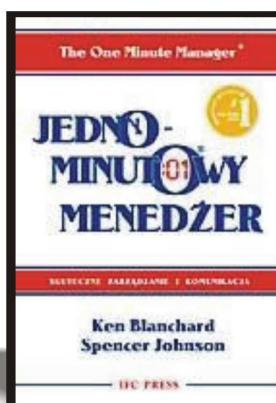


# „Jednominutowy Menedżer”



Ken Blanchard, Spencer Johnson

Jednominutowy Menedżer zarządza organizacją przez ludzi. Pomaga swoim pracownikom, aby byli z siebie zadowoleni, dzięki czemu rośnie ich przydatność w organizacji.

Jednominutowy Menedżer wyznacza razem ze swoimi pracownikami Jednominutowe Cele, dzięki czemu wiedzą, za co są odpowiedzialni i jakie wyniki należy uznać za dobre. Na bieżąco informuje pracowników, kiedy wykonują swoją pracę dobrze, a kiedy słabo. Kiedy początkujący pracownik wykona dobrze swoje zadanie, menedżer udziela mu Jednominutowej Pochwały. Natomiast kiedy pracownik, który ma doświadczenie i kwalifikacje, popełni błąd, wówczas menedżer udziela mu Jednominutowej Nagany.

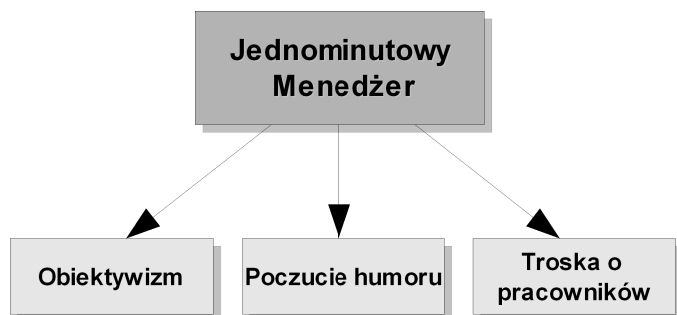
## Jednominutowy Menedżer

Przyczyną problemów większości organizacji jest niewłaściwe zarządzanie ludźmi. Zwykle w organizacjach spotykamy dwie kategorie menedżerów:

- menedżerowie autokratyczni – często są też określani jako „twardzi” menedżerowie. Są to ludzie zdecydowani, realiści zorientowani na wyniki. Kontrolują sytuację w firmie. Jest to styl zarządzania korzystny dla organizacji i zwykle osiąga ona bardzo dobre wyniki. Jednak pracownicy nie czują się dobrze w takiej organizacji;
- menedżerowie demokratyczni – często są też określani jako „mili” menedżerowie. Są to ludzie współdziałający z pracownikami, wspierający, liczący się z ich zdaniem. Koncentrują się przede wszystkim na ludziach, wobec czego podwładni uważają ich za dobrych menedżerów. Jednak ten

styl zarządzania jest niekorzystny dla organizacji, ponieważ jej rozwój i wzrost odsunięte zostają na dalszy plan. Menedżerowie demokratyczni są też często krytykowani przez przełożonych.

Zarówno menedżer autokratyczny, jak i demokratyczny są efektywni tylko częściowo. Efektywny menedżer zarządza sobą i ludźmi, z którymi pracuje w taki sposób, że zarówno organizacja, jak i ludzie odnoszą korzyści. Efektywnym menedżerem jest Jednominutowy Menedżer. Troszczy się on o ludzi i wyniki w równym stopniu. Pomaga ludziom, aby byli z siebie zadowoleni, dzięki czemu podnoszą swoją wydajność, czyli wykonują więcej pracy wysokiej jakości. Wysoka jakość oznacza oferowanie ludziom produktu lub usługi, jakiej potrzebują. Natomiast wielkość pracy oznacza dostarczenie takiej ilości produktów i usług, która zaspokoi popyt. Jedynie organizacja, która dostarcza na rynek wystarczającą ilość produktów wysokiej jakości, staje się konkurencyjna.



Rys. 1. Cechy Jednominutowego Menedżera

„Należy pamiętać, że wydajność to coś więcej niż ilość wykonanej pracy. To również jakość.

- Czy widzi Pan, jak wiele zagranicznych samochodów jeździ po ulicy?

