

SPIS TREŚCI

Symbol	9
Wprowadzenie	11
Jednominutowy Menedżer odbiera telefon	14
Problem	16
Dlaczego grupy są ważne	18
Charakterystyka wysokowydajnego zespołu	21
Dlaczego wizja jest ważna	29
Diagnoza	33
Zrozumieć dynamikę grupy	35
Etap 1: Rozpoznanie	39
Etap 2: Niezadowolenie	48
Etap 4: Produkcja	58
Etap 3: Integracja	64
Zmiany w produktywności i morale	70
Umiejętność adaptacji	73
Cztery style przywództwa	76
Funkcje zadaniowe i serwisowe	80
Naucz innych	83

Zastosowanie koncepcji	86
Odpowiedzi na pytania	89
Zarządzanie drogą do decyzyjności	92
Kiedy zmienić styl przywództwa	97
Regres	103
Obserwacja procesu	105
Zrozumieć dynamikę grupy	109
Menedżer jako nauczyciel	110
Nowi Jednominutowi Menedżerowie	114
Dzieląc się z innymi	116
Podziękowania	119
O autorach	121
Dostępne usługi	124

SYMBOL

Symbol Jednominutowego Menedżera – cyfry wyrażające jedną minutę na wyświetlaczu nowoczesnego zegarka cyfrowego – ma przypominać każdemu z nas, abyśmy codziennie poświęcili minutę, by przyjrzeć się twarzom ludzi, którymi kierujemy. I abyśmy uświadomili sobie, że to *oni* są naszymi najcenniejszymi zasobami.

WPROWADZENIE

Nigdy dotąd w całej historii rozwoju środowiska pracy pojęcie *współdziałania* nie miało tak wielkiego znaczenia dla pomyślnego funkcjonowania organizacji jak właśnie dziś. Na skutek błyskawicznie zachodzących zmian społecznych, technologicznych i informacyjnych społeczeństwo staje w obliczu niespotykanej dotąd presji. Nasze przedsiębiorstwa są coraz bardziej złożone i w coraz większym stopniu kierują się zasadami konkurencyjności.

Nie możemy już dłużej oczekiwać, że dzięki wysiłkom kilku najlepszych jednostek firma zajmie pozycję lidera rynku. Jeśli chcemy przetrwać, musimy wypracować sposoby wykorzystania kreatywności i potencjału ludzi na wszystkich szczeblach organizacji.

Gdy powiążemy wspomniane zmiany z migracją społeczną, gospodarką globalną, modyfikacją uznawanych dotychczas wartości i przemianą tradycyjnej etyki pracy, otrzymamy w wyniku rosnące zapotrzebowanie na nowe struktury organizacyjne i nową definicję przywództwa. Oczekiwania pracowników są dziś większe. Oprócz dobrej płacy pragną oni także samorealizacji.

W wyniku tych procesów tendencja do bazowania na uczestnictwie i zaangażowaniu nasiliła się do tego stopnia, że bywa nazywana *trzecią rewolucją* w zasadach zarządzania. Do pełnego głosu doszła nowa komórka struktury organizacyjnej – zespół,

który wzmacnia poczucie współwłasności i zaangażowanie, wyzwala kreatywność i rozwija umiejętności. Nowoczesny lider musi stwarzać podwładnym możliwość rozwoju, a w zespołach pełnić funkcję facylitatora¹ – i to nie tylko jako efektywny kierownik zespołu, ale także jako efektywny członek tego zespołu.

W ciągu ostatnich dwudziestu lat zespół pracowników The Ken Blanchard Companies wykonał ogromną pracę w dziedzinie badań i wdrażania modelu wysokowydajnych zespołów. Pracami kierowali Don Carew i Eunice Parisi-Carew, partnerzy założyciele firmy. Don i Eunice są moimi bliskimi przyjaciółmi i współpracownikami od ponad trzydziestu lat; spędziliśmy razem niezliczone godziny, pracując wspólnie nad realizacją idei zawartej w niniejszej książce. Wierzę, że koncepcje prezentowane w opowieści *Jednominutowy Menedżer buduje wydajne zespoły* tworzą przejrzystą mapę, która okaże się przydatnym narzędziem do budowania bardziej produktywnych i spełniających wysokie wymagania zespołów.

