

مدیر یک دقیقه‌ای

نویسندگان

کن بلانچارد / اسپنسر جانسون

مترجم: حسین معارف‌وند



انتشارات طلایه

فهرست

۵	نماد
۷	مقدمه
۹	جستجو
۱۳	مدیر یک دقیقه‌ای
۲۱	راز اول: اهداف یک دقیقه‌ای
۲۸	اهداف یک دقیقه‌ای: خلاصه
۳۰	راز دوم: تمجید یک دقیقه‌ای
۳۸	تمجید یک دقیقه‌ای: خلاصه
۴۱	ارزیابی
۴۴	راز سوم: توبیخ یک دقیقه‌ای
۵۳	توبیخ یک دقیقه‌ای: خلاصه
۵۵	مدیر یک دقیقه‌ای توضیح می‌دهد
۶۰	چرا اهداف یک دقیقه‌ای مؤثرند
۷۰	چرا تمجیدهای یک دقیقه‌ای مؤثرند؟
۸۰	چرا توبیخ‌های یک دقیقه‌ای مؤثرند؟
۹۵	مدیر یک دقیقه‌ای جدید
۹۶	هدیه‌ای برای خودتان
۱۰۰	هدیه‌ای برای دیگران



نماد

نماد مدیر یک دقیقه‌ای - تصویری از دقیقه
یک در ساعتهای کامپیوتری مدرن - بر آن
است تا به تک تک ما یادآوری کند روزانه
یک دقیقه از وقتمان را به نگاه کردن به
چهره‌های کارکنانمان اختصاص دهیم و
متوجه باشیم که آنها مهم‌ترین منابع ما
محسوب می‌شوند.

مقدمه

و امروز بیش از همیشه

در داستانی که در پی می آید، برآنیم تا نتیجه مطالعات خود را در زمینه‌های پزشکی و علوم رفتاری به شما ارائه کنیم؛ مطالعاتی که نشان می‌دهند چگونه افراد می‌توانند به بهترین شکل با هم کار کنند. منظورمان از «بهترین» شکل این است که چگونه افراد نتایج ارزشمندی خلق می‌نمایند و احساس خوبی در مورد خود، سازمان و همکارانشان پیدا می‌کنند.

این داستان - مدیر یک دقیقه‌ای - مجموعه ساده‌ای است از آنچه که بسیاری از دانشمندان به ما آموخته‌اند و آنچه که خود فراگرفته‌ایم. ما اهمیت این منابع عقلانیت را دریافته‌ایم. همچنین پی برده‌ایم کارکنانی که مدیریشان را بر عهده دارید، به شما به عنوان یکی از منابع عقلانیت نگاه می‌کنند.

بنابراین ایمان داریم که با مطالعه این کتاب به دانشی عملی دست یافته و آن را در مدیریت روزمره خویش بکار خواهید گرفت؛ همانگونه که فیلسوف قدیمی، کنفسیوس، به فرد فرد ما توصیه می‌کند: «فلسفه وجودی دانش این است که آن را کسب کنید و بکار گیرید.»

هنگامی که این داستان برای اولین بار در سال ۱۹۸۳ به چاپ رسید، کارکنان سازمان‌های مختلف به منظور افزایش خلاقیت،

بهره‌وری و سعادت خویش به مطالعه آن پرداختند. در طول دو دهه اخیر دریافتیم که افراد علاوه بر مسائل مذکور، "مدیر یک دقیقه‌ای" را می‌خوانند زیرا می‌خواهند از برخورد صادقانه و منصفانه لذت ببرند و برای کار خود ارزش قائل شوند.

مردان و زنانی که سه «راز یک دقیقه‌ای» را در محل کار خود مورد استفاده قرار داده‌اند می‌گویند که به سرعت پیشرفت کرده‌اند، با استرس کمتری مواجه شده و بیشتر از کارشان لذت برده‌اند - دقیقاً مانند شخصیت‌های داستان.

و کسانی که این سه «راز» را در منزل و در کنار اعضای خانواده بکار بسته‌اند می‌گویند که نتایج فوق‌العاده‌ای گرفته‌اند. فرزندان آنها با تعیین اهداف یک دقیقه‌ای، تمجید یک دقیقه‌ای و توبیخ یک دقیقه‌ای شروع به مدیریت زندگی خویش نموده و همسران آنها نیز بیش از پیش به انجام کارهای درست روی آورده‌اند.

شمار زیادی از مردم به ما اعلام داشته‌اند که مدیر یک دقیقه‌ای برای آنها بسیار مفید بوده است.

و امروز، در شرایطی که همواره از افراد خواسته می‌شود تا با استفاده از کمترین امکانات، بیشترین کار را انجام دهند، بیش از همیشه اعتقاد داریم که برای کسب موفقیت شغلی، آنچه را که از این کتاب می‌آموزید بکار خواهید بست و شما نیز آن را با خود به خانه خواهید برد.

