

DR. KEN BLANCHARD (n. 1939), unul dintre cei mai influenți experți în leadership din lume, este autorul a peste 60 de cărți, care, laolaltă, s-au vândut în mai mult de 21 de milioane de exemplare.

Alături de soția sa, Margie, este cofondatorul Lead Like Jesus, organizație internațională al cărei scop este să ajute oamenii să devină lideri în folosul celorlalți.

DR. SPENCER JOHNSON (1938–2017) este unul dintre cei mai admirați lideri în domeniul proceselor de gândire și unul dintre cei mai citați autori din lume. A fost supranumit de *USA Today* „Regele parabolelor”, iar cărțile lui au devenit parte integrantă din cultura americană. Acestea includ informații prețioase și instrumente practice pe care milioane de oameni le utilizează pentru a fi mai fericiți și pentru a avea mai mult succes.

Printre cele 13 bestselleruri scrise de el și intrate pe lista *The New York Times* se numără: *Cine mi-a luat cașcavalul?* (tradusă la Curtea Veche Publishing, 2013) și *Manager la Minut* (tradusă la Curtea Veche Publishing, 2009), scrisă împreună cu Ken Blanchard.

dr. ken blanchard
dr. spencer johnson

noul manager la minut

Traducere din engleză de
NICOLETA DASCĂLU

Cuprins

<i>Mesaj din partea autorilor</i>	7
Căutarea	11
Noul Manager la Minut	17
Primul secret: Obiective la Minut.	24
Obiective la Minut: Rezumat.	33
Al doilea secret: Aprecieri la Minut	35
Aprecieri la Minut: Rezumat	43
Evaluarea	46
Al treilea secret: Redirecționarea la Minut	48
Redirecționarea la Minut: Rezumat	57
Noul Manager la Minut explică	59
De ce funcționează Obiectivele la Minut.	63
De ce funcționează Aprecierile la Minut	74
De ce funcționează Redirecționarea la Minut.	81
Celălalt Nou Manager la Minut	96
Strategia Noului Manager la Minut	98
Un dar pentru tine	99
Un dar pentru ceilalți	102
<i>Mulțumiri</i>	105
Despre autori.	107
Pasul următor	109



Mesaj din partea autorilor

Lumea s-a schimbat de la publicarea primei cărți *Manager la Minut*. Astăzi, organizațiile trebuie să reacționeze mai rapid, cu resurse mai puține, să țină pasul cu tehnologia în permanentă evoluție și cu globalizarea.

Pentru a vă ajuta să fiți lideri, să conduceți și să reușiți în această lume aflată în schimbare, suntem bucuroși să vă oferim *Noul Manager la Minut*.

Având în vedere că principiile de bază din povestea de acum clasică rămân aceleași – și au ajutat milioane de oameni din întreaga lume –, în mare parte și această poveste rămâne aceeași.

Dar, așa cum lumea s-a schimbat, tot așa s-a întâmplat și cu managerul la minut. El are acum o abordare *nouă*, bazată pe o colaborare mai strânsă, în conducerea și motivarea oamenilor.

Când a început să predea Cele Trei Secrete, leadershipul „de sus în jos”¹ era un mod de viață.

În zilele noastre, leadershipul eficient este mai mult o relație de tipul unui parteneriat². Veți vedea acest lucru reflectat în *Noul Manager la Minut*.

¹ În original: *top-down*. Termenul desemnează aici un stil autocratic de management, în care conducerea ia decizii singură. (N. red.)

² În original: *side-by-side*. (N. red.)

Azi, oamenii caută mai multă împlinire în muncă și în viața personală. Vor să se simtă implicați și să aibă o contribuție importantă. Sunt mai puțin dispuși să petreacă timp la serviciu, preferând să-și satisfacă nevoi personale.

Noul manager la minut înțelege acest lucru și tratează oamenii ca atare – știind că au contribuții majore la succesul organizației. El înțelege că atragerea și păstrarea talentului reprezintă o prioritate de maximă importanță.

Cheia este cum anume *folosește* această nouă abordare.

După cum ne sfătuiește filozoful antic Confucius, „Esența cunoașterii este ca, având-o, să o și aplicăm.”

Suntem încrezători că veți folosi Cele Trei Secrete pe care le veți descoperi în *Noul Manager la Minut* pentru a reuși în lumea voastră aflată în schimbare – nu doar cu colegii și asociații de la muncă, dar și cu familia și prietenii.

Dacă o veți face, suntem convinși că voi și oamenii cu care lucrați și trăiți vă veți bucura de vieți mai sănătoase, mai fericite și mai productive.

Dr. Ken Blanchard

Dr. Spencer Johnson

noul manager la minut

A fost odată un tânăr inteligent care căuta un manager special, capabil să conducă în lumea schimbătoare de azi.

Dorea să găsească un manager care să încurajeze oamenii să-și echilibreze munca și viața, astfel încât fiecare dintre acestea să fie mai plăcută și mai plină de sens.

Dorea să lucreze pentru un astfel de manager și dorea să devină și el unul.

