbe un vincente o un perdente?» Il giovane ridacchiò e disse: «Un vero perdente». «Sicuro», rispose il manager. «E anch'io la penserei così, ma avremmo torto, non le pare?» Il giovane annuì. Era d'accordo. «È facilissimo commettere questo errore», disse il manager. E mostrò all'ospite un'altra targa che aveva fatto fare per sé. «Guardi qua:»

**OGNUNO È UN POTENZIALE VINCENTE
QUALCUNO È TRAVESTITO DA PERDENTE**

NON FARTI INGANNARE DALLE APPARENZE

«Perché, vede», proseguì il manager, «un dirigente di solito ha tra scelte. Può assumere dei vincenti: ma è difficile trovarli e costano. Oppure può assumere uno che ha il potenziale per diventarlo, e addestrarlo sistematicamente. Se non vuole fare né l'una né l'altra cosa (e mi stupisce sempre vedere quanti sono i manager che non sono disposti né a spendere per assumere dei vincenti, né a perdere tempo ad addestrare qualcuno capace di diventarlo) resta solo la terza scelta: pregare.»

Il giovane restò di sale. Mise giù penna e taccuino e disse: «Pregare?»

Il manager ridacchiò. «È solo una battuta, giovanotto. Ma, se ci pensa, dicono la loro preghiera quotidiana... 'Speriamo che il tale mi funzioni.'»

«Oh», disse serio il giovane. «Bene, allora facciamo la prima scelta. Assumendo un tipo in gamba, è veramente facile fare il Manager da Un Minuto, no?»

«Certo che sì», affermò il manager con un sorriso. Era stupito della serietà del giovane: evidentemente credeva che fosse la serietà a fare il buon manager. «Tutto quello che c'è da fare con un vincente è stabilire gli Obiettivi da Un Minuto e lasciarlo correre con la palla.»

«Mi è sembrato di capire, da quello che mi ha detto la signora Brown, che a volte con lei non fa nemmeno questo», disse il giovane.

«Ha ragione», ammise il manager. «Ne sa più lei... Anzi, ha 'dimenticato' più cose lei, di questo lavoro, di quante ne sappia la maggioranza dei miei dipendenti. Ma con tutti, vincenti o potenziali vincenti che siano, la definizione degli Obiettivi da Un Minuto è lo strumento fondamentale per il comportamento produttivo.»

«È vero che, chiunque stabilisca inizialmente gli Obiettivi da Un Minuto, ogni obiettivo deve sempre essere scritto su un singolo foglio di carta?» «Assolutamente sì», disse perentorio il manager. «E perché è così importante?» «Perché così la gente può riguardarsi ogni tanto il foglio e verificare la propria prestazione alla luce degli obiettivi.»

«Ho sentito però che lei fa scrivere solo gli obiettivi e le responsabilità principali, e non tutti gli aspetti del lavoro.»

«Sì. Non voglio che l'azienda sia sommersa dalle carte. Non mi servono milioni di foglietti archiviati da qualche parte e guardati una volta all'anno, quando ormai è tempo di definire gli obiettivi dell'anno seguente o di procedere alla verifica di produttività e via dicendo.»

«Come avrò notato», proseguì, «tutti quelli che lavorano per me hanno una targhetta sulla scrivania, una targhetta come questa.»

**PRENDITI UN MINUTO:
GUARDA I TUOI OBIETTIVI
GUARDA LE TUE PRESTAZIONI
VEDI SE IL TUO COMPORTAMENTO
È ADEGUATO AGLI OBIETTIVI**

Il giovane era sorpreso. Non aveva notato la targhetta, nella sua prima breve visita. «Non l'avevo vista», disse. «È fantastica. Potrei averne una anch'io?»

«Ma certo», rispose il manager. «Gliela farò avere.»

Mentre scriveva qualcosa di quello che stava imparando, l'aspirante manager disse, senza alzare la testa: «Sa, è difficile imparare tutto a proposito del Management da Un Minuto in così breve tempo. Sicuramente ci sarà ancora qualcosa da sapere sugli Obiettivi da Un Minuto, ma forse si può rimandare.