Jak wkrótce się przekonasz, nasza idea pracy zespołowej jest starannie zintegrowana z Przywództwem Sytuacyjnym® II (*Jednominutowy Menedżer i przywództwo*). Do wprowadzenia ulepszeń do modelu Przywództwa Sytuacyjnego® zainspirowały nas właśnie badania nad rozwojem grup, i jestem za to wdzięczny Donowi i Eunice, orędownikom tych zmian. Motorem napędowym ich pracy jest zaangażowanie w stwarzanie ludziom szans na bardziej satysfakcjonujące i produktywne życie oraz wspieranie przedsiębiorstw w rozwoju, tak by stawały się organizacjami bardziej troskliwymi i twórczymi, osiągniętymi pełnię sukcesu.

¹ Facylitator – osoba wspierająca i ułatwiająca procesy społeczne, często sprawująca kontrolę nad rozwiązywaniem problemu lub podejmowaniem decyzji przez grupę – *przyb. tłum.*

Pomysłami zawartymi w tej książce podzieliliśmy się z tysiącami ludzi z przeróżnych zespołów i organizacji – koncepcje te nigdy nie zawiodły i zawsze wywierały silny wpływ. Mam nadzieję, że książka ta okaże się równie pouczająca i pomocna dla Ciebie i Twoich zespołów, jak było to w ich przypadku.

Ken Blanchard
współautor *Jednominutowego Menedżera*®

JEDNOMINUTOWY MENEDŻER ODBIERA TELEFON

Jednominutowy Menedżer wyglądał przez okno swojego gabinetu. Nadal było to jego ulubione miejsce rozmyślań. Z lustrowania okolicy wyrwał go nagły dźwięk telefonu. Powróciwszy do rzeczywistości, podszedł do niskiego stolika ustawionego przed kanapą i podniósł słuchawkę. Jednominutowy Menedżer lubił sam odbierać telefony, gdy tylko był w swoim biurze.

Głos po drugiej stronie należał do Dana Brockwaya, dyrektora szkoleń w dużym koncernie z branży chemicznej.

– Co słyhać, Dan? – zapytał Jednominutowy Menedżer.

– W porządku – odparł Dan – ale potrzebuję twojej rady odnośnie naszego kursu podstaw zarządzania.

Kurs podstaw zarządzania był nowym programem szkoleniowym, który Dan prowadził w swojej firmie. Program skupiał się na kluczowych umiejętnościach zapewniających menedżerom nowego millennium efektywność i skuteczność. Projektując go, Dan współpracował przez pewien czas z Jednominutowym Menedżerem. Z entuzjazmem odnosił się do zdecydowanej postawy zarządu koncernu, który był przekonany o konieczności skierowania menedżerów wszystkich szczebli na szkolenie w zakresie najlepszych koncepcji zarządzania.

– O ile dobrze pamiętam, miałeś właśnie pierwsze spotkanie, prawda?

– Tak – przyznał Dan. – I reakcje były doskonałe, z jednym wyjątkiem. Młoda kobieta, Maria Sanchez, która koordynuje nasze programy obsługi klientów, ma poważne zastrzeżenia co do przydatności niektórych partii materiałów. Napisała do mnie pismo w tej sprawie, a kopie przesłała do wszystkich najważniejszych osób.

– Jakie były jej zastrzeżenia? – zapytał Jednominutowy Menedżer.

