

SPIS TREŚCI

Symbol	9
Wprowadzenie	11
Przedmowa	13
Zbyt wiele możliwości	15
Nietypowy telefon	18
Strach	20
Stres i wydajność	23
Zależność między stresem i zmęczeniem	26
Czynniki wpływające na poziom stresu	29
Efekt domino	33
Samopoczucie – pierwszy krok do odzyskania równowagi	34
Początek	36
Wizyta na uniwersytecie	37
Charakterystyka zdrowego człowieka	41
Odpowiedzialność za zdrowie	46
Zdrowy tryb życia	51
Identyfikowanie zagrożeń	52
Informacje zwrotne	57

Kolejny krok	59
Promocja zdrowia w przedsiębiorstwie	63
Logika	64
Fakty	67
Zyski dla organizacji	70
Zmiany w organizacji	72
Łatwiej powiedzieć niż zrobić	86
Wsparcie	87
Opracowywanie planu	89
Zmiana stylu życia	93
Osobisty trener	97
Pomoc bliskich	100
Nowy styl życia	103
Wierność zobowiązaniom	106
Pomagając innym	108
Samodyscyplina	113
Program dla pracowników	114
Podziękowania	117
O autorach	119

SYMBOL

Symbol Jednominutowego Menedżera – cyfry wyrażające jedną minutę na wyświetlaczu nowoczesnego zegara cyfrowego – ma przypominać każdemu z nas, abyśmy codziennie poświęcili minutę, by przyjrzeć się twarzom ludzi, którymi kierujemy. I abyśmy uświadomili sobie, że to *oni* są naszymi najcenniejszymi zasobami.

WPROWADZENIE

We współczesnym świecie pewne są tylko dwie rzeczy: śmierć i podatki. Coraz większa liczba ludzi nie radzi sobie z natłokiem obowiązków i ciągłym stresem towarzyszącym niemal każdej pracy. Dlatego w kolejnej odsłonie naszej opowieści postanowiliśmy wyciągnąć do nich pomocną dłoń.

Tym razem Jednominutowy Menedżer spotka się z kimś znacznie różniącym się od osób występujących w poprzednich częściach cyklu. Kontaktuje się z nim profesor, który chce przekazać mu pewną wiedzę. Jednominutowy Menedżer dowiaduje się, że kluczem do zachowania równowagi w życiu jest umiejętne radzenie sobie ze stresem i regularne uprawianie sportu. Dzięki zdobytej wiedzy będzie mógł poprawić wydajność i jakość życia swoich podwładnych. Profesor uczy go, że zdrowi pracownicy są nie tylko szczęśliwsi, ale także bardziej efektywni.

Książka ta jest w dużej mierze moją autobiografią. Po ogromnym sukcesie *Jednominutowego Menedżera* (napisanego wraz ze Spencerem Johnsonem) zostałem wręcz zalany propozycjami współpracy. Siedząc całymi dniami za biurkiem utylem do ponad 100 kilogramów, co przy moim skromnym wzroście nie rokowało najlepiej na przyszłość. Po przebiegnięciu kilkunastu metrów dostawałem zadyszki. Musiałem zadbać o swoje zdrowie i musiałem zrobić to szybko. Wkrótce przekonałem się, że łatwiej powiedzieć, niż zrobić.

Poprosiłem o pomoc dwie osoby. Pierwszą z nich był mój przyjaciel D.W. Edington, posiadający doktorat w dziedzinie wychowania fizycznego i specjalizację w biochemii. David od ponad dziesięciu lat zarządza katedrą wychowania fizycznego w Centrum Badań nad Zdrowiem i Higieną Pracy (Health Management Research Center) na Uniwersytecie Michigan w Ann Arbor. Drugą ze wspomnianych osób była moja żona – Marjorie Blanchard, która doktoryzowała się w zakresie komunikacji. Marjorie jest uznanym ekspertem w dziedzinie promocji zdrowia, rozwoju osobistego, zarządzania stresem i przywództwa. Od ponad dwudziestu lat współpracuje jako konsultant z wieloma firmami, w tym z przedsiębiorstwami z listy *Fortune 500*.

Dee i Margie byli zgodni, że regularne ćwiczenia fizyczne pomagają zmniejszyć stres i przywrócić równowagę w życiu. Zainspirowali mnie na tyle, że postanowiłem poświęcić temu zagadnieniu kolejny tom cyklu o Jednominutowym Menedżerze. Mamy nadzieję, że po lekturze tej książki ty również zmienisz swoje życie na lepsze i podzielisz się zdobytą wiedzą z innymi ludźmi.

Ken Blanchard

PRZEDMOWA

Kiedy Kenneth Blanchard powiedział mi, że swoją kolejną książkę zamierza poświęcić tematyce zdrowia, bardzo się ucieszyłem. Ken zasłynął z umiejętności przedstawiania złożonych zagadnień z zakresu zarządzania w niezwykle prosty i przystępny sposób. Byłem przekonany, że gdyby wraz ze swoimi współautorami powtórzył ten sukces w całkowicie nowej dziedzinie nauki, ich książka byłaby niezwykle cenna dla wielu osób.

Zastanawiałem się również, czy pisząc książkę, Ken sam da radę wrócić do formy. Byłby to dowód, że nawet najbardziej napięty harmonogram obowiązków zawodowych nie jest przeszkodą dla odpowiednio zdeterminowanego człowieka.

Nie zawiodłem się ani na książce, ani na jej autorze.

Jako lekarz specjalizujący się w chorobach układu krążenia mogę powiedzieć jedno: warto zastosować się do wskazówek zawartych w niniejszej publikacji. Bez względu na to, w jakiej jesteś formie, powinieneś wcielić w czyn rady Kena, Davida i Margie. W ten sposób twoje życie stanie się pełniejsze, a ty osiągniesz wyżyny swoich możliwości.

Dr Irving I. Dardik,
założyciel i przewodniczący Rady ds. Medycyny Sportowej
Amerykańskiego Komitetu Olimpijskiego

ZBYT WIELE MOŻLIWOŚCI

Pewnego dnia Jednominutowy Menedżer spoglądał przez okno swojego biura na biegnącą przed budynkiem ulicę. Zwrócił uwagę na pocztową ciężarówkę oraz dwóch mężczyzn układających w niej paczki i worki z listami. „To byłaby wymarzona praca dla mnie – pomyślał. – Rano musiałbym tylko odebrać przesyłki i dostarczyć je we wskazane miejsce. Pod koniec dnia wracałbym na pocztę z kolejną dostawą, a potem mógłbym się udać do domu. Żadnego stresu ani dodatkowych obowiązków”.

Oczywiście zdawał sobie sprawę, że pracownicy poczty nie mają aż tak łatwego życia, niemniej na ich widok zatęsknił za prostszą egzystencją. Ostatnio czuł się przytłoczony nawalem obowiązków. Odniósł wielki sukces, przekształcając chylącą się ku upadkowi firmę w dobrze prosperujące przedsiębiorstwo. Jego dokonania nie pozostały bez echa i teraz zarządzał znacznie większą organizacją. Od samego początku dawał z siebie wszystko, by usprawnić jej działanie. A było co poprawiać.

Poprzedni menedżer uwielbiał obwiniać wszystkich o wszystko. Krzyczał na swoich podwładnych, oskarżając ich o niewypełnianie poleceń, których wcale nie wydał. W rezultacie morale w przedsiębiorstwie było bardzo niskie. Jednominutowy Menedżer zdawał sobie sprawę, że zanim przystąpi się do jakiegokolwiek oceny efektywności pracowników, trzeba wyznaczyć im ja-

sne cele. Postanowił więc diametralnie zmienić reguły panujące w jego nowej firmie.

Zarządzanie organizacją znajdującą się w tak fatalnej kondycji było niezwykle pracochłonne, a nie było przecież jedynym zajęciem Jednominutowego Menedżera. Jego popularność powodowała, że coraz więcej osób zwracało się do niego z prośbami o pomoc i konsultację. Codziennie żałował, że doba ma tylko dwadzieścia cztery godziny.

Mimo że wszystkie otwierające się przed nim możliwości były niezwykle ekscytujące, to jednak ostatnio wciąż czuł się zmęczony. Miał coraz mniej energii i często irytował się z byle powodu. Widząc, co się dzieje, jego żona ostrzegła go:

*Jeśli nie będziesz ostrożny,
sukces może cię wykończyć!*



NIETYPOWY TELEFON

Rozmyślania nad słowami żony przerwał mu głos sekretarki dobowający się z interkomu.

– Dzwoni profesor z tutejszego uniwersytetu. Twierdzi, że to bardzo ważne i chce koniecznie z panem rozmawiać.

– Powiedział, o co chodzi? – zapytał Jednominutowy Menedżer.

– Nie. Wspomniał tylko, że potrzebuje pan jego pomocy – odparła jego podwładna.

– To ciekawe...

To mówiąc, Jednominutowy Menedżer podniósł słuchawkę.

– W czym mogę panu pomóc? – zapytał.

– Myślę, że to ja mogę pomóc panu – odparł jego rozmówca.

– Być może – zgodził się Jednominutowy Menedżer, lekko zaskoczony – ale nie jestem w tej chwili zainteresowany kolejnymi propozycjami biznesowymi.

– Doskonale zdaję sobie z tego sprawę – powiedział profesor. – Właśnie dlatego do pana zadzwoniłem.

– Nie bardzo rozumiem.

– Jestem dyrektorem Centrum Badań nad Zdrowiem i Higieną Pracy. Chciałbym podzielić się z panem wiedzą, która może się okazać bardzo przydatna w pana obecnej sytuacji. Czy ma pan czas w tym tygodniu?

– Dawniej odpowiadałem na takie pytania: „Oczywiście”, ale niestety to już przeszłość – odparł Jednominutowy Menedżer. – W tym tygodniu mój harmonogram jest już wypełniony do granic możliwości. W przyszłym wyjeżdżam na trzy dni. Nie jestem teraz w stanie zająć się żadnym nowym projektem.

– Przykro mi to słyszeć – zmartwił się jego rozmówca. – Z doświadczenia wiem jednak, że nie można zmusić kogoś, by zaczął się zastanawiać nad zmianą stylu pracy. Czy mogę więc zadzwonić do pana za kilka tygodni?

– Jak najbardziej – zgodził się Jednominutowy Menedżer. – Może wtedy będę miał więcej czasu.

W ciągu kolejnego tygodnia Jednominutowy Menedżer był bardzo zajęty pracą i nie myślał o propozycji profesora. Przypomniał sobie o niej dziesięć dni później, w sobotnią noc.

STRACH

Tego dnia Jednominutowy Menedżer położył się spać około północy, po kilku partiach brydza rozegranych z żoną i przyjaciółmi. O 3.30 obudził go silny ból w klatce piersiowej i bulgotanie w żołądku. Wstał i udał się do łazienki. „Pewnie zjadłem coś nieswieżego” – uspokajał sam siebie. Ku własnej irytacji wciąż wracał jednak myślami do telefonu profesora i śmierci Pawła. Paweł był jego bliskim przyjacielem. Zmarł kilka miesięcy wcześniej, w wieku zaledwie czterdziestu dwóch lat. Jego nagłe odejście wstrząsnęło wszystkimi.

Jednominutowy Menedżer wyszedł z łazienki i zaczął nerwowo chodzić po salonie, próbując odegnać od siebie ponure myśli. Ból wciąż nie ustępował. W pewnym momencie menedżer usłyszał kroki na schodach. Najwyraźniej jego żona również się obudziła. Chwilę później w drzwiach stanęła Alice.

– Wszystko w porządku, kochanie? – zapytała.

– Tak, to nic takiego – odparł szybko.

– Postanowiłeś sobie pospacerować po salonie o wpół do czwartej nad ranem kompletnie bez powodu? – nie dawała za wygraną Alice. – Za długo cię znam, żeby w to uwierzyć. Powiedz, o co chodzi.

– Po prostu mam niestrawność.

– Gdzie cię boli? – zapytała.

- Tutaj – odpowiedział, wskazując na mostek.
- Pierwsze słyszę, żeby trawienie odbywało się w klatce piersiowej. Usiądź. Chcę z tobą porozmawiać.
- Nie potrzebuję wykładu na temat zdrowego trybu życia – zdenerwował się Jednominutowy Menedżer.
- A ja nie zamierzam go wygłaszać – odparła jego żona. – Chcę cię poprosić o przysługę.
- A zatem słucham – powiedział, wciąż lekko poirytowany.
- Kochanie, czytałam jakiś czas temu artykuł o zagrożeniach związanych z zawałem. Podobno od pierwszych objawów do otrzymania pomocy medycznej upływa przeciętnie sześć godzin. Niestety u pięćdziesięciu procent pacjentów zachodzą w tym czasie nieodwracalne uszkodzenia serca. Nawet jeśli uda się ich uratować, ryzyko dalszych komplikacji i kolejnego zawału znacznie wzrasta. Dlatego chciałabym, żebyśmy pojechali teraz na pogotowie. Jeśli to tylko niestrawność, będziesz z powrotem w łóżku za niecałą godzinę.
- To niedorzeczne – prychnął Jednominutowy Menedżer. – Twoim zdaniem mam atak serca?
- Możliwe, że przesadzam – zgodziła się jego małżonka. – Właśnie dlatego powiedziałam, że chcę cię poprosić o *przysługę*. Zrób to dla mnie, dobrze?
- W porządku, ale robię to tylko po to, żebyś ty mogła spać spokojnie – zgodził się.
- Jednominutowy Menedżer tak naprawdę sam zaczynał się martwić nieustającym bólem w klatce piersiowej, ale nie miał zamiaru tego przyznać.
- Dziękuję – ucieszyła się Alice. – A zatem jestem ci winna przysługę.
- Na pewno o tym nie zapomnę. Sama dobrze wiesz, że mam pamięć jak słoń – powiedział, uśmiechając się do niej.
- Kiedy dotarli na miejsce, izba przyjęć była całkiem pusta. Jednominutowy Menedżer nie musiał więc zbyt długo czekać na pomoc.

W międzyczasie rozmyślał o wielu różnych rzeczach. Ponieważ ból nie ustawał, w pewnym momencie zaczął się nawet modlić.

Lekarz zbadał go dokładnie i zadał mu wiele pytań. Na wszelki wypadek zalecił również przeprowadzenie badania EKG. Jednominutowy Menedżer nienawidził tej procedury, ponieważ pielęgniarki musiały mu golić włosy na klatce piersiowej lub wyrywały je zdejmując elektrody.

– Najprawdopodobniej wszystko z panem w porządku – powiedział lekarz, kończąc badanie – ale proszę potraktować to jako ostrzeżenie. W zasadzie powinien się pan cieszyć, bo nie każdy je otrzymuje.

Jednominutowy Menedżer wracał do domu z poczuciem ogromnej ulgi. Po drodze powiedział do swojej żony:

– Wiesz, przed moim ostatnim wyjazdem zatelefonował do mnie profesor prowadzący Centrum Badań nad Zdrowiem i Higieną Pracy.

– Naprawdę? – zainteresowała się Alice.

– Chciał mi przekazać jakieś ważne informacje. Zadzwońię do niego w tym tygodniu.

– Sama jestem ciekawa, co ci powie – uśmiechnęła się żona.

W poniedziałek Jednominutowy Menedżer zadzwonił do profesora i umówił się z nim na środę.

STRES I WYDAJNOŚĆ

Kiedy w środę rano profesor pojawił się w gabinecie Jednominutowego Menedżera, zastał go siedzącego w ciszy przy biurku. Menedżer wstał i z uśmiechem wyciągnął rękę na powitanie.

– Dzień dobry, miło mi pana widzieć! – powiedział.

– Cieszę się, że zdecydował się pan ze mną porozmawiać – odparł profesor, ściskając jego dłoń. – Pozwoli pan, że przejdziemy na ty?

– Oczywiście, cała przyjemność po mojej stronie. Przepraszam, że dopiero teraz znalazłem czas. Podczas naszej pierwszej rozmowy wspominałeś, że chcesz mi przekazać interesujące informacje. Co dokładnie miałeś na myśli?

– Czy mogę najpierw zadać ci pytanie?

– Oczywiście.

– Czy chciałbyś osiągnąć w pracy maksymalną efektywność, unikając jednocześnie jakiegokolwiek stresu?

– Każdy o tym marzy – odparł Jednominutowy Menedżer, myśląc jednocześnie o swojej aktualnej sytuacji – ale moim zdaniem to niemożliwe.

– Owszem – zgodził się profesor. – Brak stresu w krótkim czasie mógłby prowadzić do śmierci.

– Nie chodzi zatem o unikanie, ale o kontrolowanie jego poziomu – zauważył jego rozmówca.

– Otóż to. Stres sam w sobie nie jest ani dobry, ani zły. Wszystko zależy od naszej reakcji na niego. A ty jak sobie radzisz pod tym względem?

– Całkiem nieźle. W zasadzie odrobina presji w postaci czyjegoś nadzoru lub wyznaczonego terminu poprawia moją efektywność.

– A jak idzie ci teraz, w obliczu tylu nowych obowiązków?

– Ostatnio faktycznie jest nieco gorzej – przyznał Jednominutowy Menedżer. – Nigdy nie sądziłem, że sukces wiąże się z takim stresem. Czasem wydaje mi się, że presja jest większa niż w przypadku porażki.

– Odnosisz czasem wrażenie, że wszystkie te niezliczone możliwości pewnego dnia cię wykończą? – zapytał profesor.

– Niestety tak! – zgodził się jego rozmówca. – Idea Jednominutowego Zarządzania spotkała się z szerokim odzewem. Wciąż otrzymuję nowe oferty współpracy, a moje aktualne stanowisko jest samo w sobie bardzo wymagające. Wszystko to powoduje, że mam bardzo mało czasu dla siebie i rodziny.

– Właśnie dlatego do ciebie zadzwoniłem. Myślę, że mogę ci pomóc.

– W jaki sposób? – chciał wiedzieć Jednominutowy Menedżer.

– Higieną pracy zajmuję się zawodowo i od wielu lat podzielam pogląd, że poziom stresu bezpośrednio wpływa na wydajność człowieka w każdym obszarze jego życia – odparł profesor.

– Czy są na to konkretne naukowe dowody?

– Owszem. Od dawna wiadomo, że stres zwiększa produktywność tylko do pewnego punktu. Po jego przekroczeniu efekt jest odwrotny – efektywność pracownika zaczyna spadać. Oczywiście ów graniczny poziom stresu jest dla każdego człowieka inny.

– Innymi słowy zbyt duża ilość stresu prowadzi do wypalenia zawodowego? – zaciekawiał się Jednominutowy Menedżer.

– Tak. Właśnie takiego terminu używamy na określenie jednego ze zgubnych skutków nadmiernego obciążenia psychicznego w pracy.

– Jak dochodzi do wypalenia zawodowego?