«Non potremmo parlare un po' delle Lodi da Un Minuto, adesso?» chiese, alzando lo sguardo dal taccuino.

«Sicuro», approvò il manager. «Lei si chiederà come mai anche questo funzioni, vero?» «È così,» rispose il visitatore.

Facciamo qualche esempio», disse l'One Minute Manager. «Forse dopo sarà più chiaro perché le Lodi da Un Minuto funzionano così bene.»

«Mi piacerebbe saperlo», disse il giovanotto. «Prima farò l'esempio di un piccione, poi parlerò di esseri umani», continuò il manager. «Lei, comunque, giovanotto, si ricordi sempre che gli esseri umani non sono piccioni. Sono più complicati. Hanno coscienza delle loro azioni, pensano con la loro testa e certo non gradiscono essere manipolati da un'altra persona. Se lo ricordi e li rispetti sempre. E una delle chiavi del buon management.

«Tenendo questo bene in mente, vediamo qualche esempio che ci dimostra come noi tutti ricerchiamo ciò che ci pare buono e fuggiamo ciò che ci pare cattivo.

«Supponiamo di avere un piccione non ancora addestrato e di volere che entri in una scatola dall'angolo in basso a sinistra, la attraversi fino all'angolo in alto a destra e qui schiacci un pulsante con la zampa destra. Supponiamo che, non lontano dall'ingresso dello scatolone, ci sia una macchina che espella becchime per premiare e sostenere il piccione. Che cosa succederà secondo lei se mettiamo il piccione nello scatolone e aspettiamo che corra fino all'angolo in fondo a destra e azioni il pulsante con la zampa destra prima di dargli da mangiare?»

«Morirà di fame», rispose il giovane. «Giusto. Perderemmo un sacco di piccioni, così. Il piccione muore di fame perché non ha la minima idea di quello che deve fare per ottenere il cibo.

«In realtà, non è difficile addestrare un piccione a quel tipo di lavoro. Basta tracciare una linea non troppo lontana dal punto d'ingresso del piccione nella scatola. Se il piccione entra nella scatola e oltrepassa la linea, pum! la macchina emette il chicco e il piccione mangia. Ben presto, ecco che il piccione non fa che correre a superare la linea; ma a lei non interessa avere il piccione lì. Dove lo vuole, invece?»

«Nell'angolo in fondo a destra dello scatolone», disse il giovane.

«Già», confermò il manager. «Quindi, dopo un po' lei smette di ricompensare il piccione che corre in quel posto e tira un'altra linea non troppo lontana dalla prima, ma in direzione della meta - l'angolo in fondo a destra dello scatolone. Adesso, il piccione continua a correre nel posto di prima, e non viene più nutrito. Prestissimo però supera la nuova linea, e pum! la macchina gli spara fuori il chicco e il piccione può nutrirsi.

«Quindi tira un'altra linea, sempre in direzione della meta, ma non troppo lontana per il piccione. E così continuiamo ad avvicinarci, con le linee, all'angolo in fondo a destra dello scatolone, finché nutriremo il piccione solo quando premerà il pulsante, e poi, finalmente, quando lo premerà con la zampa destra.»

«Perché lei dispone tutte queste piccole mete?» domandò il giovane.

«Perché, disponendo quella serie di linee, creiamo mete che il piccione è in grado di raggiungere. Analogamente, la chiave per addestrare qualcuno a un compito nuovo, al principio, consiste nel coglierlo a fare qualcosa di più o meno giusto, finché poi impara a svolgere tutto il lavoro alla perfezione.

«Noi usiamo continuamente questo concetto con i bambini e con gli animali, ma chissà perché lo dimentichiamo quando si tratta di grandi, di adulti. Per esempio, in questi nuovi acquari marini che sono sorti qua e là un po' dappertutto, usano concludere lo show facendo saltare una enorme orca sopra una corda tesa qualche metro sopra l'acqua. Quando l'orca ricade in acqua, innaffia le prime dieci file di spettatori.

«La gente lascia l'acquario mormorando fra sé: 'Ma è incredibile. Come insegnano all'orca a fare quel giochetto?