Młody człowiek spojrzął na świat za oknem i powiedział:

- Widzę ich mnóstwo każdego dnia. Przypuszczam, że jest tak dlatego, że są bardziej ekonomiczne i trwalsze.

Menedżer pokiwał głową z niechęcią i powiedział:

- Dokładnie. Jak Pan uważa, dlaczego ludzie kupują zagraniczne samochody? Czy z powodu tego, że amerykańskie fabryki nie produkują wystarczającej liczby samochodów, albo dlatego, że nie produkują one samochodów takiej jakości, jakiej chce amerykańskie społeczeństwo?

- Teraz, gdy o tym myślę – odpowiedział młody człowiek – wiem, że to sprawa jakości i ilości. (...) Menedżer stał przy oknie pogrążony w swoich myślach. Pamiętał, jak nie tak dawno jego kraj dysponował technologią, która pomogła odbudować Europę i Azję. Ciągle zadziwiał go, że Ameryka pozostała tak daleko w tyle w sferze wydajności.”

K. Blanchard, S. Johnson

Jednominutowy Menedżer to człowiek, który ma poczucie własnej wartości. Potrafi panować nad emocjami i zawsze jest obiektywny. Nie jest ideałem i tak jak każdy człowiek czasami popełnia błędy, ale potrafi się do nich przyznać przed pracownikami. Wpływa to pozytywnie na organizację, którą zarządza.

„- Czy jednominutowy Menedżer kiedykolwiek popełnia błędy? Sprawia wrażenie osoby prawie doskonałej.

- Daleko mu do doskonałości – powiedziała. – Ale ma poczucie humoru. Więc gdy popełnia błąd, na przykład zapomni o drugiej połowie Jednominutowej Nagany, wytykamy mu to i żartujemy z tego. Na przykład dzwoniemy do niego po jakimś czasie i mówimy, że zdajemy sobie

sprawę, że nie mieliśmy racji. Potem śmiejemy się i prosimy o pozytywną część Nagany, bo nie czujemy się najlepiej. (...) Jednominutowy Menedżer nauczył nas cennej umiejętności śmiania się z samych siebie, kiedy popełniamy błąd. To pomaga znów zabrać się do pracy.

- To wspaniałe – powiedział entuzjastycznie młody człowiek. – Jak się Pani tego nauczyła?

- To proste. Wystarczy patrzeć jak robi to szef.

- Chce Pani powiedzieć, że szef śmieje się z siebie, gdy popełnia błędy? – zapytał zaskoczony młody człowiek.

- Cóż, nie zawsze. Jest taki jak większość z nas. Czasami to trudne. Ale często potrafi to robić. A gdy śmieje się z siebie, ma to pozytywny wpływ na każdego z jego otoczenia.”

K. Blanchard, S. Johnson

Jednominutowy Menedżer troszczy się o ludzi tak bardzo, że musi być twardy. Ale jest twardy tylko jeśli chodzi o słabe wyniki, nigdy nie jest natomiast twardy w stosunku do osoby. Dlatego ludzie lubią z nim pracować.

Raz w tygodniu Jednominutowy Menedżer spotyka się z pracownikami. Podczas spotkania podwładni przedstawiają to, czego dokonali w ostatnim tygodniu, problemy, na jakie natrafili i jak zamierzają je rozwiązać. Potem wspólnie opracowują plany i strategię na następny tydzień. Decyzje podjęte na spotkaniu obowiązują zarówno menedżera, jak i jego podwładnych.

Jednominutowy Menedżer wychodzi z założenia, że ludzie pracują dla siebie, a nie dla innych. Dlatego daje swoim pracownikom znaczną swobodę. Przejawia się ona w tym, że:

- Jednominutowy Menedżer nie nadzoruje pracowników bez przerwy. Poświęca podwładnemu trochę czasu wtedy, gdy ten zaczyna pracę nad nowym zadaniem lub zostaje obciążony nowymi obowiązkami;
- Jednominutowy Menedżer nie podejmuje decyzji za swoich pracowników. Pokazuje im tylko, jak rozwiązać problem, tak aby w przyszłości mogli oni sami znaleźć dopasowane do zadania rozwiązanie.

„Moja najlepsza minuta to ta, w której inwestuję w ludzi.”

