

# Effective **Book Briefs**



**Leggi Apprendi Applica**

*Leadership, Management, Risorse Umane,  
Comunicazione Aziendale, Formazione e Carriera,  
Marketing, Vendita, Pianificazione e Organizzazione,  
Scienze Cognitive, Economia, PNL*

**Diamo Valore al Vostro Tempo!**

- Leggi molto di più in meno tempo
- Apprendi da autori esperti
- Applica subito e con efficacia



**Ken Blanchard**, autore di oltre trenta bestseller, è Chief Spiritual Officer di The Ken Blanchard Companies, gruppo internazionale che si occupa di formazione e di sviluppo. *The One Minute Manager* (co-autore Spencer Johnson) ha venduto oltre tredici milioni di copie ed è stato tradotto in trentasette lingue. Tra i molti riconoscimenti, Blanchard è stato premiato come uno dei migliori *Leadership Guru* nel 2007 e nel 2008. È cofondatore di Lead Like Jesus Ministries, organizzazione no-profit che diffonde i principi della *Servant Leadership*.

**Spencer Johnson**, medico, psicologo e presidente della Spencer Johnson Partners, società di comunicazione e formazione aziendale, è uno dei massimi consulenti e conferenzieri statunitensi. Co-autore della serie *One Minute Manager* con Ken Blanchard e di altri libri motivazionali, è conosciuto anche per il bestseller *Chi ha spostato il mio formaggio?*, tradotto in oltre quaranta lingue e insignito nel 2004 del premio Telly.

## *L'One Minute Manager*

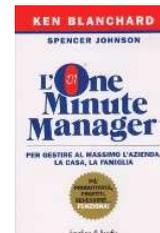
**Ken Blanchard, Spencer Johnson**

*Sperling & Kupfer, 2009*

*ISBN 978-88-200-4734-4*

*pagine 111*

*The One Minute Manager, 1981*



I dipendenti sono la principale risorsa di un'azienda. Ottenere da loro la migliore collaborazione e renderli persone soddisfatte permette di aumentare produttività e profitti raggiungendo i risultati prefissati, unitamente a una vita più sana e lieta.

*One Minute Manager* mostra come sia possibile, con una tecnica di management apparentemente semplice, realizzare tutto ciò in breve tempo. Pubblicato per la prima volta nel 1981, questo libro è tuttora nelle classifiche dei libri più venduti del *New York Times* e di *Business Week*.

Il manager efficiente organizza se stesso e i propri collaboratori in modo che sia l'azienda sia gli uomini che dipendono da lui traggano giovamento dalla sua presenza.

*La vera essenza della conoscenza,  
una volta che si possiede,  
sta nell'usarla.  
Confucio*

Più che un romanzo di business – anche se di questo concretamente si parla – questo libro richiama la struttura di un vero e proprio romanzo di formazione.

L'inizio è classicissimo: *c'era una volta un giovanotto in gamba che andava cercando un vero manager, per lavorare con lui e diventare come lui ...*

Il giovanotto parlò con tantissimi manager in tantissimi uffici.

Conobbe *manager duri* – autocratici, realisti, cocciuti e orientati al profitto – le cui aziende prosperavano, ma i cui dipendenti no.

Conobbe *manager simpatici* – democratici, partecipativi, sensibili, umanitari – i cui dipendenti prosperavano, ma le cui aziende no.

Continuò a cercare un *manager efficiente*, capace di organizzare se stesso e i propri collaboratori in modo che l'azienda prosperasse e gli uomini ne avessero giovamento.

Ne trovò assai pochi.

*Dedichiamo un minuto della nostra giornata a guardare in faccia i nostri collaboratori. Per non dimenticare che la nostra principale risorsa sono loro.*

Poi sentì una serie di bellissime storie su un manager fantastico che lavorava in una città vicina. Sentì che la gente lavorava volentieri con lui e raggiungeva grandi risultati.

Gli chiese appuntamento e, con suo stupore, gli venne detto che qualsiasi giorno sarebbe andato bene salvo il mercoledì dalle 9 alle 11. In quelle ore c'era la riunione settimanale. Prese appuntamento e quando entrò nell'ufficio del manager, vuoto di carte e con il manager intento a guardar fuori dalla finestra, iniziò per il giovane una serie di colloqui, a volte anche bruschi, che lo portarono a conoscere i tre segreti dell'One Minute Manager.

*La Gente Soddisfatta Di Sé  
Produce Buoni Risultati*

“Che cosa fate durante la riunione settimanale?”

“Durante la riunione settimanale – spiegò il manager – ascolto i miei dipendenti che riassumono e analizzano quanto fatto durante la settimana, i problemi avuti e quello che non

sono riusciti a fare, poi elaboriamo insieme piani e strategie per la settimana seguente e le decisioni prese durante la riunione sono vincolanti per me e per i miei.”

