

# JEDNOMINUTOWY MENEDŻER

Najpopularniejsza na świecie  
metoda zarządzania

KEN BLANCHARD, SPENCER JOHNSON

ISBN: 978-83-7746-131-0

format 141/218, oprawa miękka ze skrzydełkami

liczba stron: 100

cena: 24,90 zł



Od ponad dwudziestu lat miliony menedżerów, zarówno tych pracujących dla organizacji z listy Fortune 500, jak i kierujących małymi firmami, stosuje techniki prezentowane w książce **Jednominutowy Menedżer**, zwiększając w ten sposób własną produktywność, poziom zadowolenia z pracy i powodzenia w życiu osobistym. Przystwojenie sobie zasad zarządzania przynosi wymierne rezultaty w postaci korzyści finansowych dla samej organizacji, jak również dla jej pracowników.

Jednominutowy Menedżer to zwięzła i interesująca historia, która opisuje trzy sekrety o dużej wartości praktycznej: Jednominutowe Cele, Jednominutowe Pochwały oraz Jednominutowe Reprimendy.

Książka odwołuje się również do wyników badań z zakresu medycyny i nauk behawioralnych, dzięki którym udało się wyjaśnić, dlaczego te pozornie proste metody tak dobrze sprawdzają się w przypadku tak wielu ludzi. Lektura tej książki pozwala zdobyć wiedzę na temat możliwości zastosowania tych metod we własnej praktyce i z korzyścią dla siebie. Właśnie dlatego Jednominutowy Menedżer od ponad dwudziestu lat niezmiennie gości na listach bestsellerów i zrobił międzynarodową karierę.

*Po przeczytaniu **Jednominutowego Menedżera** wręczyłem po egzemplarzu mojemu przełożonemu, jego przełożonemu, wszystkim moim podwładnym i innym menedżerom rafinerii, a także mojej żonie, naszym najbliższym przyjaciołom i naszemu duchownemu. Przesłanie zawarte w tej książce jest aż tak ważne i tak uniwersalne.*

– Robert W. Davis, dyrektor, Chevron, USA

*Choć minęło już tyle lat, nadal w wolnej chwili sięgam po **Jednominutowego Menedżera**, żeby odświeżyć sobie techniki zarządzania. Nie znam lepszego i prostszego w użyciu podręcznika zarządzania.*

– Charles Lee, prezes, Verizon

## SPIS TREŚCI

O symbolu.....	5
Wprowadzenie .....	9
Poszukiwania .....	12
Jednominutowy menedżer .....	16
Pierwszy sekret: jednominutowe cele .....	22
Jednominutowe cele. Podsumowanie .....	28
Drugi sekret: jednominutowe pochwały.....	29
Jednominutowe pochwały. Podsumowanie .....	37
Ocena.....	38
Trzeci sekret: jednominutowe reprimendy .....	40
Jednominutowe reprimendy. Podsumowanie .....	48
Wyjaśnienia jednominutowego menedżera.....	50
Dlaczego jednominutowe cele się sprawdzają .....	54
Dlaczego jednominutowe pochwały się sprawdzają .....	63
Dlaczego jednominutowe reprimendy się sprawdzają .....	71
Nowy jednominutowy menedżer .....	85

## JEDNOMINUTOWY MENEDŻER

Dar dla siebie .....	86
Dar dla innych.....	90
Podziękowania.....	94
O autorach .....	96

## POSZUKIWANIA

**B**ył sobie kiedyś błyskotliwy młody człowiek, który poszukiwał efektywnego menedżera.

Chciał pracować dla kogoś takiego. Chciał sam zostać takim menedżerem.

Przez lata jego poszukiwania doprowadziły go w bardzo odległe zakątki świata.

Odwiedzał małe miasteczka i stolicy potężnych krajów.

Prowadził rozmowy z wieloma menedżerami: z przedstawicielami rządów i oficerami wojska, z kierownikami robót budowlanych i dyrektorami przedsiębiorstw, z rektorami uniwersytetów i brygadzistami zakładów produkcyjnych, z osobami odpowiedzialnymi za funkcjonowanie przedsiębiorstw komunalnych i dyrektorami fundacji, z kierownikami sklepów i warsztatów, restauracji, banków i hoteli, z mężczyznami i kobietami, ludźmi młodymi i starszymi.

Wizytował biura różnego rodzaju: ogromne i małe, luksusowe i skromne, z oknami i bez okien.

Miał okazję poznać całą gamę różnych sposobów zarządzania ludźmi.

Ale to, co zobaczył, wcale go nie ucieszyło.

Młody człowiek na swojej drodze spotkał wielu twardych menedżerów, których organizacje zdawały się odnosić sukcesy kosztem ludzi.

Przełożeni tych osób nierzadko wysoko oceniali ich kompetencje menedżerskie.

Zupełnie inne zdanie mieli jednak na ten temat ich podwładni.

Goszcząc w gabinetach tych twardych ludzi, młody człowiek pytał: „Jak by pan określił siebie jako menedżera?”.

Odpowiedzi na ogół niewiele się od siebie różniły.

„Jestem menedżerem autokratą. Przez cały czas zachowuję kontrolę nad sytuacją”, „Skupiam się na wynikach”, „Jestem człowiekiem praktycznym, realistą”, „Zależy mi na zysku” – padało często.

W głosie tych osób pobrzmiwała duma. Odnosiło się wrażenie, że naprawdę zależy im na wynikach.

Młody człowiek poznał również wielu miłych menedżerów, których współpracownicy zdawali się zyskiwać kosztem organizacji.

Podwładni tych osób nierzadko wysoko oceniali ich kompetencje menedżerskie.

Ale ich przełożeni raczej w to powątpiewali.

Gdy młody człowiek zadawał miłym menedżerom to samo pytanie co wcześniej, w odpowiedzi słyszał: „Jestem menedżerem demokratą”; „Angażuję się”; „Udzielam wsparcia”; „Liczę się z innymi”; „Mam wzgląd na człowieka”.

W głosie tych osób też słyhać było dumę. Odnosiło się wrażenie, że naprawdę zależy im na ludziach.

Ale z jakiegoś powodu to wszystko niepokoiło młodego człowieka.

Wyglądało na to, że zdecydowana większość menedżerów na świecie interesuje się głównie albo wynikami, albo ludźmi.

Menedżerów przywiązujących wagę przede wszystkim do wyników określano zwykle mianem autokratów, podczas gdy menedżerowie dbający w głównej mierze o ludzi cieszyli się często opinią demokratów.

Młody człowiek doszedł do wniosku, że ani twardzi autokraci, ani mili demokraci nie są tak naprawdę w pełni efektywni. „Ma się do czynienia jakby z półmenedżerem” – pomyślał.

Wrócił do domu zmęczony i zniechęcony.

Pewnie już dawno zarzuciłby poszukiwania, gdyby nie jeden istotny aspekt tego wszystkiego – otóż dokładnie już wiedział, czego szuka.

„Efektywni menedżerowie – myślał sobie – zarządzają sami sobą, a także swoimi współpracownikami w taki sposób, aby dzięki ich pracy i organizacja, i ludzie odnosili korzyści”.

Młody człowiek nie ustawał w poszukiwaniach efektywnego menedżera, ale udało mu się znaleźć tylko kilka osób zasługujących na to miano... Ci nieliczni nie chcieli dzielić się z nim swoimi sekretami. Zaczął więc przypuszczać, że może nigdy się nie dowiedzieć, co czyni menedżera efektywnym.

Wtedy zaczęły do niego docierać niesamowite historie o wyjątkowym menedżerze, który mieszkał – o ironio! – w pobliskim mieście. Z opowieści wynikało, że ludzie lubią z nim pracować i że wspólnie osiągają doskonałe wyniki. Młody człowiek zastanawiał się, czy to rzeczywiście prawda, a jeśli tak, to czy ten menedżer zechce podzielić się z nim swoimi sekretami.

Ogarnięty ciekawością, zadzwonił do sekretarki wyjątkowego menedżera, żeby umówić się na spotkanie. Od razu został połączony z szefem.

Zapytał wyjątkowego menedżera, czy ten zechciałby się z nim spotkać. Usłyszał: „W tym tygodniu pasuje mi dowolna pora, oprócz środowego poranka. Proszę wybrać termin”.

## JEDNOMINUTOWY MENEDŻER

Młody człowiek roześmiał się w głębi ducha, bo ten rzekomo niesamowity menedżer najwyraźniej musiał być jakimś czubkiem. Kto inny bowiem ma tyle wolnego czasu? Jednocześnie jednak w młodym człowieku wzbierała fascynacja. Udał się na spotkanie pełen nadziei.

# JEDNOMINUTOWY MENEDŻER

Gdy przekraczał próg gabinetu menedżera, ten stał przy oknie i wyglądał przez nie. Młody człowiek odchrząknął, a wtedy menedżer odwrócił się i uśmiechnął. Zachęcił gościa, by usiadł, po czym zapytał:

– Co mogę dla pana zrobić?

– Chciałbym zadać panu kilka pytań dotyczących pańskiego stylu zarządzania ludźmi – odpowiedział młody człowiek.

– Słucham – odparł zachęcającym tonem menedżer.

– Przede wszystkim jestem ciekaw, czy pan organizuje regularne, zaplanowane spotkania ze swoimi podwładnymi?

– Tak, organizuję. Raz w tygodniu, w środy, od dziewiątej do jedenastej. Dlatego właśnie w tym terminie nie mogliśmy się spotkać – odpowiedział menedżer.

– A co pan robi podczas tych spotkań? – zgłębiał temat młody człowiek.

– Słucham, jak moi ludzie omawiają i analizują swoje osiągnięcia z poprzedniego tygodnia, problemy i zadania pozostałe do wykonania. Potem tworzymy plan i strategię na kolejny tydzień.

– Czy decyzje zapadające podczas tych spotkań są wiążące zarówno dla pana, jak i dla pana ludzi? – dopytywał młody człowiek.



– Oczywiście, że tak – podkreślił menedżer. – Po co mielibyśmy organizować spotkania, gdyby tak nie było?

– Czyli można by powiedzieć, że pan się angażuje jako menedżer, tak?

– Wprost przeciwnie – stanowczo odparł menedżer. – Nie uważam, że należy się angażować w proces decyzyjny pracowników.

– W takim razie po cóż odbywają się te spotkania?

– Już to wyjaśniałem – padła odpowiedź. – Młody człowieku, proszę nie oczekiwać ode mnie, że będę się powtarzał. Byłaby to strata zarówno pańskiego, jak i mojego czasu.

Zapadła cisza.

– Naszym celem jest osiągnięcie wyników – kontynuował po chwili milczenia menedżer. – Ta firma stawia sobie za cel efektywne działanie. Dzięki odpowiedniej organizacji jesteśmy znacznie bardziej produktywni.

– Aha, czyli dostrzega pan potrzebę produktywnego działania. Wniosek z tego taki, że interesują pana przede wszystkim wyniki, a w drugiej kolejności ludzie – zasugerował młody człowiek.

– Nie! – odpowiedział donośnym głosem menedżer, co zaskoczyło jego gościa. – Spotykam się z tym stwierdzeniem aż nazbyt często.

Menedżer wstał i zaczął chodzić po pokoju.

– W jakież inny sposób miałbym osiągnąć rezultaty, jeśli nie za pośrednictwem ludzi? Zależy mi zarówno na ludziach, *jak i* na wynikach. To idzie ze sobą w parze. Młody człowieku, proszę spojrzeć na to.

Menedżer podał swojemu gościowi tabliczkę z napisem.

– Trzymam to na biurku, żeby przypominało mi o tej istotnej dla praktyki zasadzie.

*Ludzie, którzy pozytywnie  
o sobie myślą,  
osiągają dobre rezultaty*

Młody człowiek wpatrywał się w tabliczkę, a menedżer mówił:

– Proszę odnieść to do siebie. Kiedy pan najlepiej pracuje? Czy wtedy, gdy dobrze pan o sobie myśli? Czy może gdy myśli pan o sobie źle?

Młody człowiek pokiwał głową, ponieważ właśnie zaczęła do niego docierać ta oczywista prawda:

– Udaje mi się więcej zrobić, gdy myślę o sobie pozytywnie – odpowiedział.

– Oczywiście, że tak – przytaknął menedżer. – To samo dotyczy wszystkich innych.

Młody człowiek uniósł palec wskazujący, sygnalizując w ten sposób nową myśl:

– A więc trzeba pomóc ludziom pozytywnie myśleć o sobie, żeby mogli osiągać więcej.

– Tak – potwierdził menedżer. – Ale trzeba też pamiętać, że produktywność to coś więcej niż tylko ilość pracy. Liczy się również jakość.

Menedżer zbliżył się do okna, wykonał zapraszający gest i powiedział:

– Podejź tu, młody człowieku.

Wskazał na widoczny z góry ruch uliczny i zapytał:

– Widzisz, ile zagranicznych samochodów jeździ po tej drodze?

Młody człowiek spojrział na świat za oknem i odparł:

– Każdego dnia pojawiają się kolejne. Wydaje mi się, że są po prostu bardziej ekonomiczne i bardziej wytrzymałe.

Menedżer niechętnie kiwnął głową i rzekł:

– Dokładnie. Dlaczego zatem twoim zdaniem ludzie kupują zagraniczne samochody? Czy dlatego, że amerykańscy producenci robią ich za mało? A może dlatego – ciągnął dalej bez przerwy – że jakość tych samochodów nie odpowiada amerykańskiemu klientowi?

– Gdyby się nad tym zastanowić – odparł młody człowiek – liczy się zarówno ilość, jak i jakość.

– Oczywiście. A istota jakości polega na tym, że dostarcza się ludziom produkt lub usługę, której rzeczywiście oczekują i potrzebują – dodał menedżer.

Starszy mężczyzna stał przy oknie, pogrążony w myślach. Przypominał sobie, jak nie tak dawno temu jego kraj dostarczał technologii, które pomogły odbudować Europę i Azję. Nadal nie mógł przejść do porządku dziennego nad tym, że Ameryka pozostaje tak bardzo w tyle pod względem produktywności.

Młody człowiek wyrwał go z zamyślenia.

– Przypomina mi się reklama, którą widziałem w telewizji – powiedział sam z siebie. – Pojawiła się w niej nazwa zagranicznego samochodu, a razem z nią hasło „Skoro bierzesz długoterminową pożyczkę na zakup samochodu, nie powinieneś kupować krótkotrwałego samochodu”.

Menedżer odwrócił się i powiedział cicho:

– To chyba niestety dość trafne podsumowanie. W tym tkwi cały szkopuł. Produktywność to nie tylko ilość, ale też jakość.

Następnie skierowali swe kroki w kierunku kanapy.

– Szczerze mówiąc, nie ma lepszego sposobu na osiągnięcie obu tych celów niż poprzez ludzi.

W młodym człowieku narastała ciekawość. Zapytał czym prędzej:

– No dobrze, już pan powiedział, że się pan nie angażuje. Ale jak scharakteryzowałby pan siebie?

– To proste – rzekł gospodarz bez wahania. – Jestem po prostu jednonminutowym menedżerem.

W tym momencie z uznaniem w głosie spojrział młodemu człowiekowi prosto w oczy i powiedział:

– Chcesz dowiedzieć się czegoś na temat zarządzania ludźmi, a to naprawdę godne podziwu.

Następnie uściskał dłoń swojego gościa.

– Gdyby po rozmowach z moimi ludźmi miał pan jakiegokolwiek pytania – dodał ciepło – to zapraszam na ponowne spotkanie. Bardzo sobie cenię pana zainteresowanie i chęć poszerzania wiedzy na temat zarządzania.

Zachęcamy do lektury!