K. Blanchard, S. Johnson

Osiąganie wyników przy pomocy ludzi zabiera Jednominutowemu Menedżerowi niewiele czasu, dlatego jego symbolem jest jedna minuta. Przypomina on każdemu menedżerowi, który chce stać się Jednominutowym Menedżerem, aby poświęcić każdego dnia jedną minutę na spojrzenie na twarze ludzi, którymi zarządza. Ta minuta ma mu codziennie przypominać, że to ludzie są najważniejszymi zasobami organizacji.

Organizacja zarządzana przez Jednominutowego Menedżera jest wydajna i efektywna, nawet jeśli, w porównaniu z innymi jednostkami, dysponuje starszym sprzętem. Jednominutowy Menedżer jest trenerem pracowników, dlatego w organizacji, którą zarządza, są duże fluktuacje personelu. Pracownicy, którzy odchodzą, stają się samodzielnymi menedżerami.

*„Cele powodują zachowania. Konsekwencje podtrzymują zachowania.”*

*K. Blanchard, S. Johnson*

Dwa główne narzędzia, przy pomocy których Jednominutowy Menedżer zarządza ludźmi, to:

- Jednominutowe Pochwały;
- Jednominutowe Nagany.

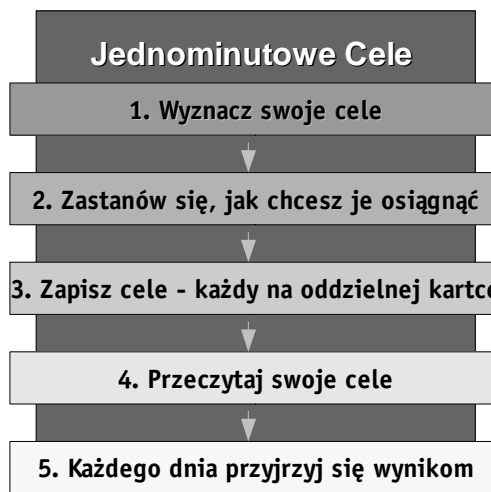
Dzięki nim ludzie robią to, co chce menedżer. Jednominutowe Zarządzanie może więc być uważane przez niektórych za manipulację. Jednak manipulacja to powodowanie, by ludzie robili coś, czego albo nie są świadomi, albo na co świadomie nie zgodziliby się. Aby Jednominutowe Zarządzanie nie było postrzegane jako manipulacja, Jednominutowy Menedżer powinien wyjaśnić nowo zatrudnianym pracownikom, na czym polega Jednominutowe Zarządzanie i jak ono wygląda w praktyce.

## Jednominutowe Cele

Jednominutowe Cele to pierwsza i podstawowa zasada Jednominutowego Zarządzania. Jest to efektywny sposób ustalenia zadań. Dzięki nim podwładni i przełożeni wiedzą, co ma zostać zrobione, a każdy pracownik dokładnie wie, czego się od niego oczekuje.

Wytuczanie Jednominutowych Celów polega na tym, że Jednominutowy Menedżer, wspólnie z pracownikiem, ustala zadania do wykonania. Następnie menedżer upewnia się, czy pracownik rozumie, jakie wyniki uznawane są za dobre. Pracownik spisuje każdy cel na oddzielnej kartce, używając do tego nie więcej niż 250 słów. Dzięki temu możliwe jest przeczytanie każdego celu w ciągu jednej minuty. Menedżer i pracownik posiadają jednakowe opisy, dzięki czemu każdy z nich może w dowolnym momencie sprawdzać okresowo ich realizację. Codziennie pracownik powinien:

- przeczytać cele;
- przyrzeć się osiągniętym wynikom;
- sprawdzić, czy wyniki zgadzają się z celami.



Rys. 2. Wyznaczanie Jednominutowych Celów

Wytuczanie celów opiera się na zasadzie 80 – 20. Oznacza ona, że 80% wyników zależy od 20% celów. Te 20% celów dotyczy kluczowych obszarów odpowiedzialności pracownika. Zwykle jest to trzy do sześciu celów. Dodatkowe cele są wytuczane w związku z realizacją specjalnych projektów.

Jednominutowe Cele działają, ponieważ najważniejszym bodźcem motywującym ludzi do działania jest informacja zwrotna dotycząca wyników ich pracy. Kiedy pracownik wie dokładnie, jakie ma osiągnąć wyniki, wówczas pracuje, póki nie osiągnie wymaganych rezultatów. Kiedy otrzymuje informację zwrotną wie, czy dobrze wykonał powierzone mu zadanie i czy przełożeni są z jego pracy zadowoleni.

