

أكثر من سنتين على قائمة أكثر الكتب مبيعاً
(صحيفة نيويورك تايمز)



مدير

احمد محمد السعدي

الدقيقة

حصرياً مجلة الانتشامة

الواحدة

www.ibtesama.com

أكثر من ٧ ملايين نسخة تم بيعها في العالم

د. كينيث بلانكاره / سنسر جونسون



www.ibtesama.com

مطبعة جريبو
MRB BOOKSTORE

المحتويات



٩	البحث
١٥	مدير الدقيقة الواحدة
٢٥	السر الأول: أهداف الدقيقة الواحدة
٣٥	ملخص: أهداف الدقيقة الواحدة
٣٦	السر الثاني: ثناء الدقيقة الواحدة
٤٤	ملخص: ثناء الدقيقة الواحدة
٤٧	التقدير
٥٠	السر الثالث: لوم الدقيقة الواحدة
٥٩	ملخص: لوم الدقيقة الواحدة
٦٠	مدير الدقيقة الواحدة يشرح
٦٥	لماذا تنجح أهداف الدقيقة الواحدة؟
٧٦	لماذا يتجح ثناء الدقيقة الواحدة؟
٨٦	لماذا ينجح لوم الدقيقة الواحدة؟
١٠٠	مدير الدقيقة الواحدة الجديد
١٠١	هدية لك
١٠٥	هدية للآخرين

في هذه القصة المختصرة نقدم لكم كما عظيماً مما تعلمناه في دراستنا في الطب، وفي العلوم السلوكية عن كيفية الأداء الأمثل للعاملين معاً.

ونعني بكلمة «الأمثل»: كيف ينتج الموظفون إنتاجاً قيماً، ويشعرون بالرضى عن أنفسهم، وعن شركتهم، وعن باقي الناس الذين يعملون معهم.

هذه الرمزية في عنوان الكتاب، عبارة عن تجميع مبسط لما تعلمناه من أهل العلم، والحكمة، بالإضافة إلى ما تعلمناه من أنفسنا. ونحن نقر بأهمية هذه المصادر المعرفية، ونذكر أيضاً أن العاملين معك - كما سينظر لك مديرهم - هم أحد مصادر المعرفة.

ولذلك فنحن واثقون أنك ستطبق الخبرة العملية التي تكتسبها من هذا الكتاب في حياتك الإدارية اليومية. وكما ينصحنا الحكيم القديم كونفوشيوس قائلاً: «إن جوهر المعرفة هو تحصيلها لكي تستخدمها». لذا نتمنى أن تستمتع باستخدام ما تتعلمه من هذا الكتاب، وتستمتع أنت والعاملون معك بصحة أفضل، وسعادة أكثر، وإنتاج أكبر بقراءة هذا النتاج الفكري.

كينيث بلانتشارد

دكتوراه فلسفة الإدارة

سبنسر جونسون

دكتوراه في الطب النفسي

01 مدير الدققة الواحدة

ذات مرة كان هناك شاب يافع يبحث عن مدير فعال، وأراد أن يعمل لدى أحد هؤلاء المديرين؛ بغية أن يصبح واحداً منهم. وقد استغرقت عملية البحث منه عدة سنوات، جاب فيها أقطاب الأرض، فقد زار المدن الصغرى وعواصم الدول الكبرى.

ولقد تحدث مع العديد من المديرين: مديرين في دواوين الحكومة، وضباط في الجيش، وكبار مهندسي البناء، ومديري تنفيذ، وأساقفة جامعيين، وعمال خدمة في المحال التجارية، والمطاعم، والبنوك، والفنادق، ورجال، ونساء من مختلف الأعمار.

ولقد وطئت قدماه جميع أنواع المكاتب: كبيرها، وصغيرها، البراق والمادي، ذات النوافذ، والتي بدون نوافذ.

وبدأ يرى الصورة التامة لمختلف صور الإدارة، ولكنه لم يكن مسروراً - في كل الأحوال - مما رأى.

لقد رأى العديد من المديرين «القساة»، وكان يبدو أن شركائهم رابحة، بينما موظفهم خاسرون.
بعض رجال الإدارة العليا كانوا يعتقدون أن أولئك المديرين أكفاء، بينما العديد من المرؤوسين اعتقدوا عكس ذلك.
وكلما جلس الشباب في مكتب من مكاتب هؤلاء «المديرين القساة» كان يسأله: ما رأيك في نفسك كمدير؟
وكانت إجاباتهم تتفاوت قليلاً.
فمنهم من قال له: «أنا مدير مستبد - أسيطر على كل الأمور»
وودود أخرى مثل: «أنا مدير يهتم بالجوهر»، و«أنا مدير صعب الانقياد»، و«أنا مدير واقعي»، و«أنا مدير يهتم بالريح».
لقد أحسُّ بنبرة الافتخار في أصواتهم، وباهتمامهم بالنتائج.

وقابل الشاب أيضاً العديد من المديرين «الظرفاء» وكان يبدو أن موظفيهم يكسبون بينما شركاتهم تخسر.
وكان يظن بعض الموظفين أن أولئك مديرون أكفاء، وكان أولئك المديرون يشكّون في رأى بعض الموظفين.
وبينما كان يجلس الشاب، ويصفي إلى أولئك المديرين «الظرفاء» كان يصل إلى أسماعه عبارات مثل: «أنا مدير ديمقراطي»، و «متعاون»، و«ذو عون»، و«مراع للمشاعر»، و«مقدر للجوانب الإنسانية».
لقد سمع الشاب نبرة الزهو في كلماتهم واهتمامهم بالموظفين، ولكنه كان مضطرباً.

لقد كان واضحاً أن معظم المديرين في العالم يهتمون في المقام الأول إما بالنتائج، أو بالموظفين.

واتضح أن المديرين الذين كانوا يهتمون بالنتائج اتسموا بكلمة «مستبد»، بينما اتسم المديرين الذين كانوا يهتمون بالموظفين في الغالب بكلمة «ديمقراطي».

وقال الشاب لنفسه: «إن كلا النوعين من المديرين - «القساءة» المستبدين و«الظرفاء» الديمقراطيين - ناجحون بشكل جزئي فقط. وكانهم «أنصاف مديرين».

ورجع الشاب لوطنه متعباً، ومُحِطاً.

وربما كان من الأفضل له التخلي عن فكرة البحث هذه منذ مدة طويلة، ولكنه اكتسب شيئاً واحداً عظيماً؛ لقد عرف بالضبط النوع الذي كان يبحث عنه.

وقال لنفسه: «إن المديرين الناجحين يديرون أنفسهم، ويديرون العاملين معهم من أجل أن تستفيد الشركة، ويستفيد الموظفون من وجود هؤلاء المديرين».

ويبحث الشاب في كل مكان عن مدير ناجح، ولكنه لم يجد سوى القليل. وهذه القلة التي وجدها لم تبيح له بأسرارها، وبدأ يقول في نفسه: إنه ربما لن أجد أبداً الميزة التي تميز المدير الناجح.

ثم بدأ يسمع قصصاً عجيبة عن مدير ذي طابع خاص، ومن سخريات الأمر أن ذلك المدير كان قريباً منه في مدينة مجاورة، وعرف أن الناس يحبون العمل مع هذا الرجل، ويحققون معه أفضل النتائج. وتساءل الشاب عما إذا كانت تلك القصص حقيقية فعلاً!! وإذا كان الأمر كذلك، فهل سيوح له ذلك المدير بأسراره؟

ولاستطلاع الأمر اتصل برئيسة مكتب ذلك المدير ذي الطابع الخاص طالباً تحديد موعد لمقابته، ولكن رئيسة المكتب حولت المخاطرة الهاتفية للمدير فوراً.

وسأل الشاب ذلك المدير المميز عن موعد لمقابته، فرد عليه قائلاً: «أي وقت هذا الأسبوع يناسبني عدا صباح الأربعاء، ولك الحرية في اختيار الموعد».

وضحك الشاب ضحكة خافتة؛ لأن مثل هذا المدير العجيب كان يبدو نوعاً غريباً بالنسبة له، وتساءل: ما صنف ذلك المدير الذي لديه وقت متاح بهذه السهولة؟ لقد كان الشاب مبهوراً، وذهب لمقابته.

وعندما وصل الشاب لمكتب المدير، وجدته واقفاً ينظر من النافذة. وعندما سئل الشاب، التفت له المدير مبتسماً، ودعاه للجلوس، وبادره بالحديث قائلاً: «هل من مساعدة أقدمها لك؟» فأجاب الشاب قائلاً: أحب أن أسألك بعض الأسئلة عن كيفية إدارتك للموظفين.»

فأجابه المدير مرحباً: «هات ما عندك.»

فقال الشاب: «حسناً، فلنبدأ، هل تعقد اجتماعات دورية منتظمة مع موظفيك؟»

فأجاب المدير قائلاً: «نعم، أفعل ذلك - مرة في الأسبوع - صباح الأربعاء من التاسعة إلى الحادية عشرة، ولذلك لم أتمكن من الترحيب بك في ذلك الوقت.»

وسأل الشاب: «وماذا تفعل في تلك الاجتماعات؟»

فقال المدير: «أصغي، بينما يشرح الموظفون، ويحللون ما أنجزوه خلال الأسبوع الذي انقضى، ويوضحون المشكلات التي صادفتهم، ويعربون عما يرغبون في تحقيقه، ثم تطور الخطط والاستراتيجيات للأسبوع التالي.»

وسأل الشاب: «هل القرارات التي تتخذ في تلك الاجتماعات ملزمة لك ولهم؟»

فأجاب المدير: «بالطبع، هي كذلك. وما الفائدة من الاجتماعات إن لم تكن القرارات ملزمة لنا جميعاً؟»

وسأل الشاب قائلاً: «إذن أنت مدير متعاون. أليس كذلك؟»
 وأجاب المدير بإصرار قائلاً: «بل على العكس، فأنا لا أؤمن
 بالمشاركة في أى من القرارات التي يتخذها الموظفون».
 فسأل الشاب قائلاً: «إذا فما الغرض من اجتماعاتكم؟»
 فأجاب المدير قائلاً: «لقد أخبرتك بهذا قبل قليل، ومن فضلك
 أيها الشاب، لا تطلب مني أن أكرر ما قلته، فهذا ضياع لوقتي
 ووقتك».

وأردف المدير قائلاً: «نحن هنا لتحقيق نتائج، وهدف الشركة هو
 الكفاءة، وبالتنظيم نصبح أكثر إنتاجاً».
 فقال الشاب: «إذن أنتم على وعي بالحاجة لأن تكونوا منتجين.
 ولذلك تحكمكم النتائج، والأهداف أكثر من توجيه الموظفين».
 فأجاب المدير قائلاً: «لا!». وما أدهش الزائر أن المدير قام واقفاً،
 وبدأ يزرع الغرفة جيئة وذهاباً، وهو يقول: «أنا غالباً جداً ما أسمع هذا
 الكلام». وتساءل المدير: «كيف لي أن أحقق نتائج في أي مكان على
 وجه الأرض بدون الموظفين؟! إنني أهتم بالموظفين، وبالنتائج فالاثان
 متلازمان».

ثم قال المدير للشاب: «تفضل، وانظر إلى هذه اللوحة»، وأعطى
 الشاب لوحة عليها نقوش للذكرى، قائلاً له: «أنا أحتفظ بها على
 مكتبي لتذكركني بحقيقة عملية».

*

وكان مكتوباً على اللوحة...
إن الناس الوثائقين بأنفسهم
يحققون نتائج طيبة.

*

وبينما كان ينظر الشاب للوحة، قال له المدير: «فكر في نفسك، ومتى تعمل أفضل؟ هل تعمل أفضل عندما تكون واثقاً من نفسك؟ أم أن العكس صحيح؟»
وهز الشاب رأسه؛ لأنه بدأ يرى الأمور واضحة، وقال: «إنني أنجز أكثر عندما أشعر بالرضى عن نفسي».
ووافق المدير على ذلك قائلاً: «بالطبع تنجز، وهكذا ينجز الآخرون».

وأشار الشاب بأصبعه - السبابة - وقد بدا عليه جمال الاستبصار قائلاً: «لذلك فإن مساعدة الناس ليرضوا عن أنفسهم هو مفتاح الإنجاز».

فقال المدير: «نعم. ولكن تذكر أن الكيف أهم جداً من الكم فيما يتم إنجازه، وتظل الجودة دائماً أولاً». ومشى نحو النافذة، وقال للشاب: «تعال لتري!» وأشار إلى الحركة في الشارع، وسأل: «هل تعلم كم عدد السيارات الأجنبية التي تسير في الطريق؟»

فنظر الشاب من النافذة، وقال: «إنني أرى المزيد منها كل يوم، وأعتقد أن ذلك لأنها اقتصادية أكثر، وعمرها أطول».

فأوماً المدير باستياء، وقال: «بالضبط. ترى لماذا يشتري الناس السيارات الأجنبية؟ لأن مصانعنا لم تصنع سيارات بعدد كاف؟ أم لأنهم لم يصنعوا السيارة الجيدة التي يرغب فيها الناس فعلاً؟»

وأجاب الشاب قائلاً: «أعتقد أنها مسألة الكم والكيف». وأضاف المدير قائلاً: «بالطبع الجودة تقدم للناس المنتج أو الخدمة التي يريدونها فعلاً ويحتاجونها». ووقف المدير أمام الناقد وسبح في أفكاره، وتذكر - منذ فترة ليست ببعيدة - عندما قدمت بريطانيا وأمريكا التكنولوجية التي أعادت بناء أوروبا وآسيا، وما زال يذهله أنهما بعداً عن الكفاءة. وقطع الشاب صمت وتركيز المدير قائلاً: «أذكر إعلاناً رأته على شاشة التلفاز، أظهر الإعلان اسم السيارة الأجنبية، ومكتوب عليها - على الشاشة - إذا كنت ستحصل على سيارة بتقسيم طويل الأجل، فلا تشتتر سيارة قصيرة الأجل». والتفت المدير، وقال في هدوء: «أعتقد أن ذلك إيجاز جيد جداً للفكرة، وذلك هو لب الموضوع، فالكفاءة تعني الكم والكيف». وأخذ المدير والزائر يعودان نحو الكراسي، والمدير يقول: «وبصراحة فإن أفضل أسلوب لتحقيق هذين الشيئين يكون من خلال الموظفين». وازداد اهتمام الشاب، وبينما كان يجلس قال: «حسناً، لقد قلت بالفعل أنك لست مديراً متعاوناً، فكيف ترى نفسك؟» فأجاب المدير على الفور قائلاً: «أنا مدير الدقیقة الواحدة».

وعلت الدهشة وجه الشاب، فلم يسمع من قبل عن عبارة مدير الدقيقة الواحدة، وسأل قائلاً: «أنت ماذا؟»

وضحك المدير قائلاً: «أنا مدير الدقيقة الواحدة. أُسمِّي نفسي هكذا؛ لأنني لا أستغرق وقتاً طويلاً لتحقيق نتائج كبرى من خلال الموظفين».

ومع أن الشاب كان قد التقى مرات عديدة بالعديد من المديرين، إلا أنه لم يسمع: هذه العبارة من أيّ منهم أبداً. وكان من الصعب عليه أن يصدق ما سمع. مدير الدقيقة الواحدة هو الشخص الذي يحقق نتائج جيدة في وقت وجيز.

