

SPIS TREŚCI

Symbole	9
Wstęp	11
Problem	13
Pierwsze stanowisko kierownicze	14
Spotkanie z przełożoną	16
Spotkanie z Jednominutowym Menedżerem	18
Bardzo ważne pytanie	20
Diagnoza	23
Czyj to problem?	26
Błędne koło	31
Rozwiązanie	33
Przebudzenie Jednominutowego Menedżera	35
Skala problemu	38
Szkodliwa pomoc	40
Nutka optymizmu	45
Małpy wracają do właścicieli	47
Czas dla pracowników	49
Cztery zasady zarządzania małpami	53

Zasada 1. Opis	56
Zasada 2. Właściciel	61
Zasada 3. Polisa ubezpieczeniowa	70
Zasada 4. Karmienie i kontrola	78
Delegowanie uprawnień	84
Szkolenie pracowników	88
Trzy rodzaje czasu w organizacji	96
Czas przełożonego	98
Czas systemowy	102
Własny czas	105
Czas dyskrecjonalny	106
Zarządzanie małpami kluczem do sukcesu	109
Generowanie czasu dyskrecjonalnego	110
Sztuka zarządzania	113
Wielka przemiana	115
Podziękowania	118
O autorach	120
Dostępne usługi	123

SYMBOLE

Symbol Jednominutowego Menedżera – cyfry wyrażające jedną minutę na wyświetlaczu nowoczesnego zegara 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.



Symbol Małpiego Menedżera – wyczerpany menedżer, otoczony przez stado małp – ma nam przypominać, że powinniśmy się skupiać wyłącznie na najważniejszych aspektach zarządzania, zamiast „jak najefektywniej realizować zadania, które w ogóle nie powinny być realizowane”.

WSTĘP

Ponad trzydzieści lat temu poznałem naprawdę niezwyklego człowieka. Nazywał się Bill Oncken. Wszystko zaczęło się od artykułu *Managing Management Time – Who's Got The Monkey?*, który Bill (wraz z Donaldem Wassem) opublikował w „Harvard Business Review”. Pracowałem wówczas jako wykładowca na Uniwersytecie Massachusetts. Zgodnie z teorią Billa byłem więc typowym, przepełnionym altruizmem intelektualistą, wierzącym, że jego powołaniem jest pomaganie wszystkim naokoło. Mój przyjaciel miał na to nawet specjalny termin – „kolekcjoner małp”.

Kilka lat później wziąłem udział w jednym z prowadzonych przez Billa wykładów z cyklu „Zarządzanie czasem dla menedżerów”. Kiedy opisywał kolejne problemy napotymane w pracy na tym stanowisku, słuchacze co chwila wybuchali śmiechem. Nic innego nam nie pozostało, ponieważ mężczyznom nie wypada publicznie płakać. Skąd taka emocjonalna reakcja? Otóż Bill, jak nikt inny, potrafił wychwycić i celnie podsumować realia amerykańskiego świata biznesu.

Bill nauczył mnie, że aby komuś pomóc, należy dać mu wędkę, a nie rybę. Wyręczanie ludzi w rozwiązywaniu problemów uczy ich bezradności i na dłuższą metę może tylko zaszkodzić.

Kiedy więc Hal Burrows (długoletni wspólnik i kierownik firmy William Oncken Company oraz współtwórca cyklu „Zarzą-

dzanie czasem dla menedżerów”) zaproponował mi współpracę nad niniejszą książką, byłem zachwycony. Po dziś dzień jestem dumny, że mogłem włączyć ją do mojej Biblioteki Jednominutowego Menedżera.

W ciągu kolejnych trzech lat napisaliśmy kilka szkiców tej publikacji. Niestety, Bill zmarł przed ukończeniem prac nad jej ostateczną wersją. Kiedy piszę te słowa, moje serce nadal przepełnione jest bólem. Największą stratę ponieśli jednak ci, którzy nigdy go nie poznali. Mam nadzieję, że dzięki naszej książce oni również będą mieli okazję skorzystać z niezwykłych osiągnięć Billa i zdobyć choć część wiedzy, którą w tak humorystyczny sposób przekazywał podczas seminariów. Stanowi ona kwintesencję jego pracy i stylu życia.