ما امیدواریم در استفاده از مدیر یک دقیقه‌ای لذت ببرید و در نتیجه، در کنار کسانی که با شما کار و زندگی می‌کنند از زندگی سالمتر، شادتر و مفیدتری برخوردار شوید.

دکتر کن بلانچارد / دکتر اسپنسر جانسون

جستجو

روزگاری جوانی زیرک در جستجوی مدیری کاردان بود. مرد جوان تصمیم داشت تا برای چنین مدیری کار کند و روزی خود به چنین مدیری تبدیل شود و این جستجو، سالیان سال وی را به دورترین نقاط دنیا کشانده بود. او در شهرهای کوچک و پایتخت کشورهای بزرگ زندگی و با مدیران زیادی صحبت کرده بود: مدیران دولتی و افسران نظامی، مدیران پروژه‌های ساختمانی و شرکت‌ها، رؤسای دانشگاه‌ها، ناظران مالی، مدیران مؤسسه‌ها، فروشگاه‌ها و مغازه‌ها، رستوران‌ها، بانکها و هتلها، مرد و زن، پیر و جوان. وی به انواع دفاتر کاری اعم از بزرگ و کوچک، ساده و مجلل، قدیمی و مدرن پای نهاده و طیف وسیعی از روش‌های مدیریت افراد بر کارکنان را مشاهده کرده بود.

اما هیچ گاه از آنچه که دیده بود احساس رضایت نمی‌کرد. او بسیاری از مدیران «سختگیر» را دیده بود که ظاهراً سازمانهایشان برنده ولی کارکنانشان بازنده بودند. از نظر مدیران عالی رتبه سازمان، این مدیران سختگیر مدیرانی خوب به شمار می‌رفتند، اما بسیاری از کارکنان زیر مجموعه این مدیران احساس متفاوتی داشتند.

هنگامی که مرد جوان وارد دفاتر این «مدیران سختگیر» می‌شد، از آنها می‌پرسید: «به نظر خودتان شما جزو کدام دسته از مدیران

هستید؟»

و جوابها تنها اندکی با یکدیگر تفاوت داشت. آنها می‌گفتند: «من مدیری مستبد هستم - و خود را در رأس امور قرار می‌دهم»، «خودم محور هستم»، «سختگیرم»، «واقع‌گرا هستم» و «خواهان سود بیشتری هستم».

مرد جوان علاقه آنها به نتیجه، و غروری که در صدایشان نهفته بود را لمس می‌کرد.

علاوه بر این، مرد جوان، مدیران «مهربان» زیادی را دیده بود که ظاهراً کارکنانشان برنده و سازمانهایشان بازنده بودند.

از نظر برخی از کارکنان این سازمان‌ها، آنها مدیران خوبی بودند؛ اما مدیران مافوق آنها، نسبت به این موضوع تردید داشتند.

هنگامی که مرد جوان می‌نشست و به پاسخهایی که این مدیران «مهربان» به همان سؤال می‌دادند گوش فرا می‌داد چنین می‌شنید که: «من مدیری آزادیخواه هستم»، «مدیري مشارکت‌کننده»، «حمایت‌کننده‌ام»، «باملاحظه هستم»، «نوع دوستم».

و مرد جوان علاقه آنها به کارکنان، و غروری که در صدایشان نهفته بود را لمس می‌کرد. اما این هم برای او مطلوب نبود.

گویی اکثر مدیران دنیا در گام نخست، یا به نتایج اهمیت می‌دادند و یا به کارکنان. مدیرانی که به نتایج اهمیت می‌دادند، ظاهراً اغلب اوقات افرادی «مستبد» به شمار می‌رفتند، در حالی که مدیرانی که به کارکنان اهمیت می‌دادند غالباً افرادی «آزادیخواه» محسوب می‌شدند.

مرد جوان می‌اندیشید که هر یک از این مدیران - مستبدان «سختگیر» و آزادیخواهان «مهربان» - تنها تا حدودی کارآیی دارند. او با خود فکر می‌کرد «این مثل آن است که نیمه مدیر باشید» و خسته و ناامید به خانه باز می‌گشت.

اگرچه او می‌توانست مدتها پیش دست از این جستجو بردارد اما این کار را نکرده بود و حالا به پیشرفت قابل توجهی دست یافته بود. او دقیقاً می‌دانست که در جستجوی چیست.

وی می‌اندیشید: «مدیران کارآمد، خود و کارکنانی که با آنها کار می‌کنند را به شکلی مدیریت می‌کنند که هم سازمان و هم کارکنان از حضورشان سود ببرند.»

مرد جوان همه جا را در جستجوی مدیری کارآمد زیر پا گذاشته بود اما تنها با تعداد اندکی از این مدیران روبرو شده بود و آن تعداد اندک نیز حاضر نبودند رازشان را با او در میان بگذارند. او رفته رفته به این فکر افتاده بود که شاید هیچ‌گاه نتواند پی ببرد که واقعاً چه چیزی یک فرد را به مدیری کارآمد تبدیل می‌کند.

تا اینکه روزی داستان‌هایی شگفت‌انگیز در مورد مدیری استثنایی، که به طعنه گفته می‌شد در شهری نزدیک زندگی می‌کند، به گوشش رسید. گروهی می‌گفتند که افراد، کار کردن با این مرد را دوست دارند و در کنار او نتایجی بزرگ رقم می‌زنند. مرد جوان به این می‌اندیشید که آیا این داستان‌ها واقعیت دارند، و اگر چنین است آیا این مدیر تمایلی به در میان گذاشتن رموز کارش با او خواهد داشت. وی با کنجکاوی به منشی این مدیر استثنایی تلفن کرد تا با او قرار

ملاقات بگذارد و منشی بلافاصله تلفن را به اتاق مدیر وصل کرد.
 مرد جوان از مدیر استثنایی پرسید که چه زمانی می‌تواند او را ببیند
 و پاسخ این بود: «به جز چهارشنبه صبح، تمام طول هفته زمان مناسبی
 است. وقت ملاقات را شما تعیین کنید.»
 مرد جوان به آرامی خندید زیرا به نظر او این مدیر به ظاهر
 شگفت‌انگیز بیشتر شبیه «افراد نادان» حرف می‌زد. آخر کدام مدیر این
 همه زمان آزاد در اختیار دارد؟ اما مرد جوان به او علاقه‌مند شده بود و
 به همین دلیل به ملاقات وی رفت.

مدیر یک دقیقه‌ای

هنگامی که مرد جوان وارد دفتر مدیر شد او را دید که ایستاده و از پنجره به بیرون نگاه می‌کند. با صدای سرفهٔ مرد جوان، مدیر برگشت و لبخند زد. وی مرد جوان را به نشستن دعوت کرد و پرسید: چه کاری می‌توانم برایتان انجام دهم؟

مرد جوان گفت: می‌خواستم چند سؤال در مورد نحوهٔ مدیریت‌تان بپرسم.

مدیر با اشتیاق گفت: شروع کنید!

- بسیار خوب. برای شروع، آیا شما جلسات از پیش تعیین شده و

منظمی با کارکنانتان برگزار می‌کنید؟

- بله. هفته‌ای یک مرتبه، روزهای چهارشنبه از ساعت ۹ تا ۱۱. به

همین دلیل بود که نمی‌توانستم روز چهارشنبه با شما دیدار کنم.

- در این جلسات چه می‌کنید؟

- در ابتدا، کارکنانم به مرور و بررسی آنچه که در طول هفته انجام

داده‌اند می‌پردازند، در مورد مشکلات موجود و آنچه که هنوز باید

انجام شود صحبت می‌کنند و من به صحبت‌های آنان گوش فرا

می‌دهم. سپس به تهیهٔ طرح‌ها و راهکارهای هفتهٔ آینده می‌پردازیم.

مرد جوان پرسید: آیا هم شما و هم کارکنانتان تصمیماتی که در این

جلسات اتخاذ می‌شوند را مدنظر قرار می‌دهید؟

مدیر با تأکید گفت: البته که چنین است. اگر چنین نباشد پس

مدیر یک دقیقه‌ای

هنگامی که مرد جوان وارد دفتر مدیر شد او را دید که ایستاده و از پنجره به بیرون نگاه می‌کند. با صدای سرفهٔ مرد جوان، مدیر برگشت و لبخند زد. وی مرد جوان را به نشستن دعوت کرد و پرسید: چه کاری می‌توانم برایتان انجام دهم؟

مرد جوان گفت: می‌خواستم چند سؤال در مورد نحوهٔ مدیریت‌تان بپرسم.

مدیر با اشتیاق گفت: شروع کنید!

- بسیار خوب. برای شروع، آیا شما جلسات از پیش تعیین شده و منظمی با کارکنانتان برگزار می‌کنید؟

- بله. هفته‌ای یک مرتبه، روزهای چهارشنبه از ساعت ۹ تا ۱۱. به همین دلیل بود که نمی‌توانستم روز چهارشنبه با شما دیدار کنم.

- در این جلسات چه می‌کنید؟

- در ابتدا، کارکنانم به مرور و بررسی آنچه که در طول هفته انجام داده‌اند می‌پردازند، در مورد مشکلات موجود و آنچه که هنوز باید انجام شود صحبت می‌کنند و من به صحبت‌های آنان گوش فرا می‌دهم. سپس به تهیهٔ طرح‌ها و راهکارهای هفتهٔ آینده می‌پردازیم.

مرد جوان پرسید: آیا هم شما و هم کارکنانتان تصمیماتی که در این جلسات اتخاذ می‌شوند را مدنظر قرار می‌دهید؟

مدیر با تأکید گفت: البته که چنین است. اگر چنین نباشد پس