«Crede forse che vadano nell'oceano in barchetta», chiese il manager, «tendono una corda sull'acqua e si mettono a gridare 'Su, su!' finché salta fuori un'orca a fare l'esercizio? E poi dicono: 'Assumiamo questa qua, è un'orca in gamba?'

«No», rise il giovane. «Certo, però, che l'orca sarebbe proprio da assumere.» I due si fecero una bella risata. «Ha ragione», approvò il manager. «Invece, una volta catturata, l'orca non vuol saperne di saltare corde. E così, quando cominciano ad addestrarla nella gran vasca, dove crede che mettano la corda?» «Sul fondo», rispose il giovane. «Naturalmente!» esclamò il manager. «Ogni volta che l'orca, nuotando, passa sopra la corda - cioè, ogni volta che la supera - la nutrono. Ben presto cominciano ad alzare la corda un pochino.

«A questo punto, se l'orca nuota sotto la corda, non le danno da mangiare. Ma tutte le volte che ci nuota sopra, glielo danno. Così dopo un po' l'orca non fa che nuotare avanti e indietro sulla corda. Allora la sollevano ancora un po'.» «E perché?» domandò il giovane. «Innanzitutto perché hanno ben chiaro in mente dove vogliono arrivare: a far saltare l'orca fuori dall'acqua e sopra la corda.

«Inoltre», fece notare il manager, «lo show non sarebbe tanto emozionante se l'allenatore si limitasse a dire "Ehi, gente, l'ha fatto un'altra volta" mentre tutti scrutano nell'acqua senza vedere niente.

«Continuando ad alzare la corda, dopo un po' arrivano alla superficie dell'acqua. Ormai la grande orca sa che, se vuole mangiare, deve saltare parzialmente fuori dall'acqua e sopra la corda. Appena raggiunto l'obiettivo, cominciano ad alzare sempre più la corda fuori dall'acqua.»

«Ah, è così che fanno», osservò il giovane. «Bene, ora capisco come funziona il metodo con gli animali: ma non è un tantino eccessivo usarlo con gli esseri umani?»

«No. Anzi, è naturalissimo», disse il manager. «Facciamo la stessa cosa, essenzialmente, con i bambini. Come crede che si insegni loro a camminare? Forse si prende un bambino, lo si mette in piedi e gli si dice: "Cammina", e poi, quando cade, si tira su, si sculaccia e si urla: "Ti avevo detto di camminare!"? No: dapprima lo sorreggiamo, e appena accenna a star su da solo, tutti emozionati ci mettiamo a gridare: 'Sta in piedi, sta in piedi!' abbracciandolo e baciandolo. Il giorno dopo magari tenta un passettino, e allora giù altri baci e abbracci.

«E alla fine il bambino, che si è accorto che in fondo è un buon affare, avanza prima un piedino, poi l'altro, ed eccolo che cammina.

«Lo stesso si fa per insegnargli a parlare. Supponiamo di volergli insegnare a dire: "Dammi un bicchier d'acqua, per piacere". Se lei aspetta che dica la frase alla perfezione prima di dargli l'acqua, lo fa morire di sete. Così, all'inizio gli ripeterà: "Acqua, acqua". E un bel giorno, all'improvviso, il bambino dirà: 'Atta'. Allora lei si mette a saltare per tutta la stanza, lo abbraccia e chiama al telefono la nonna per farle sentire il bambino che dice "Atta, atta". Non è proprio acqua, ma poco ci manca.

«Però non le piacerebbe che suo figlio, a ventun anni, al ristorante si mettesse a chiedere un 'bicchier d'atta'. Così, dopo un po', vuol sentire solo la parola 'acqua', dopo di che attacca con "per piacere".

«Questi esempi illustrano che per addestrare qualcuno a diventare un vincente la cosa più importante è coglierlo a fare qualcosa di giusto e incoraggiarlo: all'inizio qualcosa di più o meno giusto, per poi condurlo a poco a poco al comportamento desiderato. Con i più bravi, non c'è bisogno di coglierli a fare bene tanto spesso, perché un vincente se ne accorge anche da solo ed è capace di auto incoraggiarsi.»