Książka ta opowiada o wiecznie zmęczonym menedżerze, który mimo licznych nadgodzin nie mógł nadążyć z realizacją wszystkich stojących przed nim zadań. Jego życie zmieniło się diametralnie, gdy poznał techniki zarządzania problemami i przestał wyręczać swoich pracowników w wypełnianiu ich obowiązków. Nauczył się również lepiej komunikować z przełożonymi i elastyczniej reagować na wymagania stawiane mu przez jego organizację. W rezultacie zwiększył wydajność podległego mu wydziału i przyspieszył tempo swojej kariery.

Prowadzone przez Billa seminaria oraz jego książka *Managing Management Time* stanowią prawdziwą kopalnię wiedzy na temat zarządzania czasem dla menedżerów. Opisują zasady funkcjonowania organizacji oraz liczne techniki pozwalające zwiększyć efektywność pracowników i skuteczniej komunikować się z przełożonymi. Niniejsza publikacja skupia się głównie na zarządzaniu personelem.

Mam nadzieję, że po jej przeczytaniu ty również zmienisz swoje życie i podzielisz się zdobytą wiedzą z innymi ludźmi.

Dr Kenneth Blanchard
współautor książki *Jednominutowy Menedżer*

PROBLEM

Jeśli czujesz się przytłoczony cudzymi problemami, ta książka zmieni twoje życie. Opowiada ona o menedżerze, ale jej przesłanie dotyczy również innych ludzi, zwłaszcza nauczycieli i rodziców.

Kilka lat temu mojej karierze groziła katastrofa, jednak dzięki pomocy dwójki niezwykle mądrych osób udało mi się odnieść znaczny sukces. Postanowiłem opisać tę historię, aby ich wiedza mogła posłużyć również tobie.

Wszystko zaczęło się od obiadu, na który zaprosił mnie mój dobry przyjaciel, Jednominutowy Menedżer. Po spotkaniu wróciłem do swojego biura, usiadłem w fotelu i potrząsałem głową z niedowierzaniem. Nie mogłem przestać myśleć o tym, co usłyszałem.

W trakcie posiłku wciąż skarżyłem się na swoją pracę. Jednominutowy Menedżer słuchał uważnie, a kiedy skończyłem, w kilku zdaniach podsumował przyczynę moich problemów. Nie mogłem uwierzyć, że rozwiązanie jest tak proste.

Najbardziej zaskoczyło mnie to, że sam sobie zgotowałem taki los. Prawdopodobnie właśnie dlatego nie byłem w stanie wybrnąć z tarapatów. Zdałem sobie jednak sprawę, że nie jestem sam – wielu innych menedżerów cierpiało podobne męki.

Teraz, siedząc w swoim gabinecie, uśmiechnąłem się do siebie. „Małpy – mruknąłem pod nosem. – Kto by przypuszczał, że moim problemem są małpy”.

PIERWSZE STANOWISKO KIEROWNICZE

Spoglądając na stojące na biurku zdjęcie mojej żony i dzieci, uśmiechnąłem się po raz pierwszy od bardzo długiego czasu. Cieszyła mnie myśl, że już wkrótce będę z nimi spędzał więcej czasu.

Rok przed moim „małpim objawieniem” dostałem awans na stanowisko kierownicze. Wszystko zaczęło się dobrze. Byłem bardzo entuzjastycznie nastawiony do pracy, co nie pozostawiało bez wpływu na moich podwładnych. Produktywność i morale stopniowo wzrastały. Była to ważna zmiana, ponieważ mój poprzednik nie najlepiej radził sobie pod tym względem.

Niestety, po pierwszych sukcesach sytuacja zaczęła się pogarszać, najpierw powoli, później w zawrotnym tempie. Nastroje wśród personelu wróciły do poprzedniego poziomu, podobnie jak efektywność. Pomimo licznych nadgodzin nie byłem w stanie zatrzymać tego procesu. Nie mogłem znaleźć rozwiązania i popadałem w coraz większą frustrację. Miałem wrażenie, że im ciężiej pracuję, tym gorsze rezultaty osiąga cały mój dział.

Harowałem po kilkanaście godzin dziennie, także w soboty, a czasem nawet w niedziele, ale nadal nie byłem w stanie zrealizować wszystkich stojących przede mną zadań. Żyłem w ciągłym

stresie, co odbijało się na moim zdrowiu. Bałem się, że wkrótce dostanę wrzodów żołądka lub nerwowych tików.

Moja rodzina również boleśnie odczuwała skutki tej sytuacji. Niemal codziennie wracałem późno, byłem wiecznie przemęczony, a mimo to nawet po powrocie próbowałem dalej pracować, często do późnej nocy. W rezultacie żona musiała przejąć na siebie wszystkie obowiązki domowe. Nie miałem też czasu na zabawę z dziećmi, które nie ukrywały swojego niezadowolenia z takiego stanu rzeczy. Zmiana tej sytuacji nie wydawała mi się możliwa. Praca była najważniejsza.

