

## SPIS TREŚCI

Symbol .....	9
Wprowadzenie .....	11
Wizyta pani prezes .....	13
Osiąganie sukcesów .....	14
Inne myślenie o przywództwie .....	17
Jednych z włosiem, a innych pod włos .....	20
Styl przywództwa: postrzeganie przez innych .....	22
Elastyczność stylu przywództwa .....	28
Cztery podstawowe style przywództwa .....	30
Nie ma najlepszego stylu przywództwa! .....	36
Zastanów się, co robisz .....	42
Elastyczność: podsumowanie .....	45
Cztery podstawowe style przywództwa: podsumowanie .....	46
Diagnozowanie poziomu rozwoju .....	47
Dopasowywanie stylu przywództwa do poziomu rozwoju .....	53
Przywództwo sytuacyjne a jednominutowe zarządzanie .....	57

Raz z włosem, raz pod włos .....	59
Rozwijanie kompetencji i zaangażowania .....	65
Radzenie sobie ze słabymi wynikami .....	77
Jednominutowe zarządzanie i przywództwo sytuacyjne: podsumowanie .....	79
Mów, co robisz! .....	80
Umowa w sprawie stylu przywództwa .....	85
Pozytywne założenia dotyczące ludzi .....	97
Stawanie się przywódcą sytuacyjnym .....	100
Podziękowania .....	104
O autorach .....	105
Oferowane usługi .....	107

## 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 tym odcinku Jednominutowego Menedżera pani prezes pewnego przedsiębiorstwa skarży się na to, że w jej firmie brakuje pełnych zaangażowania, pracowitych i utalentowanych ludzi. W rezultacie większość pracy musi wykonywać sama. Prosi więc Jednominutowego Menedżera o radę. Ten sugeruje, że powinna pracować „sprytniej, a nie ciężiej”. W trakcie rozmów bizneswoman uczy się od Jednominutowego Menedżera, że należy „jednych głaskać z włosem, a innych pod włos”. Wreszcie udaje jej się zostać przywódcą sytuacyjnym.

Przywództwo sytuacyjne jako prosty, zrozumiały i praktyczny sposób kierowania ludźmi oraz motywowania ich jest od trzydziestu lat z powodzeniem stosowane w firmach na całym świecie. Wraz z Paulem Herseyem po raz pierwszy przedstawiliśmy przywództwo sytuacyjne jako teorię cyklu życia przywództwa, później obszernie opisaliśmy je w naszym podręczniku *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, wydanym przez wydawnictwo Prentice Hall (obecnie dostępna jest już jego siódma edycja). Od tego czasu przywództwa sytuacyjnego uczono zarówno menedżerów wszystkich stopni w większości firm z listy *Fortune 500*, jak i kierowników w wielu szybko rozwijających się organizacjach nastawionych na przedsiębiorczość.

Trzecia książka w BIBLIOTECE JEDNOMINUTOWEGO MENEDŻERA jest poświęcona moim przemyśleniom na temat przywództwa sytuacyjnego, a jej współautorami są Pat i Drea Zigarmi. Państwo Zigarmi od ponad dwudziestu lat uczą koncepcji przywództwa sytuacyjnego, opracowują ją i wdrażają.

Ci z was, którzy znają już przywództwo sytuacyjne, przekonają się, że wprowadziliśmy kilka zmian w modelu – zmian, które odzwierciedlają rozmowy z naszymi współpracownikami z Blanchard Training oraz Development Inc., a także stanowią odbicie naszych własnych doświadczeń i pomysłów, którymi dzielili się z nami menedżerowie. Ta książka jest dla nas początkiem nowego myślenia o przywództwie sytuacyjnym – dlatego postanowiliśmy przemianować je na *Przywództwo Sytuacyjne II*.

Razem z Pat i Drea mamy nadzieję, że książka ta stanie się dla ciebie przewodnikiem, do którego będziesz wielokrotnie powracał, dopóki posługiwane się zróżnicowanymi stylami przywództwa w kierowaniu pracą innych i wspieraniu jej nie stanie się twoją drugą naturą, zarówno w roli menedżera, jak i rodzica.

