

# مدیریت دقیقه‌ای

کنت بلانچارد - اسپنسر جانسون



ناشر : پایگاه کتاب الکترونیکی ایران

**eketab.ir**

# مدیر یک دقیقه‌ای

نویسندگان:

کنت بلانچارد

اسپنسر جانسون

مترجم و ناشر:

پایگاه کتاب الکترونیکی ایران

**eketab.ir**

تاریخ نشر: فروردین ۸۷

## مختصری درباره پایگاه کتاب الکترونیکی ایران (eketab.ir):

پایگاه کتاب الکترونیکی ایران یک پروژه فرهنگی و غیر انتفاعی است که به هیچ سازمان، شرکت و یا مؤسسه‌ای وابسته نمی‌باشد. هدف از اجرای این طرح این است که کتابهای فارسی بسیاری را که هنوز بصورت الکترونیکی در اینترنت موجود نیست ما آنها را بصورت الکترونیکی منتشر کنیم البته با رعایت قوانین حق مؤلف کشور. برای همین منظور کتابها را خود با کیفیت بالایی ترجمه کرده و به صورت الکترونیکی منتشر می‌کنیم.

با این اوصاف هزینه این طرح بسیار بالا است و این پایگاه بدون حمایت مالی کاربران راه به جایی نخواهد برد. لذا سیاست پایگاه بر این است که هزینه‌های طرح توسط کاربران پایگاه تأمین شود. برای این منظور مبلغ کمی را بعنوان حق عضویت و حق استفاده و مطالعه کتابهای الکترونیکی پایگاه تعیین کردیم. در حال حاضر حق عضویت پایگاه تنها مبلغ **۲۰۰۰۰ ریال** معادل **۲۰۰۰ تومان** است، که کاربران پس از عضویت در پایگاه این مبلغ را به شماره حسابهایی که در پایگاه (eketab.ir) درج گردیده واریز می‌نمایند. بدیهی است با پرداخت حق عضویت استفاده از کلیه کتابهای پایگاه بلامانع است.

با حمایت شما کاربر گرامی از این طرح و پرداخت حق عضویت به ما کمک می‌کنید تا بیشتر به شما خدمت کنیم و کتابهای بیشتری را به شما تقدیم نماییم. در واقع:

**حمایت از پایگاه کتاب الکترونیکی ایران یعنی حمایت از خودتان**

## شرایط استفاده از کتابهای پایگاه کتاب الکترونیکی ایران:

۱- پرداخت حق عضویت - ما دسترسی به کتابهای پایگاه را محدود نکردیم و با اعتماد به کاربران فرهیخته و فرهنگدوست پایگاه، پرداخت حق عضویت را به خودشان واگذار نمودیم. لذا خوانندگان و کاربران پایگاه متعهد هستند در صورت استفاده و مطالعه کتابها تنها مبلغ ۲۰۰۰۰ ریال، معادل ۲۰۰۰ تومان، را به شماره حسابهای پایگاه که در بخش اعضا درج شده واریز نمایند.

۲- حق و حقوق و امتیاز این کتاب متعلق به پایگاه کتاب الکترونیکی ایران است. فلذا هرگونه تکثیر چاپی و یا الکترونیکی و توزیع این کتاب از طریق سی‌دی و یا اینترنت و ... غیر قانونی است.

۳- دسترسی به کتابهای پایگاه کتاب الکترونیکی ایران تنها از طریق سایت پایگاه (eketab.ir یا iranebooks.com) مجاز است. لذا از انتقال فایل کتابها به وبسایت خود و یا پایگاههای دیگر جداً خودداری نمایید.

۴- استفاده از کتابهای پایگاه منوط به پر کردن فرم ثبت نام و تأیید شرایط و قوانین پایگاه است. لذا از خوانندگان محترم تقاضا داریم در صورتی که کتابهای پایگاه را از

طریقی غیر از پایگاه کتاب الکترونیکی ایران دریافت نمودند، در سایت عضو شوند تا امکان استفاده از سایر کتابهای پایگاه و دیگر امکانات آن میسر شود.

۵- سایر مقررات نیز در وبسایت پایگاه به آدرس eketab.ir ذکر گردیده است.

با تشکر از همراهی شما

پایگاه کتاب الکترونیکی ایران - eketab.ir

لطفاً ما را از نظرات و پیشنهادات خود چه در مورد کتابهای پایگاه و چه در مورد این پروژه محروم نفرمایید.

## فهرست مطالب:

۸	.....	مقدمه
۱۰	.....	جستجو
۱۴	.....	مدیر یک دقیقه‌ای
۲۳	.....	راز اول: اهداف یک دقیقه‌ای
۳۰	.....	اهداف یک دقیقه‌ای: خلاصه
۳۲	.....	راز دوم: تشویق‌های یک دقیقه‌ای
۴۰	.....	تشویق‌های یک دقیقه‌ای: خلاصه
۴۳	.....	ارزیابی
۴۶	.....	رمز سوم: تویخ‌های یک دقیقه‌ای
۵۴	.....	تویخ‌های یک دقیقه‌ای: خلاصه
۵۷	.....	مدیر یک دقیقه‌ای توضیح می‌دهد
۶۲	.....	چرا اهداف یک دقیقه‌ای مؤثرند؟
۷۳	.....	چرا تشویق‌های یک دقیقه‌ای مؤثرند؟
۸۳	.....	چرا تویخ‌های یک دقیقه‌ای مؤثرند؟
۱۰۲	.....	یک هدیه به خودتان
۱۰۶	.....	یک هدیه به دیگران

## سمبل

مدیر یک دقیقه‌ای سمبلی است که به هر یک از ما یادآوری می‌کند که هر روز یک دقیقه به چهره افرادی که بر آنها مدیریت می‌کنیم نگاه کنیم و به خاطر بسپاریم که آنها مهمترین منابع ما هستند.

## مقدمه

ما از منظر علوم پزشکی و علوم رفتاری مطالعات و بررسی‌های فراوانی داشته‌ایم تا بینم انسانها چگونه می‌توانند با دیگران به بهترین شکل ممکن کار کنند و تعامل داشته باشند و این کتاب کم حجم نتیجه آموخته‌های فراوان ما از این مطالعات و بررسی‌ها است.

منظور ما از «بهترین» این است که انسانها چگونه می‌توانند به نتایج ارزشمند برسند و به یکدیگر و سازمان علاقمند باشند.

این نماد، مدیر یک دقیقه‌ای، در حقیقت گردآوری ساده‌ای است از چیزهایی که برخی از انسانهای دانا به ما آموخته‌اند و همچنین چیزهایی که ما از یکدیگر آموخته‌ایم. ما به اهمیت این منابع دانش و آگاهی پی برده‌ایم و دریافته‌ایم اشخاصی که تحت مدیریت شما کار می‌کنند، به شما به عنوان یکی از منابع آگاهی و دانایی نگاه می‌کنند.

امیدواریم که شما اطلاعات کاربردی و مفیدی از این کتاب بدست آورید و از آن در مدیریت سازمان خود استفاده نمایید. کنفسیوس، این مرد فرزانه عصر باستان، هر یک از ما را این چنین پند داده است: «اساس و شالوده دانش این است که آن را کسب کنیم و از آن استفاده کنیم.»



امیدواریم که از به کار بستن آن چه که از این کتاب می‌آموزید نهایت بهره را ببرید و به تبع آن شما و کسانی که با آنها کار می‌کنید از یک زندگی بهتر، سالم‌تر و شاداب‌تر بهره‌مند شوید.

**دکتر کنت بلانچارد**  
**دکتر اسپنسر جانسون**

## جستجو

روزی یک جوان زیرک و باهوش در جستجوی یک مدیر موفق بود. او قصد داشت که برای او کار کند و مانند او شود. او سالها در اقصی نقاط دنیا به جستجو پرداخت. به شهرهای کوچک و پایتخت ممالک پیشرفته و قدرتمند سر زد. با بسیاری از رؤسا و مدیران من جمله شخصیت‌های دولتی و افسران ارتش، کارفرماهای امور ساختمانی، مدیران شرکتهای بزرگ، رؤسای دانشگاهها، سرپرست فروشگاهها، ناظرین تأسیسات رفاهی، مدیران مؤسسات، مدیران بانکها، رستورانها و هتلها و بسیاری از مردان و زنان از پیر گرفته تا جوان، صحبت کرده بود.

او به ادارات و دفاتر بسیاری سر زده بود، از دفاتر کوچک گرفته تا بزرگ، از کهنه گرفته تا لوکس.

او شروع کرد به بررسی و مطالعه طیف گسترده‌ای از شیوه‌های مدیریت انسانها بر دیگران. اما او همیشه از چیزی که مشاهده می‌کرد راضی نبود.

با مدیران «سختگیر» بسیاری برخورد کرده بود که سازمان تحت مدیریت آنها برنده بود درحالی که کارکنان آنها بازنده بودند.

برخی از ناظران و سرپرستان چنین سازمانهایی گمان می‌کردند که مدیران خوبی هستند، اما بسیاری از زیردستان آنها اینگونه فکر نمی‌کردند.

او به دفتر کار تک تک این مدیران «سختگیر» می‌رفت و از آنها می‌پرسید که، «شما فکر می‌کنید چه جور مدیری هستید؟» پاسخ آنها به این سؤال اغلب اختلاف چندانی با هم نداشت.

«من یک مدیر سختگیر هستم. بر اوضاع تسلط دارم. همیشه حرف آخر را من می‌زنم. آدم سرسختی هستم. واقع بین هستم. به فکر سود و منافع سازمان هستم.» لحن کلام آنها متکبرانه بود و آنها فقط به منافع سازمان فکر می‌کردند. او همچنین با مدیران «رئوف» بسیاری برخورد کرده بود که کارکنانشان برنده و موفق بودند اما سازمانشان بازنده و ناموفق.

برخی از کارکنانی که زیر دست چنین مدیرانی کار می‌کردند، تصور می‌کردند که مدیران آنها موفق و توانمند هستند. ولی خود آن مدیران در این مورد شک و تردید داشتند.

من بارها و بارها نزد چنین مدیرانی رفته‌ام و در جواب سؤال فوق اغلب این تعابیر را می‌شنیدم: «من یک مدیر دموکرات، مشورتی، حمایت کننده، دلسوز و انسان دوست هستم.»

لحن کلام آنها نیز آمیخته با غرور بود و آنها به این که به کارکنان توجه دارند، افتخار می‌کردند.

مرد جوان پریشان و ناراحت بود.

بیشتر مدیران یا به دنبال منافع و کسب نتیجه بودند یا به فکر کارکنان. مدیرانی که فقط به دنبال کسب نتیجه بودند اغلب به آنها برجسب «مستبد» زده می‌شد. در

حالی که مدیرانی که طرفدار کارکنان بودند به آنها برچسب «دموکرات» می‌زدند.

مرد جوان اندیشید که هریک از این مدیران اعم از «سختگیر و مستبد» و «رئوف و دموکرات»، تنها در بعضی از زمینه‌ها مؤثر و توانمندند. او با خود فکر کرد که این قضیه مثل این است که آنها هر کدام تنها نصف یک مدیر کامل هستند.

او خسته و ناامید به خانه بازگشت.

اگر چه او از مدت‌ها قبل از جستجو کردن نا امید شده بود، ولی به یک دستاورد با ارزش دست پیدا کرده بود. او دقیقاً می‌دانست که به دنبال چه چیزی است.

او با خود فکر کرد که «مدیران توانمند، هم خود و هم کارکنانشان را به گونه‌ای مدیریت می‌کنند که هم سازمان و هم کارکنان موفق و پیروز شوند».

مرد جوان همه جا را برای یافتن مدیران توانمند و موفق جستجو کرده بود اما تنها تعداد اندکی را یافته بود. و این تعداد اندک هم اسرار موفقیت خود را فاش نمی‌کردند. او کم کم داشت به این نتیجه می‌رسید که شاید هرگز نتواند به اسرار مدیران موفق پی ببرد.

تا این که او از گوشه و کنار داستانهای شگفت‌انگیزی در مورد یک مدیر استثنایی شنید که از قضا در حومه شهر خودش زندگی می‌کرد. شنیده بود که مردم دوست دارند برای این مرد کار کنند تا در کنارش بتوانند به نتایج و دستاوردهای عالی برسند. مرد جوان در حیرت بود که آیا این داستانها صحت دارد یا نه و اگر صحت دارد آیا این مدیر استثنائی تمایل دارد که تجربیات و اسرار خود را با او در میان بگذارد یا نه؟

از روی کنجکاوی به منشی مدیر استثنایی زنگ زد تا وقت ملاقات بگیرد. منشی هم بلافاصله تلفن را به اتاق مدیر وصل کرد. مرد جوان از این مدیر استثنایی سؤال کرد که چه موقعی می‌تواند او را ملاقات کند. او در جواب گفت: «تو این هفته هر وقت که خواستی بیا، به جز صبح چهارشنبه. خودت یک روز را انتخاب کن.»

مرد جوان توی دلش خندید چون که به نظرش رسید این مدیر یک مقدار غیر عادی است. با خودش گفت: «این دیگر چه جور مدیری است که برای ملاقات با دیگران اینهمه وقت آزاد دارد؟» با این حال مرد جوان شیفته او شده بود و رفت که او را ببیند.

## مدیر یک دقیقه‌ای

وقتی که مرد جوان وارد دفتر کار مدیر شد، دید که او کنار پنجره ایستاده و بیرون را نگاه می‌کند. مرد جوان سرفه‌ای کرد و مدیر برگشت و لبخندی زد. او به مرد جوان تعارف کرد که بنشیند و بعد پرسید: «چه کاری می‌توانم برای شما انجام دهم؟»

مرد جوان گفت: «می‌خواستم چند سؤال در مورد نحوه مدیریت شما بپرسم.»  
مدیر مشتاقانه گفت: «من آماده‌ام.»  
«خوب، به عنوان اولین سؤال، آیا شما برای ملاقات با معاونان خود یک برنامه زمانبندی مشخص دارید؟»

مدیر در پاسخ گفت: «بله، همینطور است. هفته‌ای یک بار روزهای چهارشنبه از ساعت ۹ تا ۱۱. به همین دلیل هم بود که صبح چهارشنبه نمی‌توانستم تو را ملاقات کنم.»

مرد جوان پرسید: «در این جلسات شما چه کار می‌کنید؟»  
«من به گزارشها و اظهارات کارکنانم گوش می‌کنم و عملکرد، مشکلات و کاستیهای هفته گذشته آنها را تجزیه و تحلیل می‌کنم. سپس ما استراتژیها و برنامه‌های هفته بعد را تعیین می‌کنیم.»

مرد جوان پرسید: «آیا شما و کارکنانتان در این جلسات با هم تصمیم می‌گیرید؟»

مدیر در پاسخ گفت: «بله، همینطور است. اگر اینگونه نباشد، این جلسات دیگر چه سودی می‌تواند داشته باشد؟»

مرد جوان پرسید: «بنابر این شما یک مدیر مشارکت‌جو هستید، اینطور نیست؟»  
مدیر در پاسخ گفت: «برعکس، من عقیده‌ای به مشارکت و دخیل کردن رأی و نظر کارکنانم ندارم.»

«پس در این صورت هدف شما از برگزاری این جلسات چیست؟»  
گفت: «من قبلاً هم این مطلب را به تو گفتم. مرد جوان! لطفاً از من نخواه که آن را دوباره برایت تکرار کنم. این کار موجب اتلاف وقت من و تو می‌شود.»  
مدیر در ادامه گفت: «ما اینجا هستیم که نتیجه و دستاوردی داشته باشیم. هدف سازمان دستیابی به کارآیی (efficiency) است. با سازماندهی و برنامه‌ریزی، ما به کارآیی خیلی بیشتری دست پیدا می‌کنیم.»

مرد جوان اظهار کرد: «اوه، پس فقط کارآیی برای شما مهم است. در این صورت شما بیشتر به فکر نتیجه هستید تا کارکنان.»

مدیر با صدای بلند گفت: «نه! اینطور نیست.» مرد جوان یک دفعه جا خورد.  
مدیر در ادامه گفت: «من بارها و بارها چنین مطلبی را شنیده‌ام.» او برخاست و شروع کرد به قدم زدن در اتاق و ادامه داد: «من در این دنیا چطور می‌توانم بدون کارکنانم به نتیجه و دستاوردی برسم؟ من، هم به فکر کارکنانم هستم و هم به فکر نتیجه. هر دوی اینها دست در دست هم دارند.»

مدیر به لوحی اشاره کرد و گفت: «مرد جوان، به این نگاه کن. من این را روی  
میز خود گذاشته‌ام تا همیشه یک حقیقت مهم را به من یادآوری کند.»



کسانی که نسبت به خود  
احساس مثبت و خوبی دارند،  
به نتایج خوب می‌رسند.

*People Who Feel  
Good About  
Themselves,*

*Produce  
Good Results.*

در حالی که مرد جوان مشغول نگاه کردن به لوح بود، مدیر گفت: «به خودت فکر کن. چه موقعی بوده که به بهترین شکل ممکن کار کردی؟ آیا موقعی نبوده که نسبت به خودت احساس مثبت و خوبی داشتی؟ یا موقعی بوده که چنین احساسی را نداشتی؟»

مرد جوان که کم کم داشت حقیقت موضوع را درک می کرد، حرف مدیر را تأیید کرد. بعد او در پاسخ گفت: «من زمانی که نسبت به خودم احساس مثبت می کنم به بهترین شکل ممکن کار می کنم.»

مدیر گفت: «البته! همینطور. همه مردم هم اینگونه هستند.»  
مرد جوان انگشت اشاره خود را به نشانه یافتن یک دیدگاه جدید بالا برد و گفت: «بنابراین اگر ما به دیگران کمک کنیم که نسبت به خود و توانایی هایشان احساس مثبت و خوشایندی پیدا کنند، آن وقت ما نتایج بهتری می گیریم.»  
مدیر در تأیید گفت: «بله، به هر حال به یاد داشته باش که بهره‌وری (productivity) تنها کمیت کارهای انجام شده نیست بلکه به کیفیت کار نیز بستگی دارد.» او بسوی پنجره قدم زد و گفت: «مرد جوان، بیا اینجا.»  
او به ترافیک داخل خیابان اشاره کرد و گفت، «می بینی توی خیابان ماشینهای خارجی چقدر زیاد هستند!»

مرد جوان به دنیای بیرون از اتاق نگاهی کرد و گفت: «تعداد آنها هر روز بیشتر و بیشتر می شود. فکر می کنم این موضوع به این دلیل است که آنها ارزان تر و با صرفه تر هستند و دوام بیشتری دارند.»