“Quindi lei è per la partecipazione?”

“No, non credo sia utile partecipare alle scelte dei miei uomini. Importante è essere orientati sia ai risultati sia al personale: scopo dell'organizzazione è l'efficienza e una migliore organizzazione porta a una maggiore produttività.”

“Allora è più orientato ai risultati ...”

“No! Non si possono avere risultati se non attraverso le persone! Aiutando le persone a essere soddisfatte di sé si aumenta la produttività, che deve essere sia quantità sia qualità. Si devono perseguire entrambe le cose.”

“Quindi lei come si definisce?”

“Semplice: io sono l'One Minute Manager. Mi chiamo così perché ci metto pochissimo tempo per ottenere dalla gente grandissimi risultati. La vedo perplesso ... non ci crede?”

“Non so ... È che non riesco neanche bene a immaginare cosa sia ...”

“Senta, non perdiamo tempo: se vuol capirlo, parli con i miei dipendenti. La mia segretaria le darà i recapiti delle sei persone che fanno capo a me.”

“E con chi dovrei parlare?”

“Io non prendo decisioni per altri! Scelga e cominci o vada a fare ricerca altrove.”

*Più lavora bene la tua gente,  
più in alto sali nell'organizzazione*

### **Obiettivi Da Un Minuto**

Il giovane scelse e la prima persona con cui parlò fu il signor Trenell.

“Io e il vecchio – iniziò Trenell – ci vediamo pochissimo: passiamo un po' di tempo assieme quando parte un nuovo lavoro o quando mi affida una nuova responsabilità, solo per stabilire gli Obiettivi da Un Minuto.”

“Obiettivi da Un Minuto? Cosa sono?”

“È il primo dei tre segreti dell'One Minute Manager.

Stabilire Obiettivi da Un Minuto è il primo e fondamentale provvedimento da prendere: in molte aziende fra ciò che il dipendente crede sia la sua responsabilità e ciò che invece crede

il capo c'è un rapporto puramente casuale.

L'One Minute Manager specifica invece molto bene ed efficientemente quali sono i nostri compiti e le nostre responsabilità. In un unico foglio, una cartella: qualsiasi obiettivo e la maniera standard per raggiungerlo possono essere espressi in meno di 250 parole che chiunque può leggere in meno di un minuto. Una copia lui e una copia io.

Poi, per le responsabilità principali – considerando che l'80 per cento dei risultati davvero importanti nasce dal raggiungimento di non più del 20 per cento degli scopi<sup>1</sup> – non più di 3 massimo 6 fogli. Ovvio che se nasce un progetto speciale compiliamo un foglio specifico.”

“Ho capito – disse il giovane – ognuno sa fin dall'inizio che cosa ci si aspetta da lui.”

“Sì. Ed esaminano i problemi – esistenti quando c'è una differenza fra ciò che sta effettivamente accadendo e ciò che si vorrebbe accadesse – in termini comportamentali, senza atteggiamenti o sensazioni. Il capo si *limita* a porci delle domande.”

Porsi Obiettivi da Un Minuto vuol dire:

1. Mettersi d'accordo circa gli obiettivi da raggiungere.
2. Individuare il comportamento adatto allo scopo.
3. Descrivere ogni obiettivo su un solo foglio usando meno di 250 parole.
4. Leggere e rileggere ogni obiettivo, il che richiederà sempre meno di un minuto.
5. Trovare un minuto al giorno per esaminare il proprio lavoro.
6. Vedere se il proprio comportamento è adatto a raggiungere l'obiettivo oppure no.

### **Lodi da Un Minuto**

La seconda persona che il giovane incontrò fu il signor Levy che, dopo i saluti, gli parlò del secondo segreto: le Lodi da Un Minuto.

“Lodi da Un Minuto?”

---

<sup>1</sup> È il principio di Pareto o legge 80/20 così sintetizzabile: *la maggior parte degli effetti è dovuta – considerando i grandi numeri – ad un numero ristretto di cause.* Secondo la legge 80/20 (valori ottenuti mediante osservazioni empiriche di numerosi fenomeni), l'80% dei risultati – o dei problemi – dipende, generalmente, dal 20% delle cause.

“Quando incominciasti a lavorare qui, il capo mi disse che per me sarebbe stato assai più facile fare bene, se avessi ricevuto da lui trasparenti segnali su come stavo cavandomela: mi avrebbe quindi fatto sempre sapere, subito e in termini molto chiari, se stavo lavorando bene o male, anche se questo avrebbe potuto avere qualche aspetto sgradevole.”