*Kenneth Blanchard*

## WIZYTA PANI PREZES

Jednominutowego Menedżera odwiedziła wczoraj kobieta, która przedstawiła się jako przedsiębiorca. Ucieszył się na jej widok, ponieważ wiedział, że trwa właśnie boom gospodarczy, zaś znaczący udział w rozwijaniu nowych firm mają właśnie kobiety.

Pani prezes wyjaśniła, że ma trudności ze znalezieniem ludzi, którzy byliby gotowi pracować tak ciężko, jak ona.

– Mam wrażenie, że muszę robić wszystko. Czuję się jak Samotny Strażnik<sup>1</sup> – powiedziała.

– Wiem, czego musi się pani nauczyć – stwierdził Jednominutowy Menedżer. – Musi się pani nauczyć delegowania.

– Ale moi ludzie nie są gotowi – powiedziała pani prezes.

– Zatem powinna ich pani przeszkolić.

– Ale ja nie mam czasu! – zaproponowała kobieta.

– Jeżeli o to chodzi – uśmiechnął się Jednominutowy Menedżer – to rzeczywiście ma pani problem. Może odwiedzi mnie pani dziś po południu, to porozmawiamy?

---

<sup>1</sup> Samotny Strażnik to bohater popularnego amerykańskiego serialu westernowego pod tym samym tytułem, emitowanego w latach 1949–1957. Samotny Strażnik jest zamaskowanym jeźdźcem, który walczy o sprawiedliwość – *przyjp. red.*

## OSIĄGANIE SUKCESÓW

**G**dy tego popołudnia pani prezes dotarła do biura Jednominutowego Menedżera, znalazła go przy biurku sekretarki, z którą właśnie rozmawiał.

– Miło mi, że zechciał się pan ze mną spotkać – powiedziała, dołączając do rozmowy.

– Mnie również jest bardzo miło – odpowiedział. – Słyszałem, że odniosła pani sporo sukcesów w swojej pracy. Co pani zdaniem jest potrzebne, by osiągnąć sukces?

– To naprawdę całkiem łatwe – uśmiechnęła się kobieta. – Wszystko, co trzeba zrobić, to pracować przez pół dnia. Można pracować albo przez pierwsze dwanaście godzin, albo przez drugie.

Jednominutowy Menedżer uśmieł się prawie do łez. Potem powiedział:

– Uważam, że ilość czasu i wysiłku wkładanego w pracę jest ważna, obawiam się jednak, że zbyt wiele osób sądzi, iż istnieje bezpośrednia zależność między ilością pracy a sukcesem: im więcej pracy włożysz, tym większy sukces osiągniesz.

– Wiedziałałam, że pan to powie – stwierdziła pani prezes. – Z tego, co pamiętam, jeden z pana ulubionych cytatów brzmi:

*Nie pracuj ciężiej  
– pracuj sprytniej.*



– W rzeczy samej – powiedział Jednominutowy Menedżer.  
– Zanim porozmawiamy o moich przemyśleniach na temat inteligentnej pracy, chciałbym zadać pani jeszcze jedno pytanie.

– Śmiało – zachęciła bizneswoman.

– Mówi pani, że jest przedsiębiorcą – powiedział Jednominutowy Menedżer. – Co to dla pani oznacza?

Kobieta uśmiechnęła się i powiedziała:

– Jeden z moich znajomych pięknie opisał, co znaczy być przedsiębiorcą. Pewnego razu wziął wiceprezesa swojej firmy na szczyt wzgórza, które górowało nad miastem. To był piękny widok. Powiedział do współpracownika:

„Czy widzi pan tamto wzniesienie? Czy to nie byłoby wspaniałe miejsce na zbudowanie domu?”.

„Z pewnością byłoby” – odparł wiceprezes.

„Czy jest pan w stanie wyobrazić sobie basen na prawo od tego domu? Czy to nie byłoby coś?” – kontynuował mój znajomy.