آقای مدیر حرف مرد جوان را تأیید کرد و گفت: «دقیقاً همینطور است. به نظرت چرا مردم اتوموبیل خارجی می خرند؟ آیا این موضوع به این دلیل است که

کارخانه‌های آمریکایی به اندازه کافی اتومبیل تولید نمی‌کنند؟ یا این که کارخانه‌ها اتومبیلی نمی‌سازند که کیفیت آن مورد پسند عامه مردم آمریکا باشد؟»

مرد جوان پاسخ داد: «حالا که فکر می‌کنم، می‌بینم که این موضوع هم به کیفیت مربوط است و هم به کمیت.»  
مدیر گفت: «البته، کیفیت بطور واضح یعنی ارائه کالا یا خدماتی که مردم واقعاً طالب آن هستند و بدان نیاز دارند.»

آقای مدیر کنار پنجره ایستاده بود و غرق در افکارش بود. او می‌توانست زمان نه چندان دوری را به یاد آورد که کشورش عرضه‌کننده تکنولوژی بود که به بازسازی اروپا و آسیا کمک کرد. او از این که آمریکا تا این حد از قافله تولید عقب مانده بود، شگفت زده بود.

مرد جوان تمرکز مدیر را بر هم زد و گفت: «من یک آگهی را به یاد می‌آورم که آن را در تلویزیون دیدم. نام یک اتومبیل خارجی نمایش داده می‌شد و بالای آن نوشته شده بود، اگر می‌خواهید یک وام بلند مدت برای خرید اتومبیل بگیرید، هرگز اتومبیل کم دوام نخرید.»

مدیر برگشت و به آرامی گفت: «این جمله تقریباً خلاصه جالبی است از بحث ما. و کل نکته هم در همین است. بهره‌وری و کارایی یعنی هم در نظر داشتن کمیت و هم در نظر داشتن کیفیت.»

مدیر و مرد جوان قدم زنان بسوی کاناپه برگشتند و بعد مدیر گفت: «رو راست بگویم که بهترین راه برای رسیدن به این دو مقوله تنها از طریق کارکنان سازمان امکانپذیر است.»

اشتیاق مرد جوان بیشتر شده بود. او وقتی که داشت می‌نشست پرسید: «تو قبلاً گفتی که یک مدیر مشارکت‌جو (participative) نیستی. پس تو چه جور مدیری هستی؟»

او بدون درنگ پاسخ داد: «خیلی ساده است. من یک مدیر یک دقیقه‌ای هستم.»

مرد جوان از این پاسخ تعجب کرد. او تا آن موقع چیزی به نام مدیر یک دقیقه‌ای به گوشش نخورده بود. بعد پرسید: «شما یک چه هستید؟»

مدیر خندید و گفت: «من یک مدیر یک دقیقه‌ای هستم. به این دلیل خود را اینگونه خطاب می‌کنم زیرا من در زمان کم نتایج خیلی بزرگی از کارکنانم می‌گیرم.»

اگرچه مرد جوان تا آن موقع با مدیران بسیاری صحبت کرده بود ولی هرگز چنین چیزی را نشنیده بود. باور کردن آن مشکل بود. یک مدیر یک دقیقه‌ای - کسی که نتایج خوبی کسب می‌کند بدون این که وقت زیادی را صرف کند. مدیر در حالی که شک و تردید را در چهره مرد جوان مشاهده می‌کرد گفت: «آیا حرف من را باور نمی‌کنی؟ تو باور نمی‌کنی که من یک مدیر یک دقیقه‌ای هستم؟»

مرد جوان در پاسخ گفت: «باید اعتراف کنم که حتی تصور چنین چیزی هم برایم دشوار است.»

مدیر خندید و گفت: «گوش کن، اگر تو واقعاً می‌خواهی بفهمی که من چه جور مدیری هستم بهتر است بروی و با کارمندانم صحبت کنی.»

مدیر آیفون را زد و چیزی گفت. منشی او یعنی خانم متکاف (Metcalf) چند لحظه بعد وارد شد و یک برگ کاغذ را به دست مرد جوان داد. مدیر یک دقیقه‌ای توضیح داد: «اینها اسامی، آدرس و شماره تلفنهای شش نفر از کسانی هستند که مستقیماً زیر نظر من کار می‌کنند.»

مرد جوان پرسید: «با کدامیک از آنها باید صحبت کنم؟» مدیر در جواب گفت: «خودت باید تصمیم بگیری. هر اسمی را که خواستی انتخاب کن. با هر کدام که خواستی صحبت کن. حتی می‌توانی با تمام آنها صحبت کنی.»

مرد جوان گفت: «خوب، منظورم این بود که با کدامیک اول صحبت کنم؟» مدیر با قاطعیت گفت: «قبلاً هم گفتم، من برای دیگران تصمیم نمی‌گیرم.» او ایستاد و در حالی که داشت مرد جوان را تا در اتاق همراهی می‌کرد گفت: «خودت تصمیم بگیر!»

«تو تا حالا از من نه یکبار بلکه دوبار خواستی که به جای تصمیم بگیرم. رو راست بگویم که من از این کار خوشم نمی‌آید. از من نخواه که حرفم را دوبار تکرار کنم. یا یکی از اسمها را انتخاب کن و کارت را شروع کن و یا این که برو یک مدیر موفق دیگر پیدا کن.»

مرد جوان از شنیدن این حرف مات و مبهوت مانده بود. خیلی به او سخت می‌گذشت. برای لحظاتی بین آنها سکوت آزار دهنده‌ای حاکم شد.

سپس مدیر یک دقیقه‌ای به چشمان مرد جوان نگاه کرد و گفت: «تو می‌خواهی راجع به مدیریت اطلاعات جمع کنی و من تو را تحسین می‌کنم.» بعد دست مرد جوان را گرفت و فشرده.

او به گرمی گفت: «بعد از این که با کارکنانم صحبت کردی اگر سؤالی داشتی می‌توانی نزد من بیایی. من به علاقه و اشتیاقی که برای یادگیری اصول مدیریت داری احترام می‌گذارم. در واقع خوشحال خواهم شد اگر بتوانم اسرار مدیریت یک دقیقه‌ای را به عنوان هدیه به تو تقدیم کنم. دیگران نیز قبلاً آن را به من هدیه کردند و موجب تغییرات بسیاری در من شدند. از تو می‌خواهم که آن را بطور کامل درک کنی و یاد بگیری. اگر از آن خوشتر بیاید شاید روزی بخواهی خودت هم مدیر یک دقیقه‌ای بشوی.»

مرد جوان از مدیر تشکر کرد. او زمانی که اتاق را ترک می‌کرد متحیر و شگفت‌زده بود. موقعی که مرد جوان داشت می‌رفت منشی برای دل‌داری به او گفت: «از نگاه متحیر شما می‌توانم حدس بزنم که بالاخره شما هم مدیر یک دقیقه‌ای را تجربه کردید.»

مرد جوان در حالی که مشغول فکر کردن و بررسی اوضاع بود به آرامی گفت: «فکر می‌کنم همین‌طور باشد.»

خانم متکاف گفت: «شاید بتوانم به شما کمک کنم. من قبلاً به آن شش نفری که مستقیماً با او کار می‌کنند، تلفن کردم. پنج نفر از آنها اینجا هستند و همه آنها قبول کردند که تو را ببینند. شاید بعد از گفتگو با آنها بهتر بتوانی مدیر یک دقیقه‌ای را بشناسی.»

مرد جوان از خانم منشی تشکر کرد و بعد به لیست نگاه کرد و تصمیم گرفت که با سه نفر از آنها صحبت کند: آقای ترنل (Trenell)، آقای لوی (Levy) و خانم براون (Brown).

## راز اول: اهداف یک دقیقه‌ای

وقتی مرد جوان به دفتر ترنل رفت، با مردی میانسال روبرو شد که به او لبخند می‌زد. او گفت: «خوب، مدیر را دیدی، آدم فوق العاده‌ایه، اینطور نیست؟»

مرد جوان گفت: «بله، همینطور است.»

«آیا با تو درباره مدیریت یک دقیقه‌ای حرف زد؟»

مرد جوان گفت: «البته که زد. حرفهایش که حقیقت ندارد. دارد؟!»

«بهتر است حرفهایش را باور کنی. من این روزها او را خیلی کم می‌بینم.»

مرد جوان در حالی که گیج شده بود گفت: «منظور شما این است که از او هیچ کمکی نمی‌گیرید؟»

«در اصل خیلی کم، مواقعی که یک وظیفه یا مسئولیت جدید به من محول می‌شود، او مدت کوتاهی را با من سپری می‌کند. و این زمانی است که تعیین هدف یک دقیقه‌ای انجام می‌شود.»

مرد جوان پرسید: «تعیین هدف یک دقیقه‌ای دیگر چیست؟ او به من گفت که مدیر یک دقیقه‌ای است، ولی در مورد تعیین هدف یک دقیقه‌ای حرفی نزد.»

ترنل در جواب گفت: «این اولین راز از سه راز مدیریت یک دقیقه‌ای است.»

مرد جوان که می‌خواست بیشتر بداند پرسید: «سه راز؟»

ترنل گفت: «بله، تعیین هدف یک دقیقه‌ای اولین راز و زیربنای مدیریت یک دقیقه‌ای است. بین، در بیشتر سازمانها وقتی از کارکنان و رؤسای آنها می‌پرسی که آنها چه کار می‌کنند، در بیشتر مواقع با جوابهای کاملاً متفاوتی روبرو می‌شوی. در بعضی از سازمانهایی که قبلاً کار می‌کردم، بین تصویری که من از مسئولیت‌م داشتم و چیزی که مدیر تصور می‌کرد، تفاوت زیادی وجود داشت. بعد هم به خاطر انجام ندادن چیزی که اصلاً فکر نمی‌کردم وظیفه من باشد، به دردرس می‌افتادم.»

مرد جوان پرسید: «آیا تا حالا چنین چیزی در اینجا اتفاق افتاده است؟»  
 ترنل گفت: «نه! اصلاً. مدیر یک دقیقه‌ای همیشه وظایف ما و آنچه را که از ما انتظار دارد دقیقاً مشخص می‌کند.»

مرد جوان با اشتیاق پرسید: «چگونه این کار را انجام می‌دهد؟»

ترنل با لبخند گفت: «خیلی مختصر و مفید.»

ترنل در توضیح حرف خود گفت: «او ابتدا شخصاً تعیین می‌کند که چه کاری باید انجام شود و یا این که در این مورد با هم به توافق می‌رسیم، بعد از آن هر هدف تنها در یک برگ کاغذ نوشته می‌شود. مدیر یک دقیقه‌ای اعتقاد دارد که نوشتن یک هدف و راهکارهای اجرایی آن نباید بیشتر از ۲۵۰ کلمه شود. و تأکید دارد که خواندن آن نباید بیش از یک دقیقه طول بکشد. او یک نسخه و من هم یک نسخه از برگه را پیش خود نگاه می‌داریم. در این صورت همه چیز واضح و روشن است و هر دوی ما می‌توانیم هر از گاهی پیشرفت کار را بررسی کنیم.»

«آیا شما برای هر هدفی یک شرح (statement) تک برگه تهیه می‌کنید؟»



ترنل پاسخ داد: «بله»

«بنابراین هر کارمند باید تعداد زیادی برگه شرح اهداف داشته باشد.»

ترنل در جواب گفت: «نه. اینطور نیست. مدیر یک دقیقه‌ای برای تعیین اهداف از قانون ۸۰ به ۲۰ استفاده می‌کند. به این معنی که ۸۰ درصد از نتایج و دستاوردهای مهم ناشی از ۲۰ درصد اهداف است. بنابراین ما تعیین هدف یک دقیقه‌ای را تنها برای ۲۰ درصد از اهدافمان انجام می‌دهیم، که این اهداف همان مسئولیتهای کلیدی هستند که شاید کلاً سه تا شش هدف باشند.

البته چنانچه در یک موقعیت خاص پروژه‌ای تعریف شود، ما تعیین هدف یک دقیقه‌ای مخصوصی را برای آن انجام می‌دهیم.»

مرد جوان گفت: «جالب است. فکر می‌کنیم تا حدودی اهمیت تعیین هدف یک دقیقه‌ای را درک کرده باشم. به نظر می‌رسد که در این سیستم کسی غافلگیر نمی‌شود و همه از قبل دقیقاً می‌دانند که در سازمان چه انتظاری از آنها دارند.»

ترنل سرش را تکان داد و گفت: «دقیقاً!»

مرد جوان پرسید: «پس آیا تعیین هدف یک دقیقه‌ای تنها به این معنی نیست که از مسئولیتهای خود مطلع شوید؟»

«نه. زمانی که ما از وظایف خود آگاه می‌شویم، مدیر همیشه اطمینان حاصل می‌کند که ما اجرای درست آنها را می‌دانیم. به عبارت دیگر برای ما معیارهای اجرایی کاملاً مشخص است. او به ما دقیقاً نشان می‌دهد که چه انتظاری دارد.»

مرد جوان پرسید: «چگونه این کار را انجام می‌دهد و انتظاراتش را نشان می‌دهد؟»

ترنل گفت: «اجازه بده یک مثال برای بزنم.»  
 «یکی از اهداف یک دقیقه‌ای من این بود: مشکلات اجرایی را شناسایی کن و برای هر یک راه حل پیدا کن.»

«وقتی که تازه به اینجا آمده بودم با مشکلی برخورد کردم که باید برطرف می‌شد اما نمی‌دانستم چه کار باید بکنم. بنابراین با مدیر یک دقیقه‌ای تماس گرفتم. وقتی که تلفن را برداشت گفتم قربان من با یک مشکل مواجه شده‌ام. قبل از این که حرف دیگری بزنم او گفت، «خوبه! تو به این دلیل اینجا استخدام شده‌ای که همین مشکلات را حل کنی.» بعد سکوت ناراحت کننده‌ای بین من و او حاکم شد.»

«نمی‌دانستم چه کار باید بکنم. سکوت دهشتناکی بود. دست آخر با لکنت گفتم، ولی قربان من نمی‌دانم این مشکل را چگونه حل کنم.»  
 او گفت: «ترنل، یکی از وظایف تو این است که خودت مشکلات را شناسایی کنی و آنها را حل کنی. ولی در حال حاضر که تازه به اینجا آمده‌ای می‌توانی نزد من بیایی تا با هم در موردش صحبت کنیم.»  
 «وقتی به آنجا رفتم، به من گفت، خوب، ترنل! مشکل را بگو ولی با عبارات رفتاری (behavioral terms).»

من گفتم: «عبارات رفتاری؟ منظور شما از عبارات رفتاری چیست؟»  
 مدیر گفت: «منظورم این است که نمی‌خواهم تنها از تمایلات و احساسات حرف بزنی. آنچه را که اتفاق افتاده با عباراتی بیان کن که قابل مشاهده و اندازه‌گیری باشد.»

«من هم مشکل را به بهترین شکلی که می‌توانستم برایش شرح دادم.»

«او گفت، خوبه ترنل! حالا با عبارات رفتاری به من بگو که دوست داری چه اتفاقی بیافتد.»

«گفتم، نمی دانم.»

«او با تشر گفت: پس وقت من را بیش از این تلف نکن.»

«برای چند ثانیه از تعجب خشکم زده بود. نمی دانستم چه کار باید بکنم. او از روی لطف آن سکوت دهشتناک را بر هم زد و گفت، اگر نمی توانی به من بگویی که دوست داری چه اتفاقی بیافتد، پس دیگر نباید مشکلی داشته باشی. تو فقط داری شکوه می کنی.»

مشکل تنها زمانی وجود دارد که وضعیت موجود با وضعیت مطلوب متفاوت باشد.»

«ناگهان احساس کردم که می دانم به دنبال چه اتفاقی هستم. بعد از این که جریان را به او گفتم، از من خواست که در مورد علل متفاوت بودن وضعیت موجود و وضعیت مطلوب صحبت کنم.»

بعد از آن مدیر یک دقیقه‌ای گفت، خوب، فکر می کنی در مورد این مسئله چه کاری می توانستی انجام دهی؟»

«من گفتم، می توانستم کار "الف" را انجام دهم.»

«او گفت، اگر کار "الف" را انجام می دادی، آیا آنچه را که می خواستی، اتفاق می افتاد؟»

«من گفتم، نه!»

«او گفت، پس این راه حل خوب نیست. چه کار دیگری می توانستی انجام

دهی؟»

«گفتم، می‌توانستم کار "ب" را انجام دهم.»  
 «او مجدداً گفت، اگر کار "ب" را انجام می‌دادی، آیا این بار آنچه را که واقعاً  
 می‌خواستی اتفاق افتد، رخ می‌داد؟»

«باز هم گفتم نه.»

«او گفت، پس این هم راه حل خوبی نیست. دوباره بگو چه کار دیگری  
 می‌توانستی انجام دهی؟»

«چند دقیقه به موضوع فکر کردم و بعد گفتم، می‌توانستم کار "ج" را انجام  
 دهم. اما اگر کار "ج" را هم انجام می‌دادم باز هم به جواب نمی‌رسیدم. بنابراین  
 "ج" هم راه حل مناسبی نیست، آیا درست نمی‌گوییم؟»

«مدیر با لبخندی گفت: درسته. داری یواش یواش راه می‌افتی.» بعد در ادامه  
 گفت: «آیا کار دیگری می‌توانستی انجام دهی؟»

«گفتم، شاید می‌توانستم برخی از این راه‌ها را با هم ترکیب کنم.»

«او گفت، به نظر می‌آید که ارزش امتحان کردن را داشته باشد.»

من گفتم: «در حقیقت اگر این هفته راه حل "الف" را امتحان کنم، هفته بعد  
 هم راه حل "ب" و دو هفته بعد هم به سراغ راه حل "ج" بروم، به احتمال زیاد  
 مشکل حل خواهد شد. خیلی جالبه. بسیار متشکرم. شما مشکلم را حل کردید.»

«او از این حرف من ناراحت شد و یک دفعه گفت، من که کاری نکردم، تو  
 خودت مشکلت را حل کردی. من فقط از تو چند تا سؤال پرسیدم، آنهم سؤالاتی  
 که خودت هم می‌توانستی آنها را از خودت بپرسی. خوب، حالا برو و به دنبال  
 حل کردن مشکلت باش و بیش از این وقت من را نگیر.»

«البته من هم می‌دانستم که او چه کمکی به من کرد. او به من نشان داد که چگونه در آینده خودم بتوانم مشکلاتم را حل کنم.»

«بعد او ایستاد و به چشمانم زل زد و گفت، ترنل، تو فرد شایسته‌ای هستی. این حقیقت را دفعه بعد که با مشکل برخوردی به یاد داشته باش.»

«هنوز هم لبخندش را در هنگام بیرون آمدنم از دفترش به یاد دارم.»

ترنل بر صندلی خود تکیه زد و طوری نگاه می‌کرد که انگار دوباره خاطرات اولین برخوردش با مدیر یک دقیقه‌ای در او زنده شده است.

مرد جوان چیزهایی را که شنیده بود در ذهنش مرور می‌کرد...