O tym, jak ważna jest informacja zwrotna, można się przekonać obserwując grę w kręgle. Gdy zawodnikowi uda się strącić wszystkie kręgle, cieszy się, krzyczy, skacze. Jest szczęśliwy, ponieważ udało mu się osiągnąć bardzo dobry wynik. Nabiera też ochoty na dalszą grę. Chce powtórzyć swój sukces. Podobnie zachowuje się pracownik, który zna swoje zadania i wie, czy wykonał pracę dobrze. Informacja o sukcesie motywuje pracownika do dalszej pracy, natomiast informacja o niepowodzeniu skłania do jeszcze większego wysiłku.

Załóżmy jednak, że kręgle znajdują się za kotarą, zawodnik ich nie widzi. Rzuca kulą, słyszy, że część kręgli się przewróciła. Nie wie jednak, jaki wynik osiągnął. Gra bardzo szybko staje się nudna, bo jaki sens ma rzucanie kulą, skoro nie wiadomo kto wygrał? Podobnie pracownik, który zna swoje zadania, ale nikt nie informuje go, jakie efekty przynosi praca, bardzo szybko się zniechęca. Bo po co pracować, skoro nie wie, czy praca ta jest potrzebna i czy przynosi jakieś efekty.

W praktyce w wielu organizacjach brak nie tylko informacji zwrotnej, ale i jasno określonych obowiązków pracownika. Menedżerowie pozostawiają pracownikom samych siebie, a potem udzielają nagany, gdy ci nie osiągają pożądaných rezultatów. Jednak trudno wymagać rezultatów, gdy pracownik nie wie, jakie są jego zadania i jak ma je wykonać. Dlatego Jednominutowe Cele są ważnym elementem Jednominutowego Zarządzania.

„- Widzi Pan, w większości organizacji, gdy zapyta Pan ludzi, a potem ich szefa o to, co robią, często otrzyma Pan dwie zupełnie różne odpowiedzi. W rzeczywistości w niektórych organizacjach, w których pracowałem jakkolwiek związek między tym, co – jak sądziłem – wchodziło w zakres moich obowiązków, a tym, co sądził mój szef było czystym przypadkiem. Mogłem wpaść w tarapaty, gdybym nie zrobił czegoś co mogło wchodzić w zakres moich obowiązków – o czym nie miałem pojęcia.  
- Czy to się tutaj nie zdarza? – zapytał młody człowiek.  
- Nie! – powiedział Trenell – Tutaj to się nigdy nie zdarza.”

K. Blanchard, S. Johnson

## Jednominutowe Pochwały

„Pomóż ludziom realizować pełnię ich możliwości. Przytąp ich na robieniu czegoś dobrze.”

K. Blanchard, S. Johnson

Jednominutowy Menedżer chce, aby pracownik był przydatny dla organizacji i odczuwał radość z wykonywanej pracy. Dlatego też informuje pracownika, kiedy ten wykonuje swoją pracę dobrze, a kiedy słabo.

Jednominutowy Menedżer uważnie obserwuje pracę podwładnych, zwłaszcza tych, którzy pracują krótko lub rozpoczynają pracę nad nowym projektem. Każdy pracownik ma też obowiązek sporządzać szczegółowe sprawozdania z postępów w pracy. Pracownik może odnieść wrażenie, że menedżer go kontroluje.

„- Przede wszystkim Jednominutowy Menedżer obserwował moje poczynania bardzo dokładnie. Odnosiłem wrażenie, że zawsze jest gdzieś w pobliżu. Po drugie zobowiązał mnie do sporządzania szczegółowych sprawozdań z moich postępów w pracy i nalegał, bym mu je przysyłał.(...) Na początku myślałem, że mnie szpieguje i nie ufa mi. Aż do chwili, gdy dowiedziałem się od innych jego podwładnych o jego prawdziwych intencjach

- Co to było? – chciał się dowiedzieć młody człowiek.

- Chciał mnie przytapać na robieniu czegoś dobrze.”

K. Blanchard, S. Johnson

Jednominutowy Menedżer akcentuje to, co pracownik robi dobrze, choć zwykle na początku pracy jest to postępowanie tylko w przybliżeniu poprawne. Dopiero potem stopniowo menedżer nakierowuje pracownika na pożądane postępowanie.

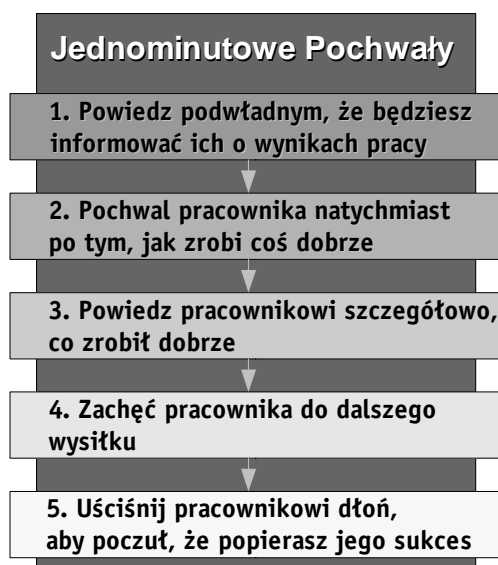
Mechanizm stopniowej nauki stosują między innymi trenerzy zwierząt. Jeśli trener chce nauczyć orkę skakać przez linę rozciągniętą nad wodą, to nie czeka, aż orka sama zacznie skakać. Najpierw rozciąga linę na dnie basenu. Kiedy zwierzę przepłynie nad liną, dostaje jedzenie. Stopniowo lina podnoszona jest coraz wyżej, aż do momentu, kiedy orka nauczy się skakać nad wodą.

Mechanizm stopniowej nauki jest skuteczny nie tylko wobec zwierząt, ale także wobec ludzi. Jeśli chcemy nauczyć dziecko mówić, to nie czekamy, aż zacznie mówić pełnymi zdaniami. Najpierw chwalimy je za każdą wypowiedzianą sylabę, potem słowo, aż w końcu dziecko zaczyna mówić pełnymi zdaniami.



W odróżnieniu od Jednominutowego Menedżera, w praktyce większość menedżerów czeka, aż ich podwładny zrobi coś idealnie, zanim go pochwalą. W rezultacie wiele osób nigdy nie staje się naprawdę dobrymi pracownikami, ponieważ ich szefowie koncentrują się na tym, żeby przytąpać ich na robieniu czegoś niewłaściwie, a następnie udzielić im nagany. Nie zwracają natomiast uwagi na pozytywne wyniki pracy. Taki styl zarządzania nazywany jest „zostaw samego i zrugaj”. Nowy, niedoświadczony pracownik, któremu nie udzielono instrukcji, nigdy nie będzie wykonywał swoich obowiązków idealnie, ponieważ nie będzie wiedział, co oznacza idealne wykonanie. Pracownicy tak traktowani przyjmują pozycję obronną, czyli starają się robić jak najmniej, a w rezultacie nie wytwarzają nic ani ilościowo ani jakościowo, a więc nie podnoszą efektywności działania organizacji. Jeśli niedoświadczeni pracownicy nie osiągają dobrych wyników, czyli nie robią tego, co menedżer chce, aby robili, wtedy lepiej jest nie karać ich, ale wrócić do Jednominutowego Wyznaczania Celów i upewnić się, że wiedzą oni, czego się od nich oczekuje i na czym polegają właściwe wyniki działania

Kiedy Jednominutowy Menedżer zauważy, że pracownik poprawnie (lub w przybliżeniu poprawnie) wykonał zadanie, udziela mu Jednominutowej Pochwały. Jest to rozmowa, podczas której Jednominutowy Menedżer precyzyjnie wyjaśnia, co pracownik zrobił dobrze. Podkreśla, że jego praca pomaga pozostałym pracownikom, wpływa na rozwój organizacji i zachęca do dalszego wysiłku. Kładzie przy tym dłoń na ramieniu pracownika lub po przyjacielsku klepie go po ramieniu, dzięki czemu pracownik wie, że menedżer popiera jego sukces w organizacji. Pochwała trwa zwykle niecałą minutę.



Rys. 3. Struktura Jednominutowej Pochwały

Aby Jednominutowe Pochwały działały, należy:

- wyjaśnić pracownikowi, że menedżer będzie go informował o wynikach pracy;
- chwalić zaraz po tym, jak pracownik zrobi coś dobrze;
- chwalić pracownika zawsze, kiedy osiąga on dobre wyniki, nawet gdy w innych obszarach popełnia błędy;
- podkreślić, że pracownik przyczynia się do sukcesu organizacji;
- zachęcić pracownika do dalszej pracy;
- uściśnąć dłoń pracownika, aby odczuł, że menedżer popiera jego sukces w organizacji.

Jednominutowy Menedżer usiłuje przytąpać pracownika na robieniu czegoś dobrze, gdy ten zaczyna pracę w firmie lub gdy otrzymuje nowe obowiązki. Potem Jednominutowe Pochwały nie są potrzebne, ponieważ i pracownik, i menedżer potrafią sami stwierdzić, czy wyniki pracy są zadowalające. Doświadczony pracownik wie, kiedy robi coś dobrze i sam zaczyna siebie chwalić. Czeką też na pochwałę od menedżera, co sprawia, że działa na wysokich obrotach, nawet kiedy przełożony go nie obserwuje.

*„Pracuję tutaj spory szmat czasu. Znam tę organizację od podszewki. Dlatego Jednominutowy Menedżer nie musi spędzać ze mną wiele czasu, jeśli w ogóle, na wytyczaniu celów. Właściwie po prostu spisuję moje cele i wysyłam do niego. (...) Inną sprawą dotyczącą mnie jest to, że kocham moją pracę. W rezultacie sama udzielam sobie Jednominutowych Pochwał. Rzeczywiście wierzę, że jeśli nie jesteście swoimi zwolennikami, to kto jest? (...) - Czy czasami szef Panią chwali? - Czasami tak, ale nie musi robić tego zbyt często ponieważ ja to zrobię zanim on na to wpadnie. Kiedy zrobię coś nadzwyczaj dobrze, to mogę nawet poprosić Jednominutowego Menedżera o pochwałę.”*

*K. Blanchard, S. Johnson*

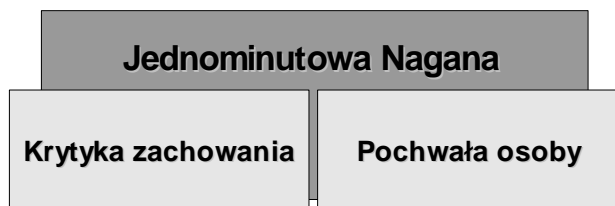
„- Czy on zawsze próbuje przytapać Pana na robieniu czegoś dobrze? – zapytał młody człowiek.  
 - Nie, oczywiście, że nie. Tylko wtedy, gdy ktoś zaczyna tu pracę. Potem, kiedy nabierze się już wprawy, nie wydaje się, aby tak często był w pobliżu.  
 - Dlaczego? – zdziwił się młody człowiek.  
 - Ponieważ Ty i on macie już inne sposoby, by stwierdzić, kiedy wyniki pracy są „godne pochwały”. Obaj możecie przejrzeć dane w systemie informacyjnym – dane dotyczące sprzedaży, wydatków, planów produkcyjnych itd. A wtedy po jakimś czasie zaczynasz sam przytapywać się na robieniu czegoś dobrze i zaczynasz sam siebie chwalić. Ponadto cały czas zastanawiasz się, kiedy szef znów Cię pochwali, a to powoduje, że działasz na wysokich obrotach nawet, jeśli nie ma go w pobliżu. To niesamowite. Nigdy tak ciężko nie pracowałem, w żadnym z moich poprzednich miejsc pracy.”

K. Blanchard, S. Johnson

## Jednominutowe Nagany

Gdy pracownik, który wykonuje przez długi czas tę samą pracę i wie, jak wykonywać ją dobrze, popełni błąd, wówczas Jednominutowy Menedżer udziela mu Jednominutowej Nagany. Celem Jednominutowych Nagan jest wyeliminowanie nieprawidłowego zachowania, przy jednoczesnym poszanowaniu osoby. To z tego powodu nagana składa się z dwóch części:

- krytyki złego zachowania;
- pochwały osoby pracownika.



Rys. 4. Elementy Jednominutowej Nagany

Należy pamiętać o zachowaniu właściwej kolejności: najpierw należy karać, a dopiero potem chwalić. Jeśli menedżer postąpi odwrotnie, nagana nie odniesie spodziewanych rezultatów.

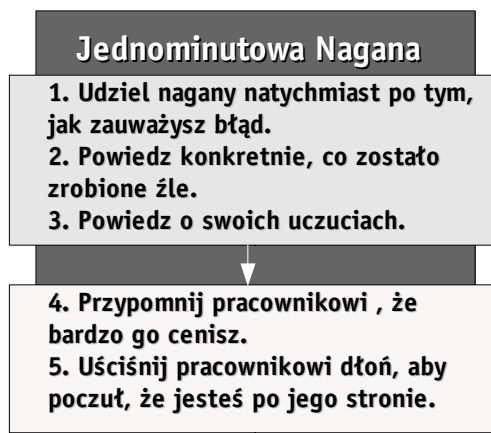
Opowiada o tym chińska przypowieść. Wiele lat temu w Chinach rządził cesarz, a jego zastępcą był premier. Podzielili się obowiązkami w ten sposób, że cesarz tylko nagradzał, a premier tylko karał. Wkrótce cesarz

zauważył, że kiedy prosił o coś swojego poddanego, to ten nie zawsze go słuchał. Natomiast wszyscy byli posłuszni premierowi. Wkrótce cesarz i premier zamienili się rolami. Cesarz, który dotychczas był dobry dla ludzi, zaczął ich karać, co nie podobało się poddanym. Natomiast premier, który zawsze karał, zaczął wszystkich nagradzać, dzięki czemu zyskał powszechne uznanie i został nowym cesarzem.

Jednominutowy Menedżer udziela Jednominutowej Nagany, dopiero gdy sam zauważy niewłaściwe zachowanie pracownika. Nie udziela nagany w oparciu o pogłoski, ponieważ gdyby okazały się one nieprawdziwe, nagana byłaby niesprawiedliwa.

W pierwszym etapie nagany menedżer potwierdza fakty. Potem kładzie pracownikowi rękę na ramieniu i, patrząc mu prosto w oczy, opowiada szczegółowo, co zrobił niewłaściwie. Dzięki temu, że bardzo precyzyjnie określa, co zostało wykonane źle, pracownik wie, że menedżer jest zorientowany w jego pracy i nie ujdą jego uwagi żadne zaniedbania. Następnie menedżer dzieli się z pracownikiem tym, co czuje. Mówi, że jest zły, poirytowany, sfrustrowany. Trwa to około 30 sekund. Potem zapada chwila ciszy. Jest to czas przeznaczony na to, aby pracownik uświadomił sobie, co zrobił źle.

Drugą część nagany stanowi pochwała. Menedżer przypomina pracownikowi, że, przykładowo, ceni jego pracę, kompetencje i zaangażowanie. Upewnia się też, czy pracownik rozumie, dlaczego otrzymał nagany. Prosi, aby ten sam błąd więcej się nie powtórzył. Menedżer powinien też uściśnić dłoń pracownika lub dotknąć go w taki sposób, aby poczuł, że przełożony jest po jego stronie.



Rys. 5. Struktura Jednominutowej Nagany

„- Czy cały proces zajmuje naprawdę tylko jedną minutę?  
- zapytał młody człowiek  
- Zazwyczaj tak – powiedziała. – A kiedy jest już po wszystkim, to jest po wszystkim. Jednominutowa Nagana nie trwa długo, ale mogę Pana zapewnić, że nie da się jej zapomnieć – i na ogół nie popełnia się u nas tego samego błędu dwa razy.”

K. Blanchard, S. Johnson

Jednominutowe Nagany pierwotnie były stosowane w pedagogice i psychologii, a dopiero potem zostały przeniesione na grunt zarządzania. Stosuje się je między innymi w leczeniu alkoholików, gdzie noszą nazwę „interwencja kryzysowa”. Ludzie, którzy są uzależnieni od alkoholu, często zaprzeczają, że mają problemy z piciem. Psychoterapeuta prosi najbliższych, aby szczegółowo opisali osobie uzależnionej sytuacje związane z piciem, których byli świadkami oraz co czuli w tych momentach. Potem wspominają miłe chwile, jakie spędzili z osobą uzależnioną przed tym, jak wpadła w nałóg. Dzięki takiej rozmowie osoba, która wpadła w alkoholizm, uświadamia sobie swój problem i zyskuje motywację do leczenia.

Jednominutowe Nagany stosuje się także w wychowaniu dzieci. Psychologowie uczą rodziców, że kiedy dziecko jest niegrzeczne, należy wziąć je na kolana, a następnie dokładnie wyjaśnić co zrobiło źle. Następnie, po chwili milczenia, zapewnić dziecko o swojej miłości i o tym, jak ważną jest osobą.