PROBLEM

— **S**twierdziła, że wszystkie przedstawione koncepcje skupiają się głównie na zarządzaniu ludźmi na zasadzie „jeden na jednego” i przez to ich zastosowanie jest ograniczone. Twierdzi, że większość menedżerów poświęca od 50 do 90 procent czasu na różnorakie działania w grupie, z dwiema lub więcej osobami, a mimo to nasz kurs wcale nie podkreśla znaczenia pracy zespołowej. I dlatego nie może być pomocny w jednym z najbardziej znaczących obszarów pracy menedżera.

– To ciekawe – zainteresował się Jednominutowy Menedżer. – Powiedz mi coś więcej.

– Uważa także, że koncepcje Jednominutowego Zarządzania w nadmiernym stopniu oparte są na kontroli – powiedział Dan. – To menedżer wyznacza cele, menedżer chwali i menedżer udziela reprimendy. Zacytuję ci coś z jej pisma:

„Potrzebujemy menedżerów, którzy potrafią zatroszczyć się o pracę zespołową, umożliwić i ułatwić proces wspólnego rozwiązywania problemów, skupiać uwagę i entuzjazm grupy na stałej poprawie i ulepszaniu. W dzisiejszym świecie produktywność grupowa jest ważniejsza niż indywidualne wykonanie zadania. Sukces poszczególnych menedżerów powinien zależeć od tego, czy ich zespoły skutecznie i nieustannie podnoszą jakość i produktywność. Należy zmienić system, który skłania człon-

ków zespołu do konkurowania ze sobą, po to, aby priorytetem każdego współpracownika i współuczestnika stała się realizacja misji zespołu. Taka zmiana sprawia, że budzi się w nich poczucie współwłasności, a wtedy zespół zaczyna odczuwać dumę z uzyskiwania wyników wysokiej jakości. W organizacji, w której wszyscy oddani są idei pracy zespołowej, nigdy nie słyszy się »To nie należy do moich obowiązków«.

– Nietuzinkowa osobowość – zauważył Jednominutowy Menedżer. – Jak mogę ci pomóc?

– Czy mógłbyś podyktować mi odpowiedź na jej pismo? Ona może naprawdę zakłócić realizację całego programu, jeśli nie sprowadzimy jej na dobrą drogę.

– Nie wydaje mi się, żeby z niej zesła – zaproponował Jednominutowy Menedżer. – Tak naprawdę to chciałbym się z nią spotkać. Wygląda na to, że naprawdę uświadomiła sobie kilka ważnych kwestii. Uważam, że zasady Jednominutowego Zarządzania są jak najbardziej solidne, ale zgodziłbym się z nią, że ucząc tych zasad bez zwrócenia uwagi na umiejętność pracy w grupie, przekazuje się menedżerom tylko połowę informacji. Słuchaj, zjedźmy razem lunch, jutro o 12.30 w głównej restauracji City Hotel. Wyjaśnię ci, dlaczego uważam, że Maria jest na *dobrej* drodze.

– W porządku, jesteśmy umówieni – odparł Dan. – Wygląda na to, że ciągle jeszcze muszę się nauczyć paru rzeczy.

– No, no, to zabrzmiało jak wyznanie Samotnego Jeźdźca – uśmiechnął się Jednominutowy Menedżer. – A więc widzimy się jutro!

DLACZEGO GRUPY SĄ WAŻNE

Następnego dnia w trakcie lunchu Jednominutowy Menedżer od razu nawiązał do powodu spotkania.

– Dan, dawniej stale odczuwałem w pracy frustrację, i to pomimo to, że znałem wszelkiego rodzaju skuteczne techniki zarządzania. Wreszcie pewnego dnia zorientowałem się, tak jak to uświadomiła sobie twoja koleżanka Maria, że przeważająca część moich zadań nie dotyczy nadzorowania i pracy z ludźmi na zasadzie „jeden na jednego”, ale pracy z ludźmi tworzącymi grupy.