Căutarea lui durase ani de zile și îl purtase în cele mai îndepărtate colțuri ale lumii.

Fusese în orașele, dar și în capitalele națiunilor puternice.

Vorbise cu mulți manageri care încercau să se descurce cu o lume ce se schimbă rapid: directori executivi și antreprenori, administratori guvernamentali și personal din armată, președinți de universități și directori de fundații; cu manageri de magazine mici și mari, de restaurante, bănci și hoteluri; cu bărbați și femei – tineri și bătrâni.

Intrase în tot felul de birouri, mari și mici, luxoase și modeste, cu ferestre și fără.

Începuse să vadă toate modalitățile în care oamenii conduc alți oameni.

Dar nu fusese întotdeauna mulțumit de ceea ce văzuse.

Întâlnise mulți manageri „duri“, ale căror organizații păreau să câștige, în timp ce oamenii care lucrau acolo pierdeau.

Unii credeau că sunt manageri foarte buni. Mulți erau de părere contrară.

Când tânărul se așeza în fața acestor „duri“, îi întreba: „Ce fel de manager ați spune că sunteți?“

Răspunsurile acestora variau foarte puțin.

„Sunt un manager concentrat pe lucrurile esențiale – sunt la curent cu toate aspectele situației“, i s-a răspuns. „Încăpățânat.“ „Realist.“ „Orientat către profit.“

Spuneau că întotdeauna au condus așa și că nu văd niciun motiv pentru care să se schimbe.

Le distingea din voce mândria și interesul pentru rezultate.

Tânărul a întâlnit și mulți manageri „de treabă”, ai căror oameni păreau să câștige, în timp ce organizațiile lor pierdeau.

Unii dintre subordonații lor erau de părere că sunt manageri buni.

Cei cărora le erau ei subordonați aveau îndoieli în această privință.

În timp ce tânărul stătea și îi asculta pe acești oameni „de treabă” răspunzând la aceeași întrebare, auzea:

„Sunt un manager participativ.” „Îi ajut pe ceilalți.” „Atent la ceilalți.” „Orientat spre valorile umane.”

Spuneau că întotdeauna au condus așa și nu vedeau niciun motiv pentru care să se schimbe.

Le distingea mândria din voci și interesul pentru oameni.

Dar era tulburat.

Era ca și cum majoritatea managerilor din lume conduceau așa cum o făcuseră dintotdeauna și erau în primul rând interesați de rezultate sau de oameni.

Managerii interesați de rezultate păreau adeseori să fie etichetați drept „autocrați”, în timp ce managerii interesați de oameni erau adeseori etichetați drept „democrați”.

Tânărul s-a gândit că fiecare dintre aceste două tipuri – autocratul „dur” și democratul „de treabă” – era doar parțial eficient. *E ca și cum ai fi o jumătate de manager*, s-a gândit el.

S-a întors acasă obosit și descurajat.

Ar fi renunțat de multă vreme la căutarea lui, dar avea un avantaj major. Știa exact ce anume căuta.

În aceste vremuri de schimbări, s-a gândit el, cei mai eficienți manageri se conduc pe ei înșiși și conduc oamenii cu care lucrează în așa fel încât atât oamenii, cât și organizația câștigă de pe urma prezenței lor.

Tânărul căutase peste tot un manager eficient, dar găsisese foarte puțini. Iar aceștia nu doreau să-i împărtășească secretele. A început să se gândească la faptul că, poate, nu va găsi niciodată ceea ce căuta.

Apoi a început să audă povești minunate despre un manager special, care, în mod surprinzător, trăia într-un orașel apropiat. A auzit că oamenilor le place să lucreze pentru acest om și că, împreună, au rezultate extraordinare.

A mai auzit și că, atunci când aplică principiile managerului în viețile personale, oamenii obțin din nou rezultate extraordinare.

S-a întrebat dacă aceste povești chiar sunt adevărate și, așa stând lucrurile, dacă persoana în cauză e dispusă să-i împărtășească secretele sale.

Curios, a sunat-o pe asistenta acestui manager special pentru a vedea dacă poate obține o întâlnire. A fost surprins când asistenta i-a făcut imediat legătura cu managerul.

Tânărul a întrebat când l-ar putea întâlni, iar managerul a spus:

— Oricând săptămâna asta, mai puțin miercuri dimineată. Alegeți dumneavoastră ziua și ora.

Tânărul a rămas perplex. Ce fel de manager avea atât timp disponibil? Dar, în același timp, era și fascinat, așa că s-a dus să-l întâlnească.

Când a ajuns în biroul managerului, l-a găsit pe acesta uitându-se pe fereastră. Managerul s-a întors și l-a invitat să ia loc.

— Ce pot face pentru dumneavoastră?

— Am auzit lucruri minunate despre ceea ce faceți și aș vrea să știu mai multe despre stilul dumneavoastră de management.

— Folosim metodele noastre testate în mai multe moduri noi, pentru a rezolva toate schimbările ce apar, dar putem vorbi despre asta mai târziu. Să începem cu lucrurile de bază.

Am fost o firmă condusă de sus în jos, lucru care a funcționat bine la vremea lui. Dar azi acea structură a devenit prea lentă. Nu inspiră oamenii și sufocă inovația. Clienții cer servicii mai rapide și produse mai bune, deci avem nevoie ca toată lumea să contribuie cu propriile aptitudini. Minți capabile nu se află doar în biroul conducerii – ele pot fi găsite în întreaga organizație.

Deoarece viteza este acum o monedă de schimb pentru succes, a conduce prin colaborare este mult mai eficient decât vechiul sistem de comandă și control.

— Și cum conduceți prin colaborare?

— Mă întâlnesc cu echipa o dată pe săptămână, miercuri dimineată, de asta nu mă puteam întâlni cu dumneavoastră în acea zi. La aceste întâlniri, ascult oamenii cum prezintă și analizează realizările din săptămâna care a trecut, problemele întâmpinate, planurile și strategiile pentru ce a mai rămas de făcut.

Respect pentru oameni și cărți

— Deciziile luate la aceste ședințe au caracter obligatoriu atât pentru dumneavoastră, cât și pentru echipă?

— Da. Scopul ședinței este ca angajații să participe la luarea deciziilor-cheie cu privire la ce vor face în continuare.

— Atunci, sunteți un manager participativ, nu-i așa? a întrebat tânărul.

— Nu chiar. Cred în facilitare, dar nu în participarea la luarea deciziilor de către alți oameni.

— Și atunci, care este scopul ședințelor?

— Tocmai v-am spus.

Tânărul se simțea stânjenit și își dorea să nu fi făcut acea greșală.

Managerul a făcut o pauză și a respirat adânc.

— Scopul nostru este să obținem rezultate. Folosind aptitudinile tuturor, suntem mult mai productivi.

— A, deci, sunteți mai orientat către rezultate decât către oameni.

Managerul s-a ridicat și a început să se plimbe prin birou.

— Pentru a obține rezultate mai rapid, managerii trebuie să fie orientați atât către rezultate, cât și către oameni.

Cum să obținem rezultate dacă nu prin oameni? Deci, sunt interesat atât de oameni, *cât și* de rezultate, deoarece merg mână în mână.

— Vedeți asta? a arătat managerul spre ecranul computerului. O țin pe post de *screensaver* ca să-mi amintească un adevăr practic.

*Oamenii mulțumiți
de ei înșiși
au rezultate bune.*

În timp ce tânărul se uita la ecran, managerul a spus:

— Dumneavoastră, de exemplu. Când lucrați cel mai bine? Când sunteți mulțumit de propria persoană sau când sunteți nemulțumit?

Tânărul a dat din cap, începând să priceapă cum stau lucrurile.

— Fac mult mai multe lucruri când sunt mulțumit de mine.

— Desigur. Și la fel stau lucrurile și în cazul celorlalți oameni.

— Deci, a continuat vizitatorul, una dintre soluțiile pentru productivitate este să-i ajuți pe oameni să fie mulțumiți de ei înșiși.

— Da. Totuși, ține minte – productivitatea nu înseamnă doar *cantitatea* de muncă. Productivitatea implică și *calitatea* muncii.

S-a dus la fereastră și a spus:

— Veniți să vedeți ceva.

Când tânărul a ajuns la fereastră, managerul i-a arătat un restaurant mai jos.

— Vedeți cât de mulți clienți are restaurantul?

Tânărul a văzut oameni stând la coadă în fața restaurantului.

— Pare a fi o zonă bună pentru un restaurant, a spus el.

Managerul a întrebat:

— Dacă așa stau lucrurile, de ce nu e coadă și la celălalt restaurant, de mai încolo? De ce vor oamenii să mănânce la primul restaurant, și nu la al doilea?

Tânărul a răspuns:

— Pentru că mâncarea și serviciile sunt mai bune?

— Da, e foarte simplu. Dacă oamenii nu obțin de la tine un produs de calitate și serviciul dorit, nu vei rămâne multă vreme pe piață. Este simplu să ratezi exact ceea ce este evident. Cel mai bun mod de a obține aceste rezultate extraordinare este reprezentat de *oameni!* Succesul celor mai bune restaurante se datorează *oamenilor* care lucrează acolo.

Afirmația i-a trezit interesul tânărului. Când s-au așezat din nou, a spus:

— Ați spus deja că nu sunteți un manager participativ. Și atunci, cum v-ați descrie?

— Mi se spune Noul Manager la Minut.

Pe fața tânărului se putea citi surprinderea.

— Cum?

Managerul a râs și a spus:

— Mi se spune așa pentru că găsim metode noi prin care să obținem rezultate extraordinare într-un timp foarte scurt.

Deși tânărul vorbise cu mulți manageri, nu mai avusesese niciodată o astfel de conversație. Era greu de crezut – cineva care obține rezultate bune fără să consume mult timp.

Văzând îndoiala zăgăzită pe chipul tânărului, managerul a continuat:

— Nu mă crezi, nu-i așa?