

---

**dr Ken Blanchard**

*Autor książek *Kto zabił zmianę?* oraz *Coaching**

**dr Spencer Johnson**

*Autor książki  *Kto zabrał mój ser?**

---

**Nowy**  
**Jedn<sup>01</sup>minutowy**  
**Menedżer**

**Nowe wydanie  
bestsellera wszech czasów  
w dziedzinie zarządzania pracą i życiem**

Nowy  
Jednominutowy  
Menedżer

---

**dr Ken Blanchard**

Autor książek *Kto zabił zmianę?* oraz *Coaching!*

**dr Spencer Johnson**

Autor książki  *Kto zabrał mój ser?*

---

Nowy  
Jednominutowy  
Menedżer

**Nowe wydanie  
bestsellera wszech czasów  
w dziedzinie zarządzania pracą i życiem**

Przekład  
Magda Witkowska





# Symbol

Symbol Nowego Jednominutowego Menedżera ma nam wszystkim przypominać, że powinniśmy poświęcić minutę w ciągu dnia na to, aby spojrzeć w twarz ludziom, którym przewodzimy i którymi zarządzamy – i aby uświadomić sobie, że ci ludzie stanowią nasz najcenniejszy zasób.



## Spis treści

Przesłanie od autorów .....	7
Nowy Jednominutowy Menedżer .....	9
Poszukiwania .....	11
Nowy Jednominutowy Menedżer .....	15
Pierwszy sekret. Jednominutowe cele .....	23
Kiedy jednominutowe cele sprawdzają się najlepiej? .....	30
Drugi sekret. Jednominutowe pochwały .....	32
Kiedy jednominutowe pochwały sprawdzają się najlepiej? .....	40
Ocena .....	43
Trzeci sekret. Jednominutowe przekierowania .....	45
Kiedy jednominutowe przekierowanie sprawdza się najlepiej? (przy założeniu, że cel został jasno sprecyzowany) .....	53
Wyjaśnienia Nowego Jednominutowego Menedżera .....	55
Dlaczego jednominutowe cele się sprawdzają .....	59
Dlaczego jednominutowe pochwały się sprawdzają .....	69
Dlaczego jednominutowe przekierowanie się sprawdza .....	74
Kolejny Nowy Jednominutowy Menedżer .....	87
Plan gry Nowego Jednominutowego Menedżera .....	88
Dar dla siebie .....	89
Dar dla innych .....	92
Podziękowania .....	95
O autorach .....	97
Następny krok .....	100



## Przesłanie od autorów

Od czasu publikacji pierwotnej wersji *Jednominutowego Menedżera* świat zdążył się zmienić. Dzisiejsze organizacje mają mniej zasobów do dyspozycji, a mimo to muszą szybciej reagować na kolejne zmiany związane z rozwojem technologii i globalizacją.

Z przyjemnością prezentujemy więc *Nowego Jednominutowego Menedżera*, który może posłużyć ci jako wsparcie w zakresie przywództwa, zarządzania i sukcesu w tym nowym świecie.

Ogólne zasady historii, która dziś stanowi już swego rodzaju klasyk – i która pomogła wielu milionom ludzi na całym świecie – pozostają niezmiennie, w związku z czym również i ona sama specjalnie się nie zmieniła.

Wraz ze zmianami, które dokonały się na świecie, zmienił się natomiast sam Jednominutowy Menedżer. Prezentuje on teraz *nowe* podejście do przewodzenia ludziom i motywowania ich – podejście w większym stopniu oparte na współpracy.

Gdy zaczęliśmy promować trzy sekrety, standardowy model przywództwa miał charakter odgórnny.

Dzisiaj skuteczne przywództwo w większym stopniu cechuje się równoległością. Zjawisko to znajduje przełożenie na rzeczywistość Nowego Jednominutowego Menedżera.

Dzisiaj ludzie w większym stopniu rozpatrują swoją pracę i życie przez pryzmat satysfakcji, jaką z nich czerpią. Pragną w większym stopniu się angażować i wносить bardziej znaczący wkład w otaczającą ich rzeczywistość. Rzadziej wykazują chęć do poświęcania się w pracy w imię zaspokajania potrzeb, które się z nią nie wiążą.

