

بسمه تعالی

چکیده کتاب

"مدیر یک دقیقه ای"

(اثر کنت بلانچارد و اسپنسر جانسون)

mnemati. blog. ir

@dr_mnemati

مقدمه

«مدیر یک دقیقه ای»، کتابی است که رمز و راز موفقیت مدیریت صحیح را به صورت داستانی بیان می کند. جریان از این قرار است که مردی جوان، برای یافتن مدیری لایق، به جستجو می پردازد تا با آشنایی با تجارب او، مدیر لایقی شود. با جستجو و بررسی انواع مدیران در کل دنیا به دو روش مدیریتی:

۱- استبدادی و خود رای

۲- دمکرات و آزادی خواه

برخورد می کند. گروه اول، به فکر منافع سازمان و خود هستند و گروه دوم به فکر کارکنان و از نظر او، این نوع مدیریت کامل نبود تا این که در جستجوهایش، با مدیری آشنا می شود که در امر مدیریت بسیار موفق است و خود را مدیر یک دقیقه ای می نامد. با جلسه ای که با مدیر یک دقیقه ای برگزار می کند، او رمز موفقیت خود را در این می داند که هم باید به افراد سازمان اهمیت داد، هم به نتایج سازمان. از نظر او، اگر افراد نسبت به خودشان احساس خوبی داشته باشند، نتیجه کارشان بسیار خوب خواهد بود. مدیر موفق، معاونین خود را برای بررسی بیشتر و ادامه تحقیقات مرد جوان به او معرفی کرد و مرد جوان، «آقای ترنل» را به عنوان اولین راهنما انتخاب کرد.

اهداف یک دقیقه ای

طی جلسه که با «آقای ترنل» دارد، «آقای ترنل»، اولین اصل مدیریت یک دقیقه ای را، «اهداف یک دقیقه ای» می داند. فلسفه انتخاب این چنین اسمی به این است که هدف به قدری مختصر و کامل باشد که با صرف وقت کم خوانده شود. همچنین «آقای ترنل» درباره نحوه انتخاب این هدف نیز توضیح می دهد و این که همیشه بین کاری که افراد یک سازمان کار خود می دانند و آن چه مدیر انتظار دارد، اختلاف است و برای رفع این اختلاف، طی جلسه ای، مدیر و افراد باید اهداف یک دقیقه ای خود را کاملا واضح و روشن مشخص کنند و افراد سازمان، هر روز به مدت یک دقیقه، به بررسی عملکرد و اهداف مشترک شان بگذارند و این که آیا هدف با عملکرد آن ها مطابقت دارد یا نه؟

تمجید یک دقیقه ای

نفر بعدی که مرد جوان باید می دید، «آقای لری» بود. قرار بود «آقای لری» درباره دومین رمز مدیر یک دقیقه ای که «تمجید یک دقیقه ای» نام داشت صحبت کند. او می گوید: «مدیر در شروع کار خود، کارکرد افراد را به صورت مستقیم و نزدیک زیر نظر می گیرد و از آن ها گزارش پیشرفت کاری شان را می خواهد. مدیر این کار را برای بازرسی انجام نمی دهد، بلکه برای تمجید یک دقیقه ای، یعنی به مدت یک دقیقه کاری که آن ها به درستی انجام داده اند، بسیار احساس شادمانی می کند و او را متوجه می سازد که از موفقیت اش در شرکت حمایت می کند».

اما این بازدید و بررسی مستقیم مدیر، فقط در اول یک پروژه جدید یا مسوولیت جدید صورت می گیرد. پس از مسلط شدن بر کار، مدیر از طریق گزارش ها، ارقام فروش و ... کنترل هایش را انجام می دهد.

توبیخ یک دقیقه ای

مرد جوان از شنیدن دو رمز قبلی به هیجان آمده و برای رمز سوم بسیار مشتاق بود و برای همین، سراغ «خانم براون» رفت تا برای او از رمز سوم سخن بگوید. رمز سوم، «توییخ یک دقیقه ای» نام داشت که «خانم براون» آن را این گونه توضیح داد: «اگر شما بایستی کاری را تا موعد مقرر انجام دهید و نحوه انجام آن را هم بلد هستید، اما با این وجود کار را اشتباه انجام دهید، «مدیر یک دقیقه ای» بی درنگ با شما برخورد خواهد کرد. در چشمان شما خیره می شود و اشتباه تان را به رخ تان می کشد. سپس درباره احساس اش که چقدر از این کار خشمگین، نارحت و ... است، حرف می زند. اما این توییخ، کاملاً عادلانه است و درباره رفتار و کارکرد شما است، ولی درباره شخصیت شما، هیچ انتقادی صورت نمی گیرد. بعد با نگاه اش به شما می فهماند که چقدر از کارهای تان راضی است و به شما این اطمینان را می دهد که این عصبانیت، برای احترامی است که برای شما و پیشرفت شما قایل است. آن گاه به شما می گوید این اشتباه ها از شما بعید است و با این کار، شما را وادار می کند درباره اشتباه تان فکر کنید».