– Dużo myślałem o tym, co mi powiedziałeś wczoraj po południu – przyznał Dan. – A więc naprawdę nie jesteś przekonany, że poświęcamy wiele czasu na indywidualne nadzorowanie podwładnych?

– Nie, nie jestem – odparł Jednominutowy Menedżer. – W rzeczywistości większość menedżerów poświęca mniej niż 30 procent czasu na bezpośredni nadzór nad swoimi poszczególnymi pracownikami. Lwią część czasu zabierają im spotkania z grupami osób – podwładnymi, osobami równymi rangą i własnym szefem, lub z osobami z zewnątrz, na przykład z klientami albo dostawcami. Kiedy po raz pierwszy to sobie uświadomiłem, postanowiłem dowiedzieć się czegoś więcej o grupach i zasadach ich funkcjonowania.

– Czy możesz podzielić się ze mną tym, czego się nauczyłeś? – zapytał Dan.

– Po pierwsze – powiedział Jednominutowy Menedżer – kiedy grupy działają efektywnie, potrafią znacznie lepiej niż pracujące samodzielnie jednostki rozwiązywać bardziej złożone problemy, podejmować lepsze decyzje, wyzwać więcej kreatywności i czynić więcej dla rozwijania indywidualnych umiejętności i zaangażowania swoich członków.

– A czy nie zdarza się także, że w ogóle przestają być produktywne? – zastanawiał się Dan.

– Oczywiście, że tak – przytaknął Jednominutowy Menedżer – jeśli nie są dobrze zarządzane. Dlatego właśnie współczesny lider musi stwarzać swoim ludziom możliwości rozwoju, a w zespołach pełnić funkcję facylitatora.

– Czego jeszcze się dowiedziałeś?

– Po drugie, wszystkie grupy są jedyne w swoim rodzaju – kontynuował Jednominutowy Menedżer. – Wszystkie są dynamicznymi, złożonymi, żywymi, stale podlegającymi zmianom systemami, które – podobnie jak pojedyncze jednostki – mają wzorce zachowania i własne życie.

– Czym grupy różnią się od siebie? – zapytał Dan.

– No cóż, występują oczywiście różnice związane z ich wielkością, zadaniem i indywidualnymi uczestnikami, ale istotna różnica, której często się nie dostrzega, związana jest z etapem ich rozwoju – odparł Jednominutowy Menedżer. – Wszystkie grupy przechodzą podobne etapy w trakcie rozwoju od zbierania jednostek, które spotykają się po raz pierwszy, aż do gładko funkcjonującego, efektywnego zespołu.

– Czy chcesz przez to powiedzieć, że wszystkie grupy przechodzą przez te same etapy rozwoju, niezależnie od swojego zadania, wielkości, czy nawet częstotliwości spotkań? – chciał się upewnić Dan.

– Ogólnie rzecz biorąc tak, jednak przede wszystkim chodzi mi o zespoły, które regularnie spotykają się „twarzą w twarz”, mają stosunkowo stałych członków w liczbie od dwóch do piętnastu i pracują razem nad wspólnym zadaniem lub problemem. Mogą to być stałe komórki organizacyjne, specjalne grupy zadaniowe albo komisje pracujące nad krótkoterminowymi celami, drużyny sportowe, czy nawet grupy społeczne albo rodziny – wyjaśnił Jednominutowy Menedżer.

– Do tej definicji z pewnością pasowałyby większość grup, do których należą – stwierdził Dan. – Ale co z większymi grupami?

– W przypadku większych grup także obserwuje się te same etapy rozwoju – odparł Jednominutowy Menedżer – ale gdy ich liczebność przekracza 15 lub 20 osób, stają się mniej efektywne i powinny zostać podzielone na mniejsze jednostki do realizacji zadań lub rozwiązywania problemów.

– To brzmi rozsądnie – ocenił Dan. – Słuchaj, a czy mógłbyś opisać efektywny zespół?