«È per questo che lei studia così attentamente i nuovi venuti all'inizio», domandò il giovane, «e anche i più esperti, quando affrontano un lavoro nuovo?»

«Sì», confermò il manager. «Quasi tutti i dirigenti aspettano che i loro uomini facciano qualcosa esattamente nella maniera giusta prima di lodarli. Il risultato è che molti non ci arrivano mai, perché i capi si concentrano sui loro errori, e cioè su tutto ciò che resta un momento al di qua della prestazione perfetta desiderata. Per tornare al piccione, sarebbe come ficcarlo nello scatolone e non solo aspettare che schiacci il pulsante per nutrirlo, ma seminare l'ambiente di griglie elettriche per dargli una scarica ogni tanto, così, per 'motivarlo'.»

«Non pare davvero una tattica efficace», suggerì il giovane.

«E difatti non lo è», concordò il manager. «Dopo un po' di volte che sarà stato punito senza sapere qual è il comportamento considerato accettabile (cioè, premere il pulsante), il piccione si ritirerà in un angolo e non si muoverà più. L'ambiente gli sarà diventato dichiaratamente ostile, indegno di qualunque altro rischio da parte sua.

«E questo è ciò che spesso si fa con il personale nuovo e inesperto. Benvenuto a bordo, gli dicono; gli fanno conoscere tutti quanti e poi lo abbandonano al suo destino. Non solo non lo incoraggiano, cogliendolo a fare qualcosa di approssimativamente giusto, ma periodicamente lo stangano, tanto per svegliarlo un po'. È lo stile di leadership più diffuso. Io lo chiamo lo stile "abbandona e stanga": abbandoni una persona a se stessa, aspettandoti un buon lavoro da lei, e quando non lo ottieni, la stanghi.»

«Che cosa succede poi a questa gente?» domandò il giovane.

«Se lei ha visitato parecchie aziende, come mi risulta, lo sa già», disse il manager. «Lavora il meno possibile.

«È il male più diffuso, oggi, in tutti i settori. I dipendenti non producono: né come quantità, né come qualità.

«E in buona parte la ragione di prestazioni così scadenti è semplicemente che sono diretti in modo scadente.»

Il giovane posò il taccuino. Pensava a tutto ciò che aveva appena udito. Cominciava ormai a capire che cosa fosse il Management da Un Minuto in realtà: un pratico strumento di lavoro.

Lo sbalordì l'efficacia di una cosa tanto semplice come le Lodi da Un Minuto, sia nel mondo del lavoro sia fuori.

«Mi vengono in mente degli amici miei», disse, «che qualche giorno fa mi hanno telefonato per dirmi che avevano preso un cane. Volevano sapere che cosa ne pensavo del metodo di addestramento che volevano adottare.»

Il manager aveva quasi paura di chiedere: «E che metodo era?»

«Dicevano che se il cane combinava qualche guaio sul tappeto lo prendevano, gli strofinavano il naso "nel guaio", gli davano dei colpi di giornale in testa e poi lo sbattevano fuori dalla finestrella della cucina, che dà nel cortile dove, appunto, il cane avrebbe dovuto fare i suoi bisogni.

«Mi chiesero il mio parere. Risi, perché sapevo benissimo che cosa sarebbe accaduto. E infatti dopo tre giorni il cane, subito dopo averla fatta sul tappeto, cominciò a saltar fuori dalla finestra da solo. Non sapeva assolutamente che cosa fare, ma aveva capito che era meglio tagliare la corda.» Il manager scoppiò a ridere. «Una grande storia», commentò. «Vede, è quello che succede quando si punisce qualcuno che non ha molta fiducia in se stesso, o è insicuro per mancanza di esperienza. Se non rende (cioè non fa quello che lei vuole che faccia), piuttosto che punirlo conviene tornare agli Obiettivi da Un Minuto, e accertarsi che capisca che cosa ci si aspetta da lui e quale sarebbe una buona prestazione nel suo campo.»