Nowy Jednominutowy Menedżer to rozumie i zgodnie z tą zasadą kształtuje swoje podejście do ludzi. Zdaje sobie sprawę, że sukces organizacji zależy w dużej mierze właśnie od nich. Pozy-skiwanie i zatrzymywanie talentów znajduje się wysoko na jego liście priorytetów.

Największe znaczenie ma jednak to, w jaki sposób *wykorzystuje* to nowe podejście w praktyce.

Starożytny mędrzec Konfucjusz radzi: „Istotę wiedzy stanowi to, by jej używać, gdy się ją już posiada”.

Głęboko wierzymy, że po zapoznaniu się z trzema sekretami prezentowanymi w tej książce zechcesz je zastosować w praktyce – nie tylko w odniesieniu do swoich współpracowników i partnerów biznesowych, ale również w stosunku do rodziny i przyjaciół.

Naszym zdaniem dzięki temu zarówno ty, jak i ludzie, z którymi stykasz się w życiu i w pracy, będziecie mogli prowadzić zdrowsze, szczęśliwsze i bardziej produktywne życie.

Ken Blanchard, PhD  
Spencer Johnson, MD

Nowy  
Jednominutowy  
Menedżer



## Poszukiwania

**B**ył sobie kiedyś błyskotliwy Młody Człowiek, który poszukiwał wyjątkowego menedżera – takiego, który potrafiłby przewodzić ludziom i zarządzać nimi we współczesnym, szybko zmieniającym się świecie.

Szukał kogoś, kto zachęcałby ludzi do poszukiwania równowagi między pracą a życiem osobistym, aby łatwiej im było odnaleźć sens i radość w każdej z tych sfer.

Chciał dla kogoś takiego pracować. Sam chciał się kimś takim stać.

Wieloletnie poszukiwania zawiodły go w najodleglejsze zakątki świata.

Odwiedził małe miasteczka i stolicy potężnych krajów.

Rozmawiał z wieloma menedżerami, usiłującymi odnaleźć się w świecie, który tak szybko się zmienia. Spotykał na swojej drodze dyrektorów i przedsiębiorców, przedstawicieli administracji rządowej i wojska, rektorów uczelni i szefów fundacji. Nawiązywał kontakty z kierownikami warsztatów i sklepów, a także restauracji, banków i hoteli. Rozmawiał z mężczyznami i z kobietami, z ludźmi młodszymi i starszymi.

Odwiedził najróżniejsze biura, duże i małe, luksusowe i skromne, takie z oknami i takie bez okien.

Stopniowo zaczynał zyskiwać niezłe wyobrażenie na temat podejścia do kwestii zarządzania ludźmi.

Nie zawsze jednak podobało mu się to, co widział.

Miał okazję poznać wielu „surowych” menedżerów, odnoszących sukcesy niejako kosztem pracujących u nich ludzi.

Niektórym się wydawało, że tacy menedżerowie dobrze wywiązują się ze swojej roli. Wielu miało jednak na ten temat odmienne zdanie.

Młody Człowiek siadał zawsze w gabinecie takiego „surowego” menedżera i pytał: „Jak by pan określił siebie jako menedżera?”.

Odpowiedzi tych ludzi specjalnie się od siebie nie różniły.

„Interesują mnie wyniki, staram się na bieżąco kontrolować sytuację”, słyszał zwykle. „Twardo stąпам po ziemi”. „Jestem realistą”. „Dla mnie liczą się zyski”.

Jego rozmówcy stwierdzali, że zawsze tak zarządzali ludźmi i że nie widzą powodu, by to zmieniać.

W ich głosie pobrzmiwała duma. Interesowały ich wyniki.

Młody Człowiek spotykał też na swojej drodze „życzliwych” menedżerów, którzy stawiali na ludzi kosztem organizacji.

Część podwładnych miała ich za dobrych menedżerów.

Przełożeni na ogół zgłaszali co do tego wątpliwości.

Młody Człowiek siadał i zadawał im to samo pytanie, co wcześniej, a w odpowiedzi słyszał:

„W zarządzaniu stawiam na uczestnictwo”. „Wspieram ludzi”. „Liczę się z ludźmi”. „Jestem nastawiony na człowieka”.

Również i od tych menedżerów słyszał, że zawsze tak postępowali i nie widzą potrzeby zmiany.

W ich głosie pobrzmiwała duma. Interesowali ich ludzie.

Młody Człowiek dostrzegł w tym jednak pewien problem.

