

خلاصه کتاب

مدیر یک دقیقه ای

تالیف :

دکتر کنت بلانچارد

دکتر اسپنسر جانسون

مرداد ۱۳۸۴

مدیر یک دقیقه ای

مقدمه

سمبل مدیر یک دقیقه‌ای، نگاهی یک دقیقه‌ای به صفحه یک ساعت دیجیتال است که به ما یادآوری می‌کند هر یک از ما یک دقیقه از وقت روزانه خود را صرف نگاه کردن به صورت افرادی که آنها را رهبری می‌کنیم بنماییم و درک کنیم که آنها مهمترین منابع ما هستند. در این کتاب در قالب داستانی کوتاه و بهره‌گیری از علوم رفتاری و تجربیات شخصی، بهترین روش در پیشبرد همکاریهای گروهی ارائه شده است. یعنی ما نشان می‌دهیم که چگونه وقتی انسانها احساسات خوبی نسبت به خودشان و سازمانشان داشته باشند، قادر به ارائه اقدامات ارزشمندی خواهند شد.

جستجو

روزی، روزگاری جوانی باهوش و سرشار از نشاط در جستجوی یافتن مدیری لایق برآمد. بدین منظور به هر جا که تصور می‌کرد بتواند به منظور خود برسد، سرکشید، این پرسه زدن‌ها سالها به درازا کشید ولی نتیجه تمام تلاشهای او فقط و فقط دستیابی به شمایی کلی از نحوه اداره افراد توسط مدیران بود که آن را کافی نمی‌دید.

نتایج جستجوی جوان باهوش نشان داد که اکثریت مدیران از دو گروه خارج نیستند: گروه اول مدیرانی که سختگیر و عالیرتبه بودند و سازمان آنها به ظاهر موفق می‌نمود، ولی کارکنان آنها ناراضی به نظر می‌رسیدند، این گروه فقط به نتیجه کار و منافع سازمان می‌اندیشیدند. گروه دوم مدیران، مردمی بودند که سازمان آنها به ظاهر ناموفق می‌نمود، ولی کارکنان آنها شرایط مساعدتری داشتند.

اگرچه جوان جستجوگر از نتیجه ناخشنود بود، ولیکن برای او روشن شده بود که مدیر ایده‌آل نباید به مسائل از یک بعد نگاه کند و بلکه باید منافع کارمندان و مؤسسه را همزمان در نظر داشته باشد. مرد جوان برای یافتن مدیری با خصوصیات فوق به جستجو پرداخت، ولی چنین مدیرانی بسیار نادر بودند و این تعداد نیز حاضر به افشای رمز کارشان نبودند.

در این زمان داستانهایی از یک مدیر نمونه که در یکی از شهرهای نزدیک زندگی می کرد شنید که اکثر مردم علاقه مند همکاری با او بودند. مرد جوان کنجکاوانه برای کشف راز موفقیت این مدیر از منشی او درخواست وقت ملاقات کرد. مدیر تمام ایام کاری هفته به استثنای صبحهای چهارشنبه را فرصت ملاقات داشت و تعیین وقت را به مرد جوان واگذار نمود. مرد جوان متعجب بود که چگونه ممکن است مدیری با مشغله های گوناگون تمام ایام هفته را وقت آزاد داشته باشد!!

مدیر یک دقیقه ای

وقتی به دفتر مدیر وارد شد با لبخند وی مورد استقبال قرار گرفت. جوان گفت: ممکن است به سئوالات من در زمینه این که چگونه کارکنان خود را رهبری می کنید، پاسخ دهید؟ مدیر مشتاقانه گفت: حاضرم بفرمایید.

در جریان این گفتگو برای جوان مشخص شد که این مدیر موفق برنامه ای از پیش تدوین شده برای ملاقات با همکارانش دارد که در این ملاقات های هفتگی به آنچه که آنها در هفته گذشته انجام داده اند و مسائل و مشکلاتشان گوش فرا می دهد و بر آن اساس برنامه های هفتگی بعد را طرح ریزی می کند.