ولاحظ المدير الشك يعلو وجه الشاب، فقال له: «أنت لا تصدقني، أليس كذلك؟ ولا تصدق أنني مدير الدقيقة الواحدة؟».

وأجابه الشاب قائلاً: «لزماً عليّ أن أسلم بأنه من الصعب حتى أن أتخيل».

وضحك المدير قائلاً: «استمع، كان من الأفضل لك أن تتحدث

إلى مرؤوسيّ، إذا أردت ذلك فعلاً، لتعرف من أي المديرين أكون». واستراح المدير، وتحدث مع رئيسة مكتبه عبر جهاز الاتصال الداخلي [الانتركوم]، ودخلت السيدة متكاف فوراً، وسلمت للشباب ورقة.

ثم قال مدير الدقيقة الواحدة: «في هذه الورقة أسماء وعناوين وأرقام هواتف ستة من الموظفين لديّ».

وسأل الشاب قائلاً: «مع أيّ منهم تريدني أن أتحدث؟» فأجاب المدير: «لك ما شئت، اختر أي اسم، وتحدث مع أيّ منهم، أو معهم جميعاً».

فقال الشاب: «حسناً، أقصد بمن أبدأ؟» فأجاب المدير بحزم: «لقد قلت لك، أنا لا أتخذ قرارات نيابة عن الآخرين. عليك أن تقرر بنفسك». ثم نهض ومشى مع الزائر نحو الباب.

وقال المدير: «لقد سألتني مرتين، وليست مرة لكي أتخذ قراراً بسيطاً نيابة عنك. بصراحة أيها الشاب هذا يضايقني منك، لا تطلب مني أن أكرر هذا لك، فإما أن تختار اسماً وتبدأ في الحديث معه، أو تذهب لتجري بحثك عن إدارة فعالة في أي مكان آخر». ودهش الزائر كثيراً، وشعر بالضيق والضجر الشديد، ومضت لحظة من الصمت المحرج وكأنها دهر.

ثم نظر مدير الدقيقة الواحدة في عيني الشاب، وقال: «تريد أن تعرف كيف تدير الموظفين؟ وأنا معجب بك». وصافح زائرته قائلاً بحرارة: «إذا كان لديك أية أسئلة بعد الحديث مع بعض موظفينا عد إلي، فأنا أحيي فيك اهتمامك ورغبتك في تعلم كيفية الإدارة، وأود في الحقيقة أن أغرس فيك معنى مدير الدقيقة الواحدة كهدية مني لك: فقد منحني إياها شخص ما ذات مرة، وكانت هي محور التغيير بالنسبة لي، وأريدك أن تفهم هذا المعنى تماماً، فإذا أحببت هذا الأسلوب فربما تكون لديك الرغبة لتصبح (مدير الدقيقة الواحدة) يوماً ما».

فرد الشاب شاكراً المدير، ثم غادر المكتب، وقد غلبته حالة من الصمت. وبينما كان يمر بغرفة رئيسة المكتب، قالت له - بنبرة توحى بفهمها لحالته -: «أرى من نظرتك المتبهرة أثر كلام مديرنا معك». فقال لها الشاب - بترو - وهو مازال يحاول استجماع فكره: «أعتقد ذلك».

فقالت له السيدة متكاف: «ربما يمكنني مساعدتك، لقد اتصلت بستة موظفين من الشركة؛ خمسة موظفين هنا، وكل منهم وافق على مقابلتك. فربما يتضح لك أكثر معنى ما قاله لك مدير الدقيقة الواحدة».

وشكرها الشاب، ونظر في قائمة الأسماء، وحدد ثلاثة من الموظفين ليتحدث معهم، وهم: السيد/ ترينل، والسيد/ ليقي، والسيدة/ براون.

وعندما وصل الشاب لمكتب السيد ترينل، وجد رجلاً في منتصف العمر يقابله بابتسامة، ويقول له: «حسناً، أنت هنا لمقابلة «الرجل العجوز». إنه شخصية كاملة الأوصاف، أليس كذلك؟»
وأجاب الشاب قائلاً: «يبدو كذلك».
وتساءل السيد ترينل قائلاً: «هل أخبرك عن إمكانية أن تصبح مثل مدير الدقيقة الواحدة؟»
فأجاب الشاب قائلاً: «بالتأكيد هذا ما حدث. إن هذا ليس حقيقياً. أليس كذلك؟»

فقال السيد ترينل: «من الأفضل أن تصدقه. فأنا قلما أراه؟ فسأله الزائر المرتبك: «هل تعني أنك لا تطلب من المدير أي مساعدة؟ فقال السيد ترينل: «نعم أرى المدير قليلاً جداً مع أنه يقضي معي بعض الوقت في بداية تكليفي بمهمة عمل جديدة، أو مسؤولية جديدة، وذلك عندما يحدد هدف الدقيقة الواحدة» فسأل الزائر: «هدف الدقيقة الواحدة! وما معنى ذلك؟» وأضاف قائلاً: «لقد أخبرني أنه مدير الدقيقة الواحدة، ولكنه لم يقل أي شيء عن هدف الدقيقة الواحدة» فأجاب ترينل قائلاً: «ذلك أول الأسرار الثلاثة لإدارة الدقيقة الواحدة.»

فسأل الشاب الزائر: «وما هي الثلاثة أسرار؟»

فقال ترينل: «نعم، وضع هدف الدفيقة الواحدة هو أساس إدارة الدفيقة الواحدة، فأنت ترى في معظم الشركات عندما تسأل الموظفين عما يفعلون، ثم بعد ذلك تسأل مديريهم، تجد ما قاله المدير يختلف في معظم الأحوال عما قاله الموظفون. وفي الحقيقة، كنت أجد في بعض الشركات التي عملت بها أن أي علاقة تربط بين فهمي لمهام وظيفتي، وبين فهم مديري لها هي علاقة عشوائية تماماً، ومن ثم كنت أقع في مشاكل؛ نظراً لتقصيري في إنجاز شيء لم يخطر ببالي أنه من مسؤولياتي الوظيفية».

وسأل الشاب: «فهل هذا التباين يحدث هنا؟»

فأجاب ترينل: «لا، إنه لا يحدث هنا أبداً. فمدير الدفيقة الواحدة دائماً يوضح لنا مسؤولياتنا المطلوب القيام بها، وحدود صلاحياتنا».

فسأل الشاب: «وكيف يتمكن المدير من عمل ذلك؟».

فأجاب ترينل مبتسماً: «بكفاءة».

وبدا ترينل يشرح قائلاً: «بمجرد أن يبلغني المدير عما ينبغي عمله، أو عما تم الاتفاق عليه، يتم تحديد كل هدف، وتسجيله فيما لا يزيد عن صفحة واحدة. حيث إن مدير الدقيقة الواحدة يشعر أن الهدف ومعياريه يجب أن يتم صياغتهما فيما لا يزيد عن مائتين وخمسين كلمة، ويؤكد على أن يتمكن أي موظف من قراءة ذلك خلال دقيقة واحدة. ويحتفظ المدير بنسخة، وأحتفظ أنا بنسخة، ولذلك فكل شيء يصبح واضحاً، وهكذا نستطيع نحن الاثنان أن نراجع مستوى التقدم من فترة لأخرى».

فسأل الشاب: «وهل معك هذه البيانات الخاصة بكل هدف في صفحة واحدة لكل منها؟»
فأجاب ترينل: «نعم».

فقال الشاب: «حسناً، إذن أليس هناك العديد من مثل هذه الصفحات المستقلة لكل موظف؟»

فأجاب ترينل مؤكداً: «لا، حقاً لا يوجد»، فالمدير يؤمن بقاعدة وضع الهدف ٨٠ - ٢٠، بمعنى أن ٨٠٪ من نتائجك الهامة فعلاً ستتحقق من ٢٠٪ من أهدافك. ولذلك نحن نقوم فقط بوضع هدف الدقيقة الواحدة على أساس نسبة العشرين بالمائة. وهذا يعني أن أساس مسؤوليتنا ربما يكون من ثلاثة إلى ستة أهداف، وهي كل شيء، وبالطبع عند وجود مشروع خاص نضع أهداف الدقيقة الواحدة بشكل خاص.

وعلق على ذلك الشاب قائلاً: «رائع، وأعتقد أنني فهمت أهمية وضع هدف الدقيقة الواحدة. إنه يبدو مثل فلسفة عبارة «لا تندهش» فكل واحد يعرف النتيجة من البداية».

فرد عليه ترينل موافقاً قائلاً: «بالضبط».

وسأل الشاب قائلاً: إذا هل وضع هدف الدقيقة الواحدة هو مجرد

فهم واجباتك؟

فأجاب ترينل قائلاً: «لا، فبمجرد أن نعرف واجبتنا، يتأكد المدير

دائماً من أننا نعرف معنى الأداء الجيد؛ وهذا يعني أن معايير الأداء تكون واضحة، ويبين لنا المدير ماذا يتوقع».

وسأل الشاب: «كيف يبين لكم المدير ما يتوقعه؟»

فأجاب ترينل قائلاً: «دعني أقدم لك مثلاً».

«أحد أهداف الدقفة الواحدة الخاصة بى كان: التعرف على مشاكل الأداء، والتوصل لحلولاها التى - عندما تطبق - تغير الموقف حولنا». وأضاف ترينل قائلاً:

«عندما قدمت لأعمل هنا للمرة الأولى، حدثت مشكلة كانت تحتاج لحل، ولكن لم أكن أعرف ماذا أفعل؟ لذلك اتصلت بمدير الدقفة الواحدة. وعندما رد على الهاتف، قلت له: «أجدنى أمام مشكلة». وقبل أن أتلفظ بكلمة أخرى، قال لى: «حسناً هذا ما وظفناك له»، ثم ساد الصمت عبر الهاتف.

ويضيف ترينل قائلاً: «ولم أعرف ماذا أفعل؛ فقد كان الصمت يصم آذانى... وفي النهاية تكلمت متعظراً، وقلت: ولكننى لا أعرف كيف أحل هذه المشكلة؟».

فقال المدير لى: «يا ترينل إن أحد أهدافك المستقبلية بالنسبة لك هو أن تتعرف على مشاكلك وتحلها، ولكن نظراً لأنك حديث فى العمل تعال إالى وستحدث معاً».

قال ترينل: «وعندما ذهبت له، قال لى: أخبرنى بمشكلتك - لكن عبر عنها «بمصطلحات سلوكية»، فرددت اللفظ متسائلاً: «مصطلحات سلوكية»، ماذا يقصد بهذا اللفظ؟»

فرد المدير قائلاً: «أعني أنني لا أريد أن أسمع عن مجرد اتجاهات أو مشاعر، أخبرني ماذا يجري بمصطلحات تخضع للقياس والملاحظة». فقال ترينل: «وصفت المشكلة في أحسن وصف استطعته».

فقال المدير: «هذا حسن يا ترينل! والآن قل لي ماذا تحب أن يحدث بألفاظ سلوكية؟» فقال ترينل: «لا أعرف».

فقال المدير بحدة: «لا تضيع وقتي».

وعبر ترينل عن حالته قائلاً: «لقد تجمدت من فرط المفاجأة لعدة ثوان، ولم أعرف ماذا أفعل، فقطع المدير الصمت الرهيب رحمة بي قائلاً لي: «إذا لم تستطع أن تخبرني بما تحب أن يحدث، فإن هذا يعني أنه ليس لديك مشكلة بالمرّة. وكل ما هنالك أنك تشتكي، فالمشكلة تبرز فقط إذا كان هناك فرق بين ما يحدث بالفعل وبين ما ترغب في أن يحدث».

وقال ترينل: «ولأنني سريع التعلم أدركت فجأة أنني أعرف ما أردت أن يحدث، وبعد أن أخبرت المدير بذلك، طلب مني الحديث عما قد يكون سبباً للتباين بين الواقع والمفروض» ويضيف ترينل: «وبعد ذلك قال لي مدير الدقيقة الواحدة: حسناً، ماذا ستفعل حيال المشكلة؟»

قال ترينل للمدير: «حسناً، يمكنني أن أفعل كذا (أ)»
فسأله المدير قائلاً: «إذا فعلت كذا (أ)، فهل ما تحب أن يحدث
هو حقاً يحدث؟»

فأجاب ترينل: «لا»

فقال المدير: «إذن لديك حلاً سيئاً جداً. أي شيء آخر تستطيع أن
تفعل؟»

فقال ترينل: «أستطيع أن أفعل كذا (ب)»

فقال المدير مرة ثانية: «لكن إذا فعلت كذا (ب)، فهل ما تريد أن
يحدث في الواقع يحدث؟»

فقال ترينل: «لا»

فقال المدير: «إذن هذا أيضاً حل سيء. فماذا لديك بعد لتفعل؟»
أضف ترينل قائلاً: «فكرت في الأمر بضع دقائق، ثم قلت:
أستطيع أن أفعل كذا (ج)، ولكن ما أريده أن يحدث لن يحدث ومن
ثم فهذا حل سيء أيضاً، أليس كذلك؟»

ثم عندئذ قال المدير مبتسماً: «حسناً، لقد بدأت تقترب من الحل،
ثم سألتني:

«هل هناك أي شيء آخره يمكنك عمله؟»

قلت له: «ربما أستطيع الجمع بين هذه الحلول» .
فقال المدير: «هذا شيء يبدو أنه جدير بالمحاولة» .
وقال ترينل: «في الحقيقة إذا قمت بعمل (أ) في هذا الأسبوع،
و(ب) في الأسبوع القادم، و(ج) خلال أسبوعين، فسأجد أن
المشكلة حلت. إن هذا شيء رائع، حمداً لله لقد وجدت حلاً
لمشكلتي» .
وأضاف ترينل قائلاً: «لقد ضاق الرجل ذرعاً، ولكنني لم أتدمر،
وقاطعني قائلاً: لقد حلت المشكلة بنفسك، فأنا لم أفعل شيئاً سوى
توجيه أسئلة لك - أسئلة يمكنك أن توجهها لنفسك.
والآن اخرج من هنا وابدأ في حل مشاكلك الخاصة في وقت
عملك، ولا تأخذ من وقتي» .
ويواصل ترينل قوله: «كنت أعرف ما فعله لي - بالطبع - فقد
أراني كيف أحل المشكلات؛ لكي أتمكن من عمل هذا بنفسني في
المستقبل» .
ثم قال ترينل للشاب: «ثم وقف المدير ونظر مباشرة في عيني،
وقال: «أنت ماهر يا ترينل. وتذكر هذا عندما تقابلتك مشكلة مرة
أخرى» وأتذكر ابتسامته، وأنا أغادر مكتبه» .
ثم استرخى ترينل في مقعده، وبدأ كما لو كان يستريح من لقاءه
الأول مع مدير الدقيقة الواحدة.
لذلك بدأ الشاب الزائر يفكر فيما سمعه قبل قليل...

ثم قال ترينل: «هذا كل ما في الأمر، فأنت سريع التعلم» فقال الشاب شاعراً بالرضى عن نفسه: «شكراً لك، لكن دعني أسجل ذلك، فأنا أريد أن أتذكره».

وبعد أن سجل ذلك الشاب الكلمات باختصار في دفتره الأزرق الذي كان يحمله معه، اعتدل في جلسته، وسأل قائلاً: «إذا كان وضع هدف الدقيقة الواحدة هو السر الأول لأكون مثل مدير الدقيقة الواحدة فما هما السران الآخران؟»

وابتسم ترينل ونظر في ساعته قائلاً: «لماذا لا توجه هذا السؤال للسيد ليقي؟ فأنت مفروض أن تقابله هذا الصباح أيضاً. أليس كذلك؟»

ودهمش الشاب فكيف عرف ترينل ذلك البرنامج؟ فقال الشاب: «نعم» ونهض ليصافح ترينل قائلاً: «شكراً جزيلاً على ما أخذته من وقتك».