توضیحات تکمیلی رموز

حالا مرد جوان با سه رمز مدیر یک دقیقه ای آشنا شده است و برای شنیدن توضیح بیشتر، به سراغ «مدیر یک دقیقه ای» می رود تا توضیح بیشتری برای اهداف یک دقیقه ای و تأثیر آن بدهد. «مدیر یک دقیقه ای» بیان می کند علت بی انگیزه کار کردن افراد، ندانستن دقیق اهداف و مسوولیت هایی است که مدیر از آن ها انتظار دارد. مانند بولینگ بازی که به علت ندیدن دوک ها، انگیزه ای برای انداختن آن ها ندارد. برای همین، انگیزه بازی از او گرفته می شود. اما در صورتی که مدیر انتظاراتی که از کارکنان خود دارد را به طور دقیق با آن ها درمیان بگذارد، در واقع اهداف و دوک های بازی را نشانسان داده و در این صورت، باعث انگیزه در افراد، برای به دست آوردن اهداف و پیشرفت شرکت می شود. مدیر به جای این که به سرزنش دوک های نیافتاده بپردازد، به تشویق دوک های افتاده می پردازد و این، باعث انگیزه و پیشرفت فرد و خود سازمان می شود. بعد از این که مدیر به شرح هدف های یک دقیقه ای پرداخت، به سراغ شرح و توضیح تمجیدهای یک دقیقه ای می رود و صحبت های خود را با یک مثال از تربیت حیوانات شروع می کند.

او می گوید: «تصور کنید کبوتر تربیت نشده ای دارید که می خواهید از گوشه چاپ پایین یک جعبه وارد آن شود و به سمت راست بالای جعبه برود و با پای راست اش اهرمی را بکشد و غذا دریافت کند، اما با رها کردن کبوتر در جعبه، مسلماً به هدف خود نمی رسیم، چون کبوتر نمی داند چه کارهایی قرار است انجام دهد و برای رسیدن به این اهداف، کبوتر باید آموزش ببیند. کافی است نزدیک جایی که کبوتر وارد جعبه می شود یک طناب گذاشت و با رد شدن کبوتر از آن، او را تشویق و به او غذا بدهیم و پس از گذشتن، آن کبوتر را دوباره تشویق کنیم. به این طریق، گام به گام پرنده را برای رسیدن به هدف نهایی آموزش می دهیم و وقتی آموزش دید، خودش مسیر جعبه را طی کرده و بعد از رسیدن به پین مسیر هدف، با زدن پای خود به اهرم، غذا می گیرد و خودش خودش را تشویق می کند و دیگر نیازی به تشویق مربی نیست. اگر این روش آموزش، یعنی تعیین هدف و غافل گیری افراد با تشویق توسط مدیر، در زمان درست صورت پذیرد، در واقع مدیر هدف هایی که می خواهد، گام به گام برای افراد خود روشن می سازد و پس از این که آن ها هدف را شناسایی کردند، از این پس، خودشان خودشان را تشویق می کنند و دیگر نیازی به بازرسی مدیر نمی باشد».

اما «توبیخ یک دقیقه ای» نیز مانده بود که مدیر می خواست درباره آن نیز توضیح بدهد. مدیر می گوید: «باید کاملاً بر کار افراد خود، مرحله به مرحله نظارت داشت تا در هنگام اتفاق خطا از طرف کارکنان، آن‌ها را متوجه اشتباه خود کرد، اما نه با تخریب شخصیت. چون این کار باعث می شود کارمند سازمان، حالات تدافعی به خود بگیرد و از انتقاد شما استقبال نکند. در حالی که با گوشزد کردن اشتباه رخ داده، کار کارمند و سپس انتقال این که به طور کلی از کار او راضی هستید و این اشتباه، کارهای خوب او را زیر سؤال نمی برد، روحیه انتقادپذیری را در فرد تقویت می کنید. برای همین است که نیمه دوم «توبیخ یک دقیقه ای»، تمجید است».

برای فهم کامل قضیه، مدیر برای مرد جوان مثالی زد. مثال فردی که به علت اعتیاد، کبدش از کار افتاده بود و در بستر بیماری هم، به اعتیاد خود اعتراف نمی کرد. وقتی همه افراد خانواده در اطاق بستری او جمع شدند، کشیک از آن‌ها خواست با جزییات، اتفاقات مرتبط با اعتیاد او را که مشاهده کرده بودند، فاش کنند و احساسات خود را حین دیدن کار زشت و ناپسند او بیان کنند. سپس بگویند چقدر عصبانی، خشمگین و پریشان هستند و در ادامه اعتراف کنند چقدر او را دوست دارند و آرزوی شان، زنده ماندن اوست و به همین علت بوده که از کار او ناراحت می شده اند. کشیک توانست از این طریق کاملاً موفق شود و بیمار بهبود یابد. توضیحات مدیر یک دقیقه ای تمام شد و مرد جوان از این که توانسته بود اسرار مدیریت موفق او را بداند، بسیار احساس خوشحالی می کرد.