همچنین اگرچه تصمیمات متخذه بر پایه نظرات او و همکارانش مشترک است ولی او هرگز همراه آنان نیست و مشارکتی در تصمیمات کارکنانش ندارد. "اتلاف وقت" چیزی بود که این مدیر موفق از آن گریزان بود، حتی در گفتگو با جوان جستجوگر. جلسات او و همکارانش با هدف افزایش قدرت کارایی در سایه رعایت نظم و نتیجتاً "سوددهی بیشتر است، ولی این به معنای بی توجهی او به اهمیت کارکنانش نیست. یادآور این حقیقت برای او پلاکی بود که بر روی میزش قرار داشت و بر روی آن درج شده بود:

کارکنانی که احساس خوبی نسبت به خود داشته باشند،
نتایج خوبی از کار خود به بار خواهند آورد.

در حقیقت، کمک به کارمندان به منظور ایجاد احساس خوب در آنها، کلیدیست برای انجام کار بیشتر و بهترین راه حصول نتیجه، از طریق جلب همکاری صمیمانه آنها. البته باید در نظر داشت در تولید و ارائه محصول، کیفیت و کمیت هر دو حائز اهمیت هستند.

مرد جوان متعجب بود که چگونه ممکن است مدیری خوب باشد، ولی همراه و مساعد نباشد. مدیر در پاسخ به این تردید، خود را مدیر یک دقیقه‌ای معرفی کرد که در برابر وقت کمی که از او گرفته می‌شود نتایج بزرگی از کارکنانش به دست می‌آورد. مدیر برای این که تعجب و تردید مرد جوان را برطرف کند به او پیشنهاد داد با شش نفر از کارکنانی که به او گزارش می‌دهند، گفتگو داشته باشد و به این طریق پایان زمان ملاقات را به جوان اعلام کرد. همچنین اعلام کرد چنانچه پس از گفتگو با کارکنان سئوالی داشت می‌تواند برگردد و با مدیر ملاقات داشته باشد.

اولین رمز: اهداف یک دقیقه ای

مرد جوان تصمیم گرفت با سه نفر از همکاران مدیر مصاحبه نماید. اولین نفر مرد میانسالی به نام ترنر بود. ترنر گفت که به ندرت مدیر خود را می‌بیند و تنها در شروع یک وظیفه یا مسئولیت جدید وقت کمی را با او صرف می‌کند و آن زمان "تنظیم هدف یک دقیقه ای" است. مرد جوان با تعجب گفت که تنظیم هدف یک دقیقه ای چیست؟ ترنر جواب داد: آن اولین رمز مدیر، از سه رمز یک دقیقه‌ای است.

مرد جوان پرسید: سه رمز؟ می‌خواهم بیشتر بدانم. ترنر گفت: "بله تنظیم برنامه برای رسیدن به هدف در یک دقیقه، اولین زیربنای مدیریت در یک دقیقه است". در بیشتر مؤسسات بین آن چیزی که فرد تصور می‌کند مسئولیت شغلی اوست و آنچه رئیس او وظیفه اش می‌داند، شباهتی وجود ندارد. مدیر یک دقیقه‌ای به گونه‌ای مسئولیت‌های کارکنان را روشن و واضح می‌سازد که چنین سوء تعبیری از وظایف بین کارکنان و مدیران نیست. مرد جوان از ترنر پرسید، چگونه این کار را انجام می‌دهید. ترنر جواب داد: ابتدا و یک بار درباره این که چه کاری لازم است انجام شود، توافق می‌کنیم. سپس هر هدف به طوری که از ۲۵۰ لغت تجاوز نکند در روی یک صفحه خلاصه و ثبت می‌شود. از این یادداشت یک نسخه در دست مدیر و یک نسخه در دست من است به طوری که مراحل پیشرفت کار را بررسی کنیم.

لازم به ذکر است پیشنهادات یک صفحه ای تنها برای ۲۰٪ از اهداف که منتج به حصول ۸۰٪ بازدهی مؤثر می گردند، تهیه می شود. این اهداف کلیدی ترین مسائل سازمان را تشکیل می دهد و تعداد آنها رقمی بین ۳ تا ۶ می باشد.

با تنظیم هدف یک دقیقه ای ، هرکس از ابتدا می داند که چه چیزی را انتظار دارد و مدیر نشان می دهد که چه انتظاری از کارکنان دارد.