Moja szefowa, Alice Kelley, na początku nie była wobec mnie krytyczna, ale z czasem jej nastawienie zaczęło się zmieniać. Coraz częściej prosiła mnie o raporty na temat wydajności mojego działu. Nie ulegało wątpliwości, że uważnie mnie obserwuje.

SPOTKANIE Z PRZEŁOŻONĄ

Alice doceniała fakt, że nie prosiłem jej codziennie o pomoc, ale jednocześnie była bardzo zaniepokojona sytuacją w moim dziale. Wiedziałem, że muszę wprowadzić duże zmiany w moim sposobie zarządzania, w związku z czym postanowiłem umówić się z nią na spotkanie.

W trakcie rozmowy przyznałem, że ostatnio nie radzę sobie najlepiej i nadal nie wiem, co mogę zrobić, by poprawić efektywność pracowników. Wspomniałem, że czuję się tak, jakbym pracował za dwie osoby. Nigdy nie zapomnę jej odpowiedzi:

– Powiedz za które, to jedną zwolnię. Dodatkowe oszczędności są zawsze mile widziane.

Następnie zapytała, czy próbowałem przekazać część swoich obowiązków podwładnym. Odpowiedziałem, że moim zdaniem nie są jeszcze na to gotowi. Jej kolejna uwaga również na długo zapadła mi w pamięć:

– W takim razie twoim zadaniem jest ich przygotować. Cała ta sytuacja bardzo mi się nie podoba, a jak mawiał dziadek Benjamina Franklina:

*Praca dla nerwowego szefa
jest bardzo nieprzyjemna,
zwłaszcza jeśli to ty
wyprowadzasz go z równowagi!*

SPOTKANIE Z JEDNOMINUTOWYM MENEDŻEREM

Długo myślałem o słowach szefowej. Zdałem sobie sprawę, że prawdopodobnie sama ma mnóstwo pracy i chce, żebym samodzielnie rozwiązał moje problemy. Postanowiłem poprosić o pomoc mojego przyjaciela, który był wówczas starszym menedżerem w innym przedsiębiorstwie. Wszyscy nazywali go Jednominutowym Menedżerem, ponieważ w pracy uzyskiwał znakomite rezultaty, poświęcając na zarządzanie bardzo niewiele czasu.

Kiedy mnie zobaczył, od razu wyczytał z mojej twarzy, że coś jest nie tak.

– Czyżby nie służyła ci praca menedżera? – zapytał.

– Delikatnie mówiąc – odparłem. – Zanim dostałem awans, moja wydajność zależała tylko i wyłącznie ode mnie. Im dłużej pracowałem, tym więcej zadań udawało mi się zrealizować. Mam wrażenie, że teraz jest dokładnie na odwrót.

Zacząłem opisywać swoje problemy. Jednominutowy Menedżer słuchał uważnie, wtrącając od czasu do czasu krótkie pytania. Z czasem stawały się one coraz bardziej szczegółowe. Wreszcie zapytał, które obowiązki zabierają mi najwięcej czasu.

Odpowiedziałem, że całymi dniami siedzę nad papierkową robotą. Rzeka dokumentów nigdy nie przestaje płynąć przez moje

biurko i z każdym dniem mam większe problemy z opanowaniem tej sytuacji. W rezultacie nie wystarcza mi czasu na realizację moich właściwych obowiązków. Uważałem to za triumf techniki nad celowością działań – paradoksalnie, robiąc więcej, osiągałem mniej.

Miałem wrażenie, że codziennie każdy pracownik zatrudniającej mnie firmy ma do mnie niecierpiącą zwłoki prośbę. Zwykle sprawy te były ważne z punktu widzenia podwładnych, ale nie miały wiele wspólnego z moimi obowiązkami. Kiedy tylko udawało mi się skupić na jednym zadaniu, natychmiast ktoś mi przerywał, podsuwając kolejne. Godzinami przesiadywałem na zebraniach, a mój telefon nigdy nie przestawał dzwonić. Kiedy przejrzałem już wszystkie papiery, przebrnąłem przez wszystkie spotkania i zakończyłem wszystkie rozmowy telefoniczne, nie miałem już czasu ani siły, by wprowadzać rozwiązania, które mogły usprawnić działanie mojego przedsiębiorstwa.