«Bene, allora, una volta ripresi gli Obiettivi da Un Minuto», interloquì il giovane, «lei ricomincia subito a seguire da vicino il lavoro del dipendente per cercare di beccarlo a fare una cosa giusta?»

«Esattamente», confermò il manager. «All'inizio bisogna sempre sforzarsi di creare delle situazioni in cui si possa impartire una Lode da Un Minuto.» Quindi, guardando il giovane dritto negli occhi, il manager aggiunse: «Lei è un allievo molto ricettivo ed entusiasta. E un piacere dividere con lei i segreti del Management da Un Minuto».

Sorrisero entrambi: sapevano riconoscere una tipica Lode da Un Minuto.

«Preferisco di gran lunga una lode a un rimprovero», rise il giovane. «E adesso credo di aver capito perché funzionano gli Obiettivi da Un Minuto e le Lodi da Un Minuto. Credo che siano due cose sensatissime.» «Bene», disse il manager.

«Ma non riesco a capire perché funzionino le Sgridate da Un Minuto», proseguì il giovane.

«Lasci che le spieghi due o tre cosette al riguardo», rispose l'One Minute Manager.

Ci sono diverse ragioni per cui le Sgridate da Un Minuto funzionano così bene.

«Tanto per cominciare», spiegò il manager, «il feedback della Sgridata è immediato. Si va a rimproverare subito dopo aver osservato il comportamento sbagliato, del dipendente, o appena esso risulta dal sistema informativo. Non è giusto accumulare risentimenti sul lavoro scadente di qualcuno.

«Il fatto che il feedback sia così immediato è importantissimo per spiegare il buon funzionamento delle Sgridate da Un Minuto. La disciplina, se non segue immediatamente il comportamento sbagliato, non serve a influenzare il comportamento futuro. E, quanto a disciplina, quasi tutti i manager sono degli accumulatori. Immagazzinano osservazioni sul comportamento scadente e un bel giorno, quando è il momento della Valutazione annuale delle Prestazioni o quando 'la goccia fa traboccare

il vaso', partono alla carica e vanno nell'ufficio del colpevole a vuotare il sacco. Gli sbattono in faccia tutti in una volta gli errori di settimane o mesi.»

Il giovane fece un profondo sospiro ed esclamò: «Com'è vero!»

«Dopo di che», proseguì l'One Minute Manager, «il dirigente e il subordinato finiscono generalmente per discutere urlando sui fatti, o mandano giù in silenzio covando risentimenti reciproci. Il dipendente, in realtà, non sente nemmeno quali errori ha fatto. È una versione della solita tecnica “abbandona e stanga” che dicevo prima.»

«Me lo ricordo bene», rispose il giovane. «E una cosa che mi ripropongo di evitare con tutte le mie forze.»

«Bravo», approvò il manager. «Se solo i manager intervenissero subito, potrebbero occuparsi di un comportamento sbagliato per volta, e il dipendente rimproverato non sarebbe travolto da un fiume di accuse. Sentirebbe materialmente il feedback. Ecco perché la Valutazione annuale delle Prestazioni deve essere un processo continuo, e non una cosa che si fa una volta l'anno.»

«Dunque, una ragione per cui funzionano le Sgridate da Un Minuto è che permettono alla persona che le riceve di 'sentire' il feedback: perché quando il manager si occupa di un comportamento difettoso per volta, il feedback risulta più giusto e più chiaro», riassunse il giovane.

«Sì», disse il manager. «E in secondo luogo, quando io impartisco una Sgridata da Un Minuto, non attacco mai il valore o il merito della persona. La persona è OK, questo non è in discussione: così nella gente non nascono riflessi difensivi. Io rimprovero solo un determinato comportamento. Così il mio feedback e la sua reazione si limitano a questo e non investono l'autostima in quanto essere umano.»

«Invece fin troppi manager, quando tengono la disciplina, attaccano l'individuo. Il mio scopo, con la Sgridata da Un Minuto, è di eliminare il comportamento salvando la persona.»

«Dunque è per questo che nella seconda parte della sgridata inserisce una lode», disse il giovane. «Il loro comportamento non è OK. Loro sono OK.» «Sì», rispose il manager.