خلاصه اهداف یک دقیقه

۱. اهدافتان را مشخص کنید؛
۲. بررسی کنید بهترین روش کدام است؛
۳. هریک از اهداف را بر روی یک ورقه کاغذ به طوریکه از ۲۵۰ لغت تجاوز نکند، بنویسید؛
۴. هر هدف را چند بار بخوانید؛
۵. گهگاه یک دقیقه وقتتان را به بررسی عملیات اجرایی تان اختصاص دهید و ببینید که آیا روش اجرای شما در جهت هدفتان هست یا نه؟

دومین رمز: تمجید یک دقیقه ای

مصاحبه بعدی مرد جستجوگر با مرد جوانی به نام لوئی بود. لوئی نیز تأکید کرد که به ندرت با مدیرشان ملاقات دارد. مرد جوان گفت و اما تمجید یک دقیقه ای، این دومین رمز مدیر یک دقیقه ای شدن است. لوئی گفت ما در اینجا شعاری داریم که میگوید: "به کارکنان کمک کن تا به تمام استعدادهای نهایشان دست یابند و وقتی کار درستی انجام دادند، آنها را غافلگیر کن." ولی آنچه که اکثر مدیران انجام می دهند، کارکنانشان را در حین انجام کار غلط غافلگیر می کنند. جوان جستجوگر پرسید: خوب وقتی مدیر می بیند شما کار درستی انجام داده اید چه می کند؟ لوئی گفت: او جلو می آید و دستش را روی شانه تان می گذارد یا مختصراً "نوازش دوستانه ای

می‌کند و به این شکل متوجه می‌شوم که او برایم اهمیت قائل است و پیشرفت و کامیابی مرا می‌خواهد. سپس مدیر به صراحت و رو در رو می‌گوید که چه کاری را درست انجام داده‌اید. لونی ادامه داد: و از آنجا که ما گزارشهای ریزی از جزئیات کار خود به او می‌دهیم به محض این که کار درستی انجام می‌دهیم، مورد تمجید واقع می‌شویم. همچنین مدیر یک دقیقه‌ای فردی منطقی است، یعنی زمانی که کار درستی را انجام می‌دهم که استحقاق تمجید داشته باشم، اگرچه کارها در بخش دیگری بر وفق مراد هم نباشد، باز او مرا مورد تحسین قرار می‌دهد. البته لازم به ذکر است این غافلگیری همیشه در حین انجام کار درست صورت نمی‌گیرد، معمولاً در آغاز کار و یا زمانی که پروژه و یا مسئولیت جدیدی را شروع می‌کنید. وقتی که سرخ‌ها را پیدا می‌کنی دیگر مدیر زیاد اطراف شما نخواهد بود. پس از آن شما همیشه در تکاپوی آن هستی که آیا شما دوباره تمجید خواهی شد و این باعث می‌شود همانطور به کارت ادامه دهی، حتی زمانی که مدیر در اطرافت نیست.

خلاصه فعالیت‌های تمجید یک دقیقه ای

۱. به کارکنان خود اطمینان دهید که آنها را از نتیجه کارشان مطلع خواهید کرد؛
۲. کارکنان را فوراً "تمجید کنید؛
۳. برای آنها مشخص کنید که چه کاری را صحیح انجام داده اند؛
۴. به کارکنان بگویید که چه احساس خوبی نسبت به کار آنها دارید و کار آنها تا چه حد در خدمت سازمان و افرادی است که در آنجا کار می‌کنند و
۵. کارکنان را به منظور افزایش کارهای درست تشویق کنید.

پس از آن منشی، وقتی را برای ملاقات جستجوگر جوان با خانم گومز، کارمند رسمی اداره مرکزی که سازمان مدیر یک دقیقه‌ای، یکی از سازمانهای تحت پوشش آن بود، تعیین کرد. خانم گومز گفت که مدیر یک دقیقه‌ای نقش مربی پرورش مدیران خوب را بر عهده دارد و هرگاه آنها به یک مدیر خوب نیاز دارند، با او تماس می‌گیرند، او همیشه یک نفر را حاضر دارد.

سومین رمز: توییح یک دقیقه‌ای

صبح روز بعد جستجوگر جوان با خانم براون قرار ملاقات داشت. خانم براون، خانمی ۵۰ ساله بود که لباس مرتبی در بر داشت. خانم براون هم تأکید کرد که به غیر از جلسات مقرر هفتگی با مدیر ملاقاتی ندارد و همچنین زمان‌هایی که کاری را اشتباه انجام می‌دهد و در آن زمان به طور قطع سرزنش یا توییح یک دقیقه‌ای را دریافت می‌کند و این سومین رمز مدیر یک دقیقه‌ای شدن است.