## اهداف یک دقیقه‌ای: خلاصه

تعیین هدف یک دقیقه‌ای بطور مختصر و مفید:

۱. روی اهداف توافق کنید.
۲. رفتار صحیح را کاملاً مشخص کنید.
۳. تمام اهداف را در کمتر از ۲۵۰ کلمه بر روی یک برگ کاغذ بنویسید.
۴. هر هدف را بارها و بارها بخوانید. خواندن هر هدف نباید بیش از یک دقیقه طول بکشد.
۵. در طول روز یک دقیقه از وقت خود را به ارزیابی عملکردتان اختصاص دهید.  
و بالاخره این که:
۶. ببینید که رفتار شما با اهدافتان همخوانی دارد یا نه؟

ترنل گفت: «خوب، همه‌اش همین بود. باید اعتراف کنم که گیرایی توقوی

است.»

مرد جوان گفت: «متشکرم، ولی اجازه بدهید که این مطالب را یادداشت کنم. می‌خواهم آنها را از یاد نبرم.»

بعد از این که مرد جوان چیزهایی را بطور خلاصه در دفتر یادداشت کوچکی که همراه داشت یادداشت کرد، بر روی صندلی خود کمی به جلو متمایل شد و پرسید: «اگر تعیین هدف یک دقیقه‌ای اولین رمز مدیریت یک دقیقه‌ای است، پس دو رمز دیگر چه هستند؟»

ترنل لبخندی زد و به ساعت خود نگاه کرد و گفت: «چرا اینها را از لوی نمی‌پرسی؟ مگه نمی‌خواهی با او هم صحبت کنی؟»

مرد جوان در حالی که متعجب شده بود با خود گفت که ترنل این موضوع را از کجا می‌داند؟

مرد جوان در حالی که بلند می‌شد تا با ترنل دست بدهد گفت: «بله. از این که وقت خود را به من دادید بسیار متشکرم.»

ترنل در جواب گفت: «خواهش می‌کنم. من این روزها وقتم زیاد است. شاید بگویی که اکنون من هم یک مدیر یک دقیقه‌ای شده‌ام.»

## رمز دوم: تشویق‌های یک دقیقه‌ای

مرد جوان اتاق را ترک کرد در حالی که از سادگی چیزهایی که شنیده بود شگفت زده بود. او با خود فکر می‌کرد، «این مطالب کاملاً بدیهی هستند. ولی با تمام این حرفها، اگر یک مدیر، خود و افرادش ندانند که چه کاری را باید انجام دهند و بهترین راه انجام آن چیست، آنوقت چطور می‌تواند یک مدیر موفق باشد.»

مرد جوان طول ساختمان را قدم‌زنان طی کرد و با آسانسور به طبقه دوم رفت. وقتی که به دفتر کار آقای لوی رسید، با یک مرد جوان روبرو شد و از این موضوع خیلی تعجب کرد. آقای لوی حدوداً سی سال سن داشت.

آقای لوی گفت: «پیش یک آدم کهنه کار رفته بودی. مرد فوق العاده‌ای است، مگه نه؟»

او دیگر به این که به مدیر یک دقیقه‌ای «مرد فوق العاده» می‌گفتند، عادت کرده بود.

مرد جوان پاسخ داد: «فکر می‌کنم همینطوره!»

لوی پرسید: «آیا او در مورد مدیریت یک دقیقه‌ای به تو چیزی گفت؟»



مرد جوان گفت: «البته که گفت.» و بعد پرسید: «آیا حرفهایش صحت دارد؟» او خیلی دوست داشت که این بار پاسخ متفاوتی بشنود.

آقای لوی گفت: «بهتر است باور کنی که حرفهای او صحت دارد. من اکنون خیلی کم او را می‌بینم.»

مرد جوان در ادامه گفت: «منظورت این است که تو هیچوقت از او کمک نمی‌گیری؟»

«در واقع خیلی کم. او در آغاز هر کار یا وظیفه جدید زمان خیلی کمی را با من سپری می‌کند.»

مرد جوان حرفهای آقای لوی را قطع کرد و گفت: «بله، من خودم تعیین هدف یک دقیقه‌ای را می‌دانم.»

آقای لوی گفت: «در حقیقت من به تعیین هدف یک دقیقه‌ای خیلی فکر نمی‌کردم. بلکه منظورم بیشتر تشویق یک دقیقه‌ای بود.»

مرد جوان گفت: «تشویق یک دقیقه‌ای؟ آیا این همان رمز دوم مدیریت یک دقیقه‌ای است؟»

لوی گفت: «بله، همینطور است. در حقیقت، زمانی که من در این جا تازه کارم را شروع کرده بودم، مدیر یک دقیقه‌ای آنچه را که می‌خواست انجام شود برایم خیلی واضح و روشن بیان می‌کرد.»

مرد جوان گفت: «او چه کار می‌کرد؟»

«او گفت که اگر در مورد کاری که انجام می‌دهم به نظرات و توصیه‌های او نیز گوش بدهم، انجام کار برایم بسیار ساده‌تر و راحت‌تر خواهد شد.»

«او به من گفت که خواهان موفقیت من است. او از من خواست که کمک بزرگی برای سازمان باشم و از کارم لذت ببرم.

او به من گفت که سعی می‌کند بطور صریح و روشن نظر خود را در مورد خوب یا بد بودن کارم به من بگوید. بعد او به من هشدار داد که این موضوع در ابتدا برای هیچیک از ما دو نفر آسان و راحت نخواهد بود.»

مرد جوان پرسید: «چرا؟»

«بعد او به من گفت که بیشتر مدیران اینگونه مدیریت نمی‌کنند و کارکنان به آن عادت ندارند. او به من اطمینان داد که این نقطه نظرات می‌تواند به من کمک بزرگی بکند.»

مرد جوان گفت: «آیا می‌توانی در مورد چیزهایی که گفتم مثال بزنی؟»

لوی جواب داد: «البته. کمی بعد از این که در اینجا شروع به کار کردم متوجه شدم وقتی که تعیین هدف یک دقیقه‌ای را به کمک مدیر یک دقیقه‌ای انجام می‌دهم، او از نزدیک با من در ارتباط است.»

مرد جوان پرسید: «منظورت از ارتباط نزدیک چیست؟»

لوی توضیح داد: «او به دو طریق این کار را انجام می‌دهد. اول از همه او از نزدیک به کارهای من نظارت می‌کند. در این وضعیت او هرگز از من دور نمی‌شود. دوم این که او از من می‌خواهد که گزارش پیشرفت کارم را بطور منظم و دقیق برایش ارسال کنم.»

مرد جوان گفت: «جالبه. چرا او این کارها را می‌کند؟»

«اوایل فکر می‌کردم که او جاسوسی من را می‌کند و به من اعتماد ندارد تا این که به کمک کارکنانی که با او کار می‌کردند به مقصود او پی بردم.»

مرد جوان گفت: «خوب، مقصودش چه بود؟»  
 لوی گفت: «او می‌خواست موقعی که کارم را درست انجام می‌دهم مچ مرا بگیرد و من را غافلگیر کرده و تشویق کند و به من اعتماد به نفس بدهد.»  
 مرد جوان گفت: «او می‌خواست موقعی که شما کارتان را درست انجام می‌دهید مچ شما را بگیرد؟»  
 لوی در پاسخ گفت: «بله، ما در این مورد یک شعار جالب داریم:»

به کارکنان خود کمک کنید  
 تا به قابلیت‌های بالقوه خود دست یابند،  
 و  
 کارکنان را در هنگام انجام صحیح کارها  
 سورپریز کنید و مچشان را بگیرید.

---

(۱) مترجم: این عبارت معادل catch people doing something right می‌باشد.

لوی در ادامه از مرد جوان پرسید: «در اکثر سازمانها مدیران بیشتر وقت خود را صرف مچگیری در چه زمینه‌ای می‌کنند؟»

با این که جواب سؤال واضح بود، مرد جوان لبخندی زد و تعمداً گفت: «مچگیری و رو کردن دست کارکنان در هنگام انجام کارهای اشتباه.»

لوی گفت: «درست است. ما در اینجا روی جنبه‌های مثبت تأکید می‌کنیم و مچ کارکنان را زمانی می‌گیریم که در حال انجام کار درست هستند.»

مرد جوان مطالبی را در دفتر خود یادداشت کرد و گفت: «آقای لوی، وقتی که مدیر یک دقیقه‌ای مچ شما را در هنگام انجام صحیح کار می‌گیرد، چه اتفاقی می‌افتد؟»

آقای لوی با گشاده‌رویی گفت: «در آن هنگام او تو را تشویق یک دقیقه‌ای می‌کند.»

مرد جوان پرسید: «معنی آن چیست؟»

«خوب، او وقتی که ببیند شما کارتان را درست انجام داده‌اید، نزد شما می‌آید و به شما دست می‌زند و شما را لمس می‌کند. این کار بیشتر به این صورت است که یا دستش را روی شانه شما می‌گذارد و یا این که بطور دوستانه بر پشت شما می‌زند.»

مرد جوان با تعجب پرسید: «وقتی که بر پشت شما می‌زند آیا ناراحت نمی‌شوید؟»

لوی گفت: «نه، برعکس، این کار به ما روحیه می‌دهد. من می‌دانم که او واقعاً به من توجه و علاقه دارد و خواستار موفقیت من است. به قول خودش هر قدر که کارکنان شما موفقتر باشند، درجه و مقام شما در سازمان بیشتر می‌شود.»

زمانی که او دست بر پشت می‌زند، خیلی کوتاه و آرام است ولی او با همین عمل یک بار دیگر به ما می‌گوید که من با شما هستم.»

لوی در ادامه گفت: «بعد او مستقیماً به چشمانت نگاه می‌کند و دقیقاً می‌گوید که چه کاری را درست انجام داده‌اید و می‌گوید که از کاری که انجام داده‌اید خیلی خوشش آمده.»

مرد جوان صحبت‌های آقای لوی را قطع کرد و گفت: «من که تا حالا نشنیده‌ام یک مدیر چنین کاری را انجام داده باشد. باید از این کار او خیلی خوشحال شده باشی.»

لوی در تأیید حرف مرد جوان گفت: «قطعاً همینطور است. البته به چند دلیل. اول از همه این که به محضی که کاری را درست انجام می‌دهم، تشویق می‌شوم.» سپس آقای لوی لبخندی زد و به صندلی‌اش تکیه داد و گفت: «من مجبور نیستم تا جلسه گزارش سالانه صبر کنم. منظورم را که می‌فهمی؟!» بعد هر دو خندیدند. «دوم این که از آنجایی که او دقیقاً نشان می‌دهد که من چه کاری را درست انجام داده‌ام، می‌دانم که کار او صادقانه و بدون تملق است و به کار من آشنا است. سوم این که او در کارش ثبات دارد.»

مرد جوان پرسید: «ثبات؟»

لویس با تأکید گفت: «بله، اگر کارم را خوب انجام دهم او مرا تشویق می‌کند و حتی اگر در جای دیگری کارها به خوبی پیش نرود باز هم می‌دانم که او در برابر کار خوب من تحسین و تشویق می‌کند.» می‌دانم که او ممکن است از چیزهای دیگری ناراحت باشد. او بر اساس کاری که من انجام می‌دهم

عکس‌العمل نشان می‌دهد نه بر اساس موقعیت و شرایطی که خودش دارد. من حقیقتاً از این موضوع راضی و خوشحالم.»

مرد جوان پرسید: «آیا اینهمه تحسین و تشویق وقت زیادی از مدیر می‌گیرد؟»  
لوی گفت: «در واقع نه! به یاد داشته باش که برای نشان دادن توجه و رضایت خود مجبور نیستی وقت زیادی را صرف تحسین و تشویق کارمندان بکنی. این کار معمولاً بیشتر از یک دقیقه طول نمی‌کشد.»

مرد جوان در حالی که چیزهایی را که یاد گرفته بود یادداشت می‌کرد گفت:  
«و به همین علت است که به این کار تشویق یک دقیقه‌ای می‌گویند.»  
لوی گفت: «بله، دقیقاً»

مرد جوان پرسید: «آیا او همیشه کارمندان را موقعی که کار را درست انجام می‌دهند می‌چکباز و سورپریز می‌کند؟»

لوی پاسخ داد: «نه، البته که نه. او فقط موقعی این کار را می‌کند که شخص کارش را تازه در سازمان شروع کرده باشد و یا این که کسی پروژه یا مسئولیتی را تازه آغاز کرده باشد، بعد از این که شخص به فوت و فن کار آشنا شد، او دیگر خیلی به آن شخص کاری ندارد.»

مرد جوان با تعجب پرسید: «چرا؟»

«زیرا شما و او راههای دیگری را می‌شناسید که از تحسین برانگیز بودن کار خود مطلع شوید. شما می‌توانید داده‌های موجود در سیستم اطلاعاتی مثل اطلاعات فروش، صورت هزینه‌ها، برنامه‌های زمانی تولید و غیره را بررسی کنید.»  
لوی در ادامه گفت: «پس از مدتی شما خودتان می‌توانید در هنگام انجام صحیح کارها مچ خود را بگیرید. بعد از آن شما می‌توانید خود را تشویق و تحسین کنید.»

بعلاوه شما همیشه نمی‌دانید که او چه موقع ممکن است شما را دوباره تحسین کند و همین موضوع باعث می‌شود که همیشه کارتان را خوب انجام دهید حتی اگر او در کنارتان نباشد. این روش فوق العاده است. من تا کنون در هیچ شغلی تا این اندازه فعال و مؤثر نبوده‌ام.»

مرد جوان گفت: «واقعاً جالب است. بنابراین تحسین یک دقیقه‌ای یکی از رموز مهم تبدیل شدن به مدیر یک دقیقه‌ای است.»

لوی که از این حرف به وجد آمده بود گفت: «بله همینطور است.» او از دیدن کسی که اسرار مدیریت یک دقیقه‌ای را یاد می‌گیرد لذت می‌برد. مرد جوان در حالی که به یادداشتهای خود نگاه می‌کرد، با سرعت چیزهایی را که در مورد تحسین یک دقیقه‌ای یاد گرفته بود، مرور می‌کرد.

## تشیوئهای یک دقیقه‌ای: خلاصه

تشیوئ یک دقیقه‌ای زمانی کارساز و مؤثر است که شما:

۱. پیشاپیش به کارکنانتان بگویید در مورد کاری که آنها انجام می‌دهند، شما به صراحت نظر خود را اعلام می‌کنید.
۲. کارکنان خود را بلافاصله تشیوئ کنید.
۳. بطور واضح و روشن به کارکنان خود بگویید که دقیقاً چه کاری را درست انجام داده‌اند.
۴. هرگاه کارکنانتان کاری را درست انجام دادند صادقانه به آنها بگویید که چقدر از کارشان راضی و خوشحال هستید و چقدر کار آنها به سازمان و دیگران کمک می‌کند.
۵. کمی سکوت کنید تا احساس خوب شما به آنها هم منتقل شود.
۶. آنها را ترغیب کنید که بازهم این چنین خوب و درست کار کنند.
۷. دست آنها را بفشارید یا با دست به پشتشان بزنید و خلاصه کاری کنید که آنها احساس کنند که شما خواهان موفقیتشان هستید.



مرد جوان با عجله پرسید: «خوب، راز سوم چیست؟»

لوی که از اشتیاق و حرص و ولع مرد جوان خنده‌اش گرفته بود از روی صندلی بلند شد و گفت: «چرا این سؤال را از خانم براون نمی‌پرسی؟ به من گفته‌اند که تو قرار است با او هم صحبت کنی.»

مرد جوان تصدیق کرد و گفت: «بله، همین‌طور. در هر صورت از این که وقت خود را به من دادید بسیار سپاسگزارم.»

لوی گفت: «خواهش می‌کنم. وقت چیزی است که من در حال حاضر زیاد دارم - یعنی من هم الآن یک مدیر یک دقیقه‌ای هستم.»

جوان لبخند زد. او قبلاً هم این جمله را در جای دیگری شنیده بود.

مرد جوان می‌خواست آنچه را که یاد گرفته بود مرور و بررسی کند. او ساختمان را ترک کرد و در میان درختانی که در آن نزدیکی بود به قدم زدن مشغول شد. او مجدداً از سادگی و بدیهی بودن آنچه که شنیده بود متحیر شده بود. مرد جوان با خود می‌اندیشید که: «چطور می‌توان در مورد کارآیی شیوه‌مچگیری کارکنان در هنگام انجام درست کارها بحث و جدل کرد؟ خصوصاً بعد از این که کارکنان دقیقاً بدانند که چه کاری را باید انجام دهند و شیوه صحیح انجام کارها به آنها نشان داده شود.»

مرد جوان با تحیر با خود فکر می‌کرد که: «ولی آیا تشویق یک دقیقه‌ای واقعاً مؤثر و کارساز است؟ آیا تمام این فوت و فنهای مدیریت یک دقیقه‌ای واقعاً بدرد بخور هستند و به نتایج مطلوب منجر می‌شوند؟»

هنگامی که در حال راه رفتن بود کنجکاوی او در مورد اثربخشی این شیوه‌ها بیشتر می‌شد. او پیش منشی مدیر یک دقیقه‌ای رفت و از او درخواست کرد که قرار ملاقات با خانم براون را به فردا موکول کند.

بعد از این که خانم منشی گوشی را گذاشت گفت: «قرار ملاقات به صبح فردا موکول شد. خانم براون گفت که به شما بگویم هر موقع خواستی بیا الا صبح چهارشنبه.»

بعد خانم منشی با جای دیگری تماس گرفت و قرار ملاقات جدیدی را که مرد جوان درخواست کرده بود تنظیم کرد. او قرار بود که به دیدن خانم گومز (Gomez) که یکی از کارمندان دفتر مرکزی شرکت بود برود. خانم متکاف گفت: «آنها در مورد کلیه بخشها و مکانهای شرکت اطلاعات دارند. من مطمئنم که شما هر چه را که بخواهید می‌توانید آنجا پیدا کنید.» بعد مرد جوان از خانم منشی تشکر کرد و رفت.

## ارزیابی

مرد جوان بعد از نهار به دفتر اصلی سازمان در مرکز شهر رفت. او به دیدن خانم گومز که زنی موقر و کمی بیش از چهل سال سن داشت، رفت. مرد جوان بلافاصله پرسید: «ممکن است بگوئید که مهمترین و بزرگترین پروژه‌ای که در کشور انجام داده‌اید چه بوده است؟ می‌خواهم آن را با پروژه‌هایی که آقای به اصلاح مدیر یک دقیقه‌ای انجام داده است مقایسه کنم.»

خانم گومز گفت: «خوب، لازم نیست جای دوری بروی چون که چیزی که تو پرسیدی مربوط به واحد مدیر یک دقیقه‌ای است. او مرد فوق‌العاده‌ای است اینطور نیست؟ واحد او قویترین و کارآمدترین واحد در سازمان ما است.»

مرد جوان چند لحظه بعد از این حرف خنده‌اش گرفت و گفت: «باور کردنی نیست. آیا او بهترین امکانات را در اختیار دارد؟»

خانم گومز گفت: «نه! در واقع برعکس، امکانات و تجهیزاتی که در اختیار او است تا حدودی کهنه و قدیمی هستند.»