„Te trzy podstawowe elementy – mówienie ludziom, co zrobili źle; mówienie ludziom, jak się w związku z tym czujemy; przypominanie ludziom, że są wartościowi i warci naszej uwagi – prowadzą do znacznej poprawy w zachowaniu ludzi. (...)

Ludzie potrzebują kontaktu z innymi ludźmi, którzy o nich dbają, aby byli akceptowani tylko dlatego, że są ludźmi. Ludzie potrzebują również, aby rzeczy były nazywane po imieniu, aby być zbesztanymi w kilku słowach przez ludzi, którzy się o nich troszczą w sytuacjach, gdy zachowują się niewłaściwie.”

K. Blanchard, S. Johnson

Dotyk jest ważnym elementem Jednominutowej Pochwały i Jednominutowej Nagany, ale należy stosować go bardzo ostrożnie. Dotyk to bardzo silny bodziec. Ludzie nie chcą, żeby dotykał ich ktoś, kogo intencje nie są dla nich jasne. Natychmiast wiedzą, czy dba się o nich naprawdę, czy próbuje się znaleźć nowy sposób manipulowania nimi. Wobec tego menedżer powinien dotykać pracownika tylko wtedy, gdy dobrze go zna i chce pomóc mu odnieść sukces w pracy, a pracownik jest tego świadomy.

W przeciwnym przypadku lub jeśli pojawią się jakiegokolwiek wątpliwości, lepiej z dotyku zrezygnować.

Istnieją dwie podstawowe zasady dotyczące dotykania:

- Kiedy dotykasz, nie zabieraj! Dotykaj ludzi, którymi zarządzasz, tylko wtedy, gdy coś im dajesz: wsparcie, zachętę, poparcie;
- Powstrzymuj się od dotykania dopóki kogoś nie poznasz i dopóki ten ktoś nie przekona się, że zależy ci na jego sukcesie.

„- Cóż, kiedy zobaczy, że zrobił Pan coś dobrze, przychodzi i rozmawia z Panem. Często kładzie także dłoń na ramieniu lub po przyjacielsku klepie po ramieniu.

- Czy to Panu nie przeszkadza – zastanowił się młody człowiek – gdy on Pana poklepuje?

- Nie! Przeciwnie, to pomaga. Wiem, że naprawdę troszczy się o mnie i chce, aby mi się dobrze wiodło. Jak mówi: im bardziej świadomie Twoi ludzie odnoszą sukcesy, tym wyżej Ty sam wznosisz się w swojej organizacji. Kiedy w ten sposób nawiązuje kontakt, robi to krótko, lecz za każdym razem daje mi do zrozumienia, że jesteśmy po tej samej stronie.”

K. Blanchard, S. Johnson

Menedżer powinien udzielać Jednominutowej Nagany zaraz po tym, jak zauważy błąd pracownika. Jest to ważne z trzech powodów. Po pierwsze, dzięki natychmiastowej reakcji pracownik wie, że menedżer kontroluje jego pracę i wszelkie błędy zostaną zauważone.

Po drugie, jeśli narzucenie dyscypliny nie pojawi się tak szybko jak to możliwe, to Jednominutowa Nagana nie będzie miała wpływu na przyszłe zachowania pracownika.

Po trzecie, natychmiastowa reakcja pozwala uniknąć gromadzenia w sobie negatywnych wrażeń. Wielu menedżerów gromadzi swoje obserwacje niewłaściwego zachowania pracownika, a gdy przychodzi czas corocznej oceny lub są zdenerwowani, zaczynają rozliczać pracownika ze wszystkiego. Kończy się to zazwyczaj tak, że przełożony i podwładny wykrzykują fakty i oskarżenia lub we wrogim milczeniu roztrząsają w myślach wzajemne urazy. Osoba, która w ten sposób otrzymuje informację zwrotną, nie wie, co zrobiła źle. Gdy menedżer interweniuje na bieżąco, jest w stanie poradzić sobie z zachowaniem każdego pracownika, a osoba poddawana dyscyplinie nie jest zdruzgotana, ponieważ słyszy informację zwrotną. Ocena pracownika jest ciągłym procesem, a nie jednorazowym aktem, dokonywanym raz w roku.