“Per la sincerità?”

“Sì. Ma il risvolto positivo era l'essere a stretto contatto con lui attraverso i rapporti dettagliati che compilavo. Pensavo fosse per controllarmi, poi mi spiegarono che cercava di sorprendermi a fare qualcosa di giusto.”

“Sorprenderla a fare qualcosa di giusto?!”

*Aiuta la Gente A Raggiungere*

*Il Massimo Potenziale*

*Sorprendili A Fare Qualcosa Di Giusto*

“Ci pensi: nella maggior parte delle aziende si cerca di sorprendere la gente a fare qualcosa di sbagliato. Noi siamo positivi e sorprendiamo la gente a fare qualcosa di giusto.”

“E quando succede?”

“Hai una bella Lode da Un Minuto. Subito, senza dover aspettare la Valutazione annuale e in meno di un minuto.”

La Lode da Un Minuto funziona se:

1. Fin dall'inizio dici alla gente che le farai sapere subito come va.
2. Lodi immediatamente la gente.
3. Dici alla gente cosa ha fatto di giusto: sii specifico.
4. Dici alla gente quanto sei contento che faccia bene e quanto questo giovi all'azienda e agli altri colleghi.
5. Fai un momento di pausa, perché *senta* la tua soddisfazione.
6. La incoraggi a continuare così.
7. Stringi la mano in modo sia chiaro che tu, nell'organizzazione, lo appoggi.

### **Sgridata da Un Minuto**

L'ultimo appuntamento fu con la signora Brown.

“Vede anche lei il capo solo per gli Obiettivi e le Lodi da Un Minuto?”

“No, lo vedo solo quando combino qualcosa che non va.”

“Ma io pensavo che qui si sorprendesse la gente a fare qualcosa di giusto ...”

“È vero, ma io lavoro qui da una vita e conosco

l'azienda benissimo. L'One Minute Manager non ha quindi più bisogno di stabilire con me i miei Obiettivi da Un Minuto: li faccio, li scrivo e glieli mando. Amando poi il mio lavoro anche la maggior parte delle Lodi da Un Minuto me le faccio da sola. Ma se commetto un errore rilevante, sono sicura di ricevere una Sgridata da Un Minuto: il terzo segreto per diventare One Minute Manager.”

“E come funziona?”

“È quasi come una Lode ... al contrario! Ma ha anche, sempre in meno di un minuto, una parte gratificante: possiamo riderne! Quando si commette un errore, è importante saper ridere di se stessi.”

La Sgridata da Un Minuto funziona bene se:

1. Per prima cosa dici alla gente che le farai sapere subito e in termini chiari come sta lavorando.

*La prima metà della sgridata:*

2. Arriva subito dopo l'errore.
3. Dici alla gente in che cosa ha sbagliato.
4. Dici alla gente quello che provi a proposito del suo errore in termini inequivocabili.
5. Fai qualche secondo di pausa in modo che la gente *senta* quello che senti tu.

*La seconda metà della sgridata:*

6. Stringi la mano alla gente in modo che capisca che tu, comunque, stai sinceramente dalla sua parte.
7. Confermi, ricordandogliela, la tua stima.
8. Chiarisci alla gente che pensi bene di lei, ma non della sua prestazione in quel caso particolare.
9. Sai che, quando la sgridata è finita, è finita.

*Il Miglior Minuto Che Spendi  
È Quello Che Investi Nelle Persone*

Il giovane tornò dal Manager da Un Minuto e gli chiese:

“Ma quando lei parla di Management da Un Minuto, sostiene veramente che basti un minuto per fare tutte le svariate cose richieste a un manager?”

“No, non sempre. È un modo di dire: aiuta a spiegare che essere manager non è poi così complicato.

Dirigere persone non richiede poi così tanto tempo: quando parlo di Management da Un Minuto uso un termine simbolico.

Quasi tutte le società spendono in stipendi dal

50 al 70 per cento del loro budget e meno dell'uno per cento per la formazione. Si spende di più per la manutenzione che per il miglioramento del personale.”

“Non ci avevo mai pensato. Ma perché Obiettivi, Lodi e Sgridate da Un Minuto funzionano così bene?”

“Io ho visto spesso gente immotivata *sul* lavoro: mai immotivata *dopo* il lavoro. Quasi tutti i manager sanno cosa vogliono dai dipendenti: non si preoccupano, però, di spiegarlo in termini comprensibili. Ma dare per scontato che lo sappiano, è sbagliato: io non do nulla per scontato.

La principale motivazione umana sta nel vedere i risultati delle proprie azioni: è il feedback che ci fa andare avanti.