Odnosił bowiem wrażenie, że większość menedżerów na świecie od zawsze stosuje w swojej pracy niezmiennie te same metody – i interesuje się bądź to wynikami, bądź ludźmi.

Menedżerowie nastawieni na wyniki często zyskiwali sobie miano „autokratów”, tych drugich zaś określano jako „demokratycznych”.

Młody Człowiek uznał, że zarówno „surowi” autokraci, jak i „życzliwi” demokraci osiągają w swojej pracy tylko częściową skuteczność. *Są jakby tylko połowicznymi menedżerami*, myślał.

Wrócił do domu zmęczony i zniechęcony.

Pewnie już dawno zrezygnowałby z tych swoich poszukiwań, gdyby nie jedna bardzo ważna rzecz. Otóż on dokładnie wiedział, czego szuka.

*W czasach dynamicznych zmian, rozumował, skuteczny menedżer powinien zarządzać zarówno sobą, jak i swoimi ludźmi w taki sposób, aby zarówno ci ludzie, jak i organizacja na tym zyskiwali.*

Pomimo intensywnych poszukiwań Młodemu Człowiekowi udało się odnaleźć tylko nielicznych skutecznych menedżerów. Ci, do których dotarł, nie chcieli dzielić się z nim swoimi sekretami. W głowie Młodego Człowieka pojawiła się myśl, że być może nigdy nie zdoła znaleźć tego, na czym mu tak zależy.

Wtedy z różnych źródeł zaczęły do niego napływać niesamowite historie o pewnym wyjątkowym menedżerze, który – o dziwo – mieszkał w pobliskim mieście. Młody Człowiek dowiedział się, że ludzie lubią dla tego menedżera pracować i że wspólnym wysiłkiem generują świetne rezultaty.

Doszły go również słuchy, że ludziom udaje się też osiągnąć niesamowite rzeczy, gdy zaczynają stosować zasady tego menedżera w swoim życiu osobistym.

Zastanawiał się, ile prawdy tkwi w tych historiach – i czy jeśli rzeczywiście ktoś taki istnieje, to zechce podzielić się z nim swoimi sekretami.

Wiedziony ciekawością, zadzwonił do asystenta tego wyjątkowego menedżera, żeby zapytać o możliwość umówienia spotkania. Ku swemu zaskoczeniu został połączony bezpośrednio z samym menedżerem.

Młody Człowiek zapytał, kiedy mogliby się spotkać, a wówczas menedżer powiedział:

– O dowolnej porze w tym tygodniu, z wyjątkiem środowego poranka. Proszę zaproponować jakiś termin.

Młody Człowiek nie posiadał się ze zdumienia. Cóż to za menedżer, który ma tyle wolnego czasu? Tak bardzo go to zafascynowało, że postanowił udać się na spotkanie.

# Nowy Jednominutowy Menedżer

Najpopularniejsza na świecie metoda zarządzania

Ponadczasowa książka zaliczana do klasyki literatury biznesowej – jej zaktualizowane wydanie ma pomóc współczesnemu czytelnikowi łatwiej odnieść sukces w szybko zmieniającym się świecie.

**Nowy Jednominutowy Menedżer** to odpowiedź na rewolucję naszego świata:

- dynamiczny rozwój technologii,
- globalizację rynków,
- usprawnienie komunikacji,
- rosnącą presję na pracowników korporacji, od których oczekuje się coraz lepszych wyników przy coraz niższym nakładzie środków – zasobów, pieniędzy czy czasu pracy.

**Ken Blanchard i Spencer Johnson** przedstawiają **Nowego Jednominutowego Menedżera** – cenne i ważne wnioski we współczesnym ujęciu, bliższym młodemu pokoleniu.



**Nie ma lepszego sposobu na wykorzystanie minuty niż zainwestowanie jej w ludzi.**

*Moim zdaniem Jednominutowy Menedżer powinien stanowić podstawę programu nauczania na wszystkich naszych szkoleniach dla menedżerów, od zajęć dla początkujących członków kadry kierowniczej aż po programy przygotowane z myślą o kierownictwie najwyższego szczebla. Książka ta przedstawia w przystępnej formie najbardziej podstawowe zasady kierowania ludźmi, które staramy się wpajać członkom naszej kadry menedżerskiej.*

**David W. Hanna, wiceprezes, IBM Corporation**

Cena 29,90 zł  
MT18082

ISBN 978-83-8087-670-5