ورد عليه ترينل قائلاً: «عفواً ومرحباً بك، فالوقت محدود، ولديّ عمل كثير، ويمكنك أن تقول أنني سأصبح شخصياً مدير الدقيقة الواحدة».

طريقة وضع وهدف الدقيقة الواحدة ببساطة هي :-

- ١- القناعة بأهدافك.
- ٢- تخيل صورة السلوك المناسب.
- ٣- كتابة كل هدف من أهدافك على ورقة مستقلة فيما لا يزيد عن ٢٥٠ كلمة.
- ٤- قراءة كل هدف أكثر من مرة، ولتستغرق كل مرة حوالي دقيقة.
- ٥- مراجعة أداء كل هدف خلال دقيقة كل يوم.
- ٦- رؤية ما إذا كان العمل يتفق مع هدفك أم لا.

وبيئنا كان الشاب يغادر مكتب ترينل ، أدهشته بساطة ما سمعه .
 وفكر في نفسه قائلاً: « بالتأكيد هذا كلام معقول ، وعلى أية حال
 كيف يمكنك أن تكون مديراً فعلاً ، ما لم تكن أنت وموظفوك واثقين
 من عملكم ، وواثقين من الأسلوب الفعال الذي تتبعونه ؟! »
 ومشى الشاب حتى آخر المبنى ، وأخذ المصعد للطابق الثاني .
 وعندما وصل إلى مكتب ليثي ، دهش عندما وجده شاباً في مقتبل
 العمر . حيث كان ليثي في العقد الثالث من عمره تقريباً أو في أول
 العقد الرابع . وقال ليثي للشاب : « حسناً لقد التقيت « بالرجل العجوز »
 إنه شخصية كاملة المقومات . أليس كذلك ؟ »
 لقد اعتاد الشاب على وصفهم لمدير الدقيقة الواحدة « بالشخصية
 الكاملة » .

وأجاب الشاب على كلام ليثي قائلاً : « أعتقد ذلك » .
 وسأل ليثي الشاب قائلاً : « وهل أخبرك بأنك ستصبح مثل مدير
 الدقيقة الواحدة ؟ »

فقال الشاب متسائلاً : « حدث هذا بالتأكيد . ولكن هذا التوقع ليس
 حقيقياً . أليس كذلك ؟ » وتعجب الشاب من كلام ليثي المماثل لكلام
 ترينل .

ثم قال ليثي : « من الأفضل أن تصدق كلام المدير . فأنا قلما أراه » .
 فسأل الشاب : « تعني أنك لا تطلب منه أي مساعدة أبداً ؟ »
 فأجابه ليثي : « نعم أرى المدير قليلاً جداً ، مع أنه يقضي معي بعض
 الوقت في بداية تكليفي بمهمة عمل جديدة ، أو مسؤولية جديدة » .
 فقاطعه الشاب قائلاً : « نعم أعرف ، عن وضع هدف الدقيقة
 الواحدة » .

ثم قال ليقي: «في الحقيقة لم أكن أفكر كثيراً في وضع هدف الدقيقة الواحدة - كنت أود الإشارة إلى ثناء الدقيقة الواحدة».

فقال الشاب: «ثناء الدقيقة الواحدة! هل هذا هو السر الثاني ليصبح الشخص مثل مدير الدقيقة الواحدة؟»

فأجابه ليقي قائلاً: «نعم، ففي الواقع عندما بدأت أعمل هنا للمرة الأولى أعرب لي مدير الدقيقة الواحدة - موضعاً لي تماماً - طبيعة العمل».

وتساءل الزائر: «ماذا كان؟»

وأجاب ليقي: «قال المدير لي أنه يعرف أنني من السهل جداً أن أحقق تقدماً، إذا انتبهت لملاحظاته الواضحة تماماً عما أقوم به من عمل. وقال لي أريدك أن تنجح. فقد كان يريدني أن أكون عوناً كبيراً للشركة، وأستمتع بأداء العمل».

وأخبرني بأنه لذلك سيحاول أن يخبرني بالتأكيد بسروره مني عندما أتقن عملي، ويصارحني عندما لا أجد العمل».

وأضاف ليقي قائلاً: «وعندئذ حذرني المدير من أن ذلك قد لا يكون مريحاً لكليتنا».

فسأل الزائر: «لماذا؟»

فأجاب ليقي قائلاً: «لأنه أوضح لي عند ذلك أن معظم المديرين لا يديرون بنفس الأسلوب، والموظفين ليسوا معتادين على هذه الطريقة، ثم أكد لي أن مثل هذه الملاحظات ستكون ذات عون كبير لي».

ثم طلب الشاب من ليقي أن يقدم له مثلاً لما كان يتحدث عنه.

فقال ليثي: «بالطبع، فبعد أن بدأت العمل بفترة وجيزة لاحظت أنه بعد أن وضع المدير معي هدف الدقيقة الواحدة، كان يظل قريباً مني» .

وسأل الشاب: «ماذا تعني بعبارة: «قريب مني؟» فأجاب ليثي: «كان هناك طريقتان لتحقيق ذلك: أولاًهما أنه كان يلاحظ نشاطاتي عن كثب. فلم أشعر أبداً ببعد عني، وثانيهما أنه كان يطلعني بالتفصيل على تقدمي، والذي كان يتابعه بنفسه، ويسمح لي بالاحتفاظ بصورة من السجل» .

فقال الشاب: «ذلك رائع، ولكن لماذا يفعل ذلك؟» فقال ليثي: «أول الأمر كنت أظن أنه يتجسس عليّ، وأنه لا يثق بي، إلى أن عرفت عن طريق بعض الموظفين الآخرين الذي يعملون تحت إدارته، ماذا كان يفعل المدير حقاً» .

وسأل الشاب: «وما الذي كان يفعله المدير؟» فأجاب ليثي: «لقد كان يحاول أن يراقبني، وأنا أعمل شيئاً ما بشكل جيد» .

فقال الشاب: «يراقبك وأنت تعمل شيئاً ما بشكل جيد؟» فرد عليه ليثي قائلاً: «نعم»، فإن لدينا شعاراً يقول:

*

ساعد العاملين،
تصل لأقصى
طاقة لديهم.

زرهم، وهم
يعملون شيئاً ما
بإتقان

*

وأردف ليثي قائلاً: «في معظم الشركات يقضي المديرون معظم وقتهم في مراقبة العاملين، وهم يعملون - ماذا؟»
فابتسم الشاب، وقال بثقة: «يفعلون شيئاً ما خطأ»
فقال له ليثي: «حقاً! لقد وضعنا هنا نصب أعيننا الجانب الإيجابي، فنحن نراقب العاملين، وهم يعملون شيئاً ما بشكل جيد».
ودون الشاب بعض الملاحظات في دفتره، ثم سأل قائلاً:
«وماذا يحدث يا سيد ليثي عندما يزورك مدير الدقيقة الواحدة، وأنت تفعل شيئاً ما بشكل جيد».
فقال ليثي مبتسماً: «إنها اللحظة التي تتلقى فيها ثناء الدقيقة

الواحدة».

سأل الشاب قائلاً: «ماذا تعني بذلك؟»

فقال ليثي: «حسناً، عندما يراك تجيد شيئاً يأتي لك، ويقترّب منك، وذلك غالباً يشتمل علي وضع يده علي كتفك، أو يداعبك بشكل ودي».

وسأل الشاب: «ألا يضايقك أن يلمسك؟»

فقال ليثي بإصرار: «لا، بل علي العكس، ذلك يساعدني لأنني أعلم أنه يهتم بي، ويريدني أن أتقدم، وكما يقول المدير لي: «كلما واصل العاملون لديك نجاحهم، كلما رقيت في شركتك».

وأكمل ليثي قائلاً: «عندما يقترّب مني، وهذا شيء سهل وميسور، ولكنه يذكرني ثانية أننا حقاً نعمل جنباً إلى جنب، وعلى أية حال ينظر لك مباشرة، ويخبرك بما أجدت فيه بالضبط، ثم يشركك في سعادته بتقدمك».

فقال الشاب: «لا أعتقد أنني سمعت في حياتي عن مدير يفعل ذلك، ولا بد أن ذلك يسعدك».

فأجاب ليثي قائلاً: «بالتأكيد يسعدني لأسباب عدة: أولها أنني أتلقى الثناء بمجرد إتقاني في عمل شيء ما». ثم ابتسم ليثي للزائر واعتدل في جلسته، ثم ضحك، وقال: «لا ينبغي أن أنتظر لمراجعة العمل السنوي، وأعتقد أنك تفهم قصدي». وابتسما معاً.

وأكمل ليثي كلامه قائلاً: «وثانياً: لأن المدير يحدد بالضبط ما أجدت فيه، فأنا أعلم أنه مخلص، ومعتاد على ما أفعل. وثالثاً: أنه ثابت على مبدئه».

وردد الشاب قائلاً: «ثابت على مبدئه؟» يريد شرحاً.

فقال ليثي: «نعم، فهو سيثني عليّ إذا أدبت عملي بإجادة ويعتبرني مستحقاً لذلك الثناء، حتى ولو كانت الأمور لا تسير على ما يرام بالنسبة له في مكان آخر بالشركة. وأعلم أنه قد يكون قلقاً على أشياء أخرى، لكنه يستجيب لموقفي، وليس حسبما يحدث في المكان الذي يقلقه. وأنا أحترمه وأقدره فعلاً».

فسأل الشاب قائلاً: «ألا يستغرق كل هذا الثناء كثيراً من وقت المدير؟»

فقال ليثي: «بالطبع لا، وتذكر أنك لا ينبغي عليك أن تمتدح شخصاً لمدة كبيرة ليشعر أنك لاحظت تقدمه وتهتم به، فعادة لا يستغرق ذلك دقيقة واحدة».

فقال الزائر: «وذلك سبب تسميتها بثناء الدقيقة الواحدة» وسجل ما تعلمه.

فقال ليثي: «حقاً»

وسأله الشاب: «هل يحاول المدير دائماً زيارتك وأنت تعمل بإتقان؟»

وأجاب ليثي: «لا طبعاً، فقط يراقبك عندما تبدأ العمل هنا لأول مرة، أو عندما تبدأ مشروعاً جديداً، أو تتولى مسؤولية جديدة. وبعد ذلك، عندما تتمكن من كل كل أمورك في العمل، لا تشعر به حولك كثيراً».

وتعجب الشاب قائلاً: «لماذا؟»

فأجابه ليثي: «لأن كلاً منكما له طريقته التي يعرف بها أن أداءك للعمل «تستحق الثناء». وأنتما تستطيعان مراجعة البيانات في قاعدة المعلومات - أرقام البيع، والإنفاق، وجداول الإنتاج، وما إلى ذلك. وعندئذ - أضاف ليثي - بعد برهة تجد نفسك متقناً للعمل وتبدأ في الثناء على نفسك. وأيضاً دائماً تتعجب، عندما يتصادف ويمتدحك مرة ثانية، وذلك يبدو للإبقاء عليك دائم التقدم وهو بعيد عنك. إنه شيء ممتاز فأنا لم أعمل بنفس الجد والنشاط في حياتي كما أفعل الآن».

وعلق على ذلك الشاب قائلاً: «ذلك شيق حقاً، إذن ثناء الدقيقة الواحدة هو سر من أسرار مدير الدقيقة الواحدة».

فقال ليثي وبعينيه بريق: «إن هذا حق». لقد استمتع ليثي برؤية إنسان يتعلم أسرار إدارة الدقيقة الواحدة. وبينما كان الزائر ينظر في دفتره، راجع بسرعة ما تعلمه عن ثناء الدقيقة الواحدة.



إن ثناء الدقيقة الواحدة يفيد أكثر عندما:

- ١- تخبر العاملين من البداية الأولى أنك ستخبرهم بما يفعلونه.
- ٢- تشني على العاملين فور إجادتهم.
- ٣- تخبر العاملين بأنهم أجادوا العمل - محددًا كلامك.
- ٤- تخبر العاملين بسعادتك بما فعلوا وكيف أن ذلك يساعد الشركة ويساعد الآخرين الذين يعملون في فروع أخرى.
- ٥- تتوقف في لحظة صمت، لتركهم يشعرون بمدى سعادتك.
- ٦- تشجعهم على بذل المزيد من الجهد الطيب.
- ٧- تصافحهم أو تربت عليهم بطريقة توضح أنك تؤيد نجاحهم في الشركة.

وسأل الشاب بشغف: «ما هو السر الثالث؟»
ضحك ليثي لحماس الزائر، ونهض من مقعده قائلاً: «لماذا لا
تسأل السيدة براون؟ فأنا أعرف أنك رتبت للحديث معها أيضاً.»
فقال الشاب: «نعم، هذا صحيح، وشكراً جزيلاً لك على ما
أعطيتني من وقتك.»
ورد ليثي «حسناً، الوقت هو الشيء الوحيد المتوفر لدى - فكما
تري، أنا أقوم بدور مدير الدقيقة الواحدة بنفسني الآن.»
وابتسم الزائر فلقد سمع هذه العبارة في مكتب آخر قبل هذا.
وكان يريد أن يفكر فيما تعلمه؛ فترك المبنى، وأخذ يتمشى بجواره
في المنتزه. ودهش ثانية لبساطة وجمال ما سمعه، وقال الشاب لنفسه:
«لا جدال في فعالية زيارة العاملين، وهم يؤدون العمل بإتقان،
ولاسيما بعد أن يعرفوا المطلوب منهم، وجمال الأداء الجيد.»
وتساءل الشاب قائلاً: «هل يفيد ثناء الدقيقة الواحدة حقاً؟ وهل
كل ما يقال عن إدارة الدقيقة الواحدة يعطي نتائج جوهريه فعلاً؟»

وبينما كان الشاب يتمشى، ازداد شغفه بالتناج، لذلك رجع إلى
رئيسة مكتب مدير الدقيقة الواحدة، وطلب من السيدة متكاف أن تحدد
له موعداً مع السيدة براون في أى وقت من صباح اليوم التالي.
فقال له رئيسة المكتب، وهي تضع سماعة الهاتف: «صباح غد
يناسبك؟ إن السيدة براون تخبرك بأنها مستعدة لمقابلتك في أي وقت
عدا صباح الأربعاء».

ثم أجرت اتصالاً آخر لتحديد الموعد الجديد حسبما طلب. وكان
عليه أن يقابل السيدة جونز - إحدى المسؤولات في مقر الإدارة.
وقالت السيدة متكاف للشاب بصورة مؤكدة: «إن لديهم معلومات
في الإدارة عن جميع الوحدات المختلفة، والمواقع في كافة أرجاء
الشركة، وأنا متأكدة من أنك ستجد بغيتك.» فشكرها الشاب وغادر
المكتب.

بعد الغداء ذهب الشاب حسب الموعد لمقر الإدارة. وهناك التقى السيدة چونز، وهي تبدو امرأة قديرة في بداية عقدها الخامس، وتعمل في شركة تجارية كبرى، وسألها الشاب قائلاً: «هل تسمحين بإخباري عن أي من إدارتك التجارية في الدولة تعتبرينها أكفأ إدارة والأكثر نجاحاً؟ فأنا أريد مقارنتها بنظيرتها لدى مدير الدقيقة الواحدة المعروف.»