«E perché non somministra prima la lode e poi la sgridata?» suggerì il giovane.

«Per qualche ignota ragione, non funziona», osservò il manager. «Ora che ci penso, qualcuno mi definisce “simpatico ma duro”: ma per essere più precisi io sono piuttosto “duro ma simpatico”.» «Duro ma simpatico», ripeté il giovane. «Sì», proseguì il manager. «È una vecchia filosofia che funziona bene da migliaia di anni.»

«La illustra una storiella dell'antica Cina. Nella notte dei tempi, un imperatore nominò un primo ministro. Lo chiamò e gli disse: Perché non ci dividiamo i compiti? Tu distribuisce le punizioni, io le ricompense. Il primo ministro rispose: Bene, così faremo. Io darò tutte le punizioni e voi le ricompense.»

«Credo che questa storiella mi piacerà», disse il giovane.

«Le piacerà, le piacerà», confermò il manager con il sorriso di chi la sa lunga.

«Ben presto», continuò il manager, «l'imperatore osservò che, quando ordinava a qualcuno di fare qualcosa, costui poteva farla o non farla, mentre quando parlava il primo ministro la gente scattava. Allora l'imperatore richiamò il primo ministro e così parlò: Perché non ci scambiarne di nuovo i compiti? È un bei pezzo, ormai, che

distribuisce tutte le punizioni qui. D'ora in poi, io somministrerò le punizioni, e tu le ricompense. Così il primo ministro e l'imperatore si scambiarono i ruoli di nuovo.

«Nel giro di un mese il primo ministro diventò imperatore. L'imperatore era stato una persona simpatica, che premiava tutti e con tutti era gentile; quando cominciò a stangare la gente, il popolo disse: Che gli ha preso a quel vecchio matto? e lo rovesciò. Quando poi si trattò di sostituirlo, dissero: Sapete chi è che sta venendo su bene? Il primo ministro. E lo acclamarono subito imperatore.» «E una storia vera?» domandò il giovane. «Che importanza ha?» disse ridendo l'One Minute Manager. «Parlando sul serio», aggiunse poi, «io questo so: che se tu prima stanghi il comportamento, e poi sostieni la persona, la faccenda funziona.»

«Non ha qualche altro esempio sul funzionamento della Sgridata da Un Minuto, magari in un campo diverso dal management?» chiese il giovane al saggio manager.

«Come no!» esclamò. «Almeno due: uno riguarda gravi problemi comportamentali degli adulti e l'altro la maniera di correggere i bambini.»

«Che cosa intende per 'gravi problemi comportamentali degli adulti'?» domandò il giovane.

«Per esempio l'alcolismo», rispose il manager. «Circa trent'anni fa, un sacerdote dotato di spirito d'osservazione inventò una tecnica d'intervento, quella che ora si chiama Crisis Intervention. La scoprì cercando di aiutare la moglie di un medico, ricoverata in un ospedale del Minnesota per una cirrosi epatica che la stava conducendo lentamente alla tomba. Ma lei continuava a negare di bere. Con tutta la famiglia riunita al suo capezzale, il sacerdote domandò a ogni familiare di descrivere un incidente particolare dovuto al vizio del bere che loro avessero osservato. Ecco una parte importante della Sgridata da Un Minuto: prima di infliggerla bisogna aver constatato personalmente il comportamento; mai basarsi su quello che altri hanno visto. Non si impartisce mai una sgridata basata sul sentito dire.» «Molto interessante», osservò il giovane. «Mi lasci finire. Quando i familiari ebbero raccontato tutta una serie di comportamenti specifici, il sacerdote invitò ciascuno a dire alla donna quali sentimenti avevano destato in loro simili incidenti. Stretti intorno a lei, uno per uno, i familiari le dissero che cosa lei aveva fatto, prima, e poi che cosa avevano provato loro. Si erano arrabbiati, si erano vergognati, si erano sentiti inutili. Dopo di che ciascuno le disse quanto l'amava, e istintivamente la toccarono, e quanto volevano che continuasse a vivere. Perciò erano così arrabbiati con lei.»

«Sembra così semplice», disse il giovanotto, «anche in un caso complicato come l'alcolismo. E funzionò?»

«In maniera sorprendente», rispose il manager. «Tanto che oggi vi sono centri che applicano il Crisis Intervention in tutto il Paese. Non è tutto lì, naturalmente, ma questi tre ingredienti fondamentali - dire alla gente dove ha sbagliato; dire alla gente che cosa si è provato al riguardo; e ricordare alla gente che è valida e degna - conducono a significativi miglioramenti del comportamento.»

«Mi sembra addirittura incredibile», osservò il giovane. «Lo so», convenne il manager. «E l'altro esempio qual è?» domandò il giovane. «Ah, già, naturalmente. Si tratta della scoperta fatta all'inizio degli Anni Settanta da uno psicologo californiano. Aveva letto molto dei legami emozionali che si creano fra gli individui: sapeva ciò di cui la gente ha bisogno. Le persone hanno bisogno del contatto con altre persone che si curino di loro e che le accettino e le stimino in quanto esseri umani.»

«Il dottore sapeva bene, anche, che la gente ha l'esigenza che le si parli chiaro, senza tanti complimenti, da parte di persone che la stimano, quando non si comporta bene.»

«E come si traduce in pratica tutto ciò?» volle sapere il giovane.

«Insegnando ai genitori a toccare fisicamente i bambini, mettendo una mano sulla spalla, per esempio, o toccandogli un braccio, o addirittura, se sono piccoli, prendendoli in braccio. Quindi, il genitore spiega per filo e per segno al bambino che cosa ha fatto di male e che cosa ha provato lui al riguardo, e questo in termini molto chiari. Avrà notato che è un comportamento molto simile a quello dei familiari con la donna malata. Finalmente, il genitore fa un profondo sospiro e si concede qualche attimo di silenzio, così che il figlio possa sentire il suo stato d'animo. Quindi l'adulto dice al ragazzo quanto sia amato e importante per mamma e papà.»

«Perché, vede, la cosa fondamentale, nel dirigere la gente, è ricordare sempre che bisogna far distinzione fra il comportamento e il valore della persona. Ciò che conta davvero è la persona che gestisce il comportamento. E questo vale sia per noi come manager sia per il personale che dirigiamo.»

«E, infatti, una volta che lei sa questo», continuò il manager porgendo al giovane una delle sue targhette preferite, «lei ha in mano la chiave di una disciplina efficace.»

NOI NON SIAMO SOLTANTO IL NOSTRO COMPORTAMENTO NOI SIAMO LA PERSONA CHE GESTISCE IL NOSTRO COMPORTAMENTO

«Se lei si rende conto di dirigere delle persone, e non di gestire il loro più recente comportamento», concluse il manager, «sarà in grado di agire bene.»

«Dietro una simile Sgridata, sembra che ci sia una grande stima», disse il giovane.

«Sono lieto che l'abbia notato, giovanotto. E con la Sgridata da Un Minuto lei avrà successo nella misura in cui si preoccuperà del benessere della persona rimproverata.»

«Ora che mi ricordo», soggiunse il giovane, «il signor Levy mi ha detto che lei gli dà dei colpetti sulla spalla, o gli stringe la mano, o comunque lo tocca mentre lo loda. E adesso ho saputo che lo psicologo incoraggia i genitori a toccare i bambini mentre li rimproverano. Questo vuoi dire che toccare la gente ha una funzione importante in seno a Lodi e Sgridate da Un Minuto?»

«Sì e no», rispose il manager con un sorriso. «Sì, se conosci bene la persona e sei palesemente interessato ad aiutarla a riuscire nel lavoro. No, se tu o la persona nutrite qualche dubbio al riguardo.»

«Il contatto fisico è un messaggio molto potente,» sottolineò il manager. «Le persone vi annettono una grande carica emozionale, in senso positivo o negativo, e in ciò bisogna rispettarle. A lei piacerebbe essere toccato nel corso di una lode o di un rimprovero da qualcuno di cui non si fida?» «No», rispose recisamente il giovane.

«Capisce dunque quello che voglio dire», disse il manager. «Il contatto fisico è sincero. La gente si accorge immediatamente se chi la tocca si interessa davvero a lei, o sta solo cercando l'ennesimo sistema di manovrarla.

«C'è una regola molto semplice a proposito del toccare», proseguì il manager. «Quando tocchi, non prendere mai. Tocca i dipendenti solo quando stai dando qualcosa: rassicurazione, appoggio, incoraggiamento, qualunque cosa.»

«Dunque, lei evita di toccare qualcuno», disse il giovane, «finché non lo conosce, e finché lui non sa che lei è interessato al suo successo, che lei sta dalla sua parte. Vedo, vedo.

«Ma non sarà», aggiunse il giovanotto con qualche esitazione, «non sarà che la stessa Lode da Un Minuto, la stessa Sgridata da Un Minuto, con tutta la loro semplicità apparente, non siano in fondo che potentissimi mezzi per far fare alla gente quello che si vuole? E non è manovrare questo?»

«Lei ha ragione quando dice che il Management da Un Minuto è un potentissimo mezzo per far fare alla gente quello che si vuole», confermò il manager.

«Ma non è manovrare», continuò, «perché manovrare è far fare alla gente qualcosa senza che se ne accorga, o qualcosa che non condivide. Per questo è tanto importante che ogni persona sappia fin dall'inizio come ti comporti e perché.

«Come in tutte le altre faccende della vita», spiegò il manager, «ci sono cose che funzionano e cose che non funzionano. Essere onesti con la gente alla fine funziona. D'altro canto, come probabilmente lei ha già imparato nella vita, essere disonesti con la gente alla fin fine conduce all'insuccesso. Tutto qui.»

«Ora capisco», disse il giovane, «da dove viene la forza del suo management: lei si cura degli altri.»

«Sì», rispose semplicemente il manager. «Penso proprio di sì.»

Il giovane ricordò quanto gli fosse sembrato burbero quel manager il giorno in cui lo aveva conosciuto.

Fu come se il manager gli leggesse nella mente. «Qualche volta», disse, «bisogna tenere davvero agli altri, per essere duri. E io lo sono. Io sono durissimo sul lavoro malfatto - ma solo sul lavoro. Mai sulla persona.»

L'One Minute Manager piaceva al giovanotto. A quel punto sapeva perché la gente lavorava volentieri con lui.

«Forse lo troverà interessante, signore», disse il giovane porgendo il taccuino al suo interlocutore. «E un motto che ho inventato per ricordare come obiettivi - gli Obiettivi da Un Minuto - e conseguenze - le Lodi e le Sgridate - influiscano sul comportamento del personale.»

GLI OBIETTIVI ORIGINANO I COMPORTAMENTI

LE CONSEGUENZE MANTENGONO I COMPORTAMENTI

«Ottimo!» esclamò il manager. «Davvero?» disse il giovanotto, che voleva risentire il complimento.

«Giovanotto», scandì il manager con enfasi, «quello di essere un registratore umano non è il mio ruolo nella vita. Non ho tempo di ripetermi continuamente.»

Proprio quando si aspettava di essere lodato, il giovane si ritrovò in procinto di ricevere una Sgridata da Un Minuto, cosa che voleva evitare.

Così, non battè ciglio e disse semplicemente: «Come dice?»

Si guardarono e scoppiarono a ridere. «Lei mi piace, giovanotto», disse il manager. «Le piacerebbe lavorare qui?»

Il giovane, meravigliato, posò il taccuino e sbarrò gli occhi. «Intende dire... lavorare per lei?»

«No. Intendo dire lavorare per se stesso, come tutti gli altri che dipendono da me. Nessuno mai lavora per qualcun altro. Io mi limito ad aiutare la gente a lavorare meglio; il che, sia detto per inciso, rientra anche negli interessi dell'azienda.»

Era questo, ovviamente, che il giovane andava cercando.

«Mi piacerebbe moltissimo lavorare qui», rispose. E così fece, per un po'.

Il tempo che quel manager speciale aveva investito in lui diede i suoi frutti. Perché alla fine accadde l'inevitabile.

Il giovane divenne un One Minute Manager.