مدیر یک دقیقه‌ای به محض آنکه درباره اشتباه چیزی بفهمد به شما مراجعه می‌کند، ابتدا اصول را روشن می‌سازد و تأیید می‌کند. سپس ممکن است دستش را روی شانه‌تان بگذارد یا ممکن است پشت میز شما بیاید، او در چشمان شما نگاه می‌کند و صریحاً می‌گوید چه اشتباهی کرده‌اید و احساس عصبانیت و رنجیدگی خود را برای شما تشریح می‌کند و این حالت معمولاً حدود ۲۰ ثانیه طول می‌کشد. پس از آن لحظاتی ساکت می‌شود تا آنچه را که گفته در ما مؤثر افتد و واقعاً هم در ما اثر می‌گذارد. سپس با نگاه خود به من نشان می‌دهد که آنچه که او را رنجیده‌خاطر کرده است، رفتار من است نه شخص من و از آنجا که فردی منطقی است حتی اگر کارها در جای دیگر به خوبی پیش بروند، به خاطر اشتباه هم توییح خواهم شد.

توضیحات مدیر یک دقیقه ای

جوان جستجوگر پس از خداحافظی با خانم براون، تصمیم به ملاقات مدیر یک دقیقه‌ای داشت. مدیر با چهره‌ای گشاده او را پذیرفت و درباره نتایج سیر و سیاحتش از جوان جستجوگر پرسید، ولی آنچه برای جوان دانستش مهم بود این که چرا این سیستم ساده، نتیجه ایده‌آل می‌دهد. برای مثال از مدیر پرسید آیا واقعاً شما فقط یک دقیقه برای انجام این همه کار نیاز دارید؟ مدیر گفت: نه همیشه، این یک عنوان سمبولیک است و البته در بسیاری از موارد هم واقعاً یک دقیقه طول می‌کشد و تأکید داشت که بهترین دقایق او زمانی است که صرف کارمندان خود می‌کند، ولیکن بیشتر شرکت‌های ناموفق بیشتر پولشان را صرف حقوق کارکنان و نگهداری ساختمانها و وسایلشان می‌کنند تا مراقبت و پیشرفت کارکنانشان.

چرا اهداف یک دقیقه ای مؤثر است؟

مدیر گفت: شما می‌خواهید بدانید که چرا هدف یک دقیقه‌ای، خوب اجرا می‌شود. مسئله این است که بیشتر مدیران می‌دانند از کارمندان‌شان چه می‌خواهند، ولی زحمت تفهیم آن را به خود نمی‌دهند. کارکنان این مدیران مانند بازیکنان بازی گلف در شب هستند، هدف برای آنها مشخص نشده است تا از نتایج کار خود مطلع باشند، لذا انگیزه لازم را در حین انجام کار ندارند.

برای این که دقیقاً "به عنوان یک مدیر خوب در تشکیلاتی جلوه کنید لازم است بعضی از کارکنانتان را در حین انجام کاری غلط غافلگیر کنید. باید چند نفر برنده داشته باشید و چند تا بازنده و تعدادی هم در حد فاصل بین دو گروه نامبرده قرار گیرند، مانند معلمی که معتقد است، شرایط نباید به گونه‌ای باشد که تمام بچه‌ها نمره ۱۰۰ بگیرند. سپس مطلبی را که در جایی خوانده بود برای جوان تعریف کرد: کسی از انیشتن نمره تلفن او را پرسید و او به دفتر تلفن خود مراجعه کرد، زیرا او هرگز مغزش را از اطلاعاتی که می‌توانست از جای دیگر به دست آورد پر نمی‌کرد، ولی یک فرد ظاهربین ممکن بود درباره انیشتن قضاوت کند که او بازنده است، سپس مدیر پلاکی را که روی آن یکی دیگر از شعارهایش نقش بسته بود، نشان داد:

همه افراد بالقوه در کارشان موفق و دارای استعدادهای پنهانی می‌باشند

ولی ظاهر عده ای از آنها ناموفق جلوه می‌کند،

توجه داشته باشید تا ظاهر آنها شما را گول نزنند.

مدیر یک دقیقه‌ای مطرح کرد برای این تأکید می‌شود که هر هدف فقط در یک صفحه نوشته شود تا کارکنان بتوانند به کرات آنها را مرور کنند و کارهایی را که انجام می‌دهند با آن هدف مطابقت دهند و فقط اهداف اصلی و مسئولیت‌هایشان در این یک صفحه نوشته می‌شود، نه تمام جنبه‌های کاری تا انبوهی از کاغذها در پایان سال و یا مرور کارهای انجام شده، بایگانی نشود.