„Po prostu fantastyczne” – odpowiedział jego podwładny.

„A co pan powie na kort tenisowy po lewej?”.

„Cóż za miejsce!” – westchnął wiceprezes.

„Pozwoli pan, że coś panu powiem” – powiedział mój znajomy. „Jeżeli będzie pan pracował tak ciężko, jak do tej pory, i osiągnie pan wszystkie cele, które ustaliliśmy, gwarantuję, że pewnego dnia, pewnego dnia... to wszystko będzie moje”.

– Wspaniałe – powiedział Jednominutowy Menedżer, uśmiechając się od ucha do ucha. – Sądzę, że ta historia odzwierciedla niektóre pani problemy z kierowaniem ludźmi i motywowaniem ich.

– Co ma pan na myśli? – zapytała pani prezes.

## INNE MYŚLENIE O PRZYWÓDZTWIE

— **P**ozwoli pani, że wyjaśnię to tak – odparł Jednominutowy Menedżer. – Wyobrażam sobie, że pani firma wygląda jak piramida z panią, jako prezesem, na szczycie, i wszystkimi pracownikami u podstawy. Pomiędzy wami znajduje się kilka poziomów kierownictwa.

– Tak właśnie jest – powiedziała pani prezes. – Czy coś jest nie tak z organizacją w formie piramidy?

– Nie – odrzekł. – Nie ma nic złego w tym modelu organizacji. Problem pojawia się, gdy zaczynamy myśleć piramidowo.

– Chyba niezbyt dobrze pana zrozumiałam – wtrąciła kobieta.

– Gdy myśli się piramidowo – kontynuował Jednominutowy Menedżer – zakłada się, że każdy pracuje dla osoby znajdującej się bezpośrednio nad nim w hierarchii. W rezultacie uważa się, że menedżerowie są odpowiedzialni za planowanie, organizowanie i ocenianie, podczas gdy ich ludzie mają reagować na polecenia kierownictwa. Właśnie dlatego osobom takim jak pani zaczyna się wydawać, że to menedżerowie wykonują całą pracę.

– A jak powinno być? – zapytała pani prezes.

– Wolę odwrócić piramidę podstawą do góry, tak by menedżerowie najwyższego szczebla znaleźli się u spodu – odparł Jednominutowy Menedżer. – Gdy tak się stanie, nastąpi subtelna, a zarazem zasadnicza zmiana poglądu na to, kto jest odpowiedzialny, i na to, kto powinien odpowiadać na czyje sugestie.

– Innymi słowy, twierdzi pan, że to menedżerowie powinni pracować dla swoich ludzi – skomentowała kobieta – a nie na odwrót.

– Właśnie tak – powiedział Jednominutowy Menedżer. – Gdy uważasz, że twoi ludzie są odpowiedzialni, a ty masz reagować na ich potrzeby, naprawdę ciężko pracujesz, żeby zapewnić im warunki pracy potrzebne do osiągnięcia celów, które ustaliliście. Zdajesz sobie sprawę z tego, że twoim zadaniem nie jest samodzielne wykonywanie całej pracy czy siedzenie i czekanie, aż złapiesz kogoś na robieniu czegoś źle. Po prostu podwijasz rękawy i pomagasz im wygrywać, bo jeżeli oni będą wygrywać, to i ty także.

– Ale jak już panu mówiłam – powiedziała pani prezes – nie mam czasu reagować na potrzeby wszystkich moich ludzi.

– Nie musi pani ściśle współpracować ze wszystkimi – odpowiedział Jednominutowy Menedżer. – Tylko z tymi, którzy potrzebują pomocy.

– Chce pan powiedzieć, że traktuje ludzi w sposób zróżnicowany? – zdziwiła się bizneswoman.

– Właśnie tak – odparł Jednominutowy Menedżer. – Mamy tu takie powiedzenie, które doskonale to podsumowuje:

*Jednych z włosiem,  
innych pod włos.*