Se usiamo solo la Valutazione annuale delle Prestazioni – quella che io chiamo TTFDP, Ti Tengo Figlio Di Puttana – avremo con i nostri dipendenti un rapporto distorto e per *giustificare* le valutazioni rinunceremo a considerare corretto e obbligatorio lo sforzo per portare tutti al massimo livello.”

*Ognuno È Un Potenziale Vincente  
Qualcuno È Travestito Da Perdente  
Non Farti Ingannare Dalle Apparenze*

“Un manager ha tre possibilità: può assumere solo vincenti, ma è difficile trovarli e costano, o può assumere chi ha le potenzialità per diventarlo e addestrarlo. Se non fa né l'una né l'altra cosa ... non gli resta che pregare ... che tutto gli funzioni.

La definizione degli Obiettivi da Un Minuto è lo strumento fondamentale per il comportamento produttivo.”

*Prenditi Un Minuto:  
Guarda I Tuoi Obiettivi,  
Guarda Le Tue Prestazioni,  
Vedi Se Il Tuo Comportamento  
È Adeguato Agli Obiettivi*

“Le Lodi da Un Minuto funzioneranno se ci ricorderemo sempre che le persone hanno coscienza delle loro azioni, pensano con la loro testa e non amano essere manipolate: esigono e meritano rispetto.

La chiave per addestrare qualcuno a un compito nuovo consiste, all'inizio, nel coglierlo a fare qualcosa di più o meno giusto, finché non impara a svolgere tutto alla

perfezione. Una persona vincente impara anche ad auto incoraggiarsi.

Le prestazioni scadenti dipendono da manager scadenti. Io chiamo questo *abbandona e stanga*: si lascia una persona da sola aspettandosi un buon lavoro e se non lo fa la si riprende.

Se invece il dipendente sa con chiarezza cosa si vuole da lui, in caso di errore la Sgridata rigarderà sempre e solo l'errore e non la persona, gratificata dalla lode contenuta nella seconda parte della Sgridata. Avvenendo poi subito dopo l'errore non permette l'accumulo di risentimenti.

Il processo di *Performance Review* (che può poi applicarsi anche in campi diversi dal management, come la scuola o la famiglia) deve essere un processo continuo.

Dire alla gente dove ha sbagliato, dire alla gente cosa si è provato al riguardo, ricordare alla gente che è valida e degna, porta sicuramente a un miglioramento del comportamento.”

*Noi Non Siamo Soltanto  
Il Nostro Comportamento  
Noi Siamo La Persona Che Gestisce  
Il Nostro Comportamento*

“Si opererà al meglio capendo che dirigere delle persone non è gestire il loro più recente comportamento. Lode e Sgridata da Un Minuto sono potenti mezzi per ottenere dalla gente quello che si vuole. Ma non è manovrare: manovrare è far fare alle persone qualcosa senza che se ne accorgano e qualcosa che magari non condividono, mentre ogni persona deve sapere fin dall'inizio come ti comporti e perché. Devi curarti degli altri. Devi aiutarli a lavorare meglio. Nell'interesse loro e dell'azienda.”

*Gli Obiettivi Originano  
I Comportamenti  
Le Conseguenze Mantengono  
I Comportamenti*

“Questi sono i principi del Management da Un Minuto”, concluse l'One Minute Manager.

*Fanne Partecipi Gli Altri*

P.S.  
E il giovanotto? Fu assunto e divenne, in breve tempo, un One Minute Manager.

*Effective Book Briefs è un periodico online che permette, in modo rapido e quando si vuole, di aggiornare le proprie conoscenze, ottimizzare il proprio tempo e aumentare la propria produttività.*

*Efficacia e concisione che derivano dallo stesso significato del verbo 'to brief', riassumere, dare brevi istruzioni, e, per estensione, del suo sostantivo 'briefing' che, nell'organizzazione aziendale, descrive sia il complesso di informazioni e istruzioni con cui si affida un compito a un collaboratore, in modo da facilitargli e permettergli il raggiungimento dell'obiettivo, sia la riunione in cui vengono impartite tali istruzioni.*

*Effective Book Briefs seleziona accuratamente, tra le migliaia di libri pubblicati ogni anno, 72 testi italiani e internazionali, preparando per ognuno un Book Brief: una presentazione dei contenuti del libro, un sunto dei suoi concetti e delle sue idee, uno strumento efficace e rapido di conoscenza e crescita professionale e personale.*

***Ottimizzate il tempo. Risparmiate centinaia di ore di lettura. Aumentate la produttività.  
Memorizzate nuove idee chiave. Applicate subito. Investite oculatamente.  
I benefici di Effective Book Briefs, con efficacia e concisione, sono questi.***

## **Book Brief**