چرا تشویق یک دقیقه ای مؤثر است؟

سؤال بعدی جوان از مدیر درباره دلیل مؤثر بودن تمجید یک دقیقه‌ای بود؟ مدیر توضیحات خود را با نمونه‌ای از رفتار حیوانات مطرح کرد، اگر چه تأکید داشت، انسانها

موجودات پیچیده‌تری هستند و حاضر نیستند به انحصار درآیند و این نکته کلیدی است برای مدیریت خوب. حتماً برنامه نمایشی وال‌های بزرگ را که از طنابی که خیلی بالاتر از آب است می‌پرند، دیده‌اید. مربیان وال‌ها به آنها آموزش می‌دهند که هر بار از روی طناب شنا کنند، غذا می‌گیرند، بنابراین بعد از مدتی وال تمام مدت شروع می‌کند به شنا کردن روی طناب و مربی به تدریج طناب را بالاتر می‌آورد. مدیر گفت: می‌دانی چرا آنها طناب را بالا می‌برند؟ اولاً برای این که هدف آنها روشن است که می‌خواهند وال را وادار به پرش در خارج آب و از روی طناب بنمایند، ثانیاً برای مربی نمایش مهیجی نیست که بگوید: مردم، وال، دوباره این کار را کرد. این مثال بیانگر آن است که مهمترین مطلب در تربیت یک نفر، برای ساختن یک انسان موفق، این است که آنها را در حین انجام کار درست غافلگیر کنید. در آغاز تدریجاً آنها را در جهت رفتاری که مایلید انجام دهند، حرکت دهید. در مورد یک کارمند موفق لزومی ندارد که همیشه او را در حین انجام کاری غافلگیر کنید. زیرا مجری‌های خوب، خودشان را در حین انجام کاری درست غافلگیر می‌کنند و قادر به ترغیب و جایزه دادن به خود هستند.

بیشتر مدیران منتظرند کارکنانشان کاری را در حد عالی و بی‌نقص انجام دهند و سپس آنها را تشویق و تمجید نمایند و بیشتر تمرکز این مدیران بر این است که کارکنانشان را در حین انجام کاری غلط غافلگیر کنند، "گهگاه به آنها هشدار می‌دهیم، فقط برای این که آنها را به پیش برانیم". ما کارمندان را به حال خود وامی‌گذاریم و از آنها نحوه اجرای خوب را توقع داریم و وقتی آن را دریافت نمی‌کنیم به آنها هشدار می‌دهیم. در چنین شرایطی کارکنان حتی الامکان کار کمتری انجام می‌دهند و از لحاظ کمی و کیفی هیچگونه تولیدی ندارند و این گرفتاری بیشتر سازمانها و ادارات است و علت ناموفق بودن آنها، ضعف مدیریت‌شان است. به عبارت دیگر تنبیه، تا زمانی که فرد نداند چه انتظاری از او می‌رود، بی‌فایده است، ولی چنانچه شما پیش از آن، هدف یک دقیقه‌ای را طرح کرده باشید، فرد خطا کار می‌داند که عمل او با هدف از پیش تعیین شده مطابقت نداشته است.

چرا تویخ یک دقیقه ای مؤثر است؟

مدیر یک دقیقه‌ای با ذکر نکاتی دلایل مؤثر بودن تویخ یک دقیقه‌ای را برای جوان جستجوگر شرح می‌دهد: اولاً "عکس‌العمل در سیستم تویخ یک دقیقه‌ای فوری است، یعنی به محض مشاهده

رفتار ناصحیح هشدار دهید و درست نیست که احساسات منفی نسبت به نحوه غلط کار افراد را مثل یک کیسه در خود انباشته کنیم. این حقیقت که عکس العمل آنقدر فوریت دارد، درس مهمی است که چرا توبیخ یک دقیقه‌ای آنقدر خوب مؤثر است و طبعاً "مدیری که در زمان معین و برای یک مورد خاص مسئول و مجری مربوطه را توبیخ نماید، در این صورت رفتار او منصفانه‌تر خواهد بود.

