

SPIS TREŚCI

Symbol	9
Wprowadzenie	11
Biblioteka Jednominutowego Menedżera	13
Pytanie	15
Jednominutowy Menedżer	16
Łatwiej powiedzieć, niż zrobić	20
Aktywatory, zachowania i konsekwencje	24
Praktyczne podstawy jednominutowego zarządzania	27
Praktyczne podstawy jednominutowego zarządzania: podsumowanie	28
Zarządzanie najlepszymi pracownikami	42
Efektywne reprimendy	44
Teoria w praktyce	52
Wprowadzenie do systemu pięciu kroków	55
System pięciu kroków	58
Precyzowanie obszarów wydajności	59
Pomiar bieżącej wydajności	61

Zaangażowanie	64
Instruowanie	73
Ocenianie postępów	77
System pięciu kroków – podsumowanie	83
Henryk robi pierwszy krok	85
Końcowe przemyślenia	96
Waga zobowiązań	99
Jednominutowe zarządzanie w praktyce	101
Podziękowania	104
O autorach	109
Dostępne usługi	111

SYMBOL

Symbol Jednominutowego Menedżera – jedna minuta na wyświetlaczu nowoczesnego cyfrowego zegarka – ma przypominać każdemu z nas, by codziennie zarezerwował sobie minutę na spojrzenie w twarz ludziom, którymi kieruje. I żeby zdał sobie sprawę z tego, że to *oni* stanowią jego największe zasoby.

WPROWADZENIE

W poprzedniej części niniejszej książki bystry młody człowiek, poszukujący efektywnych technik zarządzania, poznał trzy tajemnice Jednominutowego Menedżera. Od razu zorientował się, iż są one kluczem do wydajnego kierowania przedsiębiorstwem.

Nasz bohater dobrze opanował teoretyczne i praktyczne aspekty uzyskanej wiedzy. Wkrótce potem sam stał się Jednominutowym Menedżerem.

Wyznaczał jednominutowe cele.

Wygłaszał jednominutowe pochwały.

Udzielał jednominutowych reprimend.

Bohaterem drugiej części naszej publikacji jest doświadczony menedżer, który stara się uzyskać odpowiedź na pytanie, czy zastosowanie w praktyce trzech tajemnic Jednominutowego Menedżera przyniesie korzyści tam, gdzie jest to najbardziej istotne – w zakresie wydajności. Odpowiedzi szuka u nowego Jednominutowego Menedżera. W trakcie nauki poznaje praktyczne tajniki jednominutowego zarządzania organizacją.

Książka ta została pomyślana jako uzupełnienie poprzedniej części. Można ją wykorzystać niezależnie, ale o wiele lepsze efekty przyniesie połączenie wiedzy zgromadzonej w obu publikacjach.

Mamy nadzieję, że skorzystasz z doświadczeń naszego bohatera, zwiększając komfort pracy osób, z którymi współpracujesz.

Kenneth H. Blanchard

Robert Lorber

BIBLIOTEKA JEDNOMINUTOWEGO MENEDŻERA

*J*ednominutowy Menedżer, którego napisałem wraz ze Spencerem Johnsonem, spotkał się z bardzo szerokim odzewem. Ku naszej ogromnej satysfakcji, książka przez ponad rok znajdowała się na liście bestsellerów „New York Timesa” i została przetłumaczona na szesnaście języków. Łącznie na całym świecie sprzedano ponad milion egzemplarzy. Ilość pracowników różnych przedsiębiorstw, którzy korzystają z wiedzy zawartej w tej publikacji, rośnie z dnia na dzień. Naszym celem było opisanie zagadnień związanych z naukami o zachowaniu w sposób spójny i łatwy w odbiorze, tak aby czytający ją menedżerowie mogli zastosować zawarte w niej wskazówki w swojej codziennej praktyce zawodowej. Możemy śmiało powiedzieć, że cel ten został zrealizowany.

Wielu kierowników w przysłanych nam listach i e-mailach stwierdza, że ich życie byłoby o wiele prostsze, gdyby wszystkie książki z tej dziedziny napisano w stylu Jednominutowego Menedżera. Jest to dla nas najmiłszy z możliwych komentarzów.

W odpowiedzi na tak pozytywne reakcje postanowiłem stworzyć BIBLIOTEKĘ JEDNOMINUTOWEGO MENEDŻERA. Będzie ona zawierać kolejne części cyklu, napisane wspólnie z najwybitniejszymi myślicielami, zajmującymi się tą gałęzią nauki. Mam nadzieję, że pewnego dnia siedzący przy swoim biurku biznesmen będzie się zastanawiał, co Jednominutowy Menedżer ma do powiedzenia na temat podejmowania decyzji, zarządzania czasem, przewodzenia, słuchania, delegowania, tworzenia zespołów, zarządzania grupami pracowników, wpływania na przelozonych oraz innych aspektów kierowania organizacją, a każdy z takich dylematów będzie rozwiązywał, zdejmując z półki odpowiednią publikację wchodzącą w skład tego cyklu.

Na początku nawiązałem współpracę z Robertem Lorberem, wybitnym konsultantem w dziedzinie zwiększania produktywności. Jego zainteresowania oraz praktyka zawodowa są zbieżne z moimi i pokrywają się z filozofią przyświecającą działalności mojej firmy (Blanchard Training and Development Inc.). Nawiązana między naszymi przedsiębiorstwami współpraca (Robert jest prezesem firmy RL Lorber and Associates Inc.) ma zapewnić klientom najwyższej jakości usługi związane z zasobami ludzkimi. Firma Boba uruchomiła w ciągu ostatnich ośmiu lat programy zwiększające bezpieczeństwo, jakość produktów i usług oraz efektywność obsługiwanych przedsiębiorstw. W rezultacie jego klienci na całym świecie zaoszczędzili miliony dolarów. Prezesi wielu firm polecają innym techniki Jednominutowego Menedżera. Bob to nie tylko znakomity specjalista, ale również wspaniały człowiek. Jestem bardzo szczęśliwy, że mogłem z nim pracować.

Kenneth H. Blanchard

PYTANIE

Doświadczony menedżer skończył lekturę *Jednominutowego Menedżera* i odłożył książkę na stolik. Odchylił się na krześle z wyrazem zadumy na twarzy. Po raz pierwszy przeczytał *Jednominutowego Menedżera* w pracy, ale postanowił przejrzeć go jeszcze w domu.

„Po dwukrotnej lekturze – pomyślał w duchu – muszę przyznać, że logice stojącej za trzema tajemnicami Jednominutowego Menedżera nie można nic zarzucić. Czy będę jednak bardziej produktywny, jeśli zastosuję je w praktyce?”

Nasz bohater postanowił poszukać odpowiedzi na to pytanie. Następnego ranka zadzwonił do innego menedżera, zarządzającego firmą w mieście oddalonym stąd o kilka godzin jazdy samochodem. Człowiek ten w ciągu ostatnich kilku lat wyciągnął swoje przedsiębiorstwo z kłopotów finansowych i uczynił z niego bardzo zyskowne przedsięwzięcie. W wywiadzie dla jednej z gazet przyznał, że swój sukces zawdzięcza głównie technikom Jednominutowego Menedżera. Stwierdził również, iż teraz sam określa siebie tym mianem.

JEDNOMINUTOWY MENEDŻER

Następnego dnia doświadczony menedżer zadzwonił do Jednominutowego Menedżera. Przedstawił się i poprosił o spotkanie, w czasie którego będą mogli wymienić doświadczenia związane z zarządzaniem. Chociaż spodziewał się zgody, reakcja jego rozmówcy i tak go zaskoczyła.

– Możesz mnie odwiedzić w dowolny dzień, z wyjątkiem środy rano, wtedy mam spotkanie z moimi współpracownikami. Nie będę zbyt zajęty w tym tygodniu, więc sam wybierz termin.

– Dobrze, przyjadę jutro rano – odpowiedział doświadczony menedżer, ciesząc się w duchu.

Po odłożeniu słuchawki pomyślał: „To będzie interesująca rozmowa. Na pewno poznam odpowiedzi na moje pytania”.

Kiedy dotarł na miejsce, sekretarka Jednominutowego Menedżera powitała go i od razu zaprosiła do gabinetu szefa. Po wejściu do pomieszczenia zauważył mężczyzną około pięćdziesiątki, wyglądającego przez okno. Odchrząknął, a Jednominutowy Menedżer odwrócił się w jego kierunku, uśmiechnął i powiedział:

– Miło mi cię widzieć. Usiądźmy.

Zajęli fotele stojące w rogu gabinetu, idealnym miejscu do prowadzenia rozmowy.

– O czym chciałeś ze mną porozmawiać? – zapytał gospodarz.

– Wszyscy pracownicy mojej firmy, ze mną włącznie, przeczytali książkę *Jednominutowy Menedżer* – zaczął przedsiębiorca. – Jesteśmy bardzo podekscytowani, ale to nic nowego – reagujemy tak zawsze, gdy wprowadzany jest nowy system zarządzania. Jak można zastosować techniki Jednominutowego Menedżera w praktyce, uzyskując efekty tam, gdzie jest to najważniejsze, czyli w wydajności?

– Zanim odpowiem na to pytanie – powiedział Jednominutowy Menedżer – pozwól, że sam cię o coś zapytam. Jakie, twoim zdaniem, jest główne przesłanie jednominutowego zarządzania?

– To dość proste – odpowiedział doświadczony menedżer. – Zapiszę odpowiedź, jeśli dostanę kartkę.

Jednominutowy Menedżer podszedł do biurka, wziął bloczek papieru i podał go swojemu rozmówcy. Ten, bez chwili wahania, napisał:

*Ludzie, którzy uzyskują dobre
rezultaty, są z siebie zadowoleni.*

– Interesujące – powiedział Jednominutowy Menedżer i wskazał na tabliczkę przybitą do ściany za biurkiem. Wygrawerowany na niej napis głosił: *Ludzie, którzy są z siebie zadowoleni, uzyskują dobre rezultaty.* – Dlaczego zmieniłeś to motto?

– Moim zdaniem w tej postaci lepiej oddaje ono esencję jednominutowego zarządzania – odpowiedział doświadczony menedżer – i jest bardziej spójne z twoją ideą.

– Spójne? – zapytał Jednominutowy Menedżer.

– Tak – odpowiedział stanowczo jego rozmówca. – Według ciebie, jednym z podstawowych elementów jednominutowych pochwał jest precyzyjność – należy dokładnie poinformować pracownika, co zrobił dobrze.

– Zgadza się.

– W takim razie pochwała będzie efektywna jedynie wówczas, gdy dana osoba naprawdę dobrze wykona powierzone jej zadanie – kontynuował doświadczony menedżer, pewien swoich racji.

ŁATWIEJ POWIEDZIEĆ, NIŻ ZROBIĆ

— **T**wardy z ciebie oponent – zaśmiał się Jednominutowy Menedżer – i znasz się na jednominutowym zarządzaniu. Myślę, że mogę się od ciebie sporo nauczyć. Sam też chętnie podzielę się swoją wiedzą.

– Wątpię, czy dowiesz się ode mnie czegoś nowego – odpowiedział doświadczony menedżer. – To, że przetrwałem na rynku, jest raczej kwestią szczęścia.

– Nie umiesz przyjąć komplementu, prawda? – odparł Jednominutowy Menedżer w zadumie. – Większość ludzi nie wie, jak reagować na pochwały.

– Zapewne dlatego, że nie mamy w tym zbyt dużego doświadczenia – powiedział jego rozmówca. – Brak praktyki zawsze przeszkadza, nawet jeśli wierzy się w to, co się robi.

– To prawda – stwierdził Jednominutowy Menedżer. – Jedną z podstawowych trudności podczas wprowadzania jednominutowego zarządzania jest konieczność przekonania ludzi do zmiany ich nawyków i zachowań. Zwykle podczas takich prób otrzymuje się jedynie słowne deklaracje poparcia i nic ponadto. Menedżerowie sądzą, że szkolenie z zarządzania to jedno z dodatkowych świadczeń dla pracowników – kolejna premia, do której zatrudnieni mają prawo raz do roku. Właśnie dlatego powiesiłem na ścianie gabinetu ten napis – dodał, wskazując tabliczkę:

*Większość przedsiębiorstw
poświęca niemal cały dostępny czas
na poszukiwanie nowych koncepcji
zarządzania i bardzo niewiele
na wykorzystywanie tych,
które menedżerowie zdążyli
już opanować.*

– Święta racja – powiedział doświadczony menedżer. – Ludzie postępują tak samo. Szukają kolejnego szybkiego rozwiązania problemu, zamiast korzystać z tego, czego już się nauczyli. Ciągle zmieniają diety i wykonywane ćwiczenia fizyczne, porzucając wcześniej wybrane rozwiązania.

– A potem zastanawiają się, dlaczego nie schudli albo nie poprawili swojej kondycji – dodał Jednominutowy Menedżer. – Przypomina mi to historię człowieka, który podczas górskiej wycieczki pośliznął się i runął w przepaść. Gdy spadał, udało mu się złapać wystającą gałąź. Trzymając się jej kurczowo, zerknął w dół i zobaczył, że skaliste dno wąwozu znajduje się dwieście metrów niżej. Od miejsca, w którym obsunęła mu się noga, dzieliło go około sześciu metrów.

Przerażony krzyknął: „Pomocy! Pomocy! Czy jest tam kto? Pomocy!”.

Odpowiedział mu grzmiący głos: „Ja tu jestem i uratuję cię, jeśli we mnie wierzysz”.

„Wierzę! Wierzę!” – krzyknął mężczyzna.

„Jeśli we mnie wierzysz – odparł głos – puść gałąź, a cię ocalę”.

Słyszac to, młody człowiek ponownie spojrzął w dół. Widząc skaliste dno przepaści, z powrotem skierował wzrok w stronę szczytu urwiska i krzyknął: „Jest tam jeszcze ktoś?”.

– Dobrze – zaśmiał się doświadczony menedżer. – Właśnie tego chciałbym uniknąć. Nie chcę się kurczowo trzymać gałęzi i czekać na inne rozwiązanie. Dla siebie i swoich pracowników wybrałem system jednominutowego zarządzania. Ale muszę wiedzieć, w jaki sposób mam go zastosować w praktyce, aby uzyskać trwale i wymierne korzyści.

– Trafiłeś więc w odpowiednie miejsce – odpowiedział Jednominutowy Menedżer. – Jakie trudności napotkałeś, korzystając z trzech tajemnic?

– Moim podstawowym problemem – odrzekł doświadczony menedżer – było zamienienie tajemnic w umiejętności. Innymi słowy, nie wiem, kiedy mam podejmować określone działanie. Przykładowo, wydaje mi się, że czasem udzielam reprimendy wtedy, gdy powinienem wyznaczyć cel i na odwrót – wyznaczam cel, zamiast udzielić reprimendy.

– Miałem ten sam problem – pocieszył go Jednominutowy Menedżer – dopóki nie opanowałem trzech podstawowych terminów, związanych z jednominutowym zarządzaniem.

– Co masz na myśli? – zapytał doświadczony menedżer.