مرد جوان که از سبک و روش مدیریت مدیر یک دقیقه‌ای حسابی گیج و سردرگم شده بود، گفت: «خوب، فکر می‌کنم این وسط یک چیزهایی اشتباه و

غلط باشند. به من بگو که آیا او تا کنون کارکنان زیادی را اخراج کرده است؟  
 آیا حجم جابجایی و نقل و انتقال کارکنان واحد او بالا است؟»  
 خانم گومز گفت: «فکر می‌کنم که در واحد او افراد بسیاری می‌آیند و  
 می‌روند.»

مرد جوان که فکر می‌کرد به مطلب مهمی پی برده است گفت: «آهان، همینه.  
 چرا آنها از مدیر یک دقیقه‌ای جدا می‌شوند؟»

خانم گومز بلافاصله جواب داد: «بعد از این که آنها دو سال زیر دست مدیر  
 یک دقیقه‌ای کار می‌کنند دیگر بی‌نیاز از مدیر و ناظر شده و مستقل می‌شوند.» او  
 بهترین آموزگار پرسنل ما است. هر گاه به یک مدیر خوب نیاز داشته باشیم با او  
 تماس می‌گیریم. او همیشه افراد آماده و شایسته‌ای در اختیار دارد.»

مرد جوان که حیرت‌زده شده بود از خانم گومز به خاطر وقتی که در اختیار او  
 گذاشته بود تشکر کرد. در هر حال او این بار پاسخ متفاوتی شنید.

خانم گومز گفت: «خوشحالم که امروز توانستم برای شما کاری انجام دهم.  
 بقیه روزهای هفته سرم خیلی شلوغ است. ای کاش رموز مدیریت یک دقیقه‌ای  
 را می‌دانستم. مدتی است که تصمیم گرفته‌ام نزد او بروم و او را بینم ولی تا کنون  
 وقتی برای این کار پیدا نکرده‌ام.»

مرد جوان لبخندی زد و گفت: «وقتی که این اسرار را یاد گرفتم آنها را بعنوان  
 هدیه به شما تقدیم خواهم کرد. درست همانگونه که او آنها را به من هدیه  
 می‌کند.»

خانم گومز با خوشحالی گفت: «واقعاً هدیهٔ ارزشمندی خواهد بود.» او نگاهی به دفتر بهم ریخته و نامرتب خود کرد و گفت: «من از هر چیزی که بتواند به من کمک کند، استقبال می‌کنم.»

مرد جوان دفتر کار خانم گومز را ترک کرد و وارد خیابان شد و از تعجب سرش را تکان می‌داد. او دیگر کاملاً شیفته و مجذوب مدیر یک دقیقه‌ای شده بود.

آن شب مرد جوان دچار بی‌خوابی شده بود. او در هیجان و تب و تاب روز بعد بود که قرار بود راز سوم مدیریت یک دقیقه‌ای را یاد بگیرد.

## راز سوم: تویخهای یک دقیقه‌ای (One Minute Reprimands)

مرد جوان سر ساعت نه صبح روز بعد به دفتر کار خانم براون رفت. یک خانم شیک پوش که کمتر از شصت سال سن داشت به او خوش آمد گفت. طبق معمول این جمله را شنید: «آدم فوق العاده‌ایه! مگه نه؟» مرد جوان در آن هنگام به جایی رسید بود که صادقانه بگوید: «بله، همینطور است.» خانم براون پرسید: «آیا او دربارهٔ مدیریت یک دقیقه‌ای با تو صحبت کرده است؟»

مرد جوان با خنده گفت: «تمام چیزهایی که در این چند روز شنیده‌ام راجع به همین موضوع بوده است. حقیقت که ندارد، دارد؟» او نمی‌دانست که آیا جواب متفاوتی دریافت می‌کند یا نه.

«بهتر است که آن را باور کنی. این روزها او را به ندرت می‌بینم.» مرد جوان گفت: «منظور شما این است که خارج از جلسات هفتگی دیگر تماسی با او ندارید؟»

خانم براون گفت: «در اصل خیلی کم. مگر مواقعی که مرتکب اشتباه شوم.» مرد جوان که شوکه شده بود گفت: «منظور شما این است که مدیر یک دقیقه‌ای را تنها زمانی می‌بینید که اشتباهی از شما سر زده باشد؟» خانم براون گفت: «همیشه که نه ولی گاهی اوقات.»

«ولی من فکر می‌کردم که شعار اصلی اینجا این است که کارکنان را هنگامی که کار را درست انجام می‌دهند غافلگیر کنید و مج آنها را بگیرید.»  
 خانم براون در تأیید این حرف گفت: «بله، درست است. ولی لازم است که تو چیزهایی را در مورد من بدانی.»  
 مرد جوان پرسید: «چه چیزهایی را؟»

«من چندین سال است که اینجا کار می‌کنم و به سیستم داخل و خارج اینجا کاملاً آشنا هستم. بنابراین مدیر یک دقیقه‌ای مجبور نیست که وقت زیادی را با من سپری کند. اگر هم وقتی را به من اختصاص می‌دهد تنها برای تعیین اهداف می‌باشد. در حقیقت من اغلب اهدافم را یادداشت می‌کنم و آنها را برایش ارسال می‌کنم.»

مرد جوان پرسید: «آیا هر یک از اهداف را روی یک برگ کاغذ یادداشت می‌کنید؟»

«بله درست است. ولی شرح هر هدف نباید بیش از ۲۵۰ کلمه باشد و خواندن هر برگ برای من یا مدیر یک دقیقه‌ای نباید بیش از یک دقیقه طول بکشد.»

نکته مهم دیگر در مورد من این است که من عاشق کارم هستم. در نتیجه من اکثر تشویق‌های یک دقیقه‌ای را خودم برای خودم انجام می‌دهم. اگر خودت به فکر خودت نباشی پس چه کسی باید به فکر تو باشد؟ یکی از دوستانم ضرب المثل جالبی را به من گفته که هیچگاه آن را فراموش نمی‌کنم: اگر تو در شیپورت ندمی دیگران در آن آشغال و کثافت می‌ریزند.»

مرد جوان که از شوخ طبعی خانم براون خوشش آمده بود لبخندی زد و پرسید: «آیا مدیر یک دقیقه‌ای تا کنون شما را تشویق کرده است؟»

خانم براون پاسخ داد: «گاهی اوقات این کار را می‌کند، ولی او اغلب اوقات مجبور نیست که این کار را انجام دهد زیرا من پیش دستی می‌کنم. زمانی که من کاری را به نحو احسن انجام می‌دهم، گاهی اوقات خودم از مدیر یک دقیقه‌ای درخواست می‌کنم که مرا تحسین و تقدیر کند.»

مرد جوان پرسید: «چگونه جرأت می‌کنی این کار را انجام دهی؟»

«ساده است. این کار مثل شرط‌بندی است، یا برنده می‌شوم یا مساوی می‌کنم.»

اگر مرا تحسین کند، من برده‌ام.»

مرد جوان یک دفعه صحبت او را قطع کرد و گفت: «ولی اگر او این کار را

نکرد چه؟»

خانم براون پاسخ داد: «در این صورت من مساوی کرده‌ام و چیزی را از دست

نداده‌ام.»

مرد جوان داشت فلسفه‌های خانم براون را یادداشت می‌کرد و لبخند می‌زد. بعد

در ادامه پرسید: «شما گفتید وقتی که مرتکب اشتباه می‌شوید او به سراغ شما

می‌آید و زمانی را با شما سپری می‌کند. آیا امکان دارد بیشتر توضیح بدهید؟»

خانم براون گفت: «اگر من مرتکب اشتباه بزرگی شوم، بدون شک یک توبیخ

یک دقیقه‌ای دریافت خواهم کرد.»

مرد جوان با تعجب پرسید: «یک چی؟»

خانم براون تکرار کرد: «یک توبیخ یک دقیقه‌ای. این سومین راز تبدیل شدن

به یک مدیر یک دقیقه‌ای است.»

مرد جوان با حیرت پرسید: «خوب چگونه است؟»

خانم براون گفت: «خیلی ساده است.»



مرد جوان گفت: «می‌دانستم این را می‌گویی.»

خانم براون خندید و گفت: «اگر شما مدتی کاری را انجام داده باشید و نحوه انجام صحیح کار را بدانید، در صورتی که مرتکب اشتباه شوید مدیر یک دقیقه‌ای سریعاً واکنش نشان می‌دهد.»

مرد جوان پرسید: «او چگونه این کار را می‌کند؟»

«به محض این که از اشتباه من باخبر شود به دیدنم می‌آید. ابتدا واقعیتها را بازگو می‌کند. بعد ممکن است که دستش را روی شانه‌ام بگذارد یا این که فقط نزدیک میز من بیاید.»

مرد جوان پرسید: «آیا این کار او تو را ناراحت نمی‌کند؟»

«البته، همینطور است. چونکه می‌دانی او به چه دلیل آنجا آمده، خصوصاً این که اصلاً لبخند نمی‌زند.»

او ادامه داد: «او مستقیماً به چشمانم نگاه می‌کند و اشتباهم را به دقت برایم شرح می‌دهد. بعد او به من می‌گوید که نسبت به اشتباه من چه احساسی دارد. مثلاً احساس عصبانیت، رنجش، سردرگمی یا هر احساس دیگری.»

مرد جوان پرسید: «این کار چه مدت طول می‌کشد؟»

خانم براون گفت: «این کار بیشتر از ۳۰ ثانیه طول نمی‌کشد ولی برای من به اندازه یک عمر می‌گذرد.»

در آن هنگام مرد جوان زمانی را به یاد آورد که مدیر یک دقیقه‌ای با صراحت به او گفت که از ضعف در تصمیم‌گیری او ناراحت شده است.

مرد جوان پرسید: «خوب بعدش چه می‌شود؟»

خانم براون جواب داد: «بعد مدتی سکوت می‌کند تا آنچه را که به تو گفته است، خوب در ذهنش جا بیافتد.»

مرد جوان پرسید: «خوب بعدش چی؟»

«او مستقیماً به چشمانم نگاه می‌کند و به من می‌گوید که چقدر از نظر او انسان بالیاقت و شایسته‌ای هستم و دلیل ناراحتی او این است که احترام زیادی برایم قائل است. او به من می‌گوید که می‌داند این کار از من بعید بوده و چقدر مشتاق است که در اوقات دیگر هم مرا ببیند، یعنی می‌خواهد به من بفهماند که دیگر انتظار تکرار چنین اشتباهی را از من ندارد.»

مرد جوان حرفهای خانم براون را قطع کرد و گفت: «این کار شما را مجبور می‌کند که دوباره به موضوع فکر کنید.»

خانم براون در تأیید این حرف سرش را تکان داد و گفت: «مسلماً همینطور است.»

مرد جوان حرفهای خانم براون را می‌فهمید و با سرعت هر چه تمام مشغول یادداشت بود. او احساس کرد که در این مدت کوتاه نکات مهمی را از این خانم یاد گرفته است.

خانم براون گفت: «اول از همه، به محض این که کار خطایی را انجام می‌دهم او مرا توبیخ می‌کند. دوم این که از آنجایی که او دقیقاً خطا و اشتباه من را مشخص می‌کند، می‌فهمم که او کاملاً بر اوضاع مسلط است و من نمی‌توانم عذر و بهانه‌ای بیاورم. سوم این که او به شخصیت و احساسات من حمله نمی‌کند و تنها رفتارم را مؤاخذه می‌کند. به همین دلیل برایم خیلی آسانتر است که موضع تدافعی نگیرم. من سعی نمی‌کنم که با مقصر دانستن او و یا دیگران خطا و اشتباه

خود را توجیه کنم. می‌دانم که او منصفانه رفتار می‌کند. و چهارم این که او در رفتارش ثبات دارد.»

مرد جوان گفت: «آیا این بدان معنی است که او شما را به دلیل اشتباه کردن توبیخ می‌کند حتی اگر اوضاع در بقیه جاها به خوبی پیش برود؟»  
خانم براون گفت: «بله»

مرد جوان پرسید: «آیا کل این جریان تنها یک دقیقه طول می‌کشد؟»  
خانم براون گفت: «اغلب. وقتی توبیخ تمام می‌شود یعنی دیگر تمام شده است. توبیخ یک دقیقه‌ای خیلی طول نمی‌کشد ولی قول می‌دهم که هرگز آن را فراموش نمی‌کنید و آن اشتباه را مجدداً تکرار نخواهید کرد.»

مرد جوان گفت: «فکر می‌کنم که تا حالا من خودم هم چنین چیزی را تجربه کرده باشم. من متأسفانه از او خواستم که ...»  
خانم براون حرف او را قطع کرد و گفت: «امیدوارم که از او نخواسته باشی که حرفش را تکرار کند؟»

مرد جوان سرش را پایین انداخت و گفت: «متأسفانه من همین کار را کردم.»  
خانم براون گفت: «پس شما می‌دانید که توبیخ و سرزنش یک دقیقه‌ای چه احساسی دارد؟ اگر چه به نظر من چون شما ارباب رجوع بودید توبیخ و سرزنش شما ملایم و سبک بوده است.»

مرد جوان گفت: «نمی‌دانم که آیا آن سرزنش ملایم بوده است یا نه ولی فکر نمی‌کنم که دیگر از او بخواهم که حرفش را دوبار تکرار کند. کارم اشتباه بود.»  
مرد جوان در ادامه با صدای بلند گفت: «آیا مدیر یک دقیقه‌ای هم مرتکب اشتباه می‌شود یا نه؟ به نظر می‌رسد که در کارش خیلی استاد باشد.»

خانم براون خندید و گفت: «به ندرت، ولی او آدم شوح طبعی است و هرگاه که اشتباهی مرتکب می‌شود، مثلاً وقتی فراموش می‌کند که نیمه آخر توپیخ یک دقیقه‌ای را انجام دهد، ما این موضوع را به او گوشزد می‌کنیم و سر به سرش می‌گذاریم. بعد از این که ناراحتی و حساسیت توپیخ یک دقیقه‌ای برطرف شد و آرامش پیدا کردیم ممکن است به او زنگ بزنیم و اشتباه او را گوشزد کنیم. بعد ممکن است بخندیم و از او بخواهیم که بخش دوم سرزنش یک دقیقه‌ای یعنی تشویق و تحسین را انجام دهد و ما را از ناراحتی درآورد.»

مرد جوان پرسید: «بعد از آن او چه کار می‌کند؟»

«او اغلب می‌خندد و می‌گوید از این که فراموش کرده که به شما بگوید که کارمند خوبی هستید عذرخواهی می‌کند.»

مرد جوان پرسید: «شما هم می‌توانید به تحسین‌ها و سرزنش‌ها بخندید؟»

خانم براون گفت: «همین‌طور. مدیر یک دقیقه‌ای ارزش توانایی خندیدن به اشتباهاتمان را به ما یاد داده است. این کار به ما کمک می‌کند که به کارمان ادامه دهیم.»

مرد جوان با هیجان گفت: «فوق العاده است. این کار را چطور یاد گرفته‌اید؟»

خانم براون گفت: «ما خیلی ساده به رئیسمان نگاه کردیم و یاد گرفتیم که او چگونه به اشتباهات خود می‌خندد.»

مرد جوان با تعجب پرسید: «منظور شما این است که وقتی رئیس شما اشتباه

می‌کند به خود و کار اشتباهش می‌خندد؟»

خانم براون گفت: «البته نه همیشه. او هم مثل اکثر ما است. گاهی اوقات این کار مشکل است. ولی او اغلب این کار را انجام می‌دهد. و هنگامی که به اشتباهات خود می‌خندد، این کار روی تمام اطرافیانش تأثیر مثبت می‌گذارد.»

مرد جوان اظهار کرد: «ظاهراً خیلی به خودش اطمینان دارد.»

خانم براون پاسخ داد: «بله، همینطور است.»

مرد جوان تحت تأثیر قرار گرفته بود. او کم کم داشت می‌فهمید که چگونه یک مدیر لایق و باکفایت می‌تواند برای یک سازمان ارزش زیادی داشته باشد. او بعد پرسید: «چرا فکر می‌کنید که تویخهای مدیر یک دقیقه‌ای اینقدر مؤثر و کارسازند؟»

در حالی که مرد جوان بسوی در می‌رفت خانم براون از جایش بلند شد و گفت: «بهتر است این را از خود مدیر یک دقیقه‌ای بپرسی.»

وقتی مرد جوان تشکر کرد خانم براون لبخند زد و گفت: «تو خودت می‌دانی که جواب این حرفت چیست.» بعد هر دو خندیدند. مرد جوان احساس می‌کرد که جزئی از سازمان آنها شده است و اصلاً احساس نمی‌کرد که یک مراجعه کننده است و این احساس برایش جالب بود.

به محض این که به راهرو رسید متوجه شد که چقدر ملاقات با خانم براون کوتاه بوده است و او در این مدت کوتاه اطلاعات بسیاری را در اختیار او گذاشته است.

او به حرفهای خانم براون فکر می‌کرد. حرفهای او ظاهراً ساده بودند. او داشت در ذهنش کارهایی را مرور می‌کرد که در موقع مچگیری از یک شخص باتجربه باید انجام داد.

## تویخ‌های یک دقیقه‌ای: خلاصه

تویخ یک دقیقه‌ای هنگامی مؤثر و کارساز است که شما:

۱. پیشاپیش به کارکنان بگویید که شما بطور صریح و روشن نظر خود را در مورد کاری که آنها انجام می‌دهند خواهید گفت.

### قسمت اول تویخ یک دقیقه‌ای:

۲. کارکنان را بلافاصله تویخ و سرزنش کنید.
۳. به کارکنان دقیقاً بگویید که چه کاری را اشتباه انجام داده‌اند.
۴. به افراد خاطی صریحاً بگویید که نسبت به اشتباه آنها چه احساسی دارید.
۵. چند ثانیه مکث و سکوت معنادار کنید تا احساس شما به آنها منتقل شود.

### قسمت دوم تویخ یک دقیقه‌ای:

۶. با فرد خاطی دست بدهید یا این که دستتان را روی شانه‌اش بگذارید به گونه‌ای که آنها احساس کنند که شما صادقانه طرفدار و حامی آنها هستید.
۷. به آنها خاطرنشان کنید که چقدر آنها برای شما ارزشمند هستند.
۸. مجدداً تأکید کنید که آنها خوب هستند ولی عملکرد آنها در آن مورد خاص نادرست بوده است.
۹. این نکته را درک کنید که وقتی سرزنش یک دقیقه‌ای به پایان رسید، موضوع را تمام شده تلقی کرده و دیگر قضیه را ادامه ندهید.

شاید اگر مرد جوان توییح یک دقیقه‌ای را شخصاً تجربه نکرده بود کارآیی و تأثیرگذاری آن را باور نمی‌کرد. شکی نیست که تجربه ناراحت‌کننده‌ای بود و او نمی‌خواست که آن را دوباره تجربه کند.

در هر حال او می‌دانست که همهٔ انسانها گهگاهی مرتکب اشتباه می‌شوند و او نیز ممکن است یکبار دیگر توییح شود. او می‌دانست که اگر توییح و سرزنش از سوی مدیر یک دقیقه‌ای باشد، منصفانه خواهد بود و در واقع واکنشی خواهد بود نسبت به رفتار اشتباه و غلط شخص و نه نسبت به ارزشهای انسانی و شخصیت فرد.

زمانی که او به سمت دفتر مدیر یک دقیقه‌ای حرکت می‌کرد، به سادگی اصول مدیریت یک دقیقه‌ای فکر می‌کرد.

هر سه اصل مدیریت یک دقیقه‌ای یعنی تعیین هدف یک دقیقه‌ای، تشویق یک دقیقه‌ای و توییح یک دقیقه‌ای کاملاً منطقی و عقلانی بودند. مرد جوان با خود گفت: «ولی دلیل کارآمد و اثربخش بودن این اصول چیستند؟ چرا مدیر یک دقیقه‌ای کارآمدترین و مؤثرترین فرد در شرکت است؟»



## مدیر یک دقیقه‌ای توضیح می‌دهد

وقتی مرد جوان به دفتر مدیر یک دقیقه‌ای رسید، منشی گفت: «می‌توانید بروید داخل. او از قبل منتظر بازگشت شما بوده است.»

هنگامی که مرد جوان وارد دفتر شد، دوباره متوجه شد که اتاق تمیز و مرتب است. مدیر یک دقیقه‌ای احوالپرسی گرمی با او کرد.

او پرسید: «خوب، از سیر و سیاحتی که داشتی چه چیزهایی دستگیرت شد؟»

مرد جوان با خوشحالی گفت: «چیزهای زیاده!»

مدیر گفت: «بگو چه چیزهایی یاد گرفتی؟»

«من فهمیدم که چرا تو به خودت می‌گویی مدیر یک دقیقه‌ای. تو برای کارکنان اهداف یک دقیقه‌ای تعیین می‌کنی به این دلیل که مطمئن شوی آنها دقیقاً می‌دانند که شما چه انتظاری از آنها دارید و می‌دانند که عملکرد خوب به چه صورت است. بعد شما تلاش می‌کنید تا کارکنان را در هنگام انجام درست کارها مچشان را بگیرید و غافلگیر کنید تا بتوانید به آنها یک تشویق یک دقیقه‌ای بدهید. و نهایتاً این که اگر آنها علی‌رغم داشتن مهارت و تخصص کافی مرتکب اشتباه شدند، شما به آنها یک توبیخ یک دقیقه‌ای می‌دهید.»

مدیر یک دقیقه‌ای پرسید: «نظرت در مورد تمام اینها چیست؟»

مرد جوان گفت: «من در شگفتم که این اصول چقدر ساده هستند و در عین حال کارآمد و مؤثر. من متقاعد شده‌ام که این اصول قطعاً برای شما کارساز و اثر بخش هستند.»

مدیر با تأکید گفت: «و اگر بخواهی برای تو هم اثر بخش خواهند بود.»  
مرد جوان گفت: «شاید، اما اگر می‌توانستم در مورد علل اثر بخشی آنها بیشتر بدانم بهتر می‌توانستم به آنها عمل کنم.»

مدیر گفت: «مرد جوان! این موضوع در مورد همه صادق است. هر قدر که در مورد علل اثر بخشی این اصول بیشتر بدانی، بیشتر تمایل داری که آنها را انجام دهی. خوشحال می‌شوم آنچه را که می‌دانم به تو بگویم. از کجا شروع کنیم؟»  
مرد جوان گفت: «خوب، اول از همه وقتی که در مورد مدیریت یک دقیقه‌ای صحبت می‌کنید، آیا واقعاً منظورتان این است که تمام کارهایی که بعنوان یک مدیر انجام می‌دهید تنها یک دقیقه زمان می‌برد؟»

«نه همیشه. این تنها برای این است که نشان دهد مدیر بودن چگونه که مردم فکر می‌کنند دشوار و پیچیده نیست. و همچنین مدیریت مردم چگونه که فکر می‌کنی خیلی زمانبر نیست. ممکن است در مدیریت یک دقیقه‌ای هر راهکار کلیدی، مثل تعیین هدف یک دقیقه‌ای، بیش از یک دقیقه وقت بگیرد ولی آن چه مهم است این است که این نامگذاری نمادین است و در بیشتر اوقات بیش از یک دقیقه طول می‌کشد.»

مدیر یک دقیقه‌ای ادامه داد: «بگذار یکی از پلاک‌هایی را که روی میزم گذاشته‌ام به تو نشان دهم.»

عبارتی که مرد جوان می‌دید این بود:

بهترین دقیقه من،  
دقیقه‌ای است که بر روی  
اشخاص سرمایه‌گذاری می‌کنم.

*The Best  
Minute  
I Spend  
Is The One  
I Invest  
In People.*

مدیر گفت: «عجیب است که بیشتر شرکتها ۵۰ تا ۷۰ درصد بودجه خود را صرف حقوق کارکنان می‌کنند در حالی که تنها ۱ درصد از این بودجه صرف آموزش کارکنان می‌شود. در حقیقت اکثر شرکتها بیشتر وقت و پول خود را به جای آن که صرف پیشرفت و حفظ کارکنان کنند آن را صرف نگهداری ساختمانها و تجهیزات می‌کنند.»

مرد جوان گفت: «تا حالا به این موضوع فکر نکرده بودم. بنابراین اگر کارکنان، سازنده دستاوردها و نتایج شرکت یا سازمان هستند پس قطعاً سرمایه‌گذاری بر روی آنها کاری عاقلانه و منطقی است.»

مدیر گفت: «دقیقاً. ای کاش روزهای اولی که به کار مشغول شدم کسی روی من سرمایه‌گذاری می‌کرد.»

مرد جوان پرسید: «منظورتان چیست؟»

«خوب در بیشتر سازمانهایی که قبلاً کار می‌کردم، اغلب نمی‌دانستم که از من چه انتظاراتی دارند. هیچکس به خود زحمت نمی‌داد که این موضوع را به من بگوید. اگر از من می‌پرسیدی که کارها خوب پیش می‌رود یا نه من می‌گفتم "نمی‌دانم" یا می‌گفتم "فکر می‌کنم". اگر از من می‌پرسیدی که چرا این‌طوری فکر می‌کنم، جواب می‌دادم، "چون که اخیراً رئیسم سرم داد و فریاد نکرده است" یا این که "بی‌خبری خوش خبری است" آن موقع تقریباً انگیزه اصلی من این بود که کاری نکنم که تنبیه و سرزنش شوم.»

مرد جوان گفت: «جالب است. ولی مطمئن نیستم که حرفهای شما را کاملاً درک کرده باشم.»

بعد او با نگرانی اضافه کرد: «اگر موافق باشید می‌خواهم چند سؤال از شما بپرسم. شاید اگر جواب سؤالاتم را بدانم، بهتر بتوانم موضوع را درک کنم. اجازه بدهید از تعیین هدف یک دقیقه‌ای شروع کنم. چرا این مورد اینقدر مؤثر و نتیجه بخش است؟»

## چرا اهداف یک دقیقه‌ای مؤثرند؟

مدیر گفت: «می‌خواهی بدانی که چرا اهداف یک دقیقه‌ای مؤثرند؟» او برخاست و به آرامی در اتاق شروع کرد به قدم زدن.

«اجازه بده یک مقایسه‌ای را مطرح کنم، شاید بتواند به ما کمک کند. من در طول سالهایی که در سازمانهای مختلف کار کرده‌ام با افراد بسیاری برخورد کرده‌ام که در هنگام کار و در اداره بی‌انگیزه هستند. ولی من هرگز کسی را ندیده‌ام که بعد از ساعات کاری بی‌انگیزه و بی‌حوصله باشد. به نظر می‌آید که هر کس برای انجام کاری انگیزه داشته باشد.

مثلاً یک شب داشتم بولینگ بازی می‌کردم و تعدادی از کارمندان مشکل‌داری را که قبلاً با آنها کار می‌کردم، دیدم. یکی از آنها که شدیداً مورد داشت و من او را به خوبی می‌شناختم، گوی بولینگ را برداشت و لب خط ایستاد و آن را رها کرد و بعد شروع کرد به فریاد زدن و هورا کشیدن و بالا و پایین پریدن. فکر می‌کنی او چرا اینقدر خوشحال بود؟»

مرد جوان گفت: «برای این که گوی را به وسط هدف زده و تمام میل‌ها را سرنگون کرده است.»

«دقیقاً. فکر می‌کنی چرا او و سایرین در محیط کار این قدر هیجانزده

نمی‌شوند؟»

مرد جوان با لحنی گفت: «چون که آنها نمی‌دانند میل‌ها کجا هستند. من منظور شما را گرفتم.»

مدیر یک دقیقه‌ای گفت: «درسته، اکنون می‌توانی درک کنی که در بیشتر سازمانها چه خبر است. معتمد که بیشتر مدیران می‌دانند که از کارکنان خود چه انتظاری دارند. ولی آنها به خود این زحمت را نمی‌دهند که کارکنان خود را توجیه کنند. آنها فرض می‌کنند که کارکنان باید کارشان را بلد باشند. من به شخصه در تعیین اهداف هرگز چنین فرضی نمی‌کنم.»

«وقتی شما فرض کنید که کارکنان به وظایف خود واقف هستند، درست مثل این است که در بولینگ شرایط بازی را نامساعد کنید. مثلاً فرض کنید که شما میل‌ها را سرجایشان می‌گذارید ولی جلوی آنها یک پرده قرار می‌دهید. وقتی که شخص پرتاب کننده گوی را رها می‌کند، بعد از اصابت گوی به میل‌ها او صدای افتادن میل‌ها را می‌شنود ولی نمی‌داند که چه تعداد از آنها سرنگون شده‌اند. وقتی از او می‌پرسی که چه تعداد میل را زدی او می‌گوید "نمی‌دانم ولی فکر می‌کنم کارم بد نبوده است."»

«این موضوع درست مثل گلف بازی در هنگام شب است. تعداد زیادی از دوستان من گلف بازی را کنار گذاشته‌اند و وقتی از آنها پرسیدم که چرا چنین کرده‌اند، آنها در جواب گفتند، "چون زمین گلف شلوغ است." و وقتی به آنها پیشنهاد کردم که شبها گلف بازی کنند، آنها به من خندیدند و گفتند چه کسی می‌تواند بدون دیدن توپ گلف بازی کند؟»

«این موضوع درست مثل تماشای فوتبال است. اگر دروازه‌ای در زمین نباشد و تیمهای شرکت کننده بی هدف در زمین حرکت کنند آنوقت چه کسی عصر یکشنبه یا شب دوشنبه پای تلویزیون می‌نشیند و بازی فوتبال تماشا می‌کند؟»

مرد جوان گفت: «می‌فهمم. ولی چرا اینطور است؟»

«تمامش به این دلیل است که اصلی‌ترین عامل انگیزه بخش اشخاص دریافت بازخورد و مشاهده نتایج است. در واقع یک ضرب المثل در این مورد وجود دارد که ارزش گفتن را دارد،

### **"مشاهده نتایج و بازخورد صبحانه قهرمانان است." "Feedback is the Breakfast of Champions."**

مشاهده نتیجه و بازخورد باعث می‌شود که به حرکت خود ادامه دهیم. متأسفانه وقتی بیشتر مدیران می‌فهمند که مشاهده نتیجه و بازخورد مهمترین عامل انگیزه بخش است، آنها اغلب شکل سومی از بازی بولینگ را به نمایش می‌گذارند.

به این صورت که پرتاب کننده گوی لب خط می‌ایستد و میل‌ها هم چیده شده‌اند و پرده هم جلوی میل‌ها است، اما این بار یک عامل دیگری در بازی دخیل می‌شود - شخص ناظر پشت پرده می‌ایستد. وقتی که شخص پرتاب کننده گوی را رها می‌کند، او صدای افتادن میل‌ها را می‌شنود. شخص ناظر دو تا از انگشتهای خود را بالا می‌برد به این نشان که او تنها دو میل را سرنگون کرده است. در واقع آیا اکثر مدیران می‌گویند که تو دو امتیاز گرفته‌ای؟»



مرد جوان با لبخند گفت: «نه، آنها اغلب می‌گویند که تو هشت تا را نتوانستی بزنی.»

مدیر یک دقیقه‌ای گفت: «کاملاً درست است. سؤالی که اغلب از خود می‌پرسیدم این بود که چرا مدیران پرده را کنار نمی‌زنند تا هم خود و هم زیردستانشان بتوانند میل‌ها را ببینند؟ چون که آنها طبق یک سنت قدیمی آمریکایی این کار را موکول می‌کنند به جلسه ارزیابی عملکرد (performance review).»

مرد جوان با تعجب پرسید: «یعنی آنها تا فرا رسیدن جلسه ارزیابی صبر می‌کنند؟»

«همینطور است. من این کار آنها را اینطور تعبیر کرده‌ام، "بگذار وقتش برسه، آنوقت حسابی حالت را جا می‌آورم." چنین مدیرانی به کارکنان خود نمی‌گویند که چه انتظاراتی از آنها دارند و آنها را به حال خود رها می‌کنند و هنگامی که کارمندان هم کار را در حد و اندازه مورد انتظار انجام ندادند دنیا را بر سرشان خراب می‌کنند.»

مرد جوان که به حقیقت صحبت‌های مدیر پی برده بود گفت: «فکر می‌کنید چرا آنها این طور هستند؟»

مدیر گفت: «برای این که خودشان را خوب نشان بدهند.»

مرد جوان پرسید: «منظور شما از این که خودشان را خوب نشان بدهند، چیست؟»

مدیر گفت: «اگر شما در گزارش ارزیابی به تمام کارکنان بالاترین امتیاز را بدهید فکر می‌کنید ریستان با چه دیدی به شما نگاه خواهد کرد؟»

مرد جوان گفت: «به چشم یک آدم "خوش خیال"، آدمی که نمی‌تواند عملکرد خوب را از عملکرد بد تشخیص بدهد.»

مدیر گفت: «دقیقاً! در بیشتر سازمانها برای این که خود را مدیر توانمندی نشان بدهید باید هنگامی که کارکنان خطایی را مرتکب می‌شوند مچ آنها را بگیرید. شما باید تعداد کمی برنده و تعداد کمی بازنده داشته باشید و بقیه نیز در میان این دو دسته جای داشته باشند. در کشور ما ذهنیت مدیران از منحنی توزیع نرمال (Normal Distribution Curve) تبعیت می‌کند. به یاد دارم یک روز که به مدرسه فرزندم رفته بودم، دیدم که معلم کلاس پنجم در مورد مرکز ایالت‌های آمریکا امتحان می‌گرفت. وقتی از خانم معلم پرسیدم که چرا به دیوار کلاس نقشه نمی‌زند تا دانش آموزان هنگام امتحان از آن استفاده کنند او گفت، "نمی‌توانم این کار را بکنم، چون که آن موقع تمام دانش آموزان نمره ۲۰ می‌گیرند." طوری حرف زد که انگار اگر همه دانش آموزان در امتحان موفق شوند خیلی بد می‌شود.

یادم می‌آید وقتی کسی از انیشتین شماره تلفنش را می‌پرسید، او به دفترچه تلفنش مراجعه می‌کرد.»

مرد جوان خندید و گفت: «شوخی می‌کنی!»

«نه! شوخی نمی‌کنم. انیشتین می‌گفت من مغز خود را با اطلاعاتی که در جای دیگر هم یافت می‌شود پر نمی‌کنم.»

مدیر در ادامه گفت: «حالا اگر این موضوع را نمی‌دانستی، در مورد کسی که برای یافتن شماره تلفن خود به دفترچه تلفن مراجعه می‌کند، چه فکری می‌کردی؟ آیا فکر می‌کردی که او آدم موفقی است یا شکست خورده؟»

مرد جوان لبخند معنی داری زد و گفت: «یک شکست خورده واقعی.»

مدیر گفت: «مطمئناً اگر من هم این مطلب را نمی دانستم، چنین نظری داشتم و این در صورتی است که ما در اشتباه بودیم، اینطور نیست؟»

مرد جوان با تکان سر حرف مدیر را تأیید کرد.

مدیر گفت: «هر کدام از ما به سادگی مرتکب چنین اشتباهاتی می شویم.» بعد

مدیر به مرد جوان پلاکی را نشان داد و گفت: «به این نگاه کن!»

روی آن نوشته شده بود:

همهٔ انسانها  
بطور بالقوه برنده‌اند،

بعضی‌ها نقاب بازنده‌ها  
را بر چهره دارند،

اجازه ندهید ظاهر آنها  
شما را فریب دهد.

مدیر گفت: «می بینی که در واقع تو به عنوان یک مدیر سه راه پیش رو داری. اول این که می توانی از برنده‌ها استفاده کنی. استخدام این افراد کار مشکلی است و به پول زیادی نیاز دارد. یا این که می توانی راه دوم را انتخاب کنی و آن این است که افرادی را به خدمت بگیری که پتانسیل برنده شدن را داشته باشند. بعد می توانی به آنها آموزش بدهی تا به یک برنده تبدیل شوند. اگر مایل به انتخاب هیچکدام از این دو راه نیستی در این صورت تنها راه سوم باقی می ماند: دعا کردن. من همیشه از این در شگفتم که خیلی از مدیران نه برای استخدام افراد برنده پول خرج می کنند و نه وقتی را برای آموزش افراد صرف می کنند تا آنها را به برنده تبدیل کنند.»

جوان که مات و مبهوت مانده بود گفت: «دعا کردن؟»

مدیر به آرامی خندید و گفت: «این فقط برای شوخی بود. ولی وقتی فکرش را می کنی، می بینی که مدیران بسیاری هستند که هر روز چنین دعایی می کنند: «امیدوارم این شخص کارش را درست انجام دهد.»»

مرد جوان با جدیت گفت: «خوب، حالا اجازه بدهید که راه اول را انتخاب کنیم. اگر شما یک برنده را استخدام کنید، مدیر یک دقیقه‌ای بودن کار آسانی خواهد بود، اینطور نیست؟»

مدیر یک دقیقه‌ای لبخندی زد و گفت: «مطمئناً همینطور است.» مدیر یک دقیقه‌ای از جدیت زیاد مرد جوان متعجب شده بود - انگار که جدی بودن شخص را به مدیر بهتری تبدیل می کند. «تمام کاری که با یک فرد برنده و پیروز باید انجام دهی، تعیین هدف یک دقیقه‌ای است و بعد هم بگذاری که خودش حرکت کند.»

مرد جوان گفت: «از صحبت‌های خانم براون اینطور فهمیدم که حتی گاهی اوقات الزامی نیست که شما این کار را هم برای او انجام دهید.»

مدیر گفت: «حرف‌های او کاملاً درست است. او به اندازه دیگران چندان تحت نظارت و توجه نیست. ولی برای هر فردی، چه افراد برنده و چه افراد بالقوه برنده، تعیین هدف یک دقیقه‌ای یک وسیله مهم برای دستیابی به رفتار سازنده است.»

مرد جوان پرسید: «آیا صحت دارد که صرف‌نظر از این که تعیین هدف یک دقیقه‌ای برای چه کسی انجام می‌شود، هر هدف همیشه باید تنها در یک برگ کاغذ نوشته شود؟»

مدیر یک دقیقه‌ای گفت: «قطعاً همینطور است.»

«چرا این موضوع اینقدر اهمیت دارد؟»

«برای این که شخص بتواند اهداف خود را بارها و بارها مرور کند و بعد عملکرد خود را در قبال آن اهداف چک کند.»

مرد جوان گفت: «من اینطور متوجه شده‌ام که شما از آنها می‌خواهید که فقط اهداف و مسئولیت‌های اصلی و مهم خود را یادداشت کنند و نه تمام جزئیات و جوانب کار را.»

«بله. و این بدان خاطر است که من نمی‌خواهم این کار تبدیل به کاغذ بازی شود. من نمی‌خواهم مقدار زیادی کاغذ بایگانی شده و فقط سالی یک بار به آنها نگاه شود آنهم موقعی که می‌خواهیم اهداف سال آینده را مشخص کنیم و یا کارهایی مشابه این را انجام دهیم.»

شاید دیده باشی که هر کسی که برای من کار می‌کند یک پلاک در کنار خود گذاشته است که به این صورت است. «مدیر در آن لحظه به پلاک نزدیک خود اشاره کرد که روی آن نوشته شده بود:

**یک دقیقه بنشین و:**

**به اهداف بنگر**

**به عملکرد خود نگاه کن**

**بین آیا رفتار تو با**

**اهداف همخوانی دارد یا نه؟**

مرد جوان از دیدن پلاک تعجب کرد. در ملاقات کوتاه خود متوجه آن نشده بود. گفت: «آن را ندیده بودم. فوق العاده است. می‌توانم یکی از این پلاکها را داشته باشم؟»

مدیر گفت: «البته! می‌گویم یکی برایت درست کنند.»

مرد جوان در حالی که داشت بعضی از مطالبی را که یاد گرفته بود یادداشت می‌کرد بدون این که سرش را بلند کند گفت: «می‌دونی، یاد گرفتن تمام نکات و جزئیات مدیریت یک دقیقه‌ای در چنین وقت کوتاهی کار دشواری است. بطور حتم در مورد موضوعی مثل هدف‌گزینی یک دقیقه‌ای نکات زیادی وجود دارد که دوست دارم آنها را یاد بگیرم ولی شاید بتوانم این کار را در آینده انجام دهم.»

مرد جوان در حالی که سرش را از روی دفتر یادداشتش بلند کرد رو به مدیر کرد و گفت: «می‌شود همین الان برویم به سراغ بحث تشویق و تحسین یک دقیقه‌ای؟»

مدیر یک دقیقه‌ای گفت: «البته! شاید بخواهید بدانید که چرا تشویق و تحسین یک دقیقه‌ای اینقدر مؤثر و کارساز است؟»

مرد جوان در پاسخ گفت: «بله، همینطور است.»



## چرا تشویق‌های یک دقیقه‌ای مؤثرند؟

مدیر یک دقیقه‌ای گفت: «اجازه بده چند نمونه را بررسی کنیم. شاید بعد از آن علت اثربخشی فوق‌العادهٔ تحسین یک دقیقه‌ای بیشتر برای روشن شود.»  
مرد جوان گفت: «خیلی مایلیم که بشنوم.»

مدیر گفت: «اول در مورد کبوترها مثال می‌زنم و بعد می‌رویم سراغ مثالی در مورد انسانها. فقط یادت باشد که انسانها مثل کبوترها نیستند. انسانها موجوداتی پیچیده‌تر هستند. آنها موجوداتی آگاه و هوشمندند که به فکر یکدیگر بوده و مسلماً دوست ندارند که تحت کنترل دیگران باشند. این موضوع را به خاطر بسپار و به آن احترام بگذار. این نکته یک نکتهٔ کلیدی در مدیریت صحیح است.

خوب حالا با دانستن این نکته اجازه بده چند مثال ساده را بررسی کنیم که به ما نشان می‌دهد همهٔ ما به دنبال چیزهایی هستیم که از آنها خوشمان می‌آید و از چیزهایی که بدمان می‌آید دوری می‌کنیم.

فرض کن که یک کبوتر داری که آموزش ندیده و می‌خواهی که وارد جعبه‌ای شود که در گوشهٔ پایین و سمت چپ اتاق قرار گرفته و او باید به گوشهٔ بالا و سمت راست درون جعبه برود و با پای راست خود یک اهرم را فشار دهد.

فرض کن که در مکانی نه چندان دورتر از نقطه ورودی، ما یک دستگاه دانه پاش گذاشته‌ایم. این دستگاه وسیله‌ای است که می‌تواند برای تشویق کبوتر دانه بریزد. مدیر یک دقیقه‌ای در ادامه پرسید: «فکر می‌کنی چه اتفاقی می‌افتد اگر ما به کبوتر غذایی ندهیم و آن را در جعبه رها کنیم تا خودش به گوشه بالا و سمت راست جعبه برود و اهرم را با پای خود فشار دهد؟»

مرد جوان در پاسخ گفت: «کبوتر مسلماً از گرسنگی خواهد مرد.»

مدیر گفت: «کاملاً درست است. با این کار تعداد زیادی از کبوترها را از دست خواهیم داد. کبوتر خواهد مرد زیرا نمی‌داند که چه باید بکند.»

این در حالی است که آموزش دادن به کبوتر برای انجام چنین کاری چندان دشوار و سخت نیست. تمام کاری که باید انجام دهید این است که ریسمانی نزدیک ورودی جعبه قرار دهید و سر دیگر ریسمان را به اهرم دستگاه وصل کنید. اگر کبوتر وارد جعبه شود و به ریسمان برخورد کند دستگاه تصادفاً به کار افتاده و دانه می‌ریزد. کبوتر خیلی زود متوجه می‌شود که برای دستیابی به غذا باید به سمت ریسمان برود ولی چیزی که شما می‌خواهید این نیست که کبوتر به آن نقطه برود. شما می‌خواهید که کبوتر کجا برود؟»

مرد جوان گفت: «به گوشه سمت راست بالای جعبه.»

مدیر یک دقیقه‌ای گفت: «درسته! بنابراین دفعه بعد اگر کبوتر به نقطه قبلی برود شما دیگر به او جایزه نمی‌دهید. شما یک ریسمان دیگر که کمی دورتر از ریسمان اول و نزدیکتر به هدف اصلی است قرار می‌دهید. اکنون کبوتر مجدداً به نقطه قبلی می‌رود ولی دیگر جایزه‌ای دریافت نمی‌کند. طولی نمی‌کشد که کبوتر به طرف ریسمان دوم می‌رود و ماشین دوباره برایش دانه می‌ریزد.»

بار سوم ریسمان را دورتر از ریسمان قبلی و نزدیکتر به هدف قرار می‌دهیم. به همین ترتیب ریسمان را به گوشه سمت راست بالای جعبه نزدیک می‌کنیم و این کار را بارها و بارها تکرار می‌کنیم تا جایی که کبوتر مجبور شود برای دریافت دانه به اهرم ضربه بزند و در نهایت این که اگر او با پای راست خود اهرم را فشار دهد غذا دریافت می‌کند.»

مرد جوان با تعجب پرسید: «علت این که شما این همه مرحله و اهداف کوچکتر ایجاد کردید چیست؟»

مدیر گفت: «با جابجا کردن ریسمان در حقیقت ما برای کبوتر اهداف متعددی را ایجاد می‌کنیم تا بتواند به آنها دست یابد. بنابراین نکته کلیدی در آموزش یک وظیفه جدید به دیگران این است که موقعی که کاری را تقریباً درست انجام دادند ما میج آنها را بگیریم تا این که در نهایت آنها یاد بگیرند که آن وظیفه را کاملاً درست انجام دهند.»

ما همیشه در مورد حیوانات و کودکان از این قاعده استفاده می‌کنیم ولی وقتی که با انسانهای بالغ سر و کار داریم به نحوی فراموش می‌کنیم که از این شیوه استفاده کنیم. بطور مثال در بعضی از آکواریمهای بزرگ که نمایش آکروباتیک نهنگها در آنها انجام می‌شود معمولاً برنامه با پرش یک نهنگ بزرگ از روی طنابی که خیلی بالاتر از سطح آب قرار دارد به اتمام می‌رسد. هنگامی که نهنگ پایین آمده و به سطح آب برخورد می‌کند تماشاچی‌های ده ردیف اول کاملاً خیس می‌شوند. مردمی که در حال ترک محل نمایش هستند زیر لب می‌گویند، باور نکردنی است. آنها چطور به این نهنگها آموزش داده‌اند که چنین کاری را انجام دهند؟»

مدیر پرسید: «آیا فکر می‌کنی که مریبان نهنگ به اقیانوس می‌روند و طنابی را بالای آب قرار می‌دهند و بعد هم فریاد می‌زنند پیر! پیر! و این کار را آنقدر ادامه می‌دهند تا سرانجام یک نهنگ از روی طناب بپرد؟ بعد هم می‌گویند، این نهنگ خوب است. این یک برنده واقعی است.»

مرد جوان خندید و گفت: «نه! ولی اگر چنین موردی یافت شود یک برنده واقعی است.»

بعد هر دو با هم زدند زیر خنده.

مدیر گفت: «حق با تو است. زمانی که آنها نهنگ را می‌گیرند، نهنگ چیزی در مورد پریدن از روی طناب نمی‌داند. بنابراین وقتی که مریب‌ها در یک استخر بزرگ شروع می‌کنند به آموزش و تعلیم نهنگ. فکر می‌کنی که آنها برای شروع، طناب را کجا قرار می‌دهند؟»

مرد جوان در پاسخ گفت: «کف استخر»

مدیر گفت: «درسته. هر بار که نهنگ از روی طناب عبور می‌کند به او غذا می‌دهند. بعد طناب را کمی بالاتر می‌برند.

اگر نهنگ از پایین طناب عبور کند به او غذایی داده نمی‌شود و وقتی که از روی طناب عبور کند به او غذا می‌دهند. بنابراین نهنگ بعد از مدتی یاد می‌گیرد که فقط از روی طناب شنا کند. بعد از آن، طناب را کمی بالاتر می‌برند.»

مرد جوان پرسید: «چرا آنها طناب را بالاتر می‌برند؟»

مدیر گفت: «دلیل اول این است که آنها در نهایت نهنگ را وادار کنند که به بالای آب بریده و از روی طناب عبور کند. دلیل دوم هم این است که اگر طناب درون آب باشد، خیلی کار جالبی نخواهد بود اگر که مریب برگردد و بگوید

”حضار محترم! اینک نهنگ از روی طناب شنا می‌کند. مردم هم سر خود را خم کرده و به درون آب نگاه می‌کنند ولی چیزی نمی‌بینند. بعد از مدتی مریبان طناب را به تدریج بالا می‌آورند تا این که به سطح آب برسد. اکنون نهنگ غول پیکر می‌داند که برای دریافت غذا باید به بالای آب پریده و از روی طناب عبور کند. به محض این که مریبان به این هدف خود رسیدند، می‌توانند ارتفاع طناب را بیشتر کنند.»

مرد جوان گفت: «پس اینطوری است که آنها می‌توانند چنین کاری را انجام دهند. حالا می‌فهمم که چرا این روش در مورد حیوانات مؤثر است ولی آیا این روش در مورد انسانها تحقیر آمیز نیست؟»

مدیر گفت: «نه! این موضوع خیلی هم طبیعی است. در اصل ما نسبت به فرزندان خود نیز اینگونه عمل می‌کنیم. به نظر تو ما چگونه به کود کانمان راه رفتن را یاد می‌دهیم؟ آیا می‌توانی تصور کنی که ما کودک را سر پا نگاهداریم و مدام به او بگوییم ”راه برو!“ و موقعی که کودک بر زمین افتاد او را بلند کنیم و یک آردنگی به او بزنیم و بگوییم، ”مگه به تو نگفتم که راه برو!“ نه، شما کودک را بلند می‌کنید و روز اول که او لرزان و تلو تلو خوران روی پای خود می‌ایستد شما با هیجانزدگی هر چه تمام فریاد می‌زنید، ”ایستاد! ایستاد!“ و بعد از آن شما کودک خود را بغل می‌کنید و او را می‌بوسید. روز بعد که او برای چند لحظه می‌ایستد و تلو تلو خوران چند قدم بر می‌دارد او را بشدت در آغوش می‌گیرید و غرق در بوسه می‌کنید.

سرانجام کودک متوجه می‌شود که این کار خیلی جالب و خوب است و شروع می‌کند به تاتی تاتی کردن تا این که بتدریج راه رفتن را یاد می‌گیرد.

به همین ترتیب می‌توان حرف زدن را به کودک آموخت. فرض کنید که می‌خواهید کودک بگوید: "لطفاً یک لیوان آب به من بدهید." اگر شما صبر کنید تا او جمله را کاملاً درست ادا کند و بعد به او آب بدهید کودک از تشنگی خواهد مرد. بنابر این شما اول با گفتن "آب، آب" کار را شروع می‌کنید. ناگهان یک روز کودک می‌گوید، "آبه." شما از شادی به هوا می‌پرید و او را در آغوش می‌گیرید و می‌بوسید و به مادر بزرگش زنگ می‌زنید و به او می‌گویید که بچه می‌تواند بگوید "آبه، آبه." درست است که نتوانسته بگوید آب ولی کلمه‌ای را که به زبان آورده به کلمه آب نزدیک است.

حقیقت این است که شما دوست ندارید بچه شما در سن بیست و یک سالگی به رستوران برود و بگوید یک لیوان "آبه" بدهید بنابراین بعد از مدتی شما فقط تلفظ صحیح "آب" را از او قبول می‌کنید و بعد هم از او می‌خواهید که کلمه "لطفاً" را هم اضافه کند.

این مثالها نشان می‌دهند که مهمترین چیز در آموزش افراد برای برنده شدن این است که اگر آنها کاری را درست انجام دادند ما مچشان را بگیریم و در همان لحظه آنها را تشویق کنیم - البته در آغاز اگر کار را تا حدودی هم درست انجام دادند باید آنها را تشویق کنیم و سپس آنها را به تدریج به سمت رفتار مطلوب سوق دهیم. در مورد یک فرد برنده و موفق شما دیگر مجبور نیستید که دم به دم موقع انجام کار درست مچشان را بگیرید و آنها را تشویق کنید چون آنها خودشان در موقع لزوم و در صورتی که کاری را درست انجام دهند مچ خود را می‌گیرند و خود را تشویق می‌کنند و این توانایی را دارند که خودشان به خود روحیه دهند.»

مرد جوان پرسید: «پس به همین دلیل است که شما کارکنان جدید و یا کارکنان باتجربه را هنگام شروع یک پروژه جدید بیشتر زیر نظر می‌گیرید؟»

مدیر یک دقیقه‌ای گفت: «بله، اکثر مدیران منتظر می‌مانند تا کارمندان وظیفه خود را کاملاً درست انجام دهد و بعد او را تشویق می‌کنند. در نتیجه خیلی از کارمندان هرگز به عملکرد عالی دست پیدا نمی‌کنند چون که مدیر آنها مترصد است که به محض این که کاری را اشتباه انجام دادند مچگیری کند حتی اگر نتیجه کار با نتیجه مطلوب فاصله اندکی داشته باشد. در مثال کبوتر، این قضیه درست مثل این است که ما کبوتر را در جعبه بگذاریم و نه تنها انتظار داشته باشیم که او به اهرم ضربه بزند بلکه در صورت عدم موفقیت به او شوک الکتریکی هم بدهیم و او را تنبیه کنیم تا دیگر مرتکب اشتباه نشود.»

مرد جوان گفت: «به نظر نمی‌آید که این کار مؤثر باشد.»

مدیر یک دقیقه‌ای در تأیید حرف مرد جوان گفت: «درست است. بعد از مدتی تنبیه شدن و عدم آگاهی از رفتار درست و مطلوب (یعنی همان ضربه زدن به اهرم) کبوتر به گوشه جعبه می‌رود و از جای خود تکان نمی‌خورد. برای کبوتر این محیط خصمانه است و دیگر خود را به زحمت و دردسر نمی‌اندازد.

این همان کاری است که اکثر مدیران با کارمندان تازه وارد و کم تجربه انجام می‌دهند. هنگام ورود از آنها به گرمی استقبال می‌کنند، آنها را به کارکنان شرکت معرفی می‌کنند و بعد هم آنها را به حال خود رها می‌کنند. آنها موقعی که کاری را تقریباً درست انجام می‌دهند نه تنها تشویق نمی‌شوند بلکه گهگاه با تلنگر و تهدید وادار می‌شوند که به حرکت خود ادامه دهند. این شیوه رهبری اکثر رهبران امروز است. ما به این شیوه می‌گوییم «به حال خود رهاش کن و به موقع

حالش را بگیر.» کارمند را به حال خود رها می‌کنند و از او انتظار دارند که کارش را درست انجام دهد و وقتی که کارش را درست انجام نداد او را مؤاخذه می‌کنند.»

مرد جوان گفت: «چه بر سر چنین کارمندانی می‌آید؟»

مدیر گفت: «اگر به چند سازمان رفته باشی، البته تا جایی که من می‌دانم تو به چند تا از آنها هم سر زده‌ای، جواب سؤال را به احتمال زیاد خودت می‌دانی چون حتماً چنین افرادی را دیده‌ای. آنها خیلی کم کار می‌کنند و کارآیی خیلی پایینی دارند.»

و این معضلی است که بیشتر سازمانها و شرکتهای با آن روبرو هستند. کارکنان آنها در واقع چیزی تولید نمی‌کنند - چه از نظر کمی و چه از نظر کیفی.

و مهمترین دلیل چنین معضلی، ضعف در مدیریت است.»

مرد جوان دفتر یادداشتش را روی میز گذاشت. او به چیزهایی که در آن لحظه شنیده بود فکر می‌کرد. او تازه داشت مفهوم مدیریت یک دقیقه‌ای را درک می‌کرد. او چنین برداشت کرد که مدیریت یک دقیقه‌ای یک ابزار کارآمد و قدرتمند کسب و کار است.

برایش عجیب بود که بحث ساده‌ای مثل تشویق یک دقیقه‌ای چقدر قوی و مؤثر است - چه در دنیای کسب و کار و چه بیرون از دنیای کسب و کار.

مرد جوان گفت: «این موضوع من را به یاد چند تا از دوستانم می‌اندازد. آنها به من زنگ زدند و گفتند که یک سگ جدید خریده‌اند و می‌خواهند نظر من را در مورد طرحی که برای آموزش سگ دارند، پرسند.»

مدیر پرسید: «آنها چگونه می‌خواستند این کار را انجام دهند؟»



مرد جوان گفت: «آنها گفتند، اگر سگ روی فرش خرابکاری کند آنوقت کله سگ را می‌گیریم و پوزه‌اش را به فرش می‌مالیم و با یک روزنامه به پشتش می‌کوبیم و بعد او را با آردنگی از پنجره کوچک آشپزخانه به حیاط پشت خانه پرت می‌کنیم تا بفهمد که باید آنجا کارش را انجام دهد.»

«بعد آنها از من پرسیدند که، نظر من در مورد این روش چیست؟ من خنده‌ام گرفت چون می‌دانستم که چه چیزی در انتظار آنها است. پس از سه روز سگ روی فرش خرابکاری می‌کرد و بعد از پنجره به حیات پشتی می‌پرید. سگ نمی‌دانست که باید چه کار کند ولی می‌دانست که بعد از خرابکاری باید پا به فرار بگذارد.»

مدیر حرفهای مرد جوان را تصدیق کرد و گفت: «این داستان فوق العاده است. می‌بینی که استفاده از تنبیه در مورد کسانی که به دلیل کم‌تجربگی کمبود اعتماد به نفس دارند یا احساس ناامنی می‌کنند، چه پیامدهایی را به بار می‌آورد. اگر افراد کم‌تجربه آنچه را که مورد انتظار است انجام ندادند به جای تنبیه کردن، باید به عقب برگردیم و از هدف‌گزینی یک دقیقه‌ای استفاده کنیم و مطمئن شویم که آنها انتظاراتمان را به خوبی فهمیده‌اند و دقیقاً متوجه شده‌اند که کار درست به چه شکل است.»

مرد جوان پرسید: «خوب، بعد از این که شما هدف‌گزینی یک دقیقه‌ای را دوباره انجام دادید اگر شخص مورد نظر کارش را تقریباً درست انجام بدهد باز هم او را غافلگیر و تشویق (مچگیری) می‌کنید؟»

مدیر یک دقیقه‌ای در جواب گفت: «دقیقاً همین‌طور. شما همیشه باید در ابتدا سعی کنید که موقعیتهایی را بوجود آورید که بتوانید تشویق یک دقیقه‌ای را به

کار ببرید.» بعد مدیر یک دقیقه‌ای مستقیماً به چشمان مرد جوان خیره شد و گفت: «شما شاگرد خیلی مشتاقی هستید و قدرت یادگیری بالایی دارید. و به همین خاطر از این که اسرار مدیریت یک دقیقه‌ای را با تو در میان می‌گذارم خوشحال و راضی هستم.» آنها هر دو لبخند زدند. آنها می‌دانستند که این هم یک تشویق یک دقیقه‌ای است.

مرد جوان خندید و گفت: «من مطمئنم که از تشویق بیشتر از تویخ خوشم می‌آید.»

«فکر می‌کنم حالا دارم می‌فهمم که علت کارآمد و مؤثر بودن اهداف یک دقیقه‌ای و تشویق‌های یک دقیقه‌ای چیست. اینها خیلی منطقی و عقلانی هستند.» مدیر یک دقیقه‌ای گفت: «خوبه!»

مرد جوان با صدای بلند پرسید: «ولی این را نمی‌توانم بفهمم که چرا تویخ یک دقیقه‌ای مؤثر و کارساز است.»

مدیر یک دقیقه‌ای گفت: «اجازه بده چند مطلب در مورد این موضوع برایت بگویم.»

## چرا تویخ‌های یک دقیقه‌ای مؤثرند؟

مدیر گفت: «تویخ یک دقیقه‌ای به چند دلیل کارساز و مؤثر است. اول از همه این که در تویخ یک دقیقه‌ای، عکس‌العمل فوری است. به عبارت دیگر به محض مشاهده رفتار نامناسب از کارمند و یا هشدار بخشهای اطلاعاتی و نظارتی باید او را مؤاخذه کنید. شما نباید احساسات منفی ناشی از عملکرد ضعیف یک کارمند را در خود انباشته کنید.

این حقیقت که عکس‌العمل باید خیلی فوری باشد یک دلیل مهم برای کارآمد و مؤثر بودن تویخ یک دقیقه‌ای است. اگر زمان بازخواست به زمان انجام خطا نزدیک نباشد، تأثیری در اصلاح رفتار شخص خاطی نخواهد داشت. بیشتر مدیران افرادی هستند که تویخها و سرزنشها را در خود انباشته می‌کنند. به عبارت دیگر آنها احساسات ناشی از مشاهده خطای کارکنان را در خود جمع می‌کنند و یک روز که جلسه ارزیابی برگزار می‌شود و یا موقعی که از کوره در می‌روند تمام دق و دلی خود را بر سر آن کارمند خالی می‌کنند. در این هنگام آنها تمام کارهای خطا و اشتباهی را که در طول چند هفته یا چند ماه از شخص سر زده، رو می‌کنند.»

مرد جوان از ته دل آهی کشید و گفت: «بله، واقعاً همینطوره!»

بعد مدیر یک دقیقه‌ای ادامه داد: «و بعد کار مدیر و معاونانش همیشه یا به مشاجره و جر و بحث کشیده می‌شود و یا این که سکوت می‌کنند و از یکدیگر دلخور و رنجیده می‌شوند. کسی که مورد مؤاخذه قرار می‌گیرد در واقع متوجه نمی‌شود که کار اشتباه او دقیقاً چه بوده است. این هم درست مثل "به حال خود رهایش کن و بعد به موقع حالش را بگیر" است که در مورد آن قبلاً صحبت کردم.»

مرد جوان گفت: «بله، خوب یادمه. این همان کاری است که من قطعاً از آن دوری می‌کنم.»

مدیر در تأیید حرف مرد جوان گفت: «کاملاً درست است. اگر مدیران بلافاصله وارد عمل شوند می‌توانند همان موقع رفتار شخص را اصلاح کنند و شخصی که بازخواست شده گیج و سردرگم نخواهد شد. در آن هنگام فرد خاطی توان تحمل انتقاد را دارد. به همین خاطر است که من فکر می‌کنم ارزیابی عملکرد کارکنان یک فرآیند مداوم و همیشگی است و اینطور نیست که فقط سالی یک بار انجام شود.»

مرد جوان در تأیید صحبت‌های مدیر یک دقیقه‌ای گفت: «بنابراین یکی از دلایل مؤثر بودن سرزنش یک دقیقه‌ای این است که مدیر بلافاصله پس از مشاهده اشتباه آن را به شخص گوشزد می‌کند به همین علت شخص راحت‌تر می‌تواند انتقاد را تحمل کند و این موضوع خیلی منصفانه‌تر و منطقی‌تر خواهد بود.»

مدیر گفت: «بله، و مطلب دوم این است که وقتی من شخصی را توبیخ یک دقیقه‌ای می‌کنم، هرگز به ارزشهای انسانی فرد حمله نمی‌کنم. از آنجایی که به شخصیت و اعتبار شخص خدشه‌ای وارد نشده حالت تدافعی نمی‌گیرد. من تنها

رفتار غلط آنها را مورد سرزنش قرار می‌دهم. بنابراین بازخواست من و واکنش آنها تنها در مورد یک رفتار خاص است و به هیچ وجه ارزش و شخصیت انسانی آنها مورد تهاجم واقع نمی‌شود.»

مدیر یک دقیقه‌ای در ادامه گفت: «خیلی وقتها مدیرانی که کارکنان را بازخواست می‌کنند، آنها را می‌رنجانند. در توییح یک دقیقه‌ای هدف من این است که رفتار غلط را حذف کنم و کاری به خود شخص ندارم.»

مرد جوان گفت: «پس به همین دلیل است که شما در بخش دوم سرزنش یک دقیقه‌ای تحسین می‌کنید. یعنی این که آنها خودشان خوب هستند ولی رفتارشان خوب نبوده است.»

مدیر یک دقیقه‌ای گفت: «بله، همینطور.»

مرد جوان پرسید: «چرا شما اول تحسین و بعد سرزنش و توییح نمی‌کنید؟»

مدیر گفت: «به دلایلی این روش مؤثر و کارساز نیست. بعضی‌ها در مورد من می‌گویند که من یک مدیر "مهربان و سختگیر" هستم. اما تعبیر دقیقتر این است که من یک مدیر "سختگیر و مهربان" هستم.»

مرد جوان با تعجب گفت: «سختگیر و مهربان!»

مدیر با تأکید گفت: «بله، در واقع این فلسفه‌ای است که هزاران سال است که مؤثر بوده است.»

برای این منظور یک داستان از دوران چین باستان نقل می‌کنم که این مطلب را به خوبی شرح می‌دهد. آن داستان این است:

در روزگاران قدیم یک امپراتور، شخصی را به عنوان وزیر اعظم منصوب کرد. امپراتور وزیر اعظم را احضار کرد و به او گفت، بیا وظایفمان را با هم

تقسیم کنیم. تمام تنبیه‌ها را تو انجام بده و تشویقها را من. وزیر اعظم گفت، بسیار خوب. تمام تنبیه‌ها مال من و تمام تشویقها مال شما.»

مرد جوان گفت: «فکر می‌کنم که داستان جالبی باشه.»

مدیر یک دقیقه‌ای با لبخند معنی داری گفت: «بله، همین‌طوره!»

مدیر در ادامه گفت: «امپراتور خیلی زود متوجه شد که هرگاه از دیگران می‌خواست که کاری را انجام دهند ممکن بود که یا کار انجام شود یا انجام نشود. اما وزیر هرگاه سخنی را بر زبان می‌آورد همه به جنب و جوش و تکاپو می‌افتادند. بنابراین امپراتور وزیر اعظم را دوباره احضار کرد و گفت، بیا دوباره وظایفمان را تقسیم کنیم. تو مدتی است که تمام تنبیه‌ها را انجام می‌دهی. حالا بگذار من تنبیه کنم و تو تشویق. بدین ترتیب یک بار دیگر امپراتور و وزیر اعظم وظایف خود را با هم عوض کردند.»

«بعد از یک ماه وزیر اعظم امپراتور شد. امپراتور مرد مهربانی بود و تشویق می‌کرد و با همه خوش رفتار بود، بعد او شروع کرد به تنبیه مردم. مردم گفتند این پیر مرد خرفت را چه شده است؟ بعد هم امپراتور را خلع کردند. وقتی آنها به دنبال جانشین مناسب برای امپراتور بودند گفتند، به نظر می‌آید که وزیر توبه کرده و سر عقل آمده بنابراین بهترین گزینه برای امپراتوری است.»

مرد جوان پرسید: «آیا این داستان واقعی است؟»

مدیر یک دقیقه‌ای خندید و گفت: «چه اهمیتی دارد؟» او ادامه داد: «من جداً به این موضوع اعتقاد دارم. اگر اول نسبت به دیگران سختگیر باشی و بعد حامی و پشتیبان آنها باشی، این رفتار کارساز و مؤثر است.»

مرد جوان از مدیر خردمند پرسید: «آیا می‌توانید در زندگی امروز چند نمونه بیاورید که نشان دهد سرزنش و توبیخ یک دقیقه‌ای در زمینه‌ای غیر از مدیریت هم کارساز و مؤثر است؟»

مدیر گفت: «بله، حتماً. الان دو مورد را برایت می‌گویم: یکی در مورد رفتارهای ناهنجار بزرگسالان و دیگری در مورد تربیت کودکان.»

مرد جوان پرسید: «منظورت از رفتارهای ناهنجار بزرگسالان چیست؟»

مدیر پاسخ داد: «من در این مورد بطور اخص دربارهٔ افراد معتاد به الکل صحبت می‌کنم. تقریباً سی سال پیش یک کشیش زیرک و کنجکاو تکنیکی را کشف کرد که امروزه به آن «مداخلهٔ بحرانی» (Crisis Intervention) می‌گوئیم. او زمانی که به همسر یک پزشک کمک می‌کرد به این کشف دست پیدا کرد. این زن در بیمارستانی در مینه‌سوتا (Minnesota) بستری بود و در شرایطی بحرانی قرار داشت و به علت التهاب کبد در حال مرگ بود. ولی با همهٔ این اوضاع و احوال او خوردن مشروب را انکار می‌کرد. وقتی که تمام اعضای خانوادهٔ او در کنارش جمع شده بودند، کشیش از هر یک از آنها خواست که اگر موردی از نوشیدن الکل این زن را مشاهده کرده‌اند آن را بازگو کنند. این کار یکی از بخشهای مهم سرزنش و توبیخ یک دقیقه‌ای است. قبل از این که کسی را سرزنش کنید باید رفتار نامطلوب را مشاهده کنید - شما نمی‌توانید بر اساس آنچه که دیگران دیده‌اند اقدام کنید. هرگز نباید به واسطهٔ شایعات کسی را توبیخ و سرزنش کرد.»

مرد جوان حرف مدیر را قطع کرد و گفت: «جالبه!»

مدیر گفت: «اجازه بده داستان را تمام کنم. بعد از این که اعضای خانواده هر یک مورد خاصی را بازگو کردند، کشیش از تمام اعضای خانواده درخواست کرد که برداشت و احساس خود را نسبت به عملی که آن زن انجام می‌داده، شرح دهند. همه اعضای خانواده دور زن جمع شده و اول از همه به او گفتند که او چه کار کرده و بعد هم احساس خود را نسبت به کاری که او انجام می‌داده بیان کردند. آنها از کاری که او انجام می‌داد عصبانی، سرخورده و شرمنده می‌شدند. بعد به او گفتند که چقدر او را دوست دارند. آنها بطور غریزی او را نوازش می‌کردند و با مهربانی به او می‌گفتند که چقدر دوست دارند که او زنده بماند و از زندگی لذت ببرد. به همین خاطر است که آنها از کاری که او انجام می‌داده عصبانی و ناراحت می‌شدند.»

مرد جوان گفت: «به نظر می‌آید که روش ساده‌ای است. مخصوصاً در مورد مشکل پیچیده‌ای مثل اعتیاد به الکل. آیا این شیوه مؤثر واقع شد؟»

مدیر یک دقیقه‌ای گفت: «به طرز شگفت‌انگیزی کارساز شد. در حال حاضر در سرتاسر کشور مراکز متعددی وجود دارند که از شیوه "مداخله بحرانی" استفاده می‌کنند. البته این روش به آن سادگی که من بطور خلاصه گفتم نیست. اما این سه جزء اصلی - این که به مردم بگویی که چه کار اشتباهی را که انجام داده‌اند، گفتن احساسی که نسبت به عمل اشتباه آنها دارید و این که به مردم بگویید که آنها افرادی ارزشمند و مفید هستند - رفتار مردم را بطور قابل ملاحظه‌ای بهبود می‌بخشد.»

مرد جوان گفت: «حیرت‌انگیز است.»

مدیر یک دقیقه‌ای گفت: «بله، همین‌طور!»



مرد جوان پرسید: «شما به من گفتید که دو نمونه مطرح می‌کنید که مردم توانسته‌اند بطور موفقیت‌آمیزی از سرزنش یک دقیقه‌ای استفاده کنند.»

مدیر گفت: «بله، البته. در اوایل دهه ۱۹۷۰ یک روانپزشک خانواده در کالیفرنیا هم به کشف مشابهی در مورد کودکان دست پیدا کرد. او درباره‌ی علایق و وابستگی عاطفی انسانها به یکدیگر مطالعات بسیاری کرده بود. او می‌دانست که مردم به چه چیزی نیاز دارند. مردم به این نیاز دارند که با کسانی که به آنها علاقه دارند در تماس باشند - کسانی که به آنها به چشم انسان نگاه کنند و او را بعنوان فردی ارزشمند بپذیرند.»

«دکتر همچنین دریافته بود که مردم دوست دارند که دیگران با آنها رو راست باشند یعنی کسانی که به آنها توجه کرده و رفتار اشتباه آنها را متذکر شوند.»

مرد جوان پرسید: «این کار را در عمل چگونه می‌توان انجام داد؟»

مدیر گفت: «به هر یک از والدین آموزش داده می‌شود که ابتدا دستشان را روی شانه‌ی کودک بگذارند و او را لمس کنند، یا این که بازوی او را بگیرند و اگر بچه کوچک بود او را بر روی زانوی خود بنشانند. بعد والدین به بچه بگویند که دقیقاً چه کاری را اشتباه انجام داده است و چه احساسی نسبت به عمل اشتباه او دارند البته با عبارات و جملاتی صریح و روشن. (می‌بینی که این کار خیلی شباهت به کاری دارد که اعضای خانواده‌ی زن معتاد به الکل برای او انجام دادند.) در نهایت والدین نفس عمیقی بکشند و چند دقیقه سکوت کنند تا احساس والدین به کودک منتقل شود. بعد والدین به کودک بگویند که چقدر او را دوست دارند و چقدر او برایشان مهم و ارزشمند است.»

وقتی که شما افرادی را مدیریت می‌کنید این مسئله خیلی مهم است که به یاد داشته باشید که رفتار و شخصیت انسانها دو مقوله مجزا از هم هستند. چیزی که حقیقتاً ارزشمند است این است که شخص، خودش رفتارش را مدیریت کند. این موضوع همانقدر که برای ما مدیرها صادق است برای هریک از اشخاصی که مدیریت می‌کنیم نیز صدق می‌کند.»

مدیر در حالی که یکی از پلاکهای روی میز را نشان می‌داد گفت: «در واقع، اگر این مطلب را بفهمی، کلید سرزنش و توبیخ موفقیت آمیز را بدست خواهی آورد.»

ما تنها رفتارمان نیستیم،

بلکه اشخاصی هستیم  
که رفتارمان را مدیریت می‌کنیم.

مدیر گفت: «اگر بدانید که شما تنها نباید رفتار مردم را مدیریت کنید بلکه باید خود مردم را نیز مدیریت کنید، آنگاه در کارتان موفق خواهید بود.»

مرد جوان گفت: «به نظر می‌رسد که در پس چنین توییخی، توجه و احترام زیادی به اشخاص نهفته است.»

مدیر یک دقیقه‌ای گفت: «خوشحالم که این نکته را فهمیدی. اگر نگران سعادت و خوشبختی شخصی که سرزنش می‌کنی باشی آنگاه توییخ و سرزنش یک دقیقه‌ای مؤثر و کارساز خواهد بود.»

مرد جوان حرف مدیر را قطع کرد و گفت: «این موضوع مرا به یاد حرف آقای لوی می‌اندازد. او به من گفت که باید در حین تشویق کردن ضربه‌ای به شانه فرد بزنی یا با او دست بدهی یا به طرق دیگر او را لمس کنی. اکنون نیز می‌بینم که به والدین توصیه می‌کنید که آنها هم هنگام سرزنش کودکان خود، آنها را لمس کنند. آیا لمس کردن یکی از بخشهای مهم تشویق و توییخ است؟»

مدیر در حالی که لبخند می‌زد در جواب گفت: «هم بله و هم نه! اگر شما شخص را به خوبی می‌شناسید و خواستار آن هستید که به او کمک کنید تا در کارش موفق شود جواب "بله" است. و اگر شما با شخصی مواجه هستید که او را خوب نمی‌شناسید و در موردش تردید دارید جواب "نه" است.»

مدیر در ادامه گفت: «لمس کردن دیگران حامل پیام بسیار نیرومندی است. مردم نسبت به لمس شدن بسیار حساس هستند و توقع دارند که با احترام با آنها رفتار شود. بطور مثال آیا دوست دارید کسی که شما را تشویق یا سرزنش می‌کند و شما نیز از انگیزه او مطمئن نیستید، به شما دست بزند؟»

مرد جوان با صراحت گفت: «نه! اصلاً از این کار خوشم نمی‌آید.»

مدیر توضیح داد: «پس منظورم را متوجه می‌شوی. لمس کردن دروغ نمی‌گوید. وقتی شما کسی را لمس می‌کنید او بلافاصله متوجه می‌شود که آیا شما نگران او هستید یا این که قصد دارید او را گول بزنید.»

مدیر در ادامه گفت: «یک قانون خیلی ساده در مورد لمس کردن وجود دارد. وقتی لمس می‌کنی، چیزی نگیر و درخواستی نکن. ( *When you touch, don't take* ) کسانی را که تحت مدیریت شما هستند تنها زمانی لمس کنید که به آنها چیزی را می‌دهید - مثل قوت قلب، حمایت، تشویق و چیزهای دیگر.»

مرد جوان گفت: «بنابراین نباید دیگران را لمس کرد مگر این که آنها را بشناسیم و آنها نیز بدانند که ما خواهان موفقیت آنها هستیم و کاملاً طرفدار و پشتیبان آنها می‌باشیم. الان می‌توانم موضوع را درک کنم.»

مرد جوان در ادامه با لحنی تردیدآمیز گفت: «سرزنش یک دقیقه‌ای و تشویق یک دقیقه‌ای با وجودی که ظاهراً خیلی ساده هستند، ولی آیا صرفاً روشهای قدرتمندی برای واداشتن دیگران به انجام خواسته‌های ما نیست؟ و آیا این روشها وسیله‌ای برای سوء استفاده از مردم نیست؟»

مدیر در تأیید حرفهای مرد جوان گفت: «در مورد این که مدیریت یک دقیقه‌ای شیوه‌ای قدرتمند برای واداشتن دیگران به انجام خواسته‌های ما است، شکی نیست.»

ولی سوء استفاده یعنی این که مردم را وادار به انجام کاری کنی که نسبت به آن آگاهی ندارند و یا این که با انجام آن موافق نیستند. به همین دلیل است که به هر یک از افراد باید از ابتدا بگویند که چه کاری را باید انجام دهند و علت آن را هم باید بگویند.»

مدیر در ادامه توضیح داد: «این کار درست مثل هر کار دیگری در زندگی است. کارهایی هستند که سازنده و مؤثرند و کارهایی هم هستند که درست برعکس‌اند. صادق بودن با مردم چیزی است که همیشه کارساز و مؤثر است. از طرف دیگر همانطور که خود شما ممکن است آن را تجربه کرده باشید، نداشتن صداقت در نهایت منجر به این می‌شود که در روابط با مردم شکست بخوریم. به همین سادگی.»

مرد جوان گفت: «حالا می‌توانم بفهمم که قدرت روش مدیریتی شما از کجا ناشی می‌شود - شما مراقب و دلسوز افراد خود هستید.»

مدیر با آرامش گفت: «بله، فکر می‌کنم همینطور باشد.»

مرد جوان اولین برخورد خود با مدیر یک دقیقه‌ای را به یاد می‌آورد که فکر می‌کرد او آدم خشن و خشکی است.

مدیر که گویی توانسته بود فکر مرد جوان را بخواند گفت: «گاهی اوقات باید به اندازه کافی به دیگران توجه و علاقه کافی داشته باشی تا بتوانی نسبت به آنها سختگیر باشی. من هم این چنین هستم. من نسبت به عملکرد ضعیف خیلی سختگیر هستم - اما فقط نسبت به عملکرد ضعیف. من نسبت به خود اشخاص سختگیر نیستم.»

مرد جوان شیفته مدیر یک دقیقه‌ای شده بود. او اکنون می‌دانست که چرا همه دوست دارند با او کار کنند.

مرد جوان در حالی که به یادداشتش اشاره می‌کرد گفت: «قربان، شاید این برایتان جالب باشد. این پلاکی است که من آن را درست کرده‌ام تا به من

یادآوری کند که چطور اهداف - یعنی اهداف یک دقیقه‌ای و پیامدهای آنها که تشویق‌ها و سرزنشها هستند- می‌توانند رفتار مردم را تحت تأثیر قرار دهند.

اهداف  
آغازگر  
رفتارها هستند  
و  
نتایج  
تداوم بخش  
رفتارها.



مدیر با شور و حرارت خاصی گفت: «خیلی خوبه!»

مرد جوان که می‌خواست تحسین مدیر را یک بار دیگر بشنود گفت: «آیا شما واقعاً اینطور فکر می‌کنید؟»

مدیر آهسته و با تأکید گفت: «مرد جوان، من به دنیا نیامده‌ام که مثل یک ضبیط صوت باشم. من وقت ندارم که مدام حرفهایم را تکرار کنم.»

درست موقعی که مرد جوان توقع داشت که تشویق شود، احساس کرد که یک توییح یک دقیقه‌ای نصیبش شده است، یعنی همان چیزی که گفته بود می‌خواهد از آن دوری کند.

مرد جوان و زیرک به روی خودش نیاورد و گفت: «چی؟!»

آنها یک لحظه به هم نگاه کردند و بعد زدند زیر خنده.

مدیر گفت: «مرد جوان، ازت خوشم آمده است. دوست داری اینجا کار کنی؟»

مرد جوان دفتر یادداشتش را کنار گذاشت و با تعجب به مدیر نگاه کرد. او با اشتیاق پرسید: «منظورت این است که برای تو کار کنم؟»

مدیر گفت: «نه، منظورم این است که بیای اینجا و برای خودت کار کنی مثل بقیه کسانی که در مجموعه من کار می‌کنند. حقیقت این است که اینجا هیچکس برای شخص دیگری کار نمی‌کند. من فقط کمک می‌کنم که افرادم بهتر کار کنند و در این بین آنها نیز به سازمان سود می‌رسانند.»

البته این همان چیزی بود که مرد جوان همیشه به دنبالش بود.

او گفت: «من عاشق کار کردن در این جا هستم.»

و او هم مدتی بعد آنجا کار کرد.

و وقت و زمانی را که مدیر استثنایی بر روی او سرمایه‌گذاری کرده بود، به بار نشست. زیرا سرانجام اتفاق اجتناب‌ناپذیر به وقوع پیوست.

## He Become a One Minute Manager

او به یک  
مدیر یک دقیقه‌ای  
تبدیل شد.

او یک مدیر یک دقیقه‌ای شده بود نه به این خاطر که مانند او فکر می‌کرد و یا مانند او حرف می‌زد بلکه به این خاطر که مانند او رفتار می‌کرد.

او اهداف یک دقیقه‌ای تعیین می‌کرد.

او تشویق‌های یک دقیقه‌ای می‌کرد.

او توبیخ‌های یک دقیقه‌ای می‌کرد.

او سؤالات کوتاه و مهم می‌پرسید، حقیقت را می‌گفت، می‌خندید، کار می‌کرد و لذت می‌برد.

و شاید مهمترین مورد این است که او دیگران را ترغیب می‌کرد که همان کارها را انجام دهند.

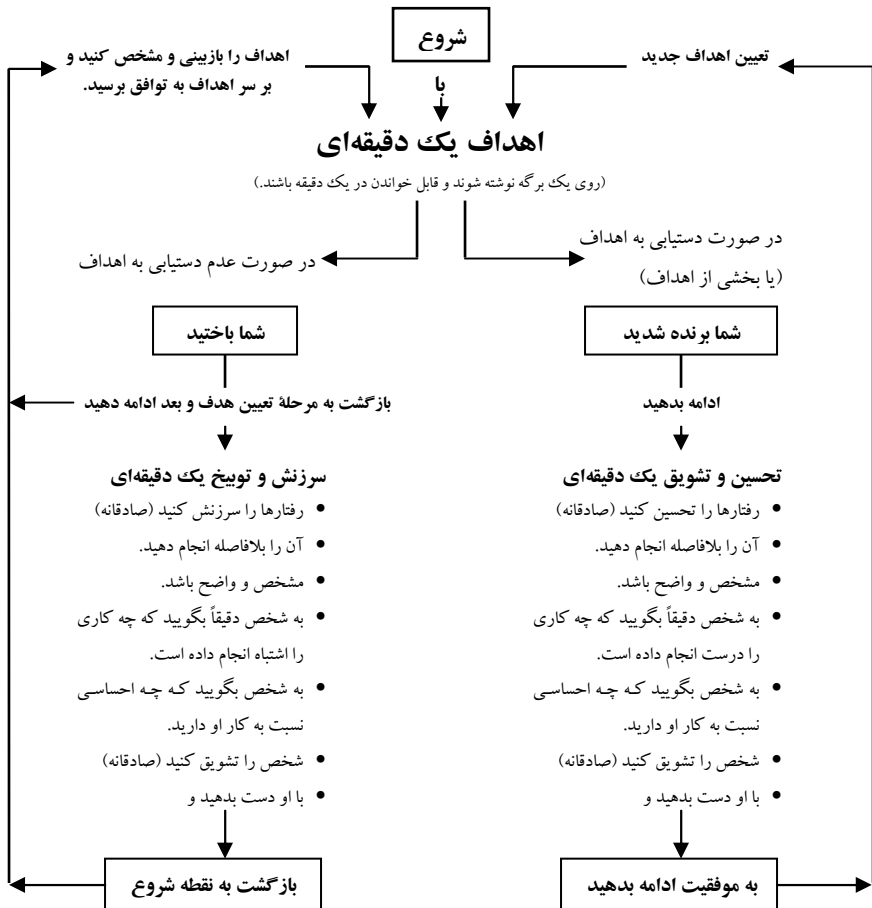
او حتی یک طرح و برنامه جیبی به نام «طرح بازی» (game plan) درست کرده بود تا کسانی که با او کار می‌کردند به راحتی بتوانند به یک مدیر یک دقیقه‌ای تبدیل شوند. او این طرح جیبی را به کسانی که با او کار می‌کردند اهدا می‌کرد.

خلاصه‌ای از

## «طرح بازی» مدیر یک دقیقه‌ای

چگونه به خودمان و دیگران هدیه‌ای بدهیم که در مدتی کوتاه به نتایج بزرگ دست پیدا کنند.

تعیین اهداف، تشویق و توییح، ترغیب کارکنان، گفتن حقیقت، خندیدن، کار کردن، لذت بردن و تشویق کارکنان به این که مانند شما عمل کنند!



## یک هدیه به خودتان

سالها بعد، آن مرد به گذشته و زمانی که برای اولین بار اصول مدیریت یک دقیقه‌ای را شنیده بود، فکر می‌کرد. به نظر می‌رسید که از آن موقع زمان زیادی گذشته است. خوشحال بود که آنچه را که از مدیر یک دقیقه‌ای یاد گرفته بود، یادداشت کرده بود.

او یادداشتهای خود را به یک کتاب تبدیل کرده و نسخه‌هایی از آن را به اشخاص بسیاری داده بود.

او تلفن خانم گومز را به یاد می‌آورد که گفت: «نمی‌دانم چطور از شما تشکر کنم. کتاب شما تحول بزرگی در کار من ایجاد کرده است.» همین مسئله او را خوشحال می‌کرد.

همانطور که داشت به گذشته فکر می‌کرد، لبخندی بر لبان او نشست. او به یاد می‌آورد که چیزهای بسیاری از مدیر یک دقیقه‌ای اصلی یاد گرفته است و به همین خاطر از او سپاسگزار بود.

مدیر جدید از این که توانسته بود دانش مدیریت یک دقیقه‌ای را یک گام به جلو ببرد، خوشحال بود. با دادن نسخه‌هایی از کتاب به کارکنان سازمان، مشکلات زیادی برطرف شده بود.

تمام اشخاصی که با او کار می‌کردند احساس امنیت و آرامش می‌کردند. هیچکس احساس نمی‌کرد که مورد سوء استفاده قرار گرفته و یا مورد تهدید واقع می‌شود. و علت آن این بود که همه پیشاپیش می‌دانستند که او می‌خواهد چه کار کند و دلیل آن را نیز می‌دانستند.

آنها همچنین می‌توانستند دلیل مؤثر بودن تکنیکهای به ظاهر ساده مدیریت یک دقیقه‌ای یعنی اهداف، تشویقها و توبیخها را در کارکنان ببینند.

هر شخصی که یک نسخه از کتاب را در اختیار داشت می‌توانست آن را بارها و بارها بخواند تا آن را کاملاً درک کرده و به آن عمل کند. مدیر به مزایا و فواید تکرار و تمرین در مورد آموختن مباحث جدید کاملاً واقف بود.

البته در میان گذاشتن این دانش با دیگران به شیوه‌ای ساده و صادقانه، صرفه جویی فراوانی در وقت او به همراه داشت. و بطور قطع این مسئله کار او را بسیار ساده‌تر و راحت‌تر کرده بود.

خیلی از اشخاصی که مستقیماً با او کار می‌کردند خود به یک مدیر یک دقیقه‌ای تبدیل شده بودند. و آنها نیز به نوبه خود همین کار را با کارکنان تحت امر خود انجام می‌دادند.

بدین ترتیب کل سازمان پویاتر و فعال‌تر شده بود.

او در حالی که پشت میز کارش نشسته بود و مشغول فکر کردن بود به این نکته پی برد که در زندگی خوش شانس بوده است. او توانسته بود تکنیک «دستیابی به اهداف بزرگتر در زمان کمتر» را به خود هدیه کند.

او وقت کافی داشت تا فکر و برنامه‌ریزی کند و کمکهای مورد نیاز سازمان را ارائه دهد.

او وقت کافی داشت تا ورزش کند و سلامتی خود را حفظ کند.

او می‌دانست که با اضطراب و فشارهای روزانه‌ای که سایر مدیران با آن روبرو هستند، مواجه نیست.

و او این را هم می‌دانست که خیلی از کسانی که با او کار می‌کنند نیز از این مزایا برخوردارند.

در بخش تحت مدیریت او جابجایی کارکنان، بیماری و غیبت خیلی کم بود. این شیوه مدیریت منافع زیادی را برای او به ارمغان آورده بود.

همانطور که به گذشته فکر می‌کرد خوشحال بود که به کارگیری و عمل به فنون مدیریت یک دقیقه‌ای را به بعد از یادگیری کامل آن به تأخیر نینداخته بود.

از کارمندانی که این سیستم مدیریتی را مطالعه و بررسی کرده بودند پرسید که آیا دوست دارند که مدیر یک دقیقه‌ای آنها را مدیریت کند.

برای او جالب بود وقتی که می‌دید کارکنانش چیزی بیش از یادگیری فنون مدیریت یک دقیقه‌ای را دوست داشتند. می‌خواستند که او رئیس آنها باشد!

وقتی او از این موضوع آگاه شد، خیلی برایش راحت تر بود که به کارمندانش صریحاً بگوید که مطمئن نیست بتواند از عهده این کار (مدیریت یک دقیقه‌ای) به خوبی برآید.

او به یاد می‌آورد که به کارمندانش گفته بود: «من عادت ندارم به دیگران بگویم که کارشان خوب است یا بد و یا در مورد یک چیز چه احساسی دارم. و من مطمئن نیستم که بتوانم بعد از تویخ کردن آرامش خود را بازیابم و به شخص تویخ شده یادآوری کنم که شخصاً فرد شایسته و خوبی است.»



همکاران در پاسخ گفتند: «حداقل می‌توانی آن را امتحان کنی.» و این پاسخ لبخند را بر لبهای او نشانده.

او خیلی ساده و راحت از کارکنانش درخواست کرد که آیا حاضرند تحت مدیریت مدیر یک دقیقه‌ای قرار گیرند یا نه؟ او همچنین قبول داشت که ممکن است بعضی وقتها اشتباه کند.

بدین ترتیب او توانست کارهای خیلی مهمی را انجام دهد.

اشخاصی که برایش کار می‌کردند، احساس می‌کردند که او از همان ابتدا صادقانه طرفدار و پشتیبان آنها بوده است. تمام تفاوتها از همین جانشی می‌شد. بعد از آن مدیر یک دقیقه‌ای جدید، از پشت میز بلند شد و شروع کرد به قدم زدن در دفتر کار مرتب و منظم خود. او غرق در افکارش شده بود.

او هم بعنوان یک انسان و هم بعنوان یک مدیر احساس رضایت می‌کرد. علاقه و توجهی که به دیگران داشت برایش نتایج جالبی را به بار آورده بود. او در سازمان به مقام بالایی رسیده بود و می‌دانست که به یک مدیر موفق و مؤثر تبدیل شده است، زیرا هم سازمان و هم افرادش به طرز چشمگیری از حضور او سود برده بودند.

## یک هدیه برای دیگران

ناگهان آیفون به صدا درآمد و مدیر به خودش آمد. منشی از آنسوی آیفون گفت: «قربان، ببخشید که مزاحم شدم، یک خانم جوان پشت خط هستند. او می‌خواهد بداند که آیا می‌تواند اینجا بیاید و در مورد شیوه مدیریت کارکنان اینجا با شما صحبت کند.»

مدیر یک دقیقه‌ای جدید خوشحال شد. او خانمهای بسیاری را می‌شناخت که وارد دنیای تجارت و کسب و کار شده بودند. و خوشحال بود از این که می‌دید بعضی از آنها به اندازه خود او مشتاق یادگیری اصول مدیریت کارآمد هستند.

اکنون بخش تحت مدیریت مدیر یک دقیقه‌ای جدید خیلی روان و بدون مشکل به جلو پیش می‌رفت. همانطور که ممکن است انتظار داشته باشید، شیوه عملکرد این شرکت، یکی از بهترین‌ها در دنیا بود. کارکرد و راندمان کارکنان بخش تحت مدیریت او بالا بود و آنها نیز خوشحال و راضی بودند. و مدیر یک دقیقه‌ای جدید نیز راضی و خوشحال بود. او از موقعیتی که داشت احساس رضایت می‌کرد.

به منشی گفت: «هر موقع که دوست دارند می‌توانند بیایند.»

و خیلی زود وقت ملاقات با یک فرد تازه نفس و کنجکاو فرا رسید. مدیر یک دقیقه‌ای جدید در حالی که خانمی جوان را به نشستن بر روی کاناپه دعوت می‌کرد گفت: «خوشحال می‌شوم که اسرار شیوه مدیریتی‌ام را با شما در میان بگذارم. و گفت: «من تنها یک درخواست از شما دارم.»

شخص مراجعه کننده گفت: «چه درخواستی؟»

مدیر در جواب گفت: «خیلی ساده است، این که شما ...»

این اصول را  
به دیگران هم  
یاد بدهید.

امیدواریم که این کتاب مورد توجه شما خواننده گرامی قرار گرفته باشد. کتابهای بسیاری در انتظار شما است. پس حمایت از پایگاه و پرداخت حق عضویت فراموش نشود.

با سپاس

پایگاه کتاب الکترونیکی ایران - eketab.ir