در ثانی دقت داشته باشید هنگام صدور توبیخ یک دقیقه‌ای، ارزش و شخصیت طرف را مورد حمله قرار ندهید، بلکه مورد خاص و اشتباه فرد را در انجام کار مورد انتقاد قرار دهید و از آنجا که شخصیت و صلاحیت کارمندان زیر سؤال نمی‌رود، احساس نمی‌کنند که باید از خودشان دفاع کنند. اغلب مدیران هنگام برقراری نظم و انضباط کارکنان را آزار می‌دهند. مقصود از اجرای توبیخ یک دقیقه‌ای از بین بردن و حذف رویه غلط کارمند مربوطه و در عین حال اصلاح و نگهداری اوست، به همین جهت است که نیمه دوم توبیخ را به صورت تمجید درمی‌آوریم. رویه کاری آنها مورد قبول نیست ولی خودشان مورد قبولند. به یاد داشته باشید قبل از توبیخ باید خودتان رفتار را ببینید، به مشهودات اشخاص دیگر اتکا نکنید و هرگز بر اساس شایعات کسی را توبیخ نکنید.

این شیوه توبیخ به عنوان "مداخله در بحران" معرفی می‌شود که ترکیبی از سه اصل زیر است:

۱. گفتن به مردم که آنها چه اشتباهی انجام داده‌اند؛
۲. گفتن به مردم که راجع به آنها چگونه احساس می‌کنید؛
۳. یادآوری این موضوع به مردم که آنها ارزشمند هستند، آنها را به پیشرفت معجزه‌آسا در رفتارشان هدایت می‌کند.

یک مدیر باید توجه داشته باشد که توبیخ یک دقیقه‌ای زمانی موفق خواهد بود که واقعا "به خیر و سعادت شخصی که توبیخ می‌کند اهمیت می‌دهد.

جوان جستجوگر در حالی که کاملاً "متعجب به نظر می‌رسید، با شگفتی ادامه داد: اما هنگامی که توبیخ و تمجید یک دقیقه‌ای به اندازه کافی ساده به نظر می‌آید، آیا حقیقتاً یک راه استوار برای وادار کردن کارکنان به انجام آنچه شما می‌خواهید، انجام دهند نیست؟ مدیر تأکید کرد: مدیریت یک دقیقه‌ای راه مطمئنی است برای بکار گماردن افراد در جهت انجام چیزی که آنها به آن آگاه نیستند و یا با آن موافق نیستند. به این جهت این، آنقدر اهمیت دارد که اجازه دهید هر یک از

کارکنانی که شما می‌شناسید، بدانند که شما چه کاری را انجام می‌دهید و چرا؟ در زندگی چیزهایی وجود دارند که مؤثر هستند و چیزهایی که مؤثر نیستند. با مردم صادق بودن "تدریجاً" مؤثر خواهد بود. من در مدیریت برای مردم اهمیت قائلم و در عین حال سخت هستم. من نسبت به نحوه اجرای ضعیف کار، خیلی سخت گیرم، اما فقط راجع به نحوه کاری، هرگز روی آدمها سخت گیر نیستم. در این سازمان هیچکس واقعاً "برای کس دیگری کار نمی‌کند. فقط من به عنوان مدیر به کارکنان کمک می‌کنم تا بهتر کار کنند و در جریان کار به سازمان‌ها سود بدهند.

مدیر یک دقیقه ای جدید

سالها می‌گذرد. امروز جوان جستجوگر دیروز، یک مدیر یک دقیقه ای موفق است. او هدف یک دقیقه ای طرح می‌کند، تمجید یک دقیقه ای می‌کند و توبیخ یک دقیقه ای می‌کند. به طور خلاصه سؤالات مهم را می‌پرسد. از حقیقت حرف می‌زند، می‌خندد، کار می‌کند و لذت می‌برد و از همه مهمتر، کارکنان را به همین روش، تشویق به انجام کار می‌کند. او خوشحال است که آنچه از مدیر یک دقیقه ای آموخت، یادداشت کرده، آنها را به صورت کتابی درآورده و نسخه‌های بسیاری از آن را به مردم داده است. با استفاده از فن مدیریت یک دقیقه ای او نتایج بهتری را در زمان کوتاهی به دست می‌آورد. بنابراین وقت بیشتری برای ورزش کردن، سالم ماندن دارد و بسیاری از کسانی که با او همکاری دارند نیز از همین منافع لذت می‌برند. ■

پایان