وبعد لحظة ضحك الشاب، وهو يسمع السيدة چونز تقول: «حسناً، لا يلزمك النظر بعيداً جداً؛ لأنها إدارة مدير الدقيقة الواحدة، وهو شخصية مكتملة المقومات، أليس كذلك؟ وإدارته هي الأكفأ والأكثر نجاحاً من بين جميع إدارتنا.»

فقال الشاب: «ذلك لا يُصدَّق!! هل لديه أفضل التجهيزات؟»
فأجابت السيدة جونز: «لا، في الحقيقة لديه البعض من أقدم
المعدات.»

فقال الشاب: «حسناً، إذن هناك شيء خطأ.» وكان الشاب لا يزال
مذهولاً من أسلوب إدارة الرجل العجوز، وقال: «أخبريني هل يفقد
العديد من موظفيه؟ وهل يغير العديد من الموظفين؟»
فأجابت السيدة جونز قائلة: «فلننظر في الأمر. إنه غير العديد من
الموظفين.»

فقال الشاب: «آه»، ظاناً أنه سيصل إلى شيء.

وسأل الشاب مستفسراً: «ماذا يحدث لأولئك العاملين الذين يتركون العمل مع مدير الدقيقة الواحدة؟»

فأجابت السيدة جونز على الفور قائلة: «إننا نعهد إليهم بأحد فروع الشركة، فبعد قضاء عامين مع المدير الكفاء يقولون: «من يحتاج لمدير؟» إنه أحسن مدرب لموظفينا. ففي أي وقت نفتتح فرعاً جديداً، ونحتاج لمدير كفاء نتصل به، ودائماً نجد لديه من هو كفاء لشغل هذا المنصب الجديد.»

وغمرت الدهشة هذا الشاب الذي عبر عن شكره للسيدة جونز على ما أعطته من وقتها - ولكن في هذا اللقاء استمع منها إلى إجابات مختلفة.

وردت عليه السيدة جونز قائلة: «لقد أسعدني ما قدمته لك اليوم. أما بقية الأسبوع فأنا مشغولة، وكم كنت أتمنى لو كنت أعرف أسرار مدير الدقيقة الواحدة، وأتمنى الذهاب لذلك المدير لزيارته، لكن لا وقت لدي»

وتحدث الشاب مبتسماً: «مأحكي لك يا سيدتي عن تلك الأسرار كهدية، عندما أعرفهم، تماماً كما يقولهم لي.»
وقالت السيدة جونز مبتسمة: «ستكون هذه هدية ثمينة.» ثم نظرت إلى مكتبها المكتظ، وقالت: «بإمكاني تطبيق ما تقدمه لي من مساعدات.»

وغادر الشاب مكتب السيدة جونز، وسار في الشارع يهز رأسه؛ فقد كان متيماً بمدير الدقيقة الواحدة لأقصى حد.

وفي تلك الليلة لم يستطع الشاب أن ينام نوماً هادئاً؛ فقد كان منفعلاً ويفكر فيما سيحدث في الغد، حيث سيتعلم السر الثالث ليصبح مثل مدير الدقيقة الواحدة.

وفي صباح اليوم التالي وصل الشاب إلى مكتب السيدة براون في تمام التاسعة، فوجد سيدة أنيقة الملبس تحييه، وكانت في أواخر عقدها السادس، وسمع منها الجملة التي اعتادها:

«إن مديرنا شخصية مكتملة المقومات. أليس كذلك؟» كلام مكرر ولكن هذه المرة وصل الشاب إلى مرحلة من الفهم، والإدراك لدرجة أنه تكلم بكل اقتناع قائلاً عن ذلك المدير: «نعم إنه شخصية مكتملة المقومات!»

وسألته السيدة براون: «هل قال لك المدير أنك ستصبح مثل مدير الدقيقة الواحدة؟»

فقال الشاب: «هذا هو كل ما أسمعه هنا، ولكنه ليس حقيقياً. أليس كذلك؟». وكان الشاب يتعجب في نفسه، هل سيسمع رداً مختلفاً هذه المرة؟

وأجابته السيدة براون قائلة: «من الأفضل أن تصدق ما سمعت فأنا قليلاً ما أراه.»

فقال الشاب: «أتقصد أن لا تتصلين به كثيراً بعد اجتماعكم الأسبوعي المتكرر؟»

فقالت السيدة براون: «نعم نادراً ما أراه عداً - بالطبع - عندما أرتكب خطأ.»

ودهش الشاب من إجابة السيدة براون، وقال: «أتقصدين أن المرة الوحيدة التي ترين فيها مدير الدقيقة الواحدة هي عندما تخطئين؟»
فأجابته قائلة: «نعم، ولكن ليس بالضبط، بل في الغالب.»
وقال الشاب: «لكني أعتقد أنني سمعت شعاراً أساسياً هنا، وهو مراقبة الناس، وهم يتقنون عملهم.»
فقالت السيدة براون بإصرار: «إنه كذلك فعلاً، ولكن يلزمك أن تعرف بعض الأشياء عني.»
سأل الشاب: «ما هي؟»
قالت السيدة براون: «لقد عملت هنا لعدة سنوات، وأعرف كل صغيرة وكبيرة في هذا الفرع، ومن ثم لا يحتاج مدير الدقيقة الواحدة أن يقضي وقتاً طويلاً معي - وإذا لزم الأمر - لتحديد الأهداف، وفي الواقع أحدد عادة أهدافي وأرسل له نسخة منها.»
وتساءل الشاب: «هل كل هدف تكتبينه على ورقة منفصلة؟»
وأجابته السيدة براون: «نعم، هو كذلك، فيما لا يزيد عن ٢٥٠ كلمة، وكل هدف يستغرق مني، أو من مدير الدقيقة الواحدة دقيقة واحدة لقراءته.»

وأردفت: «وهناك شيء آخر مهم يتعلق بي، وهو أنني أحب عملي، ولذلك أثنى على نفسي كثيراً، وفي الواقع أعتقد أنك إن لم تعمل لترضي نفسك، فمن ترضي إذن؟ ولقد علمتني صديقة لي شعاراً مازلت أتذكره، وهو: «إذا هانت عليك نفسك، كانت على الناس أهون.»

وابتسم الشاب، وأعجبه رقة حديثها، وسألها: «وهل أثنى عليك مديرك من قبل؟»

فأجابته: «أحياناً، لكن لا يجب عليه أن يفعل هذا كثيراً لأنني أسبقه إلى ذلك، فعندما أنجز شيئاً ببراعة مميزة، ربما أطلب من مدير الدقيقة الواحدة أن يثنى علي.»

وسألها الشاب: «وكيف تجرئين على ذلك؟»

فقالت: «إنه شيء سهل وكأنه مسابقة، إما أن أكسب أو أخسر؛ فإذا أثنى علي فأنا فائزة.»

فقال الشاب: «وإن لم يقل؟»

فقالت: «عندئذ أكون خاسرة، ولكنني لم أخسر من قبل.»

وابتسم الشاب، وهو يدون ملاحظاته في حديثه مع السيدة براون عن فلسفتها، وواصل قائلاً:

«لقد قلت أنه يقضي وقتاً معك عندما تخطئين. فماذا تقصدين؟»

فأجابته السيدة براون قائلة: «إذا ارتكبت خطأ كبيراً أتلقى لوم الدقيقة الواحدة.»

وتعجب الشاب متسائلاً: «آه، وما هو؟»

فقلت السيدة براون: «لوم الدقيقة الواحدة، وذلك هو السر الثالث لتصبح مثل مدير الدقيقة الواحدة.»

وتساءل الشاب: «وكيف تفيد دقيقة اللوم هذه؟»

قالت السيدة: «إن هذا لشيء بسيط.»

وقال الشاب: «توقعت منك هذا الرد.» وضحك الاثنان معاً، ثم قالت السيدة براون: «إذا كنت تقوم بعمل ما لفترة ما، وتعرف كيف تؤديه جيداً، ثم يحدث منك خطأ؛ فإن مدير الدقيقة الواحدة سرعان ما يتفاعل معك»

سأل الشاب: «وماذا يفعل؟»

قالت السيدة: «بمجرد أن يعلم بالخطأ يأتي إليك. وأولاً يتأكد من الخبر، ثم قد يربت على كتفي، أو قد يكتفي بالمرور عليّ في المكتب.»

سأل الشاب: «ألا يضايقك ذلك؟»

قالت: «بالطبع يضايقني لأنك تعرف ما سيحدث، ولا سيما عندما لا يتسم في وجهك؛ حيث ينظر في عيناى مباشرة ويوضح لي خطئى بالضبط، ثم يشركني في مشاعره عن هذا الخطأ - فقد يكون غاضباً، أو مستاءً، أو محبطاً، أو غير ذلك من المشاعر المحزنة.»

وسأل الشاب: «وكم من الوقت يستغرق ذلك؟»
قالت السيدة: «حوالي ثلاثين ثانية فقط، ولكنها أحياناً تبدو كدهر
بالنسبة لي.»

ولم يكن بوسع الزائر إلا أن يتذكر شعوره، عندما عبر له مدير
الدقيقة الواحدة بشكل مؤكد كيف أنه مستاء من تروده.

وسأل الشاب - وقد اعتدل في جلسته - قائلاً: «ثم ماذا يحدث؟»

فقالت السيدة: «يتركني أفكر فيما قال لبضع ثوان في صمت!»

وسأل الشاب: «ثم ماذا؟»

قالت السيدة: «ينظر لي مباشرة محدقاً في عيني، ويوضح لي كم
هو يعرف عني، ويؤكد لي أن السبب الوحيد لغضبه مني أنه يحترمني
كثيراً جداً، ويقول لي أنه يعلم أن هذا الخطأ غريب علي، ويقول كم
يتوق لرؤيتي في وقت آخر في مناسبة أفضل من هذه.»

فقال الشاب: «لابد أن مثل هذا الموقف يجعلك تفكرين بإمعان.»

فقالت السيدة براون بثقة: «بالتأكيد يحدث ذلك.»

وفهم الشاب ما قالتها السيدة براون، وكان يدون ملاحظاته بسرعة بقدر الإمكان؛ فقد كان يشعر بأنه لن يأخذ وقتاً طويلاً من تلك السيدة لمناقشة العديد من النقاط الهامة.

وأكملت السيدة براون حديثها قائلة: «أول الأمر: عادة يلومني المدير حال ارتكابي خطأ ما، وثانياً: لأنه يحدد خطئي بالضبط، أعرف أنه «يحيط علماً بالموقف بالكامل»، وأعرف أيضاً أنني لن أتصل من الخطأ، وثالثاً: لأنه لا يهاجمني بصفة شخصية - فقط يلوم تصرفاتي - فمن السهل عليّ أن أدافع عن تصرفي، وفي نفس الوقت لا أبرر خطئي، بإلقاء اللوم عليه، أو على شخص آخر؛ فأنا أعرف أنه عادل، ورابعاً: هو مدير ملتزم.»

وسأل الشاب: «هل ذلك يعني أنه سيلومك على ارتكابك خطأ، حتى لو كانت الأمور تسير معه على ما يرام في باقي أعمال الشركة؟»

قالت السيدة: «نعم»

وسأل الشاب: «هل كل الموقف يستغرق دقيقة واحدة فقط؟»

وأجابت السيدة: «عادة ذلك، وعندما ينتهي الموقف، ينتهي كل شيء، فلوم الدقيقة الواحدة لا يلوم طويلاً، لكنني أؤكد لك أنها دقيقة لا تنسى، ولا تكرر نفس الخطأ عادة مرة أخرى.»

فقال الشاب: «أعتقد أنني أعرف ما تقولين، وأخشى أن أكون

كررت السؤال للمدير ثانية...»

فقالت السيدة: «أمل ذلك، وأنت لم تطلب منه أن يعيد لك ما

قاله.»

فقال الشاب، وهو يشعر بالحرج، ومعتزلاً بخطئه: «بل طلبت منه

ذلك.»

فقالت السيدة براون: «إذن أنت تعرف صورة غضب المدير وقت لوم الدقيقة الواحدة، مع أنني أتوقع أن الموقف معك كان أخف حدة لأنك زائر.»

فقال الشاب: «أعرف أنك ستقولين: إن الموقف كان أقل حدة، ولكن لا أعتقد أنني سأطلب منه أن يكرر لي ما قاله، فذلك خطأ.»
وواصل الزائر حديثه قائلاً: «إنني أتساءل ما إذا كان مدير الدقيقة الواحدة قد أخطأ؟ إنه يبدو في الغالب بارعاً جداً.»

وبدأت السيدة براون تضحك قائلة: «هيهات، ولكنه لبق وخفيف الظل لذلك إذا أخطأ؛ كأن ينسى مثلاً تكلمة بقية اللوم في دقيقة اللوم، فإننا نذكره بذلك، ونمرح معاً.

وبعد أن يمر الوقت، ونهدأ من لوم الدقيقة الواحدة تلك قد - مثلاً - نتصل به هاتفياً، ونعرب له عن خطئنا، ثم قد نضحك، ثم نطلب منه أن يكمل اللوم بمدح، لأننا لسنا في كامل صفائنا.»
فسأل الشاب: «وماذا يفعل عندئذ؟»

قالت: «هو عادة يضحك، ويتأسف لأنه نسي أن يطمئنني على سلامة كياني كإنسانة.»

فسأل الشاب: «أيمكنكم أن تضحكوا في لحظة الشاء، وفي لحظة اللوم؟» قالت السيدة براون: «بالطبع، كما ترى أن مدير الدقيقة الواحدة قد علمنا قيمة القدرة على الضحك على ما ييدر متاً من خطأ. إن هذا يساعدنا على التقدم في عملنا.»

فتمجّب الشاب قائلاً: «هذا عجيب! كيف تعلمتم ذلك؟!»
قالت السيدة: «ببساطة، برؤيتنا للمدير يفعل ذلك بنفسه.»

فرد الشاب قائلاً - في دهشة - : «أتقصدين أن مديركم يمكنه أن يضحك على ما يبدر منه إذا أخطأ؟!»
قالت السيدة براون: «حسناً، ولكن ليس دائماً، فهو مثل غالبية الموظفين، أحياناً يكون قاسياً، لكن - غالباً - بإمكانه أن يضحك، وعندما يضحك من نفسه، يكون لذلك أثر إيجابي على كل من حوله.»

فقال الشاب: «لابد أنه واثق من نفسه كثيراً.»

قالت السيدة: «نعم»

وتأثر الشاب وأخذ يفكر في أهمية مثل هذا المدير للشركة. وتساءل الشاب قائلاً: «لماذا تعتقدين أن لحظات اللوم من مدير الدقيقة الواحدة مفيدة جداً.»

قالت السيدة براون وهي تنهض من خلف الطاولة، وتسير مع الشاب نحو الباب: «سأدعك لتسأل مدير الدففة الواحدة.» وعندما شكر الشاب السيدة براون على ما أعطته من وقت، ابتسمت، وقالت: «أنت تعلم الرد على هذا.» وضحكا معاً. وبدأ الشاب يشعر، وكأنه «زميل لهم» أكثر من كونه زائراً، وذلك شعور طيب.

وبمجرد أن سار في البهو أدرك كم كان الوقت الذي قضاه مع السيدة قصيراً، وكم من المعلومات الكثيرة التي قدمتها له. وفكر فيما قالته، لقد كان يبدو بسيطاً. وراجع في ذهنه ما يجب عمله عند رؤية موظف ماهر يرتكب خطأ.

لوم الدقيقة الواحدة يضيء إذا:

١- أخبرت الموظف مسبقاً بأنك ستحكي له عن الذي يفعله، وبصورة ودية.

الشرط الأول من اللوم:

٢- لمت الموظف فوراً.

٣- أخبرت الموظف بخطئه - كن واضحاً.

٤- أخبرت الموظف بشعورك نحو خطئه - وبشكل ودي.

٥- توقفت لبضع ثوان من الصمت الرهيب لتتيح له الفرصة ليشعر بك.

الشرط الثاني من اللوم:

٦- صافحته أو لمستته بشكل يوحى له بأنك أمين معه وفي صفه.

٧- ذكرته بتقديرك له.

٨- أكدت له أنك تحسن الظن به بغض النظر عن أدائه في هذا الموقف.

٩- أدركت أنه عندما ينتهي اللوم، ينتهي كل شيء.

لقد كان من الصعب على الشاب أن يؤمن بأهمية لوم الدقيقة الواحدة اللوم لو لم يجربه بنفسه، ويشعر بأثرها؛ فبلا شك شعر بالضيق، وعدم الرغبة في تجربة ذلك الموقف مرة ثانية. ومع ذلك كان يعرف أن كل واحد يخطأ من وقت لآخر، وأنه ربما يلام يوماً ما، ولكنه كان يعرف أن اللوم لو كان من جانب مدير الدقيقة الواحدة، فإنه لن يظلمه، وسيتعلق اللوم بسلوكه، وليس بكيانه كإنسان.

وبينما كان الشاب في طريقه لمكتب مدير الدقيقة الواحدة، ظل يفكر في بساطة إدارة الدقيقة الواحدة.

وكل الأسرار الثلاثة: أهداف الدقيقة الواحدة، وثناء الدقيقة الواحدة، ولوم الدقيقة الواحدة، كانت ذات معنى؛ ونساءل الشاب قائلاً: «لكن لماذا نتجح؟ ولماذا هذا مدير الدقيقة الواحدة هو الأكثر إنتاجاً في الشركة؟»

وعندما وصل الشاب لمكتب مدير الدقیقة الواحدة، قالت مديرة المكتب للشاب: «يمكنك الدخول مباشرة فهو ينتظر عودتك له.»
وبینما كان الشاب یدخل المكتب، لاحظ ثانیة نظافة، ونظام المكتب، واستقبله المدير بترحيب حار وبابتسامة.
ثم سأله المدير قائلاً: «حسناً، وماذا عرفت أثناء جولتك؟»
فأجاب الشاب بحماس: «الكثير.»
فقال المدير مشجعاً إياه: «أخبرني بما تعلمت.»
فقال الشاب: «عرفت لماذا تسمى نفسك بمدير الدقیقة الواحدة. فأنت تحدد أهداف الدقیقة الواحدة مع موظفك؛ لتتأكد أنهم يعرفون واجباتهم، وصورة الأداء الجيد، ثم تحاول أن تراقبهم، وهم یقنون عملهم لكي تثني عليهم في ثناء الدقیقة الواحدة، ثم - أخيراً - إذا كان لديهم جميعاً المهارات التي تمكنهم من العمل بدقة - وهذا لا يتوفر للجميع - فهناك من یخطئ وتلومه في لوم الدقیقة الواحدة.»
وسأل مدير الدقیقة الواحدة: «وما رأيك في كل ذلك؟»
فأجاب الشاب: «أنا مندهش لبساطة هذا الأسلوب؛ لأنه مع هذه البساطة ینجح، وتحققون نتائج، وأنا مقتنع أنه یفیدك بالتأكيد.»

وقال المدير مؤكداً: «وسينجح معك هذا الأسلوب أيضاً، إذا كان لديك الرغبة في تطبيقه.»

فقال الشاب: «ربما، ولكن سأرغب أكثر في اتباعه، إذا أمكنتني فهم المزيد عن سر نجاحه.»

فقال المدير: «هذا أمر طبيعي من كل فرد، فكلما فهمت أكثر عن سر نجاح هذا الأسلوب الإداري، كلما أصبحت أكثر استعداداً لاستخدامه. ولذلك يسعدني أن أعطيك ما لدي، فمن أين تريد أن تبدأ؟»

فقال الشاب: «حسناً، أولاً: عندما تتكلم إدارة الدقيقة الواحدة، هل تقصد حقاً أنها تستغرق دقيقة واحدة لعمل كل شيء تريد عمله كمدير؟»

فقال المدير: «لا، ليس هكذا دائماً. بل هي مجرد طريقة لأقول: إن كوني مديراً لا يعني أن الأمر معقد كما يعتقد الموظفون، ويريدون أن تعتقد بهذا. وأيضاً إدارة العاملين لا تستغرق منك وقتاً طويلاً كما تظن؛ لذا فعندما أقول إدارة الدقيقة الواحدة، فقد تستغرق تلك اللحظة أكثر من دقيقة للنظر في كل بند، مثل تحديد الأهداف، ولكن إن هذا التعبير مجرد اصطلاح رمزي، وغالباً جداً ما يستغرق الأمر دقيقة واحدة فقط.»

وواصل المدير حديثه قائلاً: «دعني أطلعك على إحدى المذكرات التي أحتفظ بها في مكنتي.»
وعندما نظر الشاب في المذكرة قرأ:

*

إن أفضل
دقيقة أقضيها
هي تلك
التي أستثمرها
في الموظفين أنفسهم

*

ثم قال المدير: «من دواعي السخرية أن معظم الشركات تنفق من ٥٠٪ إلى ٧٠٪ من أموالها في رواتب الموظفين، ومع ذلك ينفقون أقل من واحد في المائة من ميزانيتهم على تدريب موظفيهم، وفي الحقيقة فإن معظم الشركات تقضي المزيد من الوقت، وتنفق المزيد من المال على صيانة مبانيها وتطوير موظفيها.»

فقال الشاب موافقاً: «لم يخطر ببالي هذا أبداً، لكن إذا كان الموظفون يحققون نتائج، فإن ما تقول - بالتأكيد - ذات معنى ويمكن استثماره في العاملين أنفسهم.»

فقال المدير: «بالضبط، وأتمنى لو كان مديري فعل معي هكذا، عندما التحقت بالعمل في بداية حياتي العملية.»
فتساءل الشاب: «ماذا تقصد؟»

فأجاب المدير: «حسناً، في معظم الشركات التي عملت بها من قبل، في الغالب لم أكن أعرف ما المطلوب مني، ولم يخبرني بذلك أحد، وإذا سألتني عما إذا كنت تؤدي دوري الوظيفي جيداً؟ فسأقول لك: لا «لا أعرف» أو «هكذا أعتقد». ولو سألتني: لماذا فكرت هكذا؟ فسأرد عليك قائلاً: «لم يؤنبني رئيسي من قبل» أو «ليس في الإمكان أفضل مما كان». لقد كان الأمر في الغالب، وكان الحافز الرئيسي لي هو تجنب العقاب.»

فقال الشاب موافقاً لما سمع: «ذلك شيق، ولكنني لست فاهماً بالضبط.»

ثم أضاف الشاب قائلاً بشغف: «في الحقيقة - لو سمحت لي - ربما أستطيع أن أفهم أكثر لو تجيبي على بعض الأسئلة تبدأ بـ «لماذا» ولنبدأ بوضع أهداف الدقيقة الواحدة؛ لماذا تنجح هذه الطريقة بشكل جيد جداً؟»

فقال المدير: «تريد أن تعرف لماذا تنجح أهداف الدقيقة الواحدة؟ وهذا حسن.» نهض المدير من مقعده، وبدأ يخطو بتؤدة في الغرفة وقال: «دعني أعطيك مثلاً تشبهيها ليساعدنا، لقد رأيت في العمل عديداً من الموظفين بلا دافعية، وهذا في شركات عديدة، فقد عملت سنوات عديدة ومديدة، ولكنني لم أر أبداً أحداً من الموظفين كسولاً بعد خروجه من العمل؛ فكل منهم يبدو أن لديه حافزاً لعمل شيء ما. فمثلاً، ذات ليلة كنت ألعب بولينج، ورأيت بعضاً من «الموظفين الخاملين» في العمل معي في آخر شركة عملت بها قبل الآن، وكان أحد أولئك الموظفين الخاملين - الذين أتذكرهم جميعاً جيداً - يأخذ كرة البولينج ويقرب من الخط ودحرج الكرة، ثم أخذ يصيح، ويصرخ ويقفز هنا وهناك، فلماذا كان سعيداً جداً - في رأيك؟»

فقال الشاب: «لأنه نجح في الإطاحة بكل الأجسام أمام الكرة.»

فقال المدير: «حقاً تماماً، ولماذا لا تعتقد أنه وزملاءه كانوا - هكذا - سعداء في العمل؟»

فقال الشاب: «لأنه لا يعرف أين وقعت الأجسام، أو كم من الوقت يحتاج ليدحرج الكرة إذا لم تكن هناك أجسام خشبية؟»
فقال مدير الدفينة الواحدة: «هذا صحيح، والآن يمكنك أن ترى ماذا يحدث في معظم الشركات، وأعتقد أن معظم المديرين يعرفون أنهم يريدون من موظفيهم أن يفعلوا هكذا. وهم لا يهتمون بتوجيه موظفيهم بطريقة مفهومة، فهم يفترضون أن الموظفين على دراية كاملة. ولكنني لا أفترض أي شيء، عندما نصل لوقت تحديد الأهداف.»

وواصل المدير حديثه قائلاً: «عندما تفترض أن الموظفين يعرفون المطلوب منهم، فكأنك ترمي رمية بولينج فاشلة؛ أنت تعدد الأجسام الخشبية، لكن عندما يمسك اللاعب بالكرة ليدحرجها يلاحظ وجود حاجز أمام الأجسام الخشبية؛ لذلك عندما يدحرج اللاعب الكرة وتنساب أسفل الحاجز، يسمع صوت جلبة لكنه لا يعرف كم عدد الأجسام الخشبية التي أطاح بها. وعندما تسأله كيف ضرب ضربته يقول: «لا أعرف كيف؟! لكنها تبدو ضربة جيدة.»

لماذا تنجح أهداف الطديقة الواحدة؟ ٦٧

وواصل المدير الناجح كلامه قائلاً: «إن ذلك النمط من العمل يشبه لعب الجولف ليلاً، فالعديد من أصدقائي أقنعوا عن لعب الجولف، وعندما سألتهم لماذا؟ أجابوا: «لأن المسارات مزدحمة جداً.» وعندما اقترحت عليهم اللعب ليلاً، ضحكوا لأن لا أحد يلعب الجولف ليلاً؟»

«وأيضاً يشبه الموقف مشاهدة لعب كرة القدم؛ فكم عدد المشاهدين في هذا البلد الذين يشاهدون المباراة على شاشات التلفاز، ويشاهدون فريقين يجريان هنا، وهناك في أرض الملعب، حتى لو لم تكن هناك فرصة لتسجيل أهداف، وحتى التسديد نحو المرمى؟»
ورد الشاب سائلاً: «نعم! لكن ما معنى ذلك؟»

فقال المدير: «كل ذلك يحدث لأن الحافز الأول للناس هو رد الفعل نحو النتائج. في الواقع لدينا قول مشهور ولكنه لا يساوي شيئاً: «رد فعل النتيجة هو بمثابة طعام الإفطار الذي يتناوله الأبطال.» فرد فعل النتيجة هو الذي يجعلنا نستمر، ولكن لسوء الحظ، عندما يدرك معظم المديرين أن رد الفعل على النتائج هو الحافز الأول للموظفين، يدعون عادة للعب البولينج بشكل ثالث.

«وعندما يصل اللاعب للخط ليُدحرج الكرة تكون الأجسام الخشبية معتدلة، ومنظمة، والحاجز أمام الأجسام الخشبية، لكن هذه المرة يوجد عنصر جديد في اللعبة: هو مراقب يقف خلف الحاجز. وعندما يدحرج اللاعب الكرة، يسمع ارتطام الأجسام الخشبية، والمراقب يرفع أصبعين ليشير إلى أن اللاعب أطاح بجسمين من الأجسام الخشبية. وفي الحقيقة هل معظم المديرين يقولون أنك حصلت على اثنين؟»

وأجاب الشاب مبتسماً: «لا، هم عادة يقولون خسرت ثمانية». فقال مدير الدقيقة الواحدة: «السؤال الذي أسأله دائماً هو: لماذا لا يزيح المدير الحاجز، حتى يرى هو، والموظف النتيجة بدون تعليق؟ لأن المدير لديه بيان الأداء السنوي.»

فتعجب الشاب: «لأن لديه بيان الأداء السنوي؟!»

فقال المدير: «نعم، إن مثل هؤلاء المديرين لا يخبرون موظفيهم بما يتوقعونه منهم، فقط يتركونهم بمفردهم، ثم يلومونهم بشدة، عندما لا يحققون المستوى المستهدف من الأداء.»

واستفسر الشاب: «لماذا - في رأيك - يفعلون هكذا؟ بصفتك على علم بالحقيقة الواردة في تعليقات المدير.»

فقال المدير: «لتبدو صورتهم جيدة.»

فسأله الشاب: «ماذا تقصد بقولك هذا؟»

فأجاب المدير: «في اعتقادك كيف سينظر لك مديرك، إذا وضعت كل مرؤوسيك في أعلى مستوى للأداء؟»
فقال الشاب: «كلمة رقيقة» مثل أي شخص لا يمكنه أن يفرق بين الأداء الجيد، والأداء الضعيف.»

قال المدير: «بالضبط، ولكي تبدو في صورة حسنة كمدير في معظم الشركات عليك أن تراقب بعض موظفيك، وهم يخطئون في عملهم. ينبغي أن يكون لديك البعض رابحاً، والبعض خاسراً، ونسبة وسط بين الاثنين. فكما ترى في هذا البلد لدينا عقلية ذات منحني توزيع عادي. وأتذكر ذات مرة عندما زرت مدرسة ابني، شاهدت معلمة تجري لصفها اختباراً في الجغرافيا، وعندما سألتها لماذا لم تضع نسخ أطلس الخرائط حجرة الدراسة، وتسمح للأطفال باستخدامها أثناء الاختبار؟ قالت المعلمة: «لا يمكنني فعل ذلك، لأن كل الأطفال سيحصلون على ١٠٠٪»، كما لو كان شيئاً سيئاً أن يتفوق كل واحد.»

وواصل المدير حديثه قائلاً: «أتذكر ذات مرة قرأت أنه عندما سُئل أينشتين عن رقم هاتفه، ذهب للدليل الهاتف ليبحث عنه.»
وضحك الشاب قائلاً: «إنك تمزح»

فقال المدير: «لا، لست مازحاً. فقد قال أينشتين أنه لا يحشو ذهنه أبداً بأية معلومات يمكنه الحصول عليها من أي مصدر بسهولة.»
وواصل المدير قوله: «والآن ما لم تعرف أفضل، فماذا تقول في شخص ذهب للدليل الهاتف ليبحث عن رقم هاتفه؟ هل ستقول عنه جيد أم سيء؟»

وتجهم الشاب وقال: «سيء فعلاً.»

وقال المدير: «بالطبع ستقول هذا، وأنا أيضاً أقول مثلك، لكننا ستكون على خطأ في الرأي. أليس كذلك؟»
وأوما الشاب موافقاً.

فقال المدير: «من السهل على أيّ منا أن يفعل هذا الخطأ.» ثم
أطلع الزائر على لوحة منقوشة صنعها لنفسه وقال للشاب:
«انظر لهذه اللوحة»:

*

كل إنسان
من الممكن أن يربح،

وبعض الناس
يتنكرون في صورة
الخاسرين،

فلا تدع مظاهرهم
تخدعك

*

ثم قال المدير: « كما ترى لديك فعلاً ثلاثة اختيارات كمدير: أولاً: يمكنك التعاقد مع الممتازين، وهم من الصعب الحصول عليهم، ويكلفونك كثيراً. أو الاختيار الثاني وهو: إذا لم تستطع إيجاد الممتاز، فيمكنك التعاقد مع شخص من الممكن أن يكون ممتازاً، ثم تدريبه تدريباً منهجياً ليصبح ممتازاً، وإن لم يرق لك أي من هذين الاختيارين (وأنا دائماً يدهشني عدد المديرين الذين لا يوافقون على إنفاق المال من أجل التعاقد مع موظف ممتاز، أو مع موظف يحتاج وقتاً ليتدرب حتى يصبح ممتازاً) فعندئذ أمامك الاختيار الثالث فقط - الصلاة.»

ذلك اللفظ أسكت الشاب حيث وضع قلمه ودفتره جانباً، وتساءل متعجباً: «الصلاة؟!»

وضحك المدير قليلاً، ثم قال: «هذه مجرد محاولة مني للمزاح أيها الشاب، لكنك عندما تفكر فيها تجد أن هناك العديد من المديرين يصلون يومياً - ويدعون قائلين: «اللهم وفق هذا الإنسان» فقال الشاب بجدية: «آه حسناً، فلنتناقش الاختيار الأول: لو تعاقدت مع موظف ممتاز، فمن الممكن أن يكون مثل مدير الدقيقة الواحدة. أليس كذلك؟!»

قال المدير مبتسماً: «بلى بالتأكيد»

لقد كان مندهشاً من جدية الشاب في تلك اللحظة، كما لو كانت الجدية الزائدة تجعل الإنسان مديراً أكثر كفاءة، وقال للشاب: «إن كل ما ينبغي عليه فعله مع الموظف الممتاز، هو الوقوف معه لحظة وضع هدف الدقيقة الواحدة ثم تركه يجري بالكرة.»

قال الشاب: «لقد فهمت من السيدة براون أنك أحياناً لا تحتاج أن تفعل هكذا معها.»

قال المدير: «هي صادقة تماماً، وقد نسيت أكثر من معظم الموظفين هنا. ولكن مع كل موظف سواء كان ممتازاً، أم من الممكن أن يكون ممتازاً، فإن وضع هدف الدقيقة الواحدة هو الأداة الأساسية للسلوك المنتج.»

وسأل الشاب قائلاً: «هل صحيح أنه لا بهم من يبادر في لحظة وضع هدف الدقيقة الواحدة؟، وأن كل هدف ينبغي أن يكتب على ورقة خاصة؟»

أجاب المدير مؤكداً: «قطعاً.»

وتساءل الشاب: «لماذا ذلك مهم جداً؟»

أجاب المدير: «من أجل أن يراجع الموظفون أهدافهم دائماً، ثم يراجعون أداءهم في مقابل تلك الأهداف.»

فقال الشاب: «أفهم من هذا أنك تصر على أن يكتبوا أهدافهم الرئيسة فقط، وواجباتهم دون ذكر كل جوانب الوظيفة.»

قال المدير: «نعم، وذلك لأنني لا أريد أن يكون الأمر كمصنع الورق؛ لا أريد الكثير من الأوراق تملأ الملفات، وننظر في كل ملف مرة واحدة في السنة، عندما يحين موعد تحديد أهداف السنة الجديدة، أو موعد مراجعة الأداء أو ما شابه ذلك.»

وأردف المدير قائلاً: «فكما رأيت - تقريباً - أن كل موظف يعمل تحت إشرافي توجد بالقرب منه لوحة مخطوطة مثل هذه.» ثم أطلع زائرته على لوحته:

*

تمعن دقيقة
في أهدافك،

وانظر إلى
أدائك،

لترى هل يتناسب
عملك مع أهدافك؟

*

ودهش الشاب، فقد فاته أن يطلع على هذه اللوحة في زيارته القصيرة وقال: «لم أر هذه اللوحة من قبل، إنها رائعة.» وتساءل: «هل أستطيع الحصول على مثل هذه اللوحة؟»
قال المدير: «بالطبع، وسأرتب لهذا الأمر.»

وبينما كان الزائر يدون بعض ما تعلمه، قال له المدير المعلم دون أن يرفع رأسه: «أنت تعرف أنه من الصعب عليك أن تتعلم كل شيء يلزمك عن إدارة الدفيقة الواحدة في مثل هذه العجالة من الوقت؛ فهناك بالتأكيد المزيد أود أن تتعلمه عن أهداف الدفيقة الواحدة - مثلاً - لكن ربما يمكنني تقديم هذا لك فيما بعد.»

وتساءل الشاب، وهو يرفع رأسه من دفتره: «هل باستطاعتنا مناقشة ثناء الدفيقة الواحدة الآن.»

قال المدير: «بالتأكيد، وربما تتعجب لماذا ذلك يفيد أيضاً؟»
ورد الزائر قائلاً: «في الحقيقة نعم.»

قال مدير الدقيقة الواحدة: «هيا ننظر لبعض النماذج، فربما بعد ذلك يتضح لك لماذا ينجح ثناء الدقيقة الواحدة جداً؟»
قال الشاب: «أحب ذلك.»

وقال المدير: «سأبدأ بمثال الحمام ثم نتقل للموظفين، لكن تذكر - مع ذلك - أن الموظفين ليسوا حماماً، فالموظفون أكثر تعقيداً، إنهم مدركون، ويفكرون في أنفسهم، وبالتأكيد لا يريدون أن يتحكم فيهم أحد. تذكر هذا وقدره، فإنه مفتاح للإدارة الناجحة.»

وأردف المدير قائلاً: «لنتذكر هذا، ونحن ننظر إلى العديد من الأمثلة البسيطة التي توضح لنا أننا جميعاً نبحث عما نراه نافعاً لنا، ونتجنب ما نراه ضاراً بنا.»

«ولنفترض أن لديك حمامة غير مدربة، وتريد دخولها في صندوق في الزاوية السفلى من جهة اليسار، ثم تجري في الصندوق حتى الزاوية العليا من جهة اليمين، ثم تدفع رافعة بقدمها اليمنى. ولنفترض أن ذلك ليس بعيداً جداً عن الباب، ولدينا ماكينة تخرج لها حبيبات من الطعام، لنكافئ الحمامة، ونعزز سلوكها الصحيح. فماذا تظن أنه واقع، إذا وضعنا الحمامة في الصندوق، وانتظرنا حتى تجري نحو الزاوية العليا جهة اليمين، وتدفع الرافعة برجلها اليمنى، قبل أن نعطيها أي طعام؟» هذا سؤال طرحه مدير الدقيقة الواحدة على الشاب.

ورد الشاب قائلاً: «ستموت جوعاً.»

وقال المدير: «أنت على حق، فسنخسر العديد من الحمام، فالحمامة ستموت جوعاً؛ لأنها ليست لديها فكرة عما يجب أن تفعله.»

وأردف المدير قائلاً: «في الواقع ليس من الصعب تدريب حمامة على القيام بهذه المهمة، فكل ما عليك أن ترسم خطأ قريباً من مدخل الصندوق الذي تمر به الحمامة، فإذا دخلت الحمامة الصندوق، وعبرت الخط تطرق الآلة ومن ثم يخرج منها الطعام، وتتغذى الحمامة، وبسرعة سترى الحمامة تجري لتلك النقطة لكنك لا تريد أن تظل الحمامة هناك. فأين تريد أن تقف الحمامة؟

قال الشاب: «في الزاوية اليمنى في أعلى الصندوق.»

قال مدير الدقيقة الواحدة: «وهو كذلك، لذا بعد لحظة توقف عن مكافأة الحمامة عند جريها نحو تلك النقطة، وارسم خطأ آخر لا يكون بعيداً جداً عن الخط السابق، ويكون في اتجاه الهدف المراد - وهو الزاوية اليمنى في أعلى الصندوق. والآن تبدأ الحمامة الجري حول النقطة الأولى فلا تجد طعاماً، وسريعاً - مع ذلك - ما تجدها تعبر الخط الجديد، ثم دع الآلة تطلق جبيبات الطعام ثانية لتتغذى الحمامة.

ثم واصل مدير الدقيقة الواحدة كلامه قائلاً: «بعد ذلك ارسم خطأً آخر، وهذا الخط يتجه نحو الهدف، ولكنه ليس بعيداً عن الحمامة حتى لا تتخطاه الحمامة ثانية. ونظل في عمل هذه الخطوط أقرب، وأقرب إلى الناحية اليمنى العليا من الصندوق، حتى نصل لمرحلة لا نطعم فيها الحمامة إلا إذا طرقت الرافعة، ثم أخيراً عندما تطرق الحمامة الرافعة برجلها اليمنى تحصل على الطعام.»

وتساءل الشاب: «ولماذا تضع هذه الأهداف البسيطة؟»

فأجابه المدير: «بوضع هذه السلسلة من الخطوط، نحدد الأهداف التي تستطيع الحمامة تحقيقها، ولذلك فإن أساس تدريب الفرد للقيام بعمل جديد - في البداية - مراقبته وهو يعمل شيئاً بشكل مناسب إلى حد ما حتى يتمكن في النهاية من تعلم الأداء الممتاز تماماً.»

وأردف المدير قائلاً: «ونحن نطبق هذا الأسلوب دائماً مع الأطفال، والحيوانات لكننا ننساه نوعاً ما، عندما نتعامل مع الكبار؛ فمثلاً: في بعض عروض المتاحف البحرية الموجودة في البلاد عادة ينتهي العرض بحوت ضخم، يقفز فوق حبل عال فوق الماء، وعندما يسقط الحوت في الماء يطير الماء حتى يغطي المشاهدين في الصفوف العشرة الأولى. ويغادر الناس مكان العرض وهم يتمتمون بكلمات لأنفسهم: «هذا عجيب! كيف يدربون ذلك الحوت ليفعل هكذا؟!»

ثم تساءل المدير: «هل تظن أنهم يذهبون إلى مياه المحيط في مركب، ويقيمون حبلاً معلقاً فوق الماء، وينادون على الحوت: «هيا أقفز!» إلى أن يقفز من فوق الحبل؟ ثم يقولون «رائع، فلتعاقد معه. إنه رايح حقاً.»

فضحك الشاب قائلاً: «لا، ولكن هكذا يتم التعاقد مع الراح.» واستمتع الرجلان بالضحك معاً، ثم قال المدير للشاب: «أنت محق. فعندما أمسكوا بالحوت لم يكن يعرف شيئاً عن القفز فوق الحبال، لذلك بدؤوا يدرّبونه في بركة الماء الواسعة، ولكن أين تظن أنهم بدؤوا إقامة الحبل؟»

فأجاب الشاب: «في قاع البركة.»

وقال المدير: «بالطبع! وكل مرة كان الحوت يسبح فوق الحبل - وفي كل مرة يتجاوز الحبل يتم إطعامه، وحالما يرفعون مستوى الحبل قليلاً.»

وإذا سبح الحوت تحت الحبل لا يطعم أثناء التدريب، وكلما سبح من فوق الحبل يطعم، لذلك بعد قليل بدأ الحوت السباحة من فوق الحبل دوماً، ثم بدأ المدربون برفع مستوى الحبل قليلاً» فسأل الشاب: «لماذا يرفعون الحبل لأعلى؟»

وأجاب المدير: «أولاً: لأنه كان لديهم هدف واضح؛ وهو الوصول بالحوث لمستوى القفز خارج الماء، وأعلى الجبل.
وقال مدير الدقيقة الواحدة: «ثانياً ليس طريفاً أن يقول المدرب في أثناء العرض: أيها المشاهدون لقد قفز الحوت مرة ثانية» فربما ينظر الناس في الماء، ولكنهم لا يرون شيئاً، وخلال فترة يظل المدربون يرفعون الجبل حتى في النهاية يصلون به لسطح الماء. والآن يدرك الحوت ذلك الأمر فلكي يحصل على الطعام عليه أن يقفز قليلاً من خارج الماء إلى ما فوق مستوى الجبل وهكذا دواليك.»

فقال الشاب: «إذن تلك هي طريقتهم، وبهذا فهمت الآن كيف أن استخدام تلك الطريقة تنجح مع الحيوانات، ولكن أليست هذه الطريقة لا تتناسب مع الموظفين؟»

فأجاب المدير: «لا، إنها طبيعية جداً - في الواقع - ونحن جميعاً نفعل نفس الشيء بشكل أساسي مع الأطفال الذين نرعاهم. فضي رأيك كيف تعلمهم المشي؟ هل يمكنك أن تتخيل نفسك موقفاً طفلاً، وتقول له «امش على أرجلك» وعندما يقع على الأرض، تلتقطه وتضربه، وتقول له: «قلت لك امش.» لا يمكن ذلك، فأنت توقف الطفل، وفي اليوم الأول يتأرجح قليلاً، وتكون منفعلاً ومسروراً وتقول: «لقد وقف، وقف»، ثم تحتضنه وتقبله، وفي اليوم التالي يقف لمدة لحظة، وقد يتأرجح في خطوة، وأنت تحيطه بالقبلات وبالأحضان. وأخيراً يدرك الطفل أن هذه صفقة جيدة، ويبدأ في تحريك رجليه أكثر وأكثر، حتى يمشي في النهاية.

ونفس الشيء يصلح لتعليم الطفل الكلام، ولنفترض أنك طلبت من طفل أن يقول: «أعطني كوباً من الماء من فضلك». لو انتظرت حتى يقول الطفل الجملة كاملة قبل إعطائه شيئاً من الماء فإنه سيموت عطشاً. لذلك عليك أن تبدأ بقولك: «ماء - ماء»، وفجأة ذات يوم سيقول الطفل: «ما» وتطير فرحاً محتضناً الطفل، ومقبلاً إياه، وتتصل بجذته هاتفياً لتبلغها بأن الطفل يقول: «ما..ما». وذلك اللفظ ليس «ماء» ولكنه بالطبع قريباً منه.

والآن لا يعجبك طفل يدخل مطعماً، وعمره واحد وعشرون ويطلب كوباً من «الماء». وبعد فترة لا تقبل منه إلا كلمة «ماء»، ثم تبدأ في تعليمه كلمة «من فضلك».

تبين هذه الأمثلة أهم شيء في تدريب الفرد ليصبح ممتازاً هو مراقبته، وهو يؤدي عمله بشكل جيد - في البداية يكون تقريباً جيداً، وبالتدريج يتقدم نحو الغرض المنشود. ومع الشخص الممتاز لا يلزمك مراقبته وهو يؤدي عمله بتفوق؛ لأن الممتازين في أدائهم يراقبون أنفسهم، وقادرون على تعزيز أنفسهم.

فسأل الشاب قائلاً: «هل ذلك سبب مراقبتك للموظفين الجدد كثيراً في البداية؟ أم تزيد من المراقبة، عندما يتولى موظفوك الأكثر خبرة مشروعاً جديداً؟»

قال مدير الدقيقة الواحدة: «نعم، فمعظم المديرين ينتظرون موظفيهم حتى يبرعوا في عمل ما قبل أن يوجهوا لهم الشكر، ومن ثم لا يحاول العديد من الموظفين تحسين أدائهم أبداً لأن مديريهم يركزون على مراقبتهم أثناء قيامهم بشيء خطأ - بمعنى أي قصور في المرحلة الأخيرة من العمل في نموذج الحمامة الذي تقدم. فالموقف يشبه وضع الحمامة في الصندوق، وليس فقط الانتظار حتى تطرق الراقعة لتحصل على أي طعام، ولكن بوضع بعض الأسلاك المكهربة حول الصندوق لمعاقتها من وقت لآخر بهدف تحفيز دافعيتها.»

وعلى الشاب قائلاً: «إن ذلك لا يبدو فعالاً جداً»

وقال مدير الدقيقة الواحدة: «حسناً، إنه كما تقول، بعد أن تعاقب الحمامة لبرهة دون أن تعلم السلوك المطلوب (أي طرق الراقعة)، وتذهب الحمامة إلى زاوية الصندوق ولا تتحرك. فبالنسبة للحمامة تلك بيئة غير محببة، ولا تستحق الدخول في مخاطرات.»

«وذلك ما نفعه غالباً مع الموظفين الجدد غير المحنكين، ونحن نرحب بهم في شركتنا، ونأخذهم ليقابلوا كل الموظفين، ثم نتركهم يصرفون شؤونهم في عملهم، ونحن لا نراقبهم، وهم يحاولون إدارة عملهم، ولكننا نلومهم من وقت لآخر ليستمروا في التحسن. وهذا هو الأسلوب الأفضل في القيادة من بين جميع الأساليب، ونسميه أسلوب «اتركه وشأنه، ثم وجه له اللوم». حيث تترك الموظف لنفسه متوقعين منه أداء حسناً، وعندما لا نجد منه ذلك نوبخه»

وسأل الشاب قائلاً: «وماذا يحدث لأولئك الموظفين؟»

رد المدير قائلاً: «لو كنت تعمل في أي شركة، وأنا أعلم أنك زرت العديد من الشركات، وتعلم - لأنك رأيتهم - أنهم يبذلون أدنى جهد ممكن.

وذلك الخطأ الذي تقع فيه معظم الشركات الآن، موظفيهم لا ينتجون بالفعل - لا كما ولا كيفاً.

ويرجع سبب هذا الأداء الضعيف في العمل - ببساطة - إلى سوء الإدارة.»

ونحى الشاب دفتره جانباً، وفكر فيما سمعه قبل قليل. لقد بدأت عيناه تبصران إدارة الدقيقه الواحدة بأنها أداة عملية في مجال الأعمال التجارية.

لقد أدهشه جمال، وبساطة، وفعالية ثناء الدقيقه الواحدة - سواء كانت في عالم الأعمال التجارية أو في غيره.

وقال الشاب: «إن ذلك يذكرني ببعض أصدقائي، لقد اتصلوا بي وقالوا لي أنهم اشتروا حيواناً أليفاً، ويطلبون معرفة طريقة مناسبة لتدريبه»

وكان يبدو على المدير أنه يتردد في توجيه هذا السؤال للشاب: «وكيف سيدربونه؟»

وقال الشاب: «قال أصدقائي: إذا كان للحيوان تجربة مع السجاد، سنصرف عن طريق تركه يمسح أنفه فيه، ونداعبه بورق الجرائد، ونلقي به من النافذة الصغيرة التي في المطبخ لينزل إلى الحديقة - حيث كان المقروض أن يظل الحيوان في الحديقة.»

«ثم طلبوا مني رأيي في هذه الطريقة، فضحكت لأنني كنت أعرف ما سيحدث؛ فبعد حوالي ثلاثة أيام كان الحيوان يقف على الأرض ويقفز من النافذة. ولم يعرف الحيوان ماذا كان مطلوباً منه؟ لكنه كان يعرف أن عليه تنظيف المكان.»

وصاح المدير معلناً موافقته على ذلك الرأي قائلاً: «تلك قصة عظيمة. فكما ترى ذلك ما يفعله العقاب، عندما تلجأ إليه مع شخص تنقصه الثقة، أو غير مخلص بسبب عدم خبرته. فإذا لم يعمل الموظفون عديمو الخبرة (أي يؤدون ماتريده منهم) بدلاً من معاقبتهم، يلزمنا الرجوع إلى وضع هدف الدقيقة الواحدة، وتأكيد من فهمهم لما هو منتظر منهم وكذلك تتأكد من أنهم يعرفون صورة الأداء الجيد.»

ثم قال الشاب: «حسناً، ثم بعد مراجعة وضع هدف الدقيقة الواحدة، فهل ستحاول زيارتهم وهم يحاولون إجابة ما يعملون ثانية؟» فقال مدير الدقيقة الواحدة: «بالضبط هكذا، فعليك دائماً إيجاد المواقف - في البداية - لكي تقدم ثناء الدقيقة الواحدة.» ثم نظر المدير مباشرة في عيني الشاب، وقال: «أنت متحمس جداً، ومتعلم ماهر، وهذا ما يجعلني مسروراً بمشاركتك لي في أسرار إدارة الدقيقة الواحدة.» وابتسم الاثنان معاً، فقد أدركا أنها لحظة ثناء، عندما سمع كل منهما اهتمام الآخر به.

وقال الشاب: «بكل تأكيد أفضل الثناء على اللوم، وأعتقد أنني فهمت الآن سر فعالية لحظة تحديد الأهداف، ولحظة الثناء؛ فهما ذات معنى طيب فعلاً بالنسبة لي»

فقال مدير الدقيقة الواحدة: «حسناً»

وتعجب الشاب: «ولكنني لا أستطيع أن أتخيل لماذا ينجح لوم الدقيقة الواحدة!؟»

فقال مدير الدقيقة الواحدة: «دعني أحكي لك بعض الأشياء عنها»:

«توجد أسباب عديدة لفعالية لوم الدقيقة الواحدة بشكل جيد جداً».

وقال المدير شارحاً: «لنبدأ بالتعليق على الأداء في لوم الدقيقة الواحدة؛ فهذا التعليق شيء لا يحتمل التأجيل؛ حيث تذهب للموظف بمجرد أن تلاحظ «سوء تصرفه» أو بمجرد أن تذكرك بذلك قاعدة المعلومات الموجودة لديك، فمن غير المناسب إخفاء مشاعرك السلبية نحو ضعف أداء الموظف».

ففي الحقيقة إن التعليق الفوري على الأداء الضعيف يعدّ درساً هاماً في سبب نجاح، وفعالية لوم الدقيقة الواحدة. قبلون ضبط النظام فور وقوع سوء التصرف - بقدر الإمكان - يصبح الموقف غير مجدٍ، وغير مؤثر في السلوك مستقبلاً، وفي الواقع يخفي معظم المديرين ملاحظاتهم عن ضعف الأداء، وبعد ذلك في يوم ما، عند مراجعة تقييم الأداء، أو في وقت غضب بشكل عام ينفد صبرهم، ينفجرون معلنين قائمة طويلة من المخالفات، ويخبرون الموظفين بكل الأشياء التي أخطأوا فيها طوال الأسابيع أو الشهور الماضية. «وتهد الشاب، وقال: «صحيح تماماً».

رواصل مدير الدقيقة الواحدة كلامه قائلاً: «وبعد ذلك ينهي المدير والموظف مناقشتهم الحادة، أو يهدأ، وكل منهما مستاء من الآخر. أما الموظف الذي يتلقى تعليماً على أدائه لا يسمع - في الواقع - كلمة أخطأت. وهذا إيضاح لصورة النظام - «اتركه وشأنه، ثم وجه له اللوم» - التي تكلمنا عنها من قبل.»

ورد الشاب قائلاً: «أتذكر ذلك جيداً. وذلك - بالتأكيد - شيء أريد تجنبه.»

فوافق المدير قائلاً: «كلية، إذا تدخل المديرين مبكراً، يمكنهم التعامل مع تصرف واحد في وقت واحد، والموظف الذي يتلقى ذلك التعامل لن يكون محبطاً، ويمكنه سماع التعليق على أدائه وذلك سبب اعتقادي بأن مراجعة الأداء هي عملية مستمرة، وليست شيئاً تقوم به مرة واحدة فقط في العام.»

ولخص الشاب ما فهمه من المدير قائلاً: «إذن أحد أسباب نجاح لوم الدقيقة الواحدة أن الموظف الذي يتلقى اللوم يستطيع أن «يسمع» التقييم، لأنه عندما يناقش المدير سلوكاً واحداً في المرة الواحدة، يبدو الموقف أكثر عدلاً ووضوحاً.»

قال المدير: «نعم، وثانياً: عندما أقدم لحظة لوم الدقيقة الواحدة لا أهاجم الموظف لشخصه أبداً؛ ذلك لأن قيمة الموظف كشخص لا دخل لها بكونه موظفاً، ومن ثم لا يشعر الموظف بالحاجة للدفاع عن كيانه؛ فأنا ألوم السلوك الوظيفي فقط. وهكذا ينصب تقييمي للأداء ورد فعلهم على سلوك محدد، وليس على مشاعرهم الشخصية كبشر.»

وغالباً ما يوبخ المديرون الموظفين أثناء تقييمهم نظامياً، وأقصد في لوم الدقيقة الواحدة أن أحد من السلوك الخطأ، وأحافظ على الموظف.»

فقال الشاب: «إذن ذلك سبب تحويلك للشق الثاني من اللوم إلى ثناء؛ لأنك تقول: إن سلوكهم ليس على ما يرام، ولكنهم شخصياً على ما يرام.»

فقال المدير موافقاً: «نعم.»

واستفسر الشاب قائلاً: «لماذا لا يكون الشطر الأول ثناء والثاني لوم؟»

فقال المدير بإصرار: «لسبب ما لا يصلح هذا؛ فبعض الموظفين - حسب اعتقادي - يقولون عني: لطيف، ولكنني قاس كمدبر. ولكن لأن أكثر دقة: فأنا فعلاً قاس، ثم لطيف.»

فردد الشاب: «قاس، ولطيف.»

فقال مدير الدقيقة الواحدة بإصرار: «نعم، وهذه فلسفة قديمة مازالت تثبت نجاحها لآلاف السنين.»

وتوجد - في الواقع - قصة في الصين القديمة تصور هذا الكلام؛ فذات مرة عين إمبراطور شخصاً يليه في السلطة، وأطلق عليه لقب رئيس الوزراء، وقال له رسمياً: «لماذا لا نقسم المسؤوليات؟ لماذا لا تقوم أنت بالعقاب، وأنا أقوم بالثواب؟» فقال رئيس الوزراء: «جميل، سأتولى العقاب، وأنت تتولى الثواب.»

فقال الشاب: «أعتقد أنها قصة جميلة.»

فقال المدير الرائع، وقد علت ثغره ابتسامة العالم: «أكيد ستحب القصة.»

ثم واصل المدير قصته: «والآن سرعان ما لاحظ الإمبراطور أنه كلما كلف أحداً بعمل، فربما ينفذه أو لا ينفذه، وعلى العكس من ذلك كان رئيس الوزراء يأمر فيطاع؛ لذلك استدعى الإمبراطور رئيس الوزراء ثانية، وقال له: «لماذا لا نقسم المسؤوليات ثانية؟ لقد ظلمت تنفيذ العقاب لفترة، فالآن أقوم أنا بهذه المهمة، وتقوم أنت بتنفيذ الشواب.» لذلك تبادل كل من الإمبراطور، ورئيس الوزراء الأدوار الرسمية.

وفي خلال شهر أصبح رئيس الوزراء إمبراطوراً؛ لقد كان الإمبراطور في العهد السابق إنساناً لطيفاً يكافئ، ويرحم كل واحد، ثم بدأ يعاقب الناس؛ فقال الناس: «ماذا حدث لهذا المعجوز غريب الأطوار؟» وألقوا به فوق على الأرض على أذنه. وعندما بدؤوا البحث عمن يحل محله قالوا: «هل تعلمون من يستحق فعلاً أن يخلفه الآن - رئيس الوزراء.» لذلك نصبوه عليهم إمبراطوراً.

وتساءل الشاب: «هل تلك قصة حقيقية؟»

وأجاب مدير الدقيقة الواحدة ضاحكاً: «ومن يهمله ذلك؟» وأضاف قائلاً: «أعرف - حقاً - أنك لو كنت قاسياً في الأول بخصوص الأداء في العمل، ثم بعد ذلك تصبح معيناً للموظف، يكون أجدى نفعاً.»

وتساءل الشاب: «هل لديك أي أمثلة يومية حديثة لنجاح فعالية لوم الدقيقة الواحدة غير تلك التي تتعلق بالإدارة؟»

قال المدير: «نعم لدي بالتأكيد، أذكر لك مثالين: أحدهما يتعلق بمشاكل قسوة الكبار، والآخر يتعلق بتعليم الأطفال النظام.»

وتسأل الشاب قائلاً: «ماذا تقصد بـ «مشاكل قسوة الكبار؟»
فقال المدير: «أتكلم عن الكحوليات بالذات، فمنذ حوالي ثلاثين
عاماً اكتشف أحد القساوسة أسلوباً يسمى الآن بـ «تدخل الأزمة.»
واكتشف ذلك الأسلوب، عندما كان يساعد زوجة طبيب، فقد نقلت
للمستشفى في حالة سيئة، وكانت تحتضر نتيجة إصابتها بتليف في
الكبد، لكنها كانت تنكر أنها كانت سكيرة، وعندما تجمعت كل
عائلتها بجانب سريرها، سأل القسيس كلاً منهم أن يحكي له حدثاً
معيناً لاحظته يتعلق باحتسائها البيد، وذلك جزء هام من لوم الدقيقة
الواحدة، فقبل توجيه اللوم ينبغي عليك أن ترى السلوك بنفسك - لا
يمكنك الاعتماد على ما رآه شخص آخر - فلا توجه اللوم على أساس
إشاعة.»

قال الشاب: «جميل»

وقال المدير: «دعني أكمل القصة. فبعد أن حكى الأسرة عن
سلوكيات محددة، طلب القس من كل فرد في الأسرة أن يحكي
للمرأة عن شعوره لتلك الأحداث، والجميع مجتمعون على مقربة
منها، حكى كل واحد لها أولاً ما كانت تفعله، وثانياً شعورهم تجاه
ذلك. لقد كانوا غاضبين، ومحبطين، ومخرجين. ثم حكوا لها كم
أحبوها كثيراً، ولسوها بصورة فطرية، وقالوا بركة كم يريدونها
تعيش، وتستمع بالحياة مرة أخرى. وذلك كان سبب غضبهم الشديد
منها.»

فقال الشاب: «ذلك يبدو بسيطاً جداً، وخاصة مع شيء معقد مثل مشكلة شرب النبيذ. وهل صلح ذلك؟»

ورد مدير الدقيقة الواحدة بإصرار قائلاً: «بصورة مذهشة، إنها ليست سهلة - كما لخصتها - بالطبع. لكن هذه العناصر الثلاثة الأساسية: إخبار الناس بما ارتكبوه من خطأ؛ وإخبارهم بشعورك نحوهم؛ وتذكيرهم بأنهم ذوو قيمة وجديرون بالاهتمام - كل هذا يؤدي إلى تحسن كبير في سلوكهم.»

فقال الشاب: «هذا كلام لا غبار عليه بالمرّة.»

فوافق المدير قائلاً: «أعلم أنه كذلك.»

وقال الشاب: «لقد قلت أنك ستقدم لي مثالين عن كيفية

استخدام أناس آخرين طرقاً ناجحة مثل لوم الدقيقة الواحدة.»

فقال المدير: «نعم طبعاً، في بداية السبعينات اكتشف طبيب نفسي لإحدى الأسر في كاليفورنيا اكتشافاً مذهشاً يتعلق بالأطفال: فقد قرأ الكثير عن الارتباطات، وهي الروابط الانفعالية بين الناس بعضها البعض، وعرف ما كانت تحتاجه الناس، فالتناس تحتاج أن ترتبط بمن يهتمون بهم؛ ليشعروا بأنهم مقبولون وذوو قيمة لجرد أنهم بشر.

والطبيب عرف أيضاً أن الناس يحتاجون إلى معين ليجدوا من يهتم

بهم، عندما يجانبهم الصواب.»

وسأل الشاب قائلاً: «وكيف يمكن ترجمة ذلك إلى سلوك

عملي؟»

وأجاب المدير قائلاً: «إن كل أب أو أم يتعلم لمسة الحنان التي يمنحها لطفله، بوضع يده على كتفه، ولس ذراعه، وحمله على رجليه إذا كان لا يزال صغيراً. ثم يوضح الأب للطفل ما أخطأ فيه بالضبط، وشعور الأب نحو ذلك، وهذا بشكل ودي. (وترى أن هذا التصرف يشبه كثيراً ما فعله أفراد أسرة تلك السيدة المريضة.) وأخيراً، يأخذ الأب نفساً عميقاً، ويسمح بشوان من الصمت ليحس الطفل بشعور والده. ثم يخبر الأب طفله بقيمته وأهميته له.

ولاحظ أنه من المهم جداً عند إدارة القوى العاملة أن تتذكر أن السلوك، والقيمة ليسا متماثلين، فالجدير بالاهتمام هو الشخص الذي يوجه سلوك العاملين، وهذا يصدق على كل منا كمديرين وعلى الموظفين تحت إدارتنا.»

ثم أضاف المدير قائلاً لزمائره وهو يشير إلى لوحاته المفضلة: «في الحقيقة لو تتعلم هذه الحكمة، سيكون لديك مفتاح اللوم الفعال حقاً.»

*

نحن لا نمثل
فقط
سلوكياتنا،

بل نمثل أيضاً
الإنسان
الذي يوجه
سلوكياتنا

*

وأضاف المدير قائلاً: «إذا أدركت أنك تدير الموظفين، وليس فقط سلوكهم الأخير، فستنجح في عملك.»

فقال الشاب: «هذا يبدو كما لو كان هناك رعاية واحترام زائد وراء مثل ذلك اللوم.»

فقال المدير: «أنا سعيد أنك لاحظت ذلك أيها الشاب، وستكون ناجحاً في ممارسة لوم الدقيقة الواحدة، عندما تهتم فعلاً برعاية الموظف الذي توجه له اللوم.»

فقال الشاب: «ذلك يذكرني بما قاله لي السيد ليقي حيث إنك تربت على كتفه، أو تصافحه، أو تقترب منه بصورة ما خلال لحظة الشاء. والآن ألاحظ أن الآباء والأمهات يتم تشجيعهم للمس أطفالهم أثناء لومهم؛ فهل اللمس جزء مهم من لحظات الثواب والعقاب؟»

أجاب المدير مبتسماً: «نعم ولا؛ نعم: إذا كنت تعرف الشخص جيداً، وأنت مهتم بمساعدته لينجح في عمله، ولا: إذا كنت أنت أو الشخص تشكان في جدوى اللمس.»

وأوضح المدير قائلاً: «إن اللمس رسالة مؤثرة جداً، فالتناس يملؤهم شعور قوي عند اللمس، وذلك يجب عدم الاستهانة به فهل تحب - مثلاً - أن يلمسك شخص لست متأكداً من دوافعه نحرك أثناء موقف ثواب أو عقاب؟»

فأجاب الشاب على الفور: «لا، لا أقبل ذلك!»

وعلق المدير قائلاً: «إذن أنت تفهم ما أقصد. فاللمسة رسالة مخلصه جداً، والناس تدرك فور لمسهم ما إذا كنت مهتماً بهم، أم تحاول فقط أن تجد طريقة للسيطرة عليهم.»

وقال المدير: «وتوجد قاعدة بسيطة جداً للمس: «عندما تلمس لا تأخذ.» أى المس الموظفين الذين تديرهم فقط، عندما تقدم لهم شيئاً ما مثل: التشجيع، أو المساعدة، أو تأكيد حسن أدائهم، وما إلى ذلك.» فقال الشاب: «إذن أنت تمتنع عن لمس الشخص، حتى تقوى العلاقة بينكما، ويعرف أنك مهتم بنجاحه - أى أنك بجانبه حقاً - هذا ما فهمته.»

ثم أضاف الشاب في تردد: «ولكن أثناء لحظات الثواب، أو العقاب يجب أن يبدو على المدير البساطة التامة، أليست هذه طرقة مؤثرة فعلاً بالنسبة لك، ليؤدي الموظفون ما تريده منهم؟ وأليس ذلك أسلوباً متسلطاً؟»

وأجاب مدير الدقيقة الواحدة مؤكداً: «أنت محق فيما تقول عن إدارة الدقيقة الواحدة كأسلوب قوى ليؤدي الموظفون ما تريده منهم.» «ولكن التسلط هو: إلزام الموظفين بعمل شيء يحهلونه، أو لا يوافقون عليه، وهذا يفسر لنا سبب أهمية أن يعرف الموظف الصواب من البداية بخصوص ما تقومون به من عمل وسبب ذلك.»

وشرح المدير قائلاً: «إن ذلك مثل أي شيء آخر في الحياة؛ فهناك أشياء تصلح، وأخرى لا تصلح، والإخلاص مع الموظفين ينجح في النهاية. ومن الناحية الأخرى فكما تعلمت في حياتك الشخصية: يؤدي عدم الإخلاص إلى الفشل مع الناس، وهذا أمر بسيط جداً.»
فقال الشاب: «لقد فهمت الآن من أين تستمد قوة أسلوبك في الإدارة؟ أنت تهتم بموظفيك.»

ورد المدير ببساطة: «نعم، أهتم بهم.»
وتذكر الشاب كم كان قاسياً في رأيه عن هذا المدير، عندما قابله في المرة الأولى.
ولقد بدا الأمر، وكأن المدير قرأ أفكار هذا الزائر.

وقال مدير الدقيقة الواحدة: «أحياناً ينبغي عليك أن تهتم بالناس كثيراً لدرجة أنك تقسو عليهم، وأنا.. أنا قاسٍ جداً حيال الأداء الضعيف، لكن قسوي تنصب فقط على الأداء، ولا أقسو أبداً على كيان الشخص.»

وأحب الشاب هذا مدير الدقيقة الواحدة؛ فلقد عرف الآن: لماذا أحبه الناس، وأحبوا العمل معه؟

وقال الشاب، وهو يشير إلى دفتره: «ربما تجد الدفتر هذا شيقاً. إنه لوحة فنية نقشتها لتذكركني بالأهداف - أهداف الدقيقة الواحدة - والنتائج - ولحظات الثواب والعقاب - وكيف تؤثر كل هذه الأشياء في سلوكيات الموظفين.»

*

الأهداف
تحرك
السلوك

والنتائج
تحافظ على
السلوك

*

قَالَ المدير: «هذا عظيم جداً.»
وسأله الشاب؛ لسمع التهنئة مرة أخرى قائلاً: «هل تعتقد ذلك؟»
فقال المدير - بهدوء - مؤكداً كلامه: «أيها الشاب ليس دوري في
الحياة أن أكون شريط تسجيل، لا وقت عندي دائماً لأكرر كلامي.»
ففي اللحظة التي ظن الشاب أنه سيستدح، تلقى لحظة عتاب
أخرى كان في غنى عنها.
وظل وجه الشاب مشرقاً، ولم يتغير لونه، وقال - ببساطة - للمدير:
«لماذا قلت هذا؟»

ونظر كل منهما للآخر للحظة، ثم بدأ يضحكان معاً.
وقال المدير: «أنا أحبك أيها الشاب.» وسأل المدير الشاب قائلاً:
«هل تحب أن تعمل هنا؟»
فوضع الشاب دفتره جانباً، وحملق في دهشة قائلاً بحماس:
«أتقصد أن أعمل لحسابك؟»
فأجابه المدير قائلاً: «لا، أعني أن تعمل لحسابك، مثل باقي
العاملين في إدارتي؛ فلا أحد يعمل بالقلم لحساب آخر. كل ما
هنالك أنني أساعد العاملين؛ لإجادة عملهم في سبيل رفعة شأن
شركتنا.»

وبالطبع هذا ما كان يبحث عنه الشاب طويلاً.
فقال الشاب: «يسعدني العمل هنا.»
وعمل فعلاً لفترة من الوقت.
وانقضى الوقت الذي استثمره المدير ذو الطابع الخاص في تدريب
ذلك الشاب؛ ذلك لأنه في النهاية حدث ما لا مناص منه.

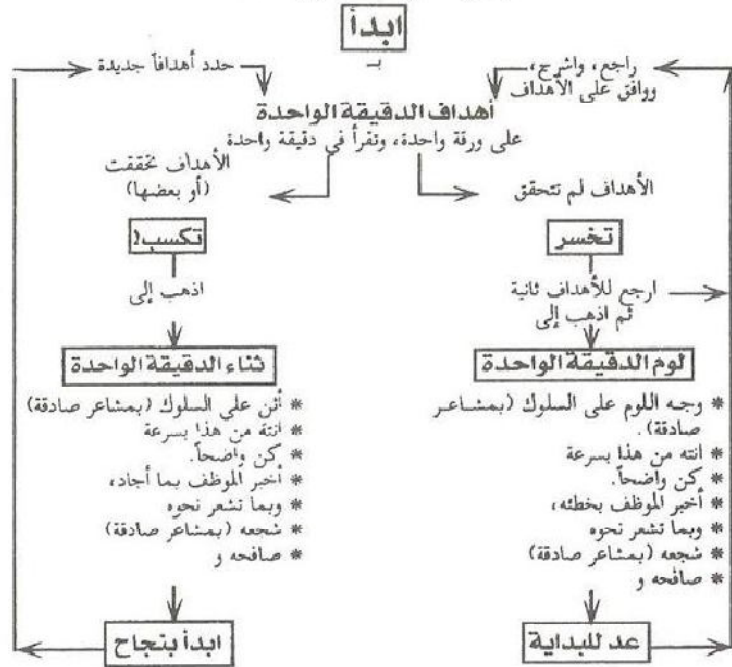
لقد أصبح الشاب مدير الدقيقة الواحدة

لقد أصبح الشاب مدير الدقيقة الواحدة، ليس لأنه قلدهم في التفكير، أو في الكلام، ولكن لأنه تصرف مثلهم...
لقد وضع أهداف الدقيقة الواحدة.
قدم الشكر في ثناء الدقيقة الواحدة.
وجه اللوم في لوم الدقيقة الواحدة.
وجه أسئلة مختصرة، وهامة، وصدق في قوله ببساطة، وضحك، وعمل، وسعد.
وربما أهم شيء قام به أنه شجع العاملين الذين عملوا معه ليحذوا حذوه.
بل ابتكر أيضاً «خطة في صورة لعبة» ليسهل على العاملين معه الوصول لدرجة مدير الدقيقة الواحدة، وقدمها لكل موظف كهدية مفيدة.

ملخص مختصر جداً لـ

هدية مدير الدقيقة الواحدة « خطة في صورة لعبة »

كيف تقدم لنفسك، وللآخرين « الهدية » الخاصة بتحقيق نتائج أفضل في وقت أقل؟
حدد الأهداف، وقدم الثناء، على المجهودات واللوم على الكبرياء، وشجع العاملين،
وكن صادقاً، واضحاً، واعيد، واسعد،
وشجع العاملين معك ليكونوا مثلك!



وبعد مرور عدة سنوات رجع الرجل بذاكرته للوقت الذي سمع فيه، ولأول مرة مبادئ الإدارة الدقيقة الواحدة، وبدا الأمر له كزمن بعيد مر عليه لقد كان سعيداً؛ لأنه دون ما تعلمه من مدير الدقيقة الواحدة.

وكتب مذكراته في كتاب، وأهدى نسخاً منه للعديد من الموظفين. وتذكر السيدة جونز وهي تتحدث على الهاتف، وتقول: «لا أستطيع أن أعبر لك عن مدى شكري لك، فلقد أحدث لي الكتاب تقدماً كبيراً في عملي.» وذلك أسعده كثيراً.

وبينما كان يفكر في الماضي، علت وجهه ابتسامة، وتذكر كم تعلم كثيراً من مدير الدقيقة الواحدة الأصلي، وشعر بالامتنان نحوه. وكان المدير الجديد سعيداً أيضاً؛ لأنه استطاع أن يحيي المعرفة بتقديم نسخ من الكتاب، للعديد من الموظفين في الشركة، وحل العديد من المشاكل العملية.

كل واحد عمل معه شعر بالأمان، ولم يشعر أحد بأنه مهضوم، أو مهدد؛ لأن كل واحد عرف الصواب من البداية عما كان يعمل، وسبب ذلك.

واستطاعوا أيضاً أن يعرفوا لماذا نجحت كثيراً جداً أساليب إدارة الدقيقة الواحدة، والتي تبدو بسيطة - الأهداف، والثواب، والعقاب - مع الموظفين.

وكل موظف حصل على نسخة من الكتاب قرأه عدة مرات بتمعن إلى أن فهمه، وطبقه، وعرف المدير - تمام المعرفة - ميزة التطبيق العملي مراراً، وتكراراً لأي دروس جديدة.

والمشاركة في العلم بهذه الطريقة البسيطة، والأمنية، وفرت له - بالطبع - الكثير من الوقت، وسهلت عليه العمل بكل تأكيد.

وقد أصبح العديد من الموظفين تحت إدارته مديريين الدقيقة الواحدة، وهم بدورهم حذو حذوه في تعاملهم مع عديد من الموظفين بإداراتهم.

والشركة بكاملها أصبحت أكثر نجاحاً.

وبينما كان يجلس الرجل في مكتبه، يفكر في نفسه كمدير دقيقة واحدة جديد، أدرك كم كان محظوظاً، فقد منح نفسه هدية الحصول على نتائج أفضل في وقت أقل.

لقد كان لديه وقت ليفكر، ويخطط؛ ليقدّم لشركته نوع المساعدة التي كانت في حاجة لها.
لقد كان لديه وقت لممارسة الرياضة، ويعيش في صحة جيدة، وعرف أنه لم يتعرض للانفعالات اليومية، والضغط البدني التي يتعرض لها المديرون الآخرون.
وعرف أن العديد من الموظفين الذين عملوا معه، استمتعوا بنفس المزايا.
وإدارته أقل تكلفة في تبديل الموظفين، وكان الموظفون أقل مرضاً، وأقل تنجياً، والفوائد كانت كبرى.

ثم نهض من مكتبه، وبدأ يمشي في غرفة مكتبه المنتظمة؛ لقد كان في تفكير عميق.
وشعر بالرضى عن نفسه - كإنسان وكمدبر،
واهتمامه بالموظفين جعله يