

**Dr KENET BLENČARD**

**Dr SPENSER DŽONSON**



# **Menadžer za jedan minut**

**najpriznatiji svetski vodič kroz menadžment**

*Menadžer za jedan minut* je lako čitljiva priča koja vam brzo pokazuje tri veoma praktične menadžerske tehnike. Kako se priča odvija, otkrićete dostignuća iz oblasti medicine i bihevioralnih nauka koja će vam pomoći da shvatite zašto ovi naizgled jednostavni metodi dejstvuju tako dobro kod toliko ljudi. Kada stignete do kraja knjige, znaćete i to kako da ih primenite na sopstvenu situaciju. Knjiga je koncizna, jezik je jednostavan i - najvažnije od svega - ova knjiga pomaže!

Možete savladati:

kako biste uštedeli vreme i povećali svoju produktivnost, kako na poslu,  
tako i kod kuće ili čak u vaspitavanju svoje dece.

**povećajte produktivnost, profit i uspešnost**

*Naziv originala:* Kenneth Blanchard, Ph. D. Spencer Johnson, M. D. **THE ONE MINUTE MANAGER**

Copyright © by Blanchard Family Partnership and Candle Communications Corporation, 1981,1982

Beograd, 2008

ISBN 978-86-7710-206-7

# PROČITAJTE PRIČU KOJA ĆE IZMENITI VAŠ ŽIVOT

*Menadžer za jedan minut* je lako čitljiva priča koja vam brzo pokazuje tri veoma praktične menadžerske tehnike. Kako se priča odvija, otkrićete dostignuća iz oblasti medicine i bihejvioralnih nauka koja će vam pomoći da shvatite zašto ovi naizgled jednostavni metodi dejstvuju tako dobro kod toliko ljudi. Kad stignete do kraja knjige, znaćete i to kako da ih primenite na sopstvenu situaciju. Knjiga je koncizna, jezik je jednostavan i, najvažnije od svega... ova knjiga pomaže! Zbog toga je *Menadžer za jedan minut* postala američka nacionalna senzacija, predstavljena u magazinu *People* i na *The Today Show*, *The Mery Griffin Show* i mnogim drugim televizijskim programima.

„*Menadžer za jedan minut*... nemojte propustiti ovu knjigu!"

Meri Griffin

„Naši menadžeri koriste praktične metode iz *Menadžera za jedan minut* u poslovnom obaveštavanju ('Yellow Pages') širom sveta. Nema sumnje da to funkcioniše!"

RV. Batler, predsednik korporacije „GTE Directories"

„Celokupna uprava je imala korist od čitanja *Menadžera za jedan minut*."

Majki D. Rouz, predsednik i izvršni direktor u „Holliday Inn, Inc."

„Dao sam primerke svom gazdi, svojim potčinjenima, drugim menadžerima rafinerije, čak i svojoj ženi, našim bliskim prijateljima i našem sveštenstvu. Ona privlači veliki broj ljudi, i tako je dobra!"

Robert V. Dejvis, predsednik kompanije „Chevron Chemical"

„Ova knjiga nam pokazuje kako da organizujemo komunikaciju sa ljudima tako da svako ima koristi! Pravo prosvetljavanje!"

Eri Najtingejl, komentator na radiju, *Our Changing World*

„Najbolja knjiga o upravljanju koju sam ikada pročitao. Nisam mogao da je odložim. Kupio sam po primerak svim svojim menadžerima koji drže ključna mesta, a oni to sada čine za svoje osoblje!"

Džir V. Tomson, predsednik „The Southland Corporation" prodavnica „7-Eleven"

„Konačno imamo kratak, čitljiv, praktičan vodič za efikasno upravljanje! Imamo

više od hiljade primeraka *Menadžera za jedan minut* spremnih za naše menadžere," Ernest E. Reno, predsednik i izvršni direktor, u „Jerrice, Inc."

„Verujem da *Menadžer za jedan minut* treba da postane standardno izdanje svih razvojnih programa obuke menadžera, od škole za nove menadžere, do visoke obuke menadžera. Knjiga otelovljuje (u lako čitljivoj formi) fundamentalna načela rukovođenja ljudima koja pokušavamo da usadimo u naš menadžerski tim. Zahtevao sam da to bude obavezna lektira za sve naše menadžere."

Dejvid Hana, predsednik korporacije „GRiD System"

„Kupovina primeraka *Menadžera za jedan minut* jedna je od najboljih investicija koju sam uložio u sebe i u naše menadžere."

Luis P. Nib, predsednik u „Fast Food Division, W. R. Grace & Co."

(ranije predsednik odbora u korporaciji „Burger King")

„Da li da i vi primenite upravljanje za jedan minut? Da!"

*Working Woman*

„Svi menadžeri i njihovi saradnici lako mogu da upotrebe knjigu *Menadžer za jedan minut* da bi izgradili efikasniju organizaciju. Onima koji su to pokušali, dopalo se."

Roj Anderson, predsednik odbora i izvršni direktor u „Lockheed Corp."

„Još otkako sam pročitao *Uspon u organizaciji*, nisam se sreo sa tako neposrednom, domišljatom knjigom kao što je *Menadžer za jedan minut*. Morala bi da postane obavezna lektira za svakog ugostitelja i hotelijera u zemlji,"

Donald A. Smit, direktor škole za upravu u hotelima, restoranima i institucijama, Poslovni koledž, Univerzitet države Mičigen

„Sasvim jednostavno, knjiga *Menadžer za jedan minut* može da omogući svakom menadžeru da uputi svoje ljude kako da dostignu vrhunac u svom poslu. Ja je koristim u radu sa onim američkim korporacijama koje žele da povećaju produktivnost, profit i efikasnost."

Čarls E. Garfield, predsednik Centra „PEAK Performance" klinički profesor, Univerzitet Kalifornije, Berkli

„U vladi je kritikovanje onih koji obavljaju posao postalo dominantna menadžerska tehnika. Pristup razvijen u knjizi *Menadžer za jedan minut*, koji se sastoji u uočavanju onoga što je urađeno ispravno, bio bi mnogo efikasniji."

Dejvid S. Džouns, general ratnog vazduhoplovstva SAD u penziji, ranije načelnik Generalštaba

# SADRŽAJ



Traganje	6
Menadžer za jedan minut	8
Prva tajna: ciljevi za jedan minut,	12
Ciljevi za jedan minut - rezime	16
Druga tajna: pohvale za jedan minut	17
Pohvale za jedan minut - rezime	21
Procena	23
Treća tajna: prekori za jedan minut	25
Prekori za jedan minut - rezime	30
Menadžer za jedan minut objašnjava	31
Zašto ciljevi za jedan minut pomažu	33
Zašto pohvale za jedan minut pomažu	38
Zašto prekori za jedan minut pomažu	43
Novi menadžer za jedan minut	49
Vaš poklon samom sebi	51
Poklon drugima	53

# UVOD



U ovoj kratkoj priči izložemo vam najveći deo onoga što smo naučili tokom studija medicine i bihevioralnih nauka o tome kako da ljudi najbolje sarađuju sa drugim ljudima.

Pod „najboljim“ podrazumevamo način kako da ljudi ostvare vrhunske rezultate i da budu zadovoljni sobom, organizacijom i ljudima sa kojima rade.

Ova alegorija, *Menadžer za jedan minut*, jednostavna je kompilacija onoga čemu su nas naučili mnogi mudri ljudi i onoga što smo sami naučili. Mi smo svesni značaja ovih izvora mudrosti. Mi takođe shvatamo da će ljudi koji rade sa vama kao svojim menadžerima gledati na vas kao na jedan od sopstvenih izvora mudrosti.

Mi, prema tome, verujemo da ćete prihvatiti praktično znanje koje ćete steći iz ove knjige i da ćete ga primeniti u svom svakodnevnom rukovođenju. Drevni mudrac Konfučije savetuje svakog od nas: „Suština znanja je u tome da sve to što znaš i primeniš.“

Nadamo se da ćete uživati da primenjujete ono što naučite iz *Menadžera za jedan minut* i da ćete zbog toga i vi i ljudi sa kojima radite živeti zdravijim, srećnijim i produktivnijim životima.

*Kenet Blenčard, doktor filozofskih nauka*

*Spenser Džonson, doktor medicinskih nauka*

# TRAGANJE



Bio jednom jedan pametan mladić koji je tražio uspešnog menadžera.

Želeo je da radi za njega. Želeo je da i sam postane uspešan menadžer. Traganje tokom mnogo godina, odvelo ga je u zabite delove sveta.

Bio je u malim gradovima i u prestonicama moćnih država.

Razgovarao je sa mnogim menadžerima: funkcionerima u vladi i oficirima raznih vojski, građevinskim nadzornicima i izvršnim direktorima korporacija, predsednicima univerziteta i poslovođama, nadzornicima pogona, direktorima fondacija, sa direktorima prodavnica i robnih kuća, restorana, banaka i hotela, sa muškarcima i ženama - mladima i starima.

Ulazio je u sve vrste kancelarija, velike i male, luksuzne i oskudne, sa prozorima i bez njih.

Počinjao je da sagledava čitav spektar načina na koji ljudi rukovode drugim ljudima.

Ali nije uvek bio zadovoljan onim što je video.

Video je mnogo menadžera „čvrste ruke“ čije su organizacije naizgled uvek na dobitku, ali čije osoblje gubi.

Neki od njihovih pretpostavljenih mislili su da su oni dobri menadžeri.

Mnogi od njihovih podređenih mislili su drugačije.

Pošto bi seo u kancelariju ovih menadžera „čvrste ruke“, mladić bi im postavio pitanje šta misle o sebi kao menadžerima.

Njihovi odgovori bili su vrlo slični.

„Ja sam autokratski menadžer - uvek vladam situacijom“, rečeno mu je. „Temeljan menadžer.“ „Prodoran.“ „Realan.“ „Uvek mislim na profit.“

Osetio je ponos u njihovim glasovima i njihovu zainteresovanost za rezultate.

Mladić je sreo mnoge „prijatne“ menadžere čiji su ljudi naizgled bili na dobitku dok su njihove organizacije bile na gubitku.

Ljudi koji su im bili neposredno potčinjeni smatrali su ih dobrim menadžerima.

Oni kojima su ti menadžeri bili neposredno potčinjeni sumnjali su u njih.

Dok je mladić sedeo i slušao te „prijatne“ ljude kako odgovaraju na isto pitanje, čuo je:

„Ja sam demokratski menadžer.“ „Aktivno sudelujem u svim poslovima.“ „Na mene se može osloniti.“ „Obziran“. „Human.“

Osetio je ponos u njihovim glasovima i njihovu zainteresovanost za ljude. Međutim, bio je uznemiren.

Izgledalo je kao da je većina menadžera na svetu zainteresovana ili za rezultate ili za ljude.

Menadžeri koji su bili zainteresovani za rezultate često su nosili etiketu „autokrata“, dok su menadžeri zainteresovani za ljude često nosili etiketu „demokrata“.

Mladić je pomislio da je svaki od ovih menadžera - „strogi“ autokrata i „prijatni“ demokrata - samo delimično efikasan. „To je kao da si samo upola menadžer“, pomislio je on.

Vratio se kući umoran i obeshrabren.

Davno je mogao da napusti traganje, međutim imao je jednu veliku prednost. Znao je tačno šta traži.

„Uspešni menadžeri“, mislio je, „rukovode sobom i ljudima sa kojima rade tako da i organizacija i ljudi imaju koristi od njihovog prisustva.“

Mladić je svuda tražio uspešnog menadžera ali je našao samo nekoliko takvih. A oni koje je našao nisu želeli da sa njim podele svoje tajne. Počeo je da misli da nikada neće saznati šta je to što čini menadžera uspešnim.

Tada je počeo da sluša čudesne priče o neobičnom menadžeru koji je živeo, kakve li ironije, u obližnjem gradu. Čuo je da su ljudi voleli da rade za tog čoveka i da su zajedno ostvarili krupne rezultate. Mladić se pitao da li su te priče stvarno istinite i, ako jesu, da li bi taj menadžer bio voljan da svoje tajne podeli sa njim.

Radoznao, telefonirao je sekretarici ovog izuzetnog menadžera da ugovori sastanak sa njim. Sekretarica mu je odmah dala vezu.

Mladić je upitao izuzetnog menadžera kada bi mogao da ga primi. Čuo je: „Bilo kad ove nedelje osim srede pre podne. Vi, odaberite vreme.“

Mladić se tiho zakikotao jer mu je ovaj navodno izvanredan menadžer zazvučao kao „šaljivdžija“. Kakav je to menadžer koji ima na raspolaganju toliko vremena? Ipak, mladić je bio zadivljen. Otišao je da ga poseti.

# MENADŽER ZA JEDAN MINUT



Kad je mladić stigao u menadžerovu kancelariju, zatekao ga je kako stoji i gleda kroz prozor. Kad se mladić nakašljao, menadžer se okrenuo i nasmešio. Pozvao ga je da sedne i upitao:

„Šta mogu da učinim za vas?”

Mladić je rekao: „Želeo bih da vam postavim nekoliko pitanja o tome kako rukovodite ljudima.”

Menadžer je spremno rekao: „Samo napred!”

„Dobro, za početak, da li održavate redovne sastanke sa svojim podređenima?”

„Da, održavam - jedanput nedeljno, sredom od 9:00 do 11:00. Zbog toga me tada niste mogli videti”, odgovorio je menadžer.

„Šta radite na tim sastancima?” - raspitivao se mladić.

„Ja slušam dok moji ljudi izlažu i analiziraju šta su ostvarili prethodne nedelje, probleme koje su imali i šta još treba da bude urađeno. Tada razrađujemo planove i strategije za sledeću nedelju.”

„Da li su odluke koje donosite na tim sastancima obavezujuće za vas i vaše ljude?” - pitao je mladić.

„Svakako da jesu,” istakao je menadžer. „Kakva bi svrha sastanka bila da nisu?”

„Onda ste vi menadžer koji je spreman da učestvuje u odlučivanju, zar ne?” - upitao je mladi čovek.

„Upravo je suprotno”, istakao je menadžer, „ja nisam spreman da učestvujem u donošenju odluka svojih ljudi.”

„Šta je onda svrha vaših sastanaka?”

„To sam vam već rekao”, reče on. „Molim vas, mladiću, ne tražite od mene da se ponavljam. To je traćenje i mog i vašeg vremena.”

„Mi smo ovde da ostvarimo rezultate”, nastavio je menadžer. „Svrha ove organizacije je efikasnost. Ako smo organizovani, bićemo znatno produktivniji.”

„Aha, vi ste, znači, svesni potrebe za produktivnošću. Onda ste vi više okrenuti rezul-

tatima nego ljudima", zaključio je mladić.

„Ne!" - glasno je rekao menadžer prenuvši svog posetioca. „To čujem svaki čas." Ustao je i počeo da šeta unaokolo. „Kako za ime boga mogu da postignem rezultate ako ne pomoću ljudi? Ja brinem o ljudima i o rezultatima. Oni idu ruku podruku."

„Evo, mladiću, pogledajte ovo." Menadžer je pružio posetiocu plaketu. „Držim je na svom radnom stolu da bi me podsećala na jednu praktičnu istinu."

---

## Ljudi koji su zadovoljni sobom postižu dobre rezultate

---

Dok je mladić posmatrao plaketu, menadžer je rekao: „Razmislite o sebi. Kad postizete najbolje rezultate? Da li je to kad ste zadovoljni sobom? Ili kad niste?"

Mladić je klimnuo glavom jer je počinjao da uočava ono što je očigledno. „Više uradim kad se osećam zadovoljan sobom", odgovorio je.

„Svakako", složio se menadžer. „A tako je i sa drugima."

Mladić je podigao kažiprst imajući u vidu upravo stečenu spoznaju. „To znači", rekao je, „da je pomaganje ljudima da budu zadovoljni sobom ključ da se postigne više."

„Da", složio se menadžer. „Međutim, upamtite da je produktivnost više nego samo kvantitet urađenog posla. Ona je i kvalitet."

Prošetao je do prozora i rekao: „Pridite ovamo, mladiću."

Pokazao je dole na saobraćaj i upitao: „Da li vidite koliko stranih kola ima na putu?"

Mladić je pogledao napolje i rekao: „Vidim ih svakog dana sve više. Pretpostavljam da je to zato što su ekonomičnija i dugotrajnija."

Menadžer je preko volje klimnuo glavom i rekao: „Tačno. Šta mislite, zašto ljudi kupuju strana kola? Zato što Amerikanci ne mogu da proizvedu dovoljno kola? Ili", rekao je menadžer bez zastoja, „zato što ne proizvode kvalitetna kola koja američki kupci stvarno žele?"

„Kad razmislim o tome", odgovori mladić, „rekao bih da je to pitanje kvaliteta i kvantiteta".

„Svakako", dodao je menadžer. „Kvalitet je jednostavno dati ljudima proizvod ili

uslugu koju oni stvarno žele i koja im je potrebna."

Stariji čovek je stajao pored prozora zadubljen u misli. Mogao je da se seti, a to je bilo tako davno, kad je njegova zemlja obezbedila tehnologiju koja je pomogla da se izgrade Evropa i Azija. I dalje ga je zaprepašćivalo to što je Amerika toliko zaostala u produktivnosti.

Mladić prekide menadžerovu koncentraciju. „To me podseća na jedan oglas koji sam video na televiziji", reče posetilac. „Pokazivao je marku stranih kola a preko nje su prelazile reči: Ako želite da uzmete dugoročni zajam za kola, ne kupujte kratkotrajna kola."

Menadžer se okrenuo i tiho rekao: „Čini mi se da je to dosta dobar zaključak. U tome i jeste stvar. Produktivnost je kako kvantitet, tako i kvalitet."

Menadžer i njegov posetilac krenuše nazad prema kauču.

„Iskreno govoreći, ta dva rezultata se najbolje mogu ostvariti pomoću ljudi."

Interesovanje mladića je poraslo. Pošto je seo, upitao je:

„Dobro, već ste rekli da niste menadžer koji učestvuje u odlučivanju. Kako biste onda opisali sebe?"

„To je lako", odgovorio je bez oklevanja. „Ja sam Menadžer za jedan minut."

Izraz iznenađenja pojavio se na mladićevom licu. On nikada nije čuo za *Menadžera za jedan minut*. „Šta ste vi?"

Menadžer se nasmejao i rekao: „Ja sam Menadžer za jedan minut. Tako sebe nazivam jer mi je potrebno veoma malo vremena da od ljudi dobijem vrlo velike rezultate."

Mada je mladić razgovarao sa mnogim menadžerima, nikad nije čuo da neko tako govori. Bilo je teško poverovati. Menadžer za jedan minut - neko ko ostvaruje dobre rezultate, a ne troši mnogo vremena.

Videvši sumnju na njegovom licu, menadžer je rekao: „Ne verujete mi, zar ne? Ne verujete da sam Menadžer za jedan minut."

„Moram da priznam da mi je teško da to čak i zamislim", odgovorio je mladić.

Menadžer se nasmejao i rekao: „Slušajte, bolje je da razgovarate sa mojim ljudima ako stvarno želite da saznate kakav sam ja menadžer."

Menadžer se sagnuo i progovorio u kancelarijski interkom. Njegova sekretarica, gospođa Metkaf, ušla je posle nekoliko trenutaka i pružila mladiću list papira.

„Ovo su imena, položaji i telefonski brojevi šestoro ljudi koji su mi odgovorni", objasnio je Menadžer za jedan minut.

„S kojim da razgovaram" pitao je mladić.

„Sami odlučite", odvratio je menadžer.

„Izaberite bilo koje ime, Razgovarajte sa nekima od njih ili sa svima."

„Mislim, od koga ću početi?"

„Već sam vam rekao, ja ne odlučujem umesto drugih ljudi", nepokolebljivo je rekao menadžer. „Odlučite sami." Ustao je i otpratio posetioca do vrata.

„Tražili ste ne jedanput, već dvaput, da umesto vas donesem jednostavnu odluku. Mladiću, iskreno govoreći, to me zamara. Ne zahtevajte od mene da se ponavljam. Ili odaberite ime i krenite, ili počnite svoje traganje za efikasnim upravljanjem negde drugde."

Posetilac je bio preneražen. Bilo mu je nelagodno, vrlo nelagodno. Trenutak neprijatne tišine ličio je na večnost.

Tada je Menadžer za jedan minut pogledao mladiću u oči i rekao: „Divim se vašoj želji da saznate kako se rukovodi ljudima." Stegao je ruku svoga posetioca.

„Ako imate još nekih pitanja posle razgovora sa mojim ljudima", rekao je srdačno, „posetite me ponovo. Ja cenim vaše interesovanje i želju da naučite kako se rukovodi. Želim, zapravo, da vam dam koncept za *Menadžera za jedan minut* kao poklon. Neko mi ga je nekada dao i od tada se sve promenilo. Želeo bih da ga u potpunosti shvatite. Ako vam se dopadne, možda biste želeli da jednog dana i sami postanete Menadžer za jedan minut."

„Hvala vam", uspeo je da procedi mladić.

Napustio je menadžerovu kancelariju pomalo zbunjen. Kad je prolazio pored sekretarice, ona reče sa razumevanjem: „Mogu da vidim po vašem zamišljenom izrazu lica da ste već stekli iskustvo o našem *Menadžeru za jedan minut*."

Mladić joj reče veoma polako pokušavajući i dalje da se pribere: „Pretpostavljam da jesam."

„Možda bih mogla da vam pomognem", reče gospođa Metkaf. „Telefonirala sam šestoro ljudi koji su mu odgovorni. Petoro ih je ovde i svi su pristali da vas prime. Možda ćete lakše razumeti našeg *Menadžera za jedan minut* kad budete razgovarali sa njima."

Mladić se zahvalio, pregledao spisak i odlučio da govori sa njih troje: g. Trelom, g. Levijem i gđom Braun.

## PRVA TAJNA: Ciljevi za jedan minut



Kad je mladić stigao u Trenelovu kancelariju, sreo je sredovečnog čoveka koji mu se smešio. „Tako, išli ste da vidite staroga'. On je baš ljudina, zar ne?"

„Izgleda da jeste", uzvratio je mladi čovek.

„Da li vam je rekao o *Menadžeru za jedan minut!*?"

„Naravno da jeste. To nije tačno, zar ne?" - upitao je mladić.

„Verujte mi - jeste. Ja ga jedva viđam."

„Mislite, ne dobijate nikada pomoć od njega?" - čudio se mladić.

„Suštinski veoma malo, mada on provede neko vreme sa mnom na početku novog zadatka ili odgovornosti. To je onda kada on postavlja Ciljeve za jedan minut."

„Postavljanje Ciljeva za jedan minut. Šta je to?" - reče mladić. „On mi je rekao da je on Menadžer za jedan minut, ali mi nije pominjao ništa o postavljanju Ciljeva za jedan minut."

„To je prva od tri tajne Upravljanja za jedan minut", odgovorio je Trenel.

„Tri tajne?" - upita mladić, želeći da sazna više.

„Da", reče Trenel. „Određivanje Ciljeva za jedan minut je prva tajna i osnova Upravljanja za jedan minut. Vidite, u većini organizacija kada pitate ljude šta rade, a onda to pitate i gazdu, najčešće dobijete dva različita spiska. Zapravo, u nekim organizacijama u kojima sam radio veza između onoga što sam mislio da su mi radne dužnosti i onoga što je moj gazda mislio da jesu bila je potpuno slučajna. I tada sam bio u neprilici što nisam učinio nešto što nisam ni znao da mi je posao."

„Da li se to ikada događa ovde?" - upitao je mladić.

„Ne!" - rekao je Trenel. „Ovde se to nikada ne događa. Menadžer za jedan minut nam uvek jasno stavi do znanja koje su naše odgovornosti i za šta moramo da položimo račune."

„Kako on to radi", želeo je da zna mladić.

„Uspešno", reče Trenel osmehujući se.

Trenel poče da objašnjava. „Kad mi jednom kaže šta treba da bude učinjeno, ili se

složimo šta treba da bude učinjeno, tada se svaki cilj beleži na ne više od jedne strane. Menadžer za jedan minut smatra da se cilj i postupak za njegovu realizaciju mogu iskazati pomoću ne više od 250 reći. On insistira na tome da svako treba da bude u mogućnosti da ih pročita za jedan minut. On čuva jedan primerak, a primerak čuvam i ja, tako da je sve jasno, i tako obojica možemo povremeno da proverimo napredak."

„Da li imate takve beleške od jedne strane za svaki cilj?"

„Da" odgovori Trenel.

„Pa, zar nije previše tih beleški od po jedne strane za svaku osobu?"

„Ne, zaista nije", naglasio je Trenel. „Stari veruje u pravilo 80 - 20 u postavljanju ciljeva. To jest, 80% vaših stvarno važnih rezultata dolazi od 20% vaših ciljeva. Tako mi utvrđujemo ciljeve za jedan minut samo što se tiče tih 20%, to jest naših ključnih oblasti odgovornosti - možda tri do šest ciljeva ukupno. Naravno, u slučaju da stigne specijalni projekt, mi utvrđujemo specijalan Cilj za jedan minut."

„Zanimljivo", prokomentarisao je mladić. „Mislim da razumem značaj određivanja Ciljeva za jedan minut. To zvuči kao filozofija bez iznenađenja - svako od početka zna šta ga očekuje."

„Tačno to", klimnuo je Trenel.

„Znači li to da postavljanje Cilja za jedan minut podrazumeva samo tačan uvid u vaše odgovornosti?" - upitao je mladić.

„Ne. Kad već jednom znamo šta nam je posao, menadžer se uvek uverava da li mi znamo da ga dobro izvedemo. Drugim rečima, standardi izvođenja su jasni. On nam pokazuje šta od nas očekuje."

„Kako to čini - pokazuje vam šta od vas očekuje?" - upitao je mladić.

„Dozvolite da vam dam jedan primer", predloži Trenel.

Jedan od mojih Ciljeva za jedan minut bio je ovaj: ustanoviti probleme u radu i pojaviti se sa rešenjem koje će, kad bude primenjeno, potpuno preokrenuti situaciju.

Kad sam došao da radim ovde, uočio sam problem koji je trebalo da se reši, ali nisam znao šta da radim. Zato sam pozvao Menadžera za jedan minut. Kad se javio na telefon, rekao sam: 'Gospodine, imam jedan problem'. Pre nego što sam stigao da izustim još jednu reč, on je rekao: 'Odlično, i iznajmljeni ste da ga rešite'. Onda je nastupila mrtva tišina na drugom kraju telefona.

Nisam znao šta da radim. Tišina je bila zaglušujuća. Najzad sam promućao: 'Ali, ali, gospodine, ne znam kako da rešim ovaj problem.'

Trenel, rekao je, 'jedan od vaših ciljeva u budućnosti je da ustanovite i rešite sopstvene probleme. Ali s obzirom na to da ste novi, dođite gore da porazgovaramo'.

Kad sam stigao gore, rekao je: 'Recite mi, Trenel, kakav je to problem - ali izrazite se na bihevioralni način.'

'Bihevioralni način?', ponovio sam. 'Šta podrazumevate pod bihevioralnim načinom?'

'Podrazumevam to', objasnio mi je menadžer, 'da ne želim da slušam o vašim stavovima i osećanjima. Recite mi šta se događa na vidljiv i merljiv način'.

Opisao sam problem kako sam najbolje umeo.

Rekao je: 'Dobro Trenel! Sad mi recite šta biste želeli da se dogodi u bihevioralnom smislu?'

'Ne znam', rekao sam.

'Onda, ne traćite moje vreme', planuo je on.

Za nekoliko sekundi sam se sledio od zaprepašćenja. Nisam znao šta da radim. Samilosrdno je prekinuo mrtvu tišinu.

'Ako ne možete da mi kažete šta biste želeli da se događa, rekao je, 'još uvek nemate problem. Vi se samo žalite. Problem postoji samo kad ima razlike između onoga što se stvarno događa i onoga što biste vi želeli da se dogodi'.

Budući da brzo učim, iznenada sam shvatio da znam šta bih želeo da se događa. Kad sam mu to rekao, pitao me je šta je moglo da dovede do neslaganja između stvarnog i željenog.

Posle toga, Menadžer za jedan minut reče: 'Pa, šta mislite da uradite povodom svega toga?'

'Pa, dobro, mogu da radim A,' rekao sam.

'Kad biste uradili A, da li bi se ono što biste želeli da se dogodi stvarno dogodilo?' - upitao je.

'Ne', reko.

'Onda imate loše rešenje. Šta biste još mogli da učinite?' - upitao je.

'Mogao bih da uradim B', reko.

'Ali ako uradite B, da li će se ono što želite da se dogodi zaista i dogoditi?' - usprotivio se opet.

'Ne', shvatio sam.

'Onda je to takode loše rešenje', rekao je. 'Šta još možete da učinite?'

Razmišljao sam o tome nekoliko minuta i rekao: 'Mogu da uradim C. Ali ako uradim C, ono što želim da se dogodi, neće se dogoditi, pa je i to loše rešenje, zar ne?'

'Tačno, počinjete da shvatate', reče tada menadžer, sa osmehom na licu. 'Ima li još nešto što biste mogli da učinite?' - upitao je.

'Možda bih mogao da kombinujem neka od ovih rešenja', rekao sam.

'Čini se da to vredi pokušati', uzvratio je.

'Zapravo, ako uradim A ove nedelje, B naredne nedelje, a C za dve nedelje, imaću rešenje. To je fantastično. Mnogo vam hvala. Rešili ste moj problem'.

Veoma se ozlovoljio. 'Nisam', prekinuo je, 'rešili ste ga sami. Samo sam vam postavljao pitanja - pitanja koja ste sposobni da postavljate i sami. Sada se gubite odavde i počnite da rešavate sopstvene probleme koristeći svoje vreme, a ne moje'.

Znao sam šta je uradio, naravno. Pokazao mi je kako da rešavam probleme tako da to mogu ubuduće da činim sam.

Tada je ustao, pogledao me pravo u oči i rekao. 'Dobri ste, Trenele. Setite se toga sledeći put kad imate problem'.

Sećam se da sam se smešio kad sam napuštao njegovu kancelariju.

Trenel se zavalio u svojoj stolici i izgledao je kao da ponovo preživljava svoj prvi susret sa Menadžerom za jedan minut.

„I, tako," započe mladić, razmišljajući o onome što je upravo čuo...

# CILJEVI ZA JEDAN MINUT

## - rezime -



Postavljanje Ciljeva za jedan minut je jednostavno:

1. Dogovorite se oko ciljeva.
2. Razmislite kako treba da se ponašate.
3. Zapišite svaki od svojih ciljeva na poseban list hartije koristeći manje od 250 reči.
4. Pročitajte ono što je zapisano o svakom cilju, za šta će vam trebati oko 1 minut, a ako treba pročitajte ponovo,
5. S vremena na vreme odvojite jedan minut od svog radnog dana da biste razmislili o onome što ste uraditi.
6. Ustanovite da li je vaše ponašanje u skladu ili nije u skladu sa vašim ciljevima.

„To je to“, uskliknuo je Trenel, „vi brzo učite.“

„Hvala vam“, reče mladić, osećajući se zadovoljan sobom. „Samo mi dozvolite da to zabeležim“, reče, „želim da to zapamtim.“

Nakon što je mladić ukratko zapisao tekst u malu plavu beležnicu koju je nosio sa sobom, nagnuo se i upitao: „Ako je postavljanje Cilja za jedan minut prva tajna u tome kako se postaje Menadžer za jedan minut, koje su ostale dve?“

Trenel se nasmešio, pogledao na svoj sat i rekao: „Zašto to ne pitate Levija? I sa njim ste ugovorili sastanak ovog prepodneva, zar ne?“

Mladić je bio zaprepašćen. Kako je to Trenel znao? „Da“, rekao je mladić i ustao da se rukuje sa Trenelom. „Mnogo hvala na vremenu, koje ste mi posvetili, gospodine.“

„Nema na čemu“, odgovorio je Trenel. „Sada imam mnogo više vremena nego ranije. Verovatno shvatate da i sam postajem Menadžer za jedan minut.“

## DRUGA TAJNA: Pohvale za jedan minut



Kada je mladić napustio Trenelovu kancelariju, bio je zadržan jednostavnošću onoga što je čuo. Mislio je: „Svakako da to ima smisla, Najzad, kako možeš da budeš uspešan menadžer ako ti i tvoji ljudi niste sigurni šta se od vas očekuje da uradite? I ako ne znate koje je efikasan način da to postignete?"

Mladić je otišao na drugi kraj zgrade i popeo se liftom do drugog sprata. Kada je stigao u kancelariju g. Levija, bio je iznenađen što sreće tako mladog čoveka. Levi je bio u poznim dvadesetim ili ranim tridesetim. „Tako, išli ste da vidite staroga'. On je baš ljudina, zar ne?"

Već je navikao da Menadžera za jedan minut nazivaju „ljudinom".

„Pretpostavljam da jeste", uzvratio je mladić.

„Da li vam je rekao da je Menadžer za jedan minut?" - upitao je Levi.

„Naravno da jeste. To nije tačno, zar ne?" - rekao je mladić pitajući se da li će dobiti odgovor različit od Trenelovog.

„Verujte mi - jeste. Ja ga jedva viđam."

„Mislite, ne dobijate nikada pomoć od njega?" - nastavljao je mladić.

„Suštinski, veoma malo, mada on provede neko vreme sa mnom na početku novog zadatka ili odgovornosti."

„Da, znam o postavljanju Ciljeva za jedan minut", upade mladi čovek.

„Nisam mislio na postavljanje Ciljeva za jedan minut, nego na Pohvale za jedan minut."

„Pohvale za jedan minut?" - ponovio je mladić. „Da li je to druga tajna kako se postaje Menadžer za jedan minut?"

„Jeste", otkrio je Levi. „Zapravo, kad sam počeo ovde da radim, Menadžer za jedan minut jasno mi je stavio do znanja šta namerava da čini."

„Šta je to bilo?" - pitao je posetilac.

„Rekao je da zna da bi mi bilo mnogo lakše da uspešno radim kad bi mi on na kristalno jasan način saopštavao kako napredujem."

„Rekao mi je da želi da uspem. Želeo je da budem od velike pomoći organizaciji i da uživam u svom radu.“

„Rekao mi je da će pokušati, prema tome, da mi stavi do znanja na potpuno nedvosmi-slen način kada radim dobro, a kada ne.“

„Tada me je upozorio da za obojicu početak možda neće biti uvek prijatan.“

„Zašto?“ - upitao je posetilac.

„Zato što, ukazao mi je tada na to, većina menadžera ne upravlja na taj način, a ni ljudi nisu na to navikli. Tada me je uverio da će mi to biti od velike pomoći.“

„Možete li da mi date neki primer za to o čemu govorite?“ zamolio je mladić.

„Svakako“, pristao je Levi. „Ubrzo nakon što sam počeo da radim, primetio sam da menadžer i dalje ostaje u bliskom kontaktu sa mnom, čak i posle utvrđivanja Ciljeva za jedan minut.“

„Kako to mislite u bliskom kontaktu?“ -upitao je mladić.

„To je činio na dva načina“, objašnjavao je Levi.

„Pre svega, pažljivo je pratio moje aktivnosti. Izgledalo je kao da nikad nije mnogo daleko od mene. Drugo, rekao mi je da pravim detaljne beleške o svom napredovanju i morao sam da mu ih šaljem.“

„To je zanimljivo“, reče mladić. „Zašto on to radi?“

„Isprva sam mislio da me on špijunira i da mi ne veruje. To jest, sve dotle dok od nekih drugih ljudi koji mu podnose izveštaje nisam saznao šta zapravo radi.“

„I, šta je to bilo?“ - želeo je da zna mladić.

„Pokušavao je da me uhvati kako nešto radim dobro“, reče Levi.

„Da vas uhvati kako nešto dobro radite“, ponovio je mladić.

„Da“, ponovio je Levi. „Mi ovde imamo moto koji kaže:“

---

**Pomozite ljudima da ostvare  
svoj puni potencijal. Uхватite  
ih kako nešto rade dobro.**

---

Levi je nastavio. „U većini organizacija menadžeri provode dobar deo svog vremena hvatajući ljude kako rade, šta?" - upita on mladića.

Mladić se nasmeši i reče sa uverenjem: „Nešto pogrešno".

„Tačno", reče Levi. „Mi ovde stavljamo naglasak na pozitivno. Hvatamo ljude kako rade nešto ispravno."

Mladić je pribeležio nešto u svoju beležnicu i onda upitao:

„Šta se događa, gospodine Levi, kad vas Menadžer za jedan minut uhvati da činite nešto ispravno?"

„Tada vas za minut pohvali", reče Levi sa izvesnim oduševljenjem.

„Šta to znači?" - želeo je da zna mladić.

„Pa, eto, kad vidi da ste učinili nešto ispravno, on vam pride i uspostavi kontakt sa vama. To često čini tako što vam stavi ruku na rame ili vas prijateljski potapše po leđima."

„Da li vas to uznemirava" pitao je mladić, „to što vas dotiče?"

„Ne!" - insistirao je Levi. Baš naprotiv, to pomaže. Znam da stvarno brine o meni i da želi da napredujem. On sam kaže: 'Što su vaši ljudi uspešniji, to i vi više napredujete u organizaciji'.

„Kad me dotakne, to kratko traje, ali tada shvatim da smo na istoj strani."

„U svakom slučaju, posle toga", nastavio je Levi, „on vas pogleda pravo u oči i precizno vam kaže da ste to ispravno učinili. Onda podeli sa vama radost koju oseća zbog onoga što ste uradili."

„Mislim da nikad nisam čuo o menadžeru koji to čini", upade mladić. „Zbog toga se verovatno dobro osećate."

„Kako da ne", reče Levi. „i to iz nekoliko razloga. Prvo, dobijem pohvalu čim uradim nešto kako valja." Nasmeši se i nagnu se prema posetiocu. Onda se nasmeja i reče: „Ne moram da čekam na godišnju ocenu uspeha svog rada, razumete šta hoću da kažem." Oba čoveka se nasmešiše.

„Drugo, s obzirom na to da on tačno specifikuje šta je to što sam dobro uradio, ja znam da je iskren i da je upoznat sa onim što radim. Treće, on je dosledan."

„Dosledan?" - upitao je mladić želeći da čuje više.

„Da", potvrdi Levi. „On će me pohvaliti ako postizem dobre rezultate, ako to zaslužujem, čak i ako mu stvari ne idu dobro na drugim mestima. Znam da može da bude uznemiren zbog drugih stvari. Ali, on reaguje na situaciju u kojoj se ja trenutno nala-

zim, a ne ono što njega muči u tom trenutku. Ja to zaista cenim."

„Da li sve to hvaljenje odnosi menadžeru mnogo vremena?" - upita mladić.

„Zaista ne", reče Levi. „Upamtite da ne morate da hvalite nekoga veoma dugo da bi on shvatio da ste vi obratili pažnju na njega i da brinete o njemu. To obično traje kraće od minuta."

„I zato se zove Pohvala za jedan minut", reče posetilac i zabeleži ono što je čuo.

„Tačno", reče Levi.

„Da li on stalno pokušava da vas uhvati da činite nešto kako valja?" - upita mladi čovek.

„Ne, zaista ne" odgovori Levi. „Samo kad počinjete da radite ovde ili kad krećete sa novim projektom ili odgovornošću. Kad pohvatate konce, on nije previše na vidiku."

„Zašto?" - upita mladić.

„Zato što on i vi imate i druge načine da saznate kada je obavljanje nekog posla 'dostojno hvale'. Obojica možete da pregledate podatke u informacijskom sistemu - o prodaji, troškovima, programu proizvodnje, i tako dalje. I onda", dodade Levi, „posle nekog vremena sami sebe uhvatite kako dobro radite i tada počinjete da hvalite samog sebe. Takođe, stalno se pitate kad bi mogao opet da vas pohvali i to vas podstiče da gurate dalje čak i kad on nije tu. Čudno je to. Nikada u životu nisam radio toliko mnogo."

„To je stvarno zanimljivo", komentarisao je mladić. „Znači da je Pohvala za jedan minut jedna od tajni kako se postaje Menadžer za jedan minut."

„Zaista jeste", reče Levi sa sjajem u očima. Uživao je da gleda kako neko uči tajne Upravljanja za jedan minut.

Posetilac je pogledao svoje beleške, i ubrzo je napravio kratak pregled onoga što je naučio o Pohvalama za jedan minut.

# POHVALE ZA JEDAN MINUT

- rezime -



Pohvale za jedan minut su delotvorne kada vi:

1. Kažete ljudima jasno da nameravate da im stavite do znanja kako rade.
2. Hvalite ljude odmah.
3. Kažete ljudima šta su to učinili kako valja - budite u tome određeni.
4. Kažete ljudima da ste zadovoljni onim što su ispravno uradili i kako to pomaže organizaciji i drugim ljudima koji tamo rade.
5. Napravite kratak predah da biste im omogućili i da „osete“ koliko se vi dobro osećate.
6. Podstaknete ljude da učine to isto.
7. Stisnete ljudima ruku ili ih dodirnete na način koji jasno pokazuje da podržavate njihovo napredovanje u organizaciji.

„Šta je treća tajna?“ - upita mladić sa žarom.

Levi se nasmeja posetiočevom entuzijazmu, ustade iz svoje stolice i reče: „Zašto ne pitate gđu Braun? Koliko znam, i sa njom planirate da razgovarate.“

„Da, planiram“, priznao je mladić. „Dobro, hvala vam mnogo što ste odvojili vreme za mene.“

„Nema na čemu“, reče Levi. „Vreme je ono čega imam u izobilju - vidite, sada sam i ja Menadžer za jedan minut.“

Posetilac se nasmešio. Čuo je to negde ranije.

Želeo je da razmisli o onome što uči. Napustio je zgradu i prošetao se po obližnjem parku. Opet je bio zadivljen jednostavnošću i zdravim razumom onoga što je upravo čuo. „Kako možete da osporavate efikasnost metoda po kome hvataju ljude kako rade nešto ispravno“, mislio je mladi čovek, „posebno onda kad znaju šta treba da urade i kako treba da izgleda dobro obavljen posao?“

„Ali, da li su Pohvale za jedan minut stvarno delotvorne?“ - pitao se on. „Da li Upravljanje za jedan minut stvarno daje temeljite rezultate?“

Dok se šetao, njegova radoznalost je narasla. Tako se vratio sekretarici Menadžera za jedan minut, gđi Metkaf, i zamolio je da pomeri njegov sastanak sa gđom Braun za sledeće jutro.

„Može sutra pre podne“, reče sekretarica i dodade dok je spuštala slušalicu: „Gđa Braun je rekla da vam kažem kako možete doći bilo kada, osim u sredu pre podne.“

Potom je telefonirala u centar grada gde se nalazila centrala kompanije i ugovorila mu novi sastanak koji je zahtevao. Nameravao je da vidi gđu Gomez, visokog službenika u sedištu kompanije. „Oni tamo imaju informacije o svima pogonima i lokacijama cele kompanije“, rekla mu je gđa Metkaf znalački. „Sigurna sam da ćete tamo naći sve što tražite.“ Zahvalio joj je i krenuo.

## PROCENA



Posle ručka, mladić je otišao u centar grada. Susreo se sa gđom Gomez, sposobnom ženom u ranim četrdesetim godinama. Prelazeći odmah na temu koja ga je zanimala, mladić je upitao: „Možete li mi, molim vas, reći koji je deo kompanije najefikasniji i najuspešniji? Želim da ga uporedim sa onim koji vodi takozvani *Menadžer za jedan minut*.”

Trenutak kasnije, smejaao se kad je čuo kako gđa Gomez kaže:

„Znate, ne morate tražiti podatke, to je deo kojim rukovodi Menadžer za jedan minut, On je baš ljudina, zar ne? Njegov deo je najuspešniji i najefikasniji od svih naših pogona.”

„To je neverovatno”, reče mladić. „Da li on ima najbolju opremu?”

„Ne,” reče gđa Gomez. „On zapravo ima jednu od najstarijih.”

„Mora biti da tu nešto nije u redu”, reče mladić i dalje u čudu zbog stila upravljanja staroga. „Recite mi da li ga ljudi često napuštaju? Da li se službenici kod njega brzo menjaju?”

„Kada već pitate,” reče gđa Gomez, „kod njega se ljudi zaista brzo menjaju.”

„Aha,” reče mladić misleći da je nešto otkrio.

„Šta se događa sa ljudima koji napuste Menadžera za jedan minut?” - želeo je da zna mladić.

„Dajemo im sopstveni pogon na upravljanje,” brzo uzvratila gđa Gomez. „Posle dve godine provedene kod njega, kažu; 'Kome je potreban menadžer?' On najbolje obučava ljude. Kad god otvaramo novi pogon i kad nam je potreban novi menadžer, mi pozovemo njega. On uvek ima nekoga ko je spreman da preuzme posao.”

Zbunjen, mladić je zahvalio gđi Gomez na vremenu koje mu je posvetila, ali, ovoga puta, od nje je dobio neočekivani odgovor.

„Bilo mi je milo što sam danas mogla da vas primim,” reče. „Ostatak nedelje mi je u celosti popunjen. Kad bih samo mogla da znam koje su to tajne Menadžera za jedan minut. Mislila sam da odem tamo i da ga vidim, ali nikako nisam imala vremena.”

Smešeći se, mladić reče: „Daću vam te tajne na poklon kad ih sam budem otkrio. Baš onako kako mi ih on daje.”

„To bi bio dragocen poklon,” reče gđa Gomez sa osmehom. Pogledala je po svojoj

pretrpanoj kancelariji i rekla: „Svaka pomoć bi mi bila dobrodošla.“

Mladić izađe iz kancelarije gde Gomez i kroči na ulicu klimajući glavom. Menadžer za jedan minut ga je apsolutno zadivio.

Te noći, mladić je veoma nemirno spavao. Bio je uzbuđen očekujući naredni dan - tada će otkriti treću tajnu kako se postaje Menadžer za jedan minut.

## TREĆA TAJNA: Prekori za jedan minut



Sledećeg prepodneva stigao je u kancelariju gde Braun tačno u devet časova. Pozdravila ga je veoma lepo odevena žena u svojim poznim pedesetim. Čuo je rutinsko „Baš je ljudina, zar ne?“, ali je sada već dovoljno znao i mogao je iskreno da odgovori. „Da, jeste!“

„Da li vam je rekao o Menadžeru za jedan minut?“ - upita gđa Braun.

„Samo to i slušam“, reče mladić smejući se. „To nije istina, zar ne?“ - upita mladić, očekujući de će možda ovoga puta dobiti drugačiji odgovor.

„Verujte mi - jeste. Ja ga jedva viđam.“

„Mislite, nemate mnogo kontakta sa njim“, raspitivao se mladić, „van vaših redovnih nedeljnih sastanaka?“

„U suštini veoma malo. Osim, naravno, kad učinim nešto pogrešno,“ reče gđa Braun.

Zaprepašćen, mladić reče: „Hoćete da kažete da viđate Menadžera za jedan minut samo kada nešto uradite pogrešno?“

„Da. Zapravo, ne baš samo tad“, reče gđa Braun, „ali skoro.“

„Ali, mislio sam da je ovde osnovni moto zateći ljude kad rade nešto ispravno.“

„I jeste“, potvrdi gđa Braun. „Ali morate da znate neke stvari o meni.“

„Šta?“ - upita mladić.

„Radim ovde već dosta godina. Znam ovaj pogon kao svoj džep, pa Menadžer za jedan minut ne mora sa mnom da provodi mnogo vremena, sem ponekad, kada se utvrđuju ciljevi. U stvari, obično sama ispišem svoje ciljeve i pošaljem mu ih.“

„Da li je svaki cilj na posebnom komadu papira?“ - upitao je mladić.

„Nego šta. I ni na jednom nema više od 250 reči, što meni i Menadžeru za jedan minut omogućava da ga pročitamo za samo jedan minut.“

„Druga važna stvar koja se tiče mene je da mnogo volim svoj posao, a to ima za posledicu da ja sama sebi dodeljujem Pohvale za jedan minut. Zapravo, ja verujem da

ako sam nisi za sebe, onda to nisu ni drugi. Jedan prijatelj mi je rekao sledeći moto kojeg se uvek sećam: 'Ako ne duvaš u sopstveni rog, neko će ga upotrebiti kao pljuvaonicu.'

Mladić se nasmešio. Dopadao mu se njen humor. „Da li vas vaš menadžer ikada hvali?” - upita.

„Čini to ponekad, ali ne često jer ga ja preduhitrim”, odgovori gđa Braun. „Kad uradim nešto posebno dobro ja ponekad čak i zatražim da me Menadžer za jedan minut pohvali.”

„Kako se uopšte usuđujete da to radite?” - zapita mladić.

„To je lako. Baš kao da se kladim na pobedu ili na nerešen rezultat. Ako me pohvali, pobedila sam.”

„A, ako ne?” - upade mladić.

„Onda je nerešeno”, odgovori gđa Braun. „Jer, nešto dobiješ tek kad to tražiš.”

Mladić se smešio dok je beležio filozofiju gđe Braun, a onda je nastavio.

„Rekoste da on provodi vreme s vama kad nešto pogrešite. Na šta mislite?” - upitao je mladić.

„Ako napravim veliku grešku, tada neizostavno dobijem *Prekor za jedan minut*, reče gđa Braun.

„Dobijete, šta?” - zbunjeno zapita mladić.

„*Prekor za jedan minut*, ponovi gđa Braun. „To je treća tajna kako se postaje Menadžer za jedan minut.”

„Kako ona funkcioniše?”

„Jednostavno”, reče gđa Braun.

„Očekivao sam da ćete to reći”, odvrati mladić.

Gđa Braun se nasmeja zajedno sa njim i objasni: „Ako već neko vreme radite posao i znate kako da ga uradite dobro, a onda pogrešite, Menadžer za jedan minut će brzo reagovati.”

„Šta on tada radi?” - upita mladić.

„Čim sazna za grešku, on me poseti. Prvo utvrdi činjenice. Tada mi možda samo spusti ruku na rame ili možda dođe i stane sa moje strane stola.”

„Zar vas to ne uznemiri?” - upita mladić.

„Naravno da me uznemiri, jer znate šta dolazi posle toga, naročito ako nema osmeha na njegovom licu.“

„Gleda me pravo u oči“, nastavi ona, „i precizno mi kaže gde sam pogrešila. Tada sa mnom podeli svoja osećanja izazvana mojom greškom - ljutnju, uvređenost, frustraciju ili neko drugo osećanje.“

„Koliko to traje?“ - upita mladić.

„Samo tridesetak sekundi, ali ponekad liči na večnost“, poveri se gđa Braun.

Posetilac nije mogao da se ne seti kako se osećao kad mu je Menadžer za jedan minut „na nedvosmislen način“ rekao da ga zamara njegova neodlučnost.

„I, šta se onda događa?“ - upita mladić premeštajući se na ivicu stolice.

„Onda on dopusti da ono što je rekao potone u duboku tišinu koja potraje nekoliko sekundi - o... i te kako potone!“

„A zatim?“ - upita mladić.

„Zatim me pogleda pravo u oči i stavi mi do znanja da je svestan kako sam veoma sposobna. Želi da shvatim da je jedini razlog njegove ljutnje taj što me mnogo poštuje. Kaže da zna da sve to ne liči na mene i da će me rado ponovo posetiti, ali da moram da shvatim da on neće prihvatiti istu grešku.“

Mladić upade: „To mora da vas natera da se dobro zamislite!“

„Svakako da me natera“ odlučno je klimnula glavom gđa Braun.

Mladić je shvatao o čemu govori gđa Braun. Hvatao je beleške što je brže mogao. Osetio je da će ovoj ženi biti potrebno dosta vremena da objasni nekoliko važnih poenti.

„Pre svega“ reče gđa Braun, „on ima običaj da me prekori odmah, čim nešto pogrešim. Drugo, s obzirom na to da precizno odredi moju grešku i da sve nadgleda, ja ne mogu posao da obavljam zbrda-zdola. Treće, pošto on ne napada mene kao ličnost - već samo moje ponašanje - kod mene ne izaziva želju da se branim. Ne pokušavam da racionalizujem moju grešku tako što ću je pripisati njemu ili nekome drugom. Znam da je on fer. I četvrto, on je dosledan.“

„Da li to znači da će vas on prekoreti zbog neke greške čak i ako se na drugoj strani stvari razvijaju povoljno za njega?“

„Da,“ odgovori ona.

„Da li čitav proces traje samo jedan minut?“ - upita mladić.

„Najčešće“, reče ona. „I kada je završen, završen je. Prekor za jedan minut ne traje

dugo, ali vam mogu garantovati da ga ne zaboravljate i da ne činite istu grešku dva puta."

„Znam o čemu govorite", reče mladić, „međutim zamolio sam ga..."

„Nadam se", upade mu ona u reč, „da ga niste zamolili da ponovi nešto što je već rekao."

Mladić je bio postidjen. „Jesam", priznao je.

„Onda vam je jasno šta znači primiti Prekor za jedan minut", reče ona, „mada očekujem da ste, kao posetilac, primili blag prekor."

„Ne znam da li biste ga mogli nazvati blagim", reče on, „ali više neću od njega tražili da ponovi ono što je već rekao. To je bila greška."

„Pitam se" glasno reče posetilac, „da li Menadžer za jedan minut ikada i sam greši. Izgleda da je skoro savršen."

Gđa Braun poče da se smeje. „Skoro nikad", reče ona. „Ali on ima dobro razvijen smisao za humor. Tako, kad pogreši, kao kad, na primer, zaboravi da uputi drugu polovinu Prekora za jedan minut, mi mu na to skrenemo pažnju i zadirkujemo ga."

„To jest, kad smo se oporavili od prekora. Mi možemo, na primer, da mu kasnije telefoniramo i kažemo da smo svesni da smo pogrešili. Tada možemo da se nasmejemo i da ga zamolimo za pohvalni deo prekora jer se ne osećamo dobro."

„Šta tada radi?" - upita mladić.

„Obično se smeje i kaže da mu je žao što je zaboravio da me podseti da sam osoba koja je inače dobra."

„Vi možete da se smejete zbog pohvala i zbog prekora?" - upita mladić.

„Svakako", reče gđa Braun. „Menadžer za jedan minut nas je naučio da cenimo sposobnost da se sami sebi nasmejemo kad pogrešimo. To nam pomaže da napredujemo u radu."

„To je divno", oduševi se mladić. „Kako ste naučili da to činite?"

„Jednostavno" odgovori gđa Braun, „gledajući kako to čini sam šef."

„Mislite, vaš šef može da se smeje sebi kad pogreši?" - upita mladić, zapanjen.

„Dobro, ne baš uvek", priznala je gđa Braun. „On je kao i većina nas. Nekad je krut. Ali često može. I, kada se smeje sebi, to ima pozitivno dejstvo na sve oko njega."

„Sigurno ima puno samopouzdanja", pretpostavio je mladić.

„Ima", odgovori gđa Braun.

Mladić je bio impresioniran. Počinjao je da uviđa od kolike je vrednosti takav menadžer za organizaciju.

„Šta mislite zašto su prekori Menadžera za jedan minut tako efektni?" - upitao je.

„To pitajte Menadžera za jedan minut", reče ona dižući se od radnog stola, da bi ispratila mladića do vrata.

Kad joj se zahvalio na vremenu koje mu je posvetila, gđa Braun se nasmešila i rekla: „Znate kakav će na to biti odgovor." Oboje su se nasmejali. On je počinjao da se oseća kao „domaći" pre nego kao posetilac, i to mu je prijalo.

Čim se našao u hodniku, shvatio je koliko je malo vremena proveo sa njom, a koliko je informacija od nje dobio.

Razmišljao je o onome što je rekla. Zvučalo je toliko jednostavno. Prebirao je u glavi šta bi trebalo činiti kada se nađete u situaciji da uhvatiteiskusnu osobu da radi nešto pogrešno.

## PREKORI ZA JEDAN MINUT - rezime -



Prekori za jedan minut dobro deluju onda kada vi:

1. Kažete ljudima unapred da ćete im staviti do znanja kako rade, i to na nedvosmi-slen način.

prva polovina prekora

2. Prekorite ljude odmah

3. Kažete ljudima gde su pogrešili – budite određeni.

4. Kažite ljudima kako se osećate zbog njihove greške - i to na nedvosmislen način.

5. Zastanete nekoliko sekundi kako bi došlo do neprijatne tišine i kako bi oni osetili šta vi mislite.

druga polovina prekora

6. Rukujete se ili taknete ljude na način koji im pokazuje da ste iskreno na njihovu strani.

7. Podsetite ljude na to koliko ih cenite.

8. Istaknete opet da o njima imate lepo mišljenje, ali da se to ne odnosi na njihov postupak u ovoj situaciji.

9. Imajte na umu da kada završite sa prekorom, da je on okončan zauvek.

Mladić možda ne bi poverovao u dejstvo Prekora za jedan minut da ga sam nije iskusio. Zaista se osećao neugodno. Nije želeo da to ponovo iskusi.

Ipak, znao je da svako ponekad greši i da će možda i sam biti opet prekoran jednog dana. Ali, znao je i da će, ako dođe od Menadžera za jedan minut, prekor biti fer; da će to biti komentar na njegovo ponašanje, a ne na vrednost njega kao ličnosti.

Dok je išao prema kancelariji Menadžera za jedan minut, razmišljao je o jednostavnosti Upravljanja za jedan minut.

Sve tri tajne su imale smisla - Ciljevi za jedan minut, Pohvale za jedan minut i Prekori za jedan minut. „Ali, zašto one deluju?“ - pitao se on. „Zašto je Menadžer za jedan minut najproduktivniji menadžer u kompaniji?“

# MENADŽER ZA JEDAN MINUT OBJAŠNJAVA



Kada je stigao do Menadžera za jedan minut, njegova sekretarica reče: „Možete odmah da uđete. Pitao se kada ćete ga ponovo posetiti.”

Kad je mladić ušao u kancelariju, primetio je ponovo kako je čista i nepretrpana, Menadžer za jedan minut ga je pozdravio toplim osmehom.

„I, šta ste otkrili na svojim putovanjima?” - upitao je.

„Puno toga!” - reče mladić pun entuzijazma.

„Recite mi šta ste naučili?” - ohrabrio ga je menadžer.

„Otkrio sam zašto sebe zovete Menadžerom za jedan minut. Sa svojim ljudima utvrđujete Ciljeve za jedan minut da biste bili sigurni da znaju za šta su odgovorni i kako izgleda dobro obavljen posao. Onda pokušavate da ih uhvatite kako obavljaju nešto valjano tako da možete da ih pohvalite. A, potom, konačno, ako su oni u potpunosti umešni da urade nešto kako valja, a to ipak ne rade, prekorite ih za minut.”

„I, šta mislite o svemu tome?” - zapita Menadžer za jedan minut.

„Zaprepašćen sam koliko je sve to jednostavno”, reče mladić, „a ipak pomaže - postižete rezultate. Ubeđen sam bar da pomaže kod vas.”

„Pomagače i kod vas ako zaista želite da sve to primenjujete”, naglasio je menadžer.

„Možda”, reče mladić, „ali veća je mogućnost da ću to primenjivati ako bolje razumem zašto to deluje.”

„Svi razmišljaju na taj način, mladiću. Što više razumete zašto nešto deluje, to ste skloniji da ga koristite. Biću, zbog toga, srećan da vam prenesem ono što znam. Odakle želite da počnem?”

„Dobro, pre svega, kad govorite o Upravljanju za jedan minut, da li stvarno mislite da je potreban samo minut da biste uradili sve te stvari koje treba postići kao menadžer?”

„Ne uvek. To je samo način da se kaže da biti menadžer nije toliko komplikovano koliko to ljudi veruju. Isto tako, rukovođenje ljudima ne oduzima toliko vremena

koliko možda vi mislite. Tako kada govorimo o Upravljanju za jedan minut, za svaki od ključnih elemenata, kao što je postavljanje ciljeva, može biti potrebno više za jedan minut, to je samo simbolički termin. A često je potreban ipak samo minut.

„Dozvolite da vam pokažem jednu od beležaka koju držim na svom stolu.“

Kad je pogledao, mladić je pročitao:

---

## **Najdragoceniji minut koji provedem jeste onaj koji uložim u ljude.**

---

„Ima tu izvesne ironije“, reče menadžer. „Većina kompanija potroši 50% do 70% svog novca na plate, a manje od 1% svog budžeta na obučavanje ljudi. Većina kompanija, zapravo, potroši više vremena i novca na održavanje zgrada i opreme nego što troši na održavanje i razvijanje ljudi.“

„Nikad nisam na to mislio“, priznao je mladić. „Ali ako ljudi ostvaruju rezultate, onda je vrlo razumno uložiti u njih.“

„Tačno“, reče menadžer. „Želeo bih da je postojao neko ko bi ulagao u mene kada sam počeo da radim!“

„Šta hoćete time da kažete?“ - upita mladić.

„Vidite, u većini organizacija u kojima sam ranije radio često nisam znao šta je trebalo da radim. Niko se nije potrudio da mi to kaže. Da ste me pitali da li postićem išta na poslu, odgovorio bih vam sa 'ne znam' ili 'mislim da postićem'. Da ste me pitali zašto tako mislim, rekao bih vam sef me već odavno nije davio' ili 'niko mi ništa nije rekao'. Gotovo kao da je moja glavna motivacija bila da izbegnem kaznu.“

„To je zanimljivo“, priznao je mladić. „Međutim, nisam siguran da razumem.“

Tada dodade nestrpljivo: „Zapravo, ako vam to ne smeta, možda bih stvari mogao da razumem bolje ako se vratim svojim pitanjima koja počinju sa 'zašto'. Počnimo sa određivanjem Ciljeva za jedan minut. Zašto to tako dobro pomaže?“

# ZAŠTO CILJEVI ZA JEDAN MINUT POMAŽU



„Želite da znate zašto Ciljevi za jedan minut pomažu" reče menadžer. „Lepo." Ustao je i polako se šetao po sobi.

„Daću vam jednu analogiju koja može da pomogne. Video sam dosta nemotivisanih ljudi na poslu u organizacijama u kojima sam bio zaposlen proteklih godina. Ali nikada nisam video nemotivisanu osobu posle posla. Svako je bio motivisan da nešto radi."

Jedne noći, na primer, kuglao sam se i video neke od 'problematičnih slučajeva' iz moje prethodne organizacije. Jedan od stvarno problematičnih ljudi, koga se sećam isuviše dobro, uzeo je kuglu i prišao liniji. Zakotrljao je kuglu i onda počeo da viče i da skače unaokolo. Šta mislite zašto je bio srećan?"

„Zato što je postigao pogodak. Oborio je sve čunjeve."

„Tačno. Šta mislite, zašto on i drugi ljudi nisu toliko uzbuđeni na poslu?"

„Zato što ne znaju gde leže čunjevi", nasmešio se mladić. „Shvatam. Koliko dugo bi on želeo da se kugla kada uopšte ne bi bilo čunjeva?"

„Tačno", reče Menadžer za jedan minut. „Sada možete da shvatite Šta se događa u većini organizacija. Verujem da većina menadžera zna šta želi da radi njihovo osoblje. Oni se međutim ne trude da to kažu na način koji bi ljudi razumeli. Oni pretpostavljaju da ljudi to znaju. Ja nikad ne pretpostavljam ništa kad se utvrđuju ciljevi."

„Kad pretpostavite da ljudi znaju šta se od njih očekuje, vi kreirate neefektan oblik kuglanja. Postavljate čunjeve, ali kad kuglaš zamahne kuglom, primećuje da se ispred čunjeva nalazi zastor. I, kada zakotrlja kuglu, i ona prođe ispod zastora, on čuje udarac ali ne zna koliko je čunjeva oborio. Kada ga pitate da li je uspeo, on kaže: Ne znam, čini mi se da nije bilo loše."

„To je kao da igrate golf noću. Mnogo mojih prijatelja je prestalo da igra golf, a kad sam ih pitao zašto, rekli su 'zato što su tereni prepuni'. Kad sam im predložio da igraju noću, smejali su se jer, ko bi uopšte igrao noću kada ne može da vidi ciljeve?"

„Isto je i sa gledanjem fudbala. Koliko bi ljudi u ovoj zemlji sedelo pred televizorom nedeljom po podne ili ponedeljkom uveče i gledalo kako dva tima trče tamo-amo po polju kad ne bi bilo golova na koje treba pucati ili nekog drugog načina da se

postigne rezultat?"

„Da! Zašto je to tako?" - upita mladić.

„Zato što je sasvim jasno da je kod ljudi motivacija u povratnoj sprezi sa rezultatima. Zapravo, imamo za ovo jednu poslovicu koju treba zapamtiti: 'Povratna sprega je doručak šampiona'. Povratna sprega nas tera napred. Na nesreću, međutim, kad većina menadžera shvati da je povratna sprega sa rezultatima najvažnija motivacija za ljude, oni obično uspostave treći oblik kuglanja."

„Kada kuglaš priđe liniji da zakotrlja kuglu, čunjevi su postavljeni i zastor je na mestu, ali tu je još jedan učesnik u igri - nadzornik koji stoji iza zastora. Kada kuglaš zakotrlja kuglu, čuje udarac čunjeva koji se ruše i nadzornik podiže dva prsta da označi da su oborena dva čunja. Doista, da li većina menadžera kaže da ste pogodili dva?"

„Ne", reče mladić smešeći se. „Obično kažu da ste promašili osam."

„Tačno tako!" - reče Menadžer za jedan minut. „Pitanje koje sam uvek postavljao bilo je zašto menadžer 'ne podigne zastor' tako da njegovi potčinjeni mogu da vide čunjeve. Zašto? Zato što se povodi za velikom američkom tradicijom - ocenjivanjem uspeha obavljenog posla."

„Povodi se za ocenjivanjem uspeha obavljenog posla?" - čudio se mladić.

„Baš tako. Imam običaj da to nazivam 'SSMUŠKS' što je skraćenica za 'Sada si mi u šakama, kučkin sine'. Takvi menadžeri ne kažu svojim ljudima šta očekuju od njih; prepuste ih samima sebi i onda ih 'ulove' kad ne obavljaju posao na poželjnom nivou."

„Šta mislite, zašto oni to rade?" - raspitivao se mladić budući da je bio upoznat sa istinitošću menadžerovih zapažanja.

„Da bi izgledali uspešni", reče menadžer.

„Šta mislite pod tim 'da bi izgledali uspešni'?" - upita mladić.

„Šta mislite kako bi na vas gledao vaš šef kad biste svakoga ko vam polaže račune, ocenili najvišom ocenom na skali vrednovanja uspeha, sa kojim je obavio posao?"

„Kao na 'mekušca, kao na nekog ko ne može da napravi razliku između dobro i loše obavljenog posla."

„Upravo to", reče menadžer. „Da biste izgledali kao uspešan menadžer, u većini organizacija morate da hvatate svoje ljude kako greše. Morate da imate nekoliko dobitnika, nekoliko gubitnika, a sve ostale negde u sredini. Vidite, u ovoj zemlji grafikon prikazuje prosečnu raspodelu inteligencije. Sećam se, da sam jednom prilikom kad sam bio u poseti školi moga sina, posmatrao učiteljicu petog razreda kako svom razredu zadaje test o glavnim gradovima država. Kada sam je upitao zašto nije postavila atlase tokom vežbe u učionici i dozvolila da ih deca koriste, ona je rekla: 'Nisam to mogla da učinim jer bi sva deca osvojila 100% bodova'. Kao da bi bilo loše da svi test urade dobro."

„Sećam se da sam negde pročitao kako je Ajnštajn kad ga je neko upitao za broj njegovog telefona, otišao do telefonskog imenika da pogleda koji je to broj”

Mladić se nasmejao. „Šalite se.” „Ne. Ne šalim se. Rekao je da svoj um nikada ne pretrpava informacijama koje može da nađe na drugom mestu.”

„Pa, dobro, da niste ovo znali”, nastavi menadžer, „šta biste pomislili o nekome ko bi otišao do imenika da potraži sopstveni broj? Da li biste pomislili da je dobitnik ili gubitnik?”

Mladić se osmehnuo i rekao: „Pravi gubitnik.”

„Svakako”, uzvratila menadžer, „I ja bih, ali bismo pogrešili, zar ne?”

Mladić je klimnuo u znak slaganja.

„Svi bismo tako pogrešili”, reče menadžer. Tada pokaza plaketu koju je napravio za sebe. „Pogledajte ovo!”

---

**Svako je potencijalni dobitnik.  
Neki ljudi su prurušeni u gubitnike.  
Ne dozvolite da vas njihov izgled prevvari.**

---

„Vidite” reče menadžer, „kao menadžer imate tri izbora. Prvo, možete da zaposlite dobitnike. Njih je teško naći i skupi su. Ili, drugo, ako ne možete da nađete dobitnika, možete da zaposlite nekoga ko ima potencijala za dobitnika. Tada sistematski obučavate tu osobu da postane dobitnik. Ako niste voljni da uradite ni jedno, ni drugo (čudim se koliko menadžera ne želi da troši novac za zapošljavanje dobitnika ili da odvoji izvesno vreme za obučavanje nekoga ko će postati dobitnik), onda vam ostaje samo treći izbor - molitva.”

To kao da je sledilo mladića. Spustio je svoju beležnicu i olovku i rekao: „Molitva?”

Menadžer se tiho nasmejao. „Samo pokušavam da budem duhovit, mladiću. Ali kad bolje razmislite o tome, ima mnogo menadžera koji se svakodnevno mole - 'Nadam se da će ova osoba uspeti'.”

„Dobro” reče ozbiljno mladić. „Uzmimo prvi izbor. Ako zaposlite dobitnika, veoma je lako biti Menadžer za jedan minut, zar ne?”

„Svakako da jeste”, reče menadžer smešeći se. Bio je zapanjen ozbiljnim izgledom - kao da je veća ozbiljnost osobu činila boljim menadžerom. „Sve što treba da učinite sa dobitnikom je da postavite Cilj za jedan minut i da ga pustite da gura dalje.”

„Shvatio sam iz razgovora sa gđom Braun da sa njom ponekad čak ni to ne morate da činite", reče mladić.

„Ona je apsolutno u pravu", reče menadžer. „Ona je više zaboravila nego što su neki ovde ikada znali. Ali sa svakim, dobitnikom ili potencijalnim dobitnikom, postavljanje Cilja za jedan minut je osnovno sredstvo produktivnog ponašanja."

„Da li je tačno da, bez obzira na to ko inicira postavljanje Cilja za jedan minut", upita mladić, „svaki cilj uvek mora da bude zapisan na jednom jedinom listu hartije?"

„Apsolutno", naglasio je Menadžer za jedan minut.

„Zašto je to tako važno?"

„Zato da bi ljudi mogli često da pregledaju svoje ciljeve i uporede ih sa obavljenim poslom."

„Shvatio sam da oni treba da zapisu samo osnovne ciljeve i zaduženja, a ne i svaki vid svog posla", reče mladić.

„Da to je zato što ne želim da ovo bude stovarište hartije. Ne želim da se mnogo papira slaže negde i pregleda jedanput godišnje, kada dođe vreme za postavljanje ciljeva za narednu godinu, ili za ocenjivanje obavljenog posla, ili za nešto slično."

„Kao što ste verovatno videli, svako ko radi za mene ima pored sebe plaketu koja izgleda kao ova." Pokazao je posetiocu svoj primerak plakete.

---

**Odvojite jedan minut:  
Proučite svoje ciljeve.  
Proverite kako obavljate posao.**

**Sagledajte da li vaše ponašanje  
Odgovara ciljevima.**

---

Mladić je bio zaprepašćen. Ovo mu je izmaklo prilikom njegove kratke posete. „Ovo do sada nisam video", reče on. „Sjajno. Mogu li da dobijem jednu od ovih plaketa?"

„Svakako", reče menadžer. „Srediću to." Dok je zapisivao nešto od onoga što je učio, budući menadžer reče ne podižući glavu: „Znate, teško je naučiti sve o Upravljanju za jedan minut za tako kratko vreme. Ima svakako još toga što bih želeo da naučim o Ciljevima za jedan minut, na primer, ali bih to mogao da ostavim za

kasnije."

„Da li bismo mogli sada da pređemo na Pohvale za jedan minut?" - upita mladić dižući pogled sa svoje beležnice.

„Svakako", reče Menadžer za jedan minut. „Verovatno se pitate zašto i to pomaže."

„Da, zaista", uzvratilac.

# ZAŠTO POHVALE ZA JEDAN MINUT POMAŽU



„Pogledajmo nekoliko primera", reče Menadžer za jedan minut. „Možda će vam tada biti jasno zašto Pohvale za jedan minut tako dobro pomažu."

„To bi bilo dobro", reče mladić.

„Počecu sa primerom goluba a onda preći na ljude", reče menadžer. „Samo zapamtite, mladiću, ljudi nisu golubovi. Ljudi su složeniji. Oni su svesni, oni misle za sebe i svakako ne žele da drugi manipulišu njima. Zapamtite to i poštuju to. To je ključ dobrog upravljanja."

„Imajući to u vidu, pogledajmo nekoliko primera koji pokazuju da svi mi tražimo ono u čemu se osećamo dobro i izbegavamo ono u čemu se osećamo loše."

„Pretpostavimo da imate neobučenog goluba i da želite da uđe u donji levi ugao

sanduka, potom da pređe u gornji desni ugao i pritisne polugu desnom nogom. Pretpostavimo da nedaleko od mesta ulaska imate mašinu koja ispušta loptice hrane kojom bi se golub nagradio i podstakao. Šta mislite, šta će se desiti ako goluba stavimo u sanduk i čekamo da pređe u gornji desni ugao i pritisne polugu desnom nogom pre no što mu damo hranu?" - upitao je Menadžer za jedan minut.

„Umro bi od gladi", uzvratila mladić.

„U pravu ste. Izgubićemo mnogo golubova. Golub će umreti od gladi zato što nema pojma šta se od njega očekuje."

„U stvari nije teško obučiti goluba da obavi taj zadatak. Sve što treba da učinite je da povučete liniju nedaleko od mesta gde golub ulazi u sanduk. Ako golub uđe u sanduk i pređe liniju - bang-mašina izbaci lopticu i golub dobije hranu. Uskoro će golub juriti na to mesto; ali, vi ne želite da ostane tu. Gde želite da ode?"

„U gornji desni ugao sanduka", reče mladić.

„Tačno!" - potvrdi Menadžer za jedan minut. „Prema tome, posle izvesnog vremena prestajete da nagrađujete goluba što odlazi na to mesto i povlačite drugu liniju, koja nije daleko od prethodne, ali je u pravcu cilja - gornjeg desnog ugla sanduka. Golub nastavlja da se kreće oko svog starog mesta i ne dobija da jede. Međutim, uskoro će

preći novu liniju i - bang-mašina će ponovo izbaciti hranu i golub je nahranjen."

„Tada nacrtate još jednu liniju. Ona opet treba da bude u pravcu cilja, ali ne previše udaljena od prethodne da bi golub mogao da uspe. Nastavićemo da postavljamo te linije sve bliže gornjem desnom uglu kutije i hranićemo goluba samo ukoliko udari polugu, a onda konačno samo ako je udari desnom nogom."

„Zašto postavljate sve te male ciljeve?" -čudio se mladić.

„Crtajući ovaj niz linija, mi uspostavljamo ciljeve koje golub može da postigne."

„U prvo vreme, ključ za obučavanje nekoga za novi zadatak je da mu ukažemo na trenutak kada nešto uradi približno dobro, sve dok ne nauči da to radi potpuno ispravno."

„Mi sve vreme koristimo ovaj koncept sa decom i životinjama, ali ga nekako zaboravljamo kada radimo sa odraslim osobama. Na primer, u nekim morskim akvarijumima koje vidate po gradovima, predstavu obično završavaju time što ogromni kit skače preko užeta koje je razapeto visoko iznad vode.

Kad pljusne nazad u vodu, kit pokvasi prvih deset redova gledalaca."

„Ljudi odlaze sa predstave mrmrljajući u sebi, "To je neverovatno. Kako nauče kita da to radi?"

„Da li mislite da brodom isplove na okean", upita menadžer, „i stave uže iznad vode i poviču gore, gore!" sve dok kit ne skoči iz vode preko užeta? I tada kažu: 'Hej, hajde da ga unajmimo. On je pravi dobitnik'."

„Ne", nasmeja se mladić. „Ali to bi stvarno bilo unajmljivanje dobitnika."

Dva čoveka su uživala u zajedničkom smehu.

„U pravu ste", reče menadžer. „Kada su uhvatili kita, on ništa nije znao o skakanju preko užeta. Kada su počinjali da ga obučavaju u velikim bazenima, gde mislite da su počeli sa užetom?"

„Na dnu bazena", odgovori mladić.

„Naravno!" - odgovori menadžer. „Svaki put kad je kit plivao iznad užeta dobijao je hranu. Uskoro su malo podigli uže."

„Ako je kit plivao ispod užeta, nije dobijao hranu tokom obuke. Kad god je plivao preko užeta, bio je hranjen. Tako je uskoro kit počeo stalno da pliva preko užeta. Onda su počeli da dižu uže malo više."

„Zašto su podizali uže?" - upita mladić.

„Prvo", počeo menadžer, „jer su imali jasan cilj: da im kit skače visoko iznad vode i

preko užeta."

„I drugo", istaknu Menadžer za jedan minut, „nije previše uzbuđljiva predstava ako trener samo kaže: 'Narode, kit je ponovo preplivao preko užeta'. Svi bi gledali u vodu, ali ne bi mogli ništa da vide. Tokom vremena, oni nastavljaju da podižu uže sve dok ga konačno ne podignu na površinu vode. Sada veliki kit zna da mora da skoči delimično van vode, i preko užeta, ukoliko želi da bude nahranjen. Čim je taj cilj postignut, oni mogu započeti da dižu uže sve više i više iznad vode."

„Znači, tako to oni čine", reče mladić. „Dobro, razumem sada kako upotreba tog metoda uspeva sa životinjama, ali zar nije previše upotrebiti ga i kod ljudi?"

„Ne, to je, u stvari, vrlo prirodno", reče menadžer. „Svi mi to u stvari radimo sa decom o kojoj brinemo. Kako mislite da ih učimo da hodaju? Možete li da zamislite kako uspravljamo dete i govorimo mu 'hodaj', i kada ono padne, malo ga pljesnemo i kažemo mu 'Rekao sam ti da hodaš'. Ne, vi uspravite dete i prvog dana ono se malo njiše, a vi se uzbudite i kažete 'Ono stoji, ono stoji!' i grlite ga i ljubite. Sledećeg dana ponovo se uspravi za trenutak i možda se zatetura jedan korak, a vi ga opet obaspete poljupcima i zagrljajima."

„Konačno dete, shvatajući da je to veoma prijatno, počinje da se njiše na svojim nogama sve više i više, sve dok ne prohoda."

„Ista stvar je i sa učenjem deteta da govori. Pretpostavimo da želite da dete kaže; 'Daj mi čašu vode, molim te. Ako budete čekali da dete izgovori celu rečenicu pre nego što mu date vodu, ono će umreti od žeđi. Zbog toga počinjete da mu govorite 'voda, voda'. Iznenada, jednog dana dete kaže 'voja'. Skočite sa mesta, zagrlite i poljubite dete, pozovete baku telefonom i onda joj kažete da dete može da izgovori 'voja, voja!' To nije bila 'voda', ali je bilo blizu."

„Naravno, vi ne želite da vam dete ode u restoran i da u svojoj dvadesetoj godini traži čašu 'voje' tako da posle izvesnog vremena prihvatate samo reč 'voda', pa onda počinjete sa 'molim te'."

„Ovi primeri ilustruju da je najvažnija stvar kad obučavate nekoga da postane dobitnik to da ga uhvatite kako radi nešto na pravi način - na početku je to približno dobro, a onda se postepeno kreće prema željenom ponašanju. Dobitnika ne morate često da hvatate da radi dobro, jer oni koji dobro obavljaju posao sami sebe hvataju da rade dobro i sposobni su za samopodsticaj."

„Da li zato nove ljude u početku toliko mnogo posmatrate", upita mladić, „ili svoje iskusnije ljude kada započinju novi projekat?"

„Da", reče Menadžer za jedan minut. „Većina menadžera čeka da njihovi ljudi urade nešto potpuno tačno pre nego što ih pohvale. Posledica toga je da mnogi ljudi nikada ne postaju vrhunski izvršioc jer se njihovi menadžeri usredsređuju da ih uhvate kako greše - to jest, kako čine nešto što zaostaje za konačno željenom izvedbom. U našem primeru sa golubom, bilo bi to kao kad biste stavili goluba u sanduk i ne samo

čekali da on pritisne polugu da biste mu dali hranu, nego biste još i postavili električnu mrežu oko kutije kako biste ga povremeno kažnjavali, tek toliko da mu održite motivaciju."

„Izgleda da ovo nije uspešan metod", napomenu mladić.

„Pa i nije", složi se Menadžer za jedan minut. „Posle nekoliko kažnjavanja, i ne znajući šta je prihvatljivo ponašanje (to jest pritiskanje poluge), golub će otići u ugao sanduka i neće se kretati; to je za njega neprijateljska sredina u kojoj nije vredno rizikovati.

„To je ono što mi često radimo sa novim, neiskusnim ljudima. Poželimo im dobrodošlicu prilikom primanja, provedemo ih okolo da se upoznaju sa svima i onda ih ostavimo same. Ne samo da ih ne hvatamo kako rade nešto približno ispravno, nego ih povremeno 'ulovimo' da bi ostali budni. To je najpopularniji stil rukovođenja. Mi to nazivamo stil ostavi nasamo - pa ulovi'. Prepustite osobu samu sebi očekujući od nje dobro obavljanje posla i, kada do toga ne dođe, vi je ulovite."

„Šta se dešava sa tim ljudima?" - upita mladić.

„Ako ste bili u nekoj organizaciji, a zaključio sam da ste obišli nekoliko", reče menadžer, „onda znate i sami, jer ste ih videli. Oni rade što manje mogu."

„I to je ono što ne valja u velikom delu današnjeg biznisa. Njihovi ljudi stvarno ne proizvode - ni kvantitet ni kvalitet."

„Mnogi uzroci slabog poslovanja su jednostavno uslovljeni slabim upravljanjem."

Mladić je spustio beležnicu. Razmišljao je o onome što je upravo čuo. Počinjao je da razumeva šta je zapravo Upravljanje za jedan minut upravo onako kakav on zapravo i jeste - praktično oruđe biznisa.

Bilo je zadivljujuće kako nešto tako jednostavno kao što je Pohvala za jedan minut pomaže - bez obzira na to da li se primenjuje u svetu biznisa ili van njega.

„To me podseća na neke moje prijatelje", reče mladić. „Zvali su me i rekli da su nabavili novog psa. Pitali su me šta mislim o metodu kojim su planirali da ga obučavaju."

Menadžer se skoro plašio da pita: „Kako su nameravali da to rade?"

„Rekli su da ukoliko bi pas imao nezgodu na tepihu, oni bi mu zabili u to njušku, ispljeskali ga novinama po zadnjici i izbacili ga kroz mali kuhinjski prozor u zadnje dvorište, gde je pas to trebao da uradi."

„Tada su me upitali šta mislim da bi se desilo primenom tog metoda. Smejao sam se jer sam znao šta bi se desilo. Posle otprilike tri dana pas bi obavio taj posao i skočio kroz prozor. Pas nije znao šta treba da uradi, ali mu je bilo jasno da je najbolje da pobegne sa tog mesta."

Menadžer se grohotom nasmejao u znak odobravanja.

„To je dobra priča", reče on. „To je ono što čini kazna kada je primenjujete na nekoga kome nedostaje samopouzdanje ili iskustvo. Ako neiskusni ljudi ne obavljaju posao (to jest, ne rade ono što od njih očekujete), onda je bolje da se umesto kažnjavanja vratimo na postavljanje Ciljeva za jedan minut da bismo bili sigurni da oni razumeju šta se od njih očekuje i da su videli kako treba da izgleda dobro obavljen posao."

„Dobro, onda pošto ste ponovo postavili Ciljeve za jedan minut", upita mladić, „da li opet pokušavate da ih uhvatite da rade nešto što je približno dobro?"

„Upravo tako", složi se Menadžer za jedan minut. „Na početku uvek stvarate situacije u kojima možete da im date Pohvalu za jedan minut."

Tada, gledajući mladića pravo u oči, menadžer reče: „Vi ste veliki entuzijast i prijemčiv učenik. Pričinjava mi zadovoljstvo da sa vama delim tajne Upravljanja za jedan minut." Obojica se nasmešiše. Oni su mogli da prepoznaju Pohvalu za jedan minut čim je čuju.

„Ja svakako više uživam u pohvali nego u prekoru", nasmeja se mladić.

„Mislim da sada razumem zašto Ciljevi za jedan minut i Pohvale za jedan minut pomažu. Sada razumem njihov smisao."

„Dobro", reče Menadžer za jedan minut.

„Ali ne mogu da shvatim zašto Prekori za jedan minut pomažu", naglas se začudi mladić.

„Dozvolite mi da vam kažem nekoliko stvari o tome", reče Menadžer za jedan minut.

# ZAŠTO PREKORI ZA JEDAN MINUT POMAŽU



„Ima više razloga zašto Prekori za jedan minut toliko pomažu.“

„Za početak“, objasni menadžer, „povratna sprega u Prekoru za jedan minut je neposredna. Drugim rečima, pridete pojedincu čim opazite njegovu 'pogrešno ponašanje' ili vam na to ukaže vaš sistem podataka. Nije preporučljivo da sve 'trpate u torbu' ili da suzbijate negativna osećanja zbog pogrešno obavljenog posla.“

„Činjenica da do povratne sprege dolazi odmah važna je lekcija u razumevanju zašto Prekori za jedan minut pomažu tako dobro. Ukoliko se disciplina ne primeni što je moguće brže posle učinjene greške, postoji tendencija da ne utiče toliko efikasno na buduće ponašanje. Većina menadžera su 'kampanjski' redari. Drugim rečima, oni, uglavnom, posmatraju pogrešno ponašanje ljudi i onda, jednog dana, kad ocenjuju njihov obavljeni posao, upadnu i 'tresnu sve na sto' jer su inače ljuti i čaša im se prepunila. Onda počinju da podsećaju ljude na sve loše stvari koje su učinili poslednjih nekoliko nedelja, ili meseci ili duže.“

Mladić je duboko uzdahnuo i rekao: „Tačno tako.“

„I tada“, nastavi Menadžer za jedan minut, „menadžer i njegovi podređeni obično završe vičući zbog određenih činjenica ili jednostavno ćuteći izbegavaju jedan drugoga. Osoba koja prima povratnu spregu u stvari ne čuje šta je pogrešno uradila. To je verzija discipline ostavi nasamo - pa ulovi<sup>1</sup> o kojoj smo govorili ranije.“

„Dobro se sećam“, uzvratil mladić. „To je nešto što ja svakako želim da izbegnem.“

„Naravno“, složi se menadžer. „Kad bi menadžeri blagovremeno intervenisali, i u određenom trenutku se bavili određenim postupkom, osoba na koju se primenjuje ovakva disciplina rukovođenja ne bi bila saterana u ćošak. Ona bi mogla da oseti povratnu spregu. Zbog toga mislim da ocenjivanje obavljenog posla treba da bude stalni proces, a ne nešto što činite jedanput godišnje “

„Dakle, jedan razlog zbog koga Prekori za jedan minut uspevaju jeste što osoba može da čuje' povratnu spregu; jer, kad se menadžer bavi samo onom greškom do koje je u nekoj prilici došlo, sve izgleda više fer i jasnije“, sažeo je mladić.

„Da“, reče menadžer. „I, drugo, kada nekom uputim Prekor za jedan minut nikada ne napadam ličnost i njene vrednosti. S obzirom na to da osoba nije povređena i njena ličnost nije 'bačena pod noge', ona se ne oseća kao da bi trebalo da se brani. Ja prekorevam samo ponašanje. Otuda se povratna sprega i reakcija ljudi na nju odnose

samo na pojedinačni postupak, a ne i na njihova osećanja o sebi samima kao ljudskim bićima."

„Tako se često događa da menadžeri, kad disciplinuju ljude, proganjaju pojedince. Moja namera u Prekorima za jedan minut je da uklonim izvesno ponašanje, ali da sačuvam ličnost."

„Znači, iz toga razloga vi drugu polovinu prekora pretvarate u pohvalu", reče mladić. „Njihov postupak nije u redu, ah oni jesu u redu."

„Da", složi se Menadžer za jedan minut.

„Zašto ih ne biste prvo pohvalili, a potom prekorili" - predloži mladić.

„Zbog toga što to ne pomaže", naglasi menadžer. „Neki ljudi, kad već pričamo o tome, kažu da sam kao menadžer dobar i strog. No, da budemo precizniji, ja sam u stvari strog i dobar."

„Strog i dobar", ponovio je mladić.

„Da", potvrdio je Menadžer za jedan minut. „To je stara filozofija koja je dobro funkcionisala doslovno hiljadama godina."

„Ima jedna priča iz drevne Kine koja ovo ilustruje. Jednom davno, jedan car postavio je svog zamenika da vlada. Nazvao ga je premijerom i onda mu rekao: 'Zašto ne podelimo obaveze? Zašto ti ne bi samo kažnjavao, a ja samo nagrađivao?' Premijer je rekao: 'Dobro, ja ću samo da kažnjavam, a vi ćete samo da nagrađujete'."

„Čini mi se da će mi se dopasti ta priča", reče mladić.

„Hoće, hoće", reče Menadžer za jedan minut samouvereno se osmehujući.

„Tada je car", nastavi menadžer, „primetio da kad god je zatražio od nekog da nešto uradi, on je to ili uradio, ili nije. Međutim, kada bi progovorio premijer, ljudi bi se pokrenuli. Zato je car pozvao premijera i rekao mu: 'Zašto opet ne podelimo obaveze? Ti si kažnjavao već dosta dugo. Sada ću ja da kažnjavam, a ti nagrađuj'. Tako su premijer i car ponovo promenili uloge."

„I, za mesec dana, premijer je postao car. Car je bio dobra osoba, nagrađivao je i bio dobar prema svakome; onda je počeo da kažnjava ljude. Narod je govorio: 'Šta se događa sa starim osobenjakom?' i onda ga zbacise. Kada su potražili zamenu, rekoše: 'Znate li ko je sada na redu - premijer'. I, tako ga odmah postaviše na položaj."

„Da li je to istinita priča?" - upita mladić.

„Zar je to važno?" - reče Menadžer za jedan minut smejući se.

„Nego," dodade on, „u ovo sam siguran. Ako ste prvo strogi prema nečijem ponašanju, a potom povlađujete osobi, to pomaže."

„Da li imate neki primer iz naših dana gde je Prekor za jedan minut uspešan, osim u upravljanju?" - upita mladić mudrog menadžera.

„Da, svakako", reče menadžer. „Pomenuću dva: jedan je vezan za ozbiljne probleme ponašanja odraslih, a drugi za vaspitavanje dece."

„Šta podrazumevate pod ozbiljnim problemima u ponašanju odraslih?" upita mladić.

„Mislim pre svega na alkoholičare", odgovori menadžer. „Pre tridesetak godina jedan pronicljivi sveštenik otkrio je tehniku koja se naziva 'kriznom intervencijom'. Do tog otkrića je došao dok je pomagao lekarevoj ženi. Ona je ležala u bolnici u Minesoti u kritičnom stanju i umirala od ciroze jetre. Međutim, i dalje je poricala da je piće prouzrokovalo njenu bolest. Kad se oko njenog kreveta okupila cela porodica, sveštenik ih je sve zamolio da opišu karakteristične slučajeve ženinog pijanstva kojima su bili svedoci. Ovo je važan deo Prekora za jedan minut. Pre nego što prekorite, morate sami da vidite ponašanje - ne možete da se oslonite na nešto što su videli drugi. Nikad ne prekorevajte na osnovu 'rekla-kazala'."

„Zanimljivo", upade mladić.

„Da završim. Kad je porodica opisala pojedinačne slučajeve njenog ponašanja, sveštenik je zamolio svakog člana porodice da kaže ženi kako su se sami osećali u tim situacijama. Skupljeni oko nje, jedno za drugim, rekli su joj prvo šta je radila, i drugo, kako su se oni osećali u takvim prilikama. Bili su ljuti, frustrirani i posramljeni. I rekli su joj koliko je vole i spontano su je dodirnuli i nežno joj govorili kako žele da živi i da ponovo uživa u životu."

„To zvuči vrlo jednostavno", reče mladić, „posebno kad je u pitanju nešto tako komplikovano kao što je problem pića. Da li je pomoglo?"

„Zaprepašćujuće", naglasio je Menadžer za jedan minut. „Sada postoje krizni interventni centri širom zemlje. Nije, naravno, tako jednostavno kao što sam vam ovo sažeo. Ali ova tri osnovna sastavna dela Prekora za jedan minut - saopštiti ljudima gde su pogrešili, reći im kako se osećate zbog toga, podsetiti ih na to da poseduju vrednosti i vrline - vode značajnom poboljšanju ljudskog ponašanja."

„To je skoro neverovatno", reče mladić.

„Znam da jeste", složio se menadžer.

„Rekoste da ćete mi dati dva primera kako drugi ljudi uspešno koriste metode kao što je Prekor za jedan minut", reče mladić.

„Da, svakako. Početkom sedamdesetih godina dvadesetog veka, porodični psihijatar u Kaliforniji došao je do zadivljujućeg otkrića u radu sa decom. Mnogo je čitao o vezivanju - emotivnim sponama koje ljudi imaju sa drugim ljudima. Znao je šta im je potrebno - dodir sa ljudima koji brinu o njima - da bi bili prihvaćeni kao vredni upravo zato što su ljudi."

„Doktor je takođe znao da ljudi imaju potrebu da stvari nazivaju njihovim pravim imenom - da ih oni koji brinu o njima obuzdaju ako se ovi ne ponašaju dobro.“

„Kako se to pretvara“, želeo je da zna mladić, „u praktičnu akciju?“

„Svaki roditelj je upućen da fizički dotiče svoje dete, stavljanjem ruke na rame, hvatanjem detinje ruke, ili, ako je dete malo, uzimanjem na krilo. Roditelj rado kazuje detetu u čemu je pogrešilo i šta roditelj oseća zbog svega toga - i to na nedvosmi-slen način. (Možete zapaziti da je to veoma slično onome što su članovi porodice učinili za bolesnu ženu). Konačno, roditelj duboko uzdahne i utiša se za nekoliko trenutaka - tako da dete može da oseti šta roditelj oseća. Tada kaže detetu koliko je dete dragoceno i važno svom roditelju.“

„Vidite, kada rukovodite ljudima, veoma je važno da zapamtite da ponašanje i vrednost ljudi kao ličnosti nisu ista stvar. Važno je obratiti pažnju na ličnost osobe, jer od ličnosti zavisi ponašanje. To se odnosi na sve nas, kako na menadžere, tako i na ljude kojima rukovodimo.“

„Zapravo, ako znate ovo“, reče menadžer, i pokaza jednu od svojih najomiljenijih plaketa, „imaćete ključ za stvarno uspešan prekor.“

---

**Nas ne čini samo  
naše ponašanje.**

**Mi smo osobe koje  
usmeravaju svoje  
ponašanje.**

---

„Ako shvatite da rukovodite ljudima, a ne samo njihovim trenutnim ponašanjem“, zaključio je menadžer, „učinićete dobro.“

„Izgleda kao da iza prekora stoji mnogo brige i poštovanja“, reče mladić.

„Drago mi je što ste to primetili, mladiću. Bićete uspešni sa Prekorima za jedan minut kad stvarno brinete o dobrobiti osobe koju prekorevate.“

„To me podsetilo na ono“, ubaci mladić, „što mi je g. Levi rekao: da ga tapšete po ramenu, ili se rukujete, ili ga na neki drugi način dotaknete tokom pohvale. A

sada primećujem da roditelje podstiču da miluju svoju decu dok ih kude. Da li je doticanje važan deo Pohvala i Prekora za jedan minut?“

„Jeste i nije“, odgovori menadžer sa osmehom. „Jeste, ako dobro poznajete osobu i stalo vam je da joj pomognete u njenom radu. A nije, ako vi ili druga osoba osećate bilo kakvu sumnju u vezi sa tim.“

„Dodir je vrlo snažna poruka“, istakao je menadžer. „U ljudima se javljaju jaka osećanja kad ih dotiču, i to treba poštovati. Da li biste, na primer, voleli da vas neko čiji vam motivi nisu poznati dotiče prilikom pohvala ili prekora?“

„Ne“, odgovori odlučno mladić. „Stvarno ne bih želeo!“

„Shvatate šta mislim,“ objasni menadžer. „Doticaj je vrlo iskren. Kad ih dotaknete ljudi odmah znaju da li o njima brinete ili samo pokušavate da pronađete nove načine da njima manipulirate.“

„Postoji vrlo prosto pravilo koje se tiče doticanja“, nastavi menadžer. „Kada dotičeš, ne zahtevaj. Dotakni ljude kojima upravljaš samo kada im daješ nešto - uveravanje, potporu, ohrabrenje, bilo šta.“

„Znači, trebalo bi da se uzdržite od doticanja nekoga“, reče mladić, „sve dok ga ne upoznate i dok on ne shvati da ste zainteresovani za njegov uspeh - da ste nedvosmišleno na njegovoj strani. To shvatam.“

„Ali“ reče mladić oklevajući, „mada Pohvale za jedan minut i Prekori za jedan minut izgledaju dovoljno jednostavni, zar to nisu moćni načini da navedete ljude da rade ono što vi želite? Zar to nije manipulacija?“

„U pravu ste da je Upravljanje za jedan minut moćan način da navedete ljude da rade ono što vi želite da rade“, potvrdi menadžer.

„Međutim, manipulacija je navođenje ljudi da rade nešto čega nisu svesni ili sa čim se ne slažu. Zbog toga je toliko važno omogućiti svakoj osobi da jasno zna šta radite i zašto.“

„To je kao sve ostalo u životu“, objasni menadžer. „Ima stvari koje pomažu i stvari koje ne pomažu. Biti pošten prema ljudima na kraju vodi ka uspehu. S druge strane, kao što ste verovatno shvatili iz sopstvenog života, nepoštenje vas na kraju dovodi do toga da vas ljudi odbace. To je vrlo jednostavno.“

„Sada mogu da sagledam“, reče mladić, „odakle potiče snaga vašeg menadžerskog stila - vi brinete o ljudima.“

„Da“, jednostavno reče menadžer, „mislim da brinem.“

Mladić se setio kako je mislio da je vrhunski menadžer bio grub kad ga je prvi put sreo.

Kao da je menadžer mogao da mu čita misli.

„Ponekad“, reče Menadžer za jedan minut, „zaista morate da brinete dovoljno o ljudima da biste bili strogi. A ja to jesam. Vrlo sam strog u odnosu na pogrešno obavljanje posla - ali samo na obavljanje. Nikad nisam strog prema ličnosti.“

Mladiću se dopadao Menadžer za jedan minut. Sada je znao zašto ljudi vole da rade sa njim.

„Možda će vam se ovo učiniti interesantnim, gospodine“, reče mladić i pokaza na svoju beležnicu. „Ovo je plaketa koju sam sačinio da bi me podsetila na to kako ciljevi - Ciljevi za jedan minut - i posledice - Pohvale i Prekori - utiču na ljudsko ponašanje.“

---

## **Ciljevi začinju ponašanje. Posledice održavaju ponašanje.**

---

„To je izvanredno!“ - uzviknu menadžer.

„Stvarno vam se dopada?“ - upita mladić želeći da čuje kompliment još jedanput.

„Mladiću“, reče menadžer veoma polako da bi naglasio, „nije moja uloga u životu da budem živi magnetofon. Nemam vremena da stalno ponavljam.“

Baš kad je mislio da će biti pohvaljen, mladić je osetio da je blizu još jednog pre-kora, nečega što je hteo da izbegne.

Bistri mladić je bez promene na licu jednostavno upitao: „Molim?“

Pogledali su se za trenutak i obojica prsnuli u smeh.

„Dopadate mi se, mladiću“, reče menadžer. „Da li biste želeli da radite ovde?“

Mladić je spustio beležnicu i zbunjeno gledao. „Mislite da radim za vas?“ - upitao je pun entuzijazma.

„Ne, mislim da radite za sebe, kao i drugi ljudi u mom odeljenju. Nikada niko stvarno ne radi za drugoga. Ja upravo pomažem ljudima da rade bolje i u tom procesu oni pomažu našoj organizaciji.“

Ovo je, naravno, bilo ono što je mladić tražio sve vreme.

„Voleo bih da radim ovde“, reče on.

I radio je - neko vreme.

Vreme koje je izvanredni menadžer uložio u njega isplatilo se. Jer, na kraju, desilo se neizbežno.

**On je  
postao  
Menadžer  
za jedan minut.**

**NOVI MENADŽER  
ZA JEDAN MINUT**



On je postao Menadžer za jedan minut ne zato što je mislio kao njegov učitelj ili tako govorio, nego zato što se tako ponašao.

Postavljao je Ciljeve za jedan minut.

Davao je Pohvale za jedan minut.

Upućivao je Prekore za jedan minut.

Postavljao je kratka, bitna pitanja; govorio je jednostavne istine; smejao se, radio i uživao.

I, možda, važnije od svega, podsticao je ljude sa kojima je radio da čine isto.

Čak je i izmislio „Plan igre" u džepnom formatu da olakša ljudima oko sebe da postanu Menadžeri za jedan minut. To je kao koristan poklon dao ljudima koji su mu bili neposredno odgovorni.

**VRLO SAŽETI PRIKAZ**  
„Plana igre" Menadžera za jedan minut  
Kako sebi i drugima „pokloniti" veće rezultate za kraće vreme.  
Postavi ciljeve: pohvali i prekori ponašanje;  
ohrabri ljude; govori istinu; smej se; radi; uživaj!

Podstakni ljude koji rade s tobom  
da čine isto što i ti.

**POČNI**  
Sa  
**CILJEVIMA ZA JEDAN MINUT**  
(NA 1 LISTU I ČITANJE OD 1 MINUTA)

Postavi nove ciljeve



Oceni, razjasni,  
Složi se oko ciljeva

**OSTVARENI CILJEVI**  
(ili deo ciljeva)

**NEOSTVARENI CILJEVI**

**DOBIJATE**

**GUBITE**

Nastavi sa

Vrati se jedanput na ciljeve. Onda nastavi sa

**POHVALAMA ZA  
JEDAN MINUT**

**PREKORIMA ZA  
JEDAN MINUT**

- Pohvali ponašanje (sa iskrenim osećanjima)
- učini to brzo
- budi određen
- reci osobi šta je uradila kako valja – i kako se ti osećaš zbog toga
- ohrabri osobu ( sa iskrenim osećanjima )
- rukuj se, i

- prekori ponašanje ( sa iskrenim osećanjima)
- učini to brzo
- budi određen
- reci osobi šta je uradila pogrešno – i kako se ti osećaš zbog toga
- ohrabri osobu ( sa iskrenim osećanjima )
- rukuj se, i

**NASTAVI SA USPEHOM**

**VRATI SE NA POČETAK**

# VAŠ POKLON SAMOM SEBI



Mного godina kasnije, čovek je razmišljao o vremenu kad je prvi put čuo za principe Upravljanja od jedne minute. Činilo mu se da je to bilo davno. Bilo mu je drago što je zapisao ono što je naučio od Menadžera za jedan minut.

Pretočio je beleške u knjigu i dao primerke mnogim ljudima.

Setio se gđe Gomez koja mu je telefonirala da bi mu rekla: „Ne mogu da vam se dovoljno zahvalim. To je dovelo do velike promene u mom radu." To mu je prčinilo zadovoljstvo.

Smešio se dok je mislio o prošlosti. Sećao se koliko je naučio od prvobitnog Menadžera za jedan minut i bio mu je zahvalan.

I novi menadžer je bio srećan što je znanje mogao da pomeri jedan korak napred. Time što je dao primerke knjiga mnogim ljudima u organizaciji, rešio je nekoliko praktičnih problema.

Svi koji su radili sa njim osećali su se sigurno. Niko se nije osećao manipulisanim ili ugroženim, jer je svako jasno i precizno znao šta radi i zašto.

Mogli su da vide i zašto su naoko jednostavne tehnike Upravljanja za jedan minut - Ciljevi, Pohvale, Prekori - toliko delovale na ljude.

Svaka osoba koja je imala svoj primerak knjige mogla je da je čita, čak i nekoliko puta, svojim tempom, sve dok je u potpunosti ne shvati i korisno upotrebi. Menadžer je dobro znao praktične prednosti ponavljanja u učenju svega novog.

Razmena znanja na ovaj jednostavan i iskren način uštedela mu je, naravno, mnogo vremena i svakako učinila posao znatno lakšim.

Mnogi ljudi koji su mu bili odgovorni postali su i sami Menadžeri za jedan minut. A oni su, sa svoje strane, učinili isto za mnoge ljude koji su njima bili odgovorni.

Celokupna organizacija postala je mnogo uspešnija.

Sedeći za svojim stolom i razmišljajući, novi Menadžer za jedan minut shvatio je koliko je on srećan pojedinac. Sebi je poklonio postizanje većih rezultata za kraće vreme. Imao je vremena da misli i planira da svojoj organizaciji pruži pomoć koja joj je bila potrebna.

Imao je vremena da se rekreira i ostane zdrav.

Znao je da ne trpi svakodnevni emotivni i fizički stres kojem su podlegali drugi menadžeri.

I znao je da i mnogi drugi ljudi, koji su radili sa njima, uživaju iste blagodeti.

Njegovo odeljenje je imalo manje personalnih promena, manje bolovanja i manje odsustvovanja. Koristi su bile znatne.

Gledajući unazad, bilo mu je drago što nije čekao da primeni Upravljanje za jedan minut do trenutka kad bude potpuno siguran da može da ga sprovede baš na pravi način.

Kad je njegovo osoblje pročitalo tekst o ovom sistemu upravljanja, on je pitao sve koji su mu bili odgovorni da li bi želeli da ih vodi Menadžer za jedan minut.

Bio je oduševljen kada je shvatio da ljudi stvarno žele nešto više nego što je učenje kako da i sami postanu Menadžeri za jedan minut. A to je da imaju takvog šefa.

Kad je jednom to shvatio, bilo mu je mnogo lakše da jasno kaže svome osoblju da nije siguran da može da sprovede sve to baš onako kako treba.

„Nisam navikao da govorim ljudima koliko su dobri ili o tome šta osećam“, rekao je. „I nisam siguran da mogu da se setim kako treba da se smirim pošto sam nekoga prekorio i podsetio ga koliko on vredi kao ličnost.“

Tipičan odgovor njegovih saradnika izmamio bi osmeh na njegovom licu. „Dobro, bar možeš da pokušaš.“

Jednostavnim pitanjem da li bi njegovo osoblje volelo da ih vodi Menadžer za jedan minut i priznanjem da nije uvek u stanju da nešto učini baš kako valja, on je postigao nešto vrlo važno.

Ljudi koji su radili sa njim osetili su da je on iskreno na njihovoj strani od samog početka. U tome se sastojao napredak.

Tada Menadžer za jedan minut ustade od svoga radnog stola i prošeta po svojoj urednoj kancelariji. Bio je duboko zamišljen.

Osećao se zadovoljan sobom - kao ličnost i kao menadžer.

Njegova briga za ljude se višestruko isplatila. Napredovao je u organizaciji stičući nova zaduženja i nagrade.

Znao je da je postao uspešan menadžer jer je bilo jasno da su i njegova organizacija i njegovi ljudi imali koristi od njegovog prisustva.

# POKLON DRUGIMA



Iznenada je zazvonio interkom i prenuo našeg čoveka. „Izvinite me, gospodine, što vas prekidam“, čuo je kako govori njegova sekretarica, „na telefonu je mlada žena. Ona želi da sazna da li može da dođe i razgovara sa vama o tome kako ovde rukovodimo ljudima“.

Novi Menadžer za jedan minut je bio zadovoljan. Znao je da sada ima sve više žena koje stupaju u svet biznisa. Bilo mu je milo da neke od njih žele da uče dobro upravljanje kao što je to i on nekada želeo.

Menadžerovo odeljenje je radilo kao podmazano. Kao što se moglo očekivati, to je jedno od najboljih preduzeća te vrste u svetu. Njegovi ljudi su bili produktivni i srećni. Bilo je zadovoljstvo biti u njegovom položaju.

„Dođite u bilo koje vreme“, čuo je sebe kako kaže sagovornici.

I uskoro je razgovarao sa pametnom mladom osobom. „Drago mi je što mogu da podelim sa vama svoje tajne upravljanja“, reče Menadžer za jedan minut i ponudi gošći da sedne na kauč. „Zahtevaću od vas samo jedno.“

„Šta je to?“, upita gošća.

„Jednostavno“, počeo menadžer, „da vi

---

**Podelite to sa drugima.**

# PRIZNANJA



Tokom mnogih godina učili smo od velikog broja pojedinaca i bili pod njihovim uticajem. Želeli bismo da odamo priznanje i javnu pohvalu sledećim ljudima:

## **POSEBNU POHVALU:**

Dr Džeraldu Nelsonu od koga je potekla ideja o Kuđenju za jedan minut, uspešnog metoda pomoću kojeg roditelji vaspitavaju decu. Adaptirali smo taj metod u „Prekor za jedan minut“ podjednako efikasan metod upravljanja.

## **KAO I:**

Dr Eliotu Karlajlu za ono što nas je naučio o produktivnim menadžerima koji imaju vremena da misle i planiraju.

Dr Tomasu Konelanu za ono što nas je naučio o stvaranju bihejvioralnih koncepata i teorija, jasnih i razumljivih svima.

Dr Polu Hersiju za ono što nas je naučio o upređanju različitih primenjenih bihejvioralnih nauka u korisno tkanje.

Dr Vernonu Džonsonu za ono što nas je naučio o kriznom interventnom metodu u tretmanu alkoholičara.

Dr Doroti Džongvord, Džeju Šelovu i Ejbu Vagneru za ono što su nas naučili o komunikacijama i zato što su nas naučili da su ljudi dobri.

Dr Robertu Lorberu za ono što nas je naučio o primeni i upotrebi bihejvioralnih koncepata u biznisu i industriji.

Dr Kenetu Mejdžeru za ono što nas je naučio o postavljanju ciljeva i njihovom ostvarenju.

Dr Čarlsu Mekormiku za ono što nas je naučio o dirljivosti i profesionalizmu.

Dr Karlu Rodžersu za ono što nas je naučio o ličnom poštenju i otvorenosti.

Luisu Tajsu za ono što nas je naučio o oslobađanju ljudskih potencijala.

## O AUTORIMA



**Dr Kenet Blenčard** predsednik *Blanchard Training and Development, Inc.* (BTD), međunarodno je poznat autor, vaspitač i konsultant/instruktor. On je koautor visoko priznate i široko primenjivane knjige o upravljanju i organizacionom ponašanju - Upravljanje organizacionim ponašanjem: korišćenje ljudskih izvora (*Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resources*), koja se sada izdaje po četvrti put i prevedena je na brojne jezike.

Dr Blenčard je diplomirao na univerzitetu Kornel na grupi za državnu upravu i filozofiju, magistrirao na Univerzitetu Colgate na grupi za sociologiju, a doktorirao na univerzitetu Kornel na grupi za administraciju i upravljanje. On je trenutno profesor upravljanja i organizacionog ponašanja na univerzitetu Masačusests, u Amherstu, Pored toga, član je i *NTL(National Training Laboratories)*.

Dr Blenčard bio je savetnik poznatih korporacija i agencija kao što su *Chevron, Lockheed, AT&T, Holiday Inns, Young Presidents' Organisation (YPO)*, oružane snage SAD i UNESCO. Hersi - Blenčardov pristup upravljanju sa stanovišta situacionog upravljanja bio je uključen u programe obuke i razvoja u *Mobil Oil, Caterpillar, Union 76, IBM, Xerox, The Southland Corporation* i u brojne prosperitetne preduzetničke kompanije. Kao konsultant za upravljanje, dr Blenčard predaje na seminarima širom SAD.

**Dr Spenser Džonson** je predsednik u Korporaciji *Candle Communications* i aktivan autor, izdavač, predavač i konsultant za komunikacije. Napisao je više od deset knjiga iz oblasti medicine i psihologije; njegove knjige štampane su u preko tri miliona primeraka.

Obrazovanje dr Džonsona obuhvata diplomu iz psihologije na Univerzitetu južne Kalifornije, diplomu doktora medicine na *Royal College of Surgeons* u Irskoj i službovanje na medicinskom fakultetu Univerziteta Harvard i klinici *Mejo*.

Bio je medicinski direktor komunikacija u *Medtronicu*, pionirskom proizvođaču srčanih pejs-mejkera, i lekar-istraživač u Institutu za inter-disciplinarnu studiju, medicinsko-socijalnom trustu mozгова u Mineapolisu. Radio je takođe kao konsultant za komunikacije u Centru za izučavanje ličnosti i ljudskih dimenzija u medicinskom programu i u Birou za nastavak obrazovanja na medicinskom fakultetu Univerziteta Kalifornije u La Joli, Kalifornija.

Jednu od njegovih skorašnjih knjiga, *Dragoceni poklon*, pohvalili su eminentni psiholog dr Karl Rodžers i dr Norman Vinsent Pil, koji kaže: „Kakva tek promena može da nastane ako svako pročita ovu knjigu i primeni njene principe.”

*Menadžer za jedan minut*, kao i sve ostale knjige dr Džonsona, odražavaju njegovo stalno interesovanje da pomogne ljudima da kroz bolju komunikaciju budu manje izloženi stresu i da budu zdraviji. Dr Džonson i dr Blenčard snimili su, u saradnji sa *CBS-Fox- Videom*, video-traku *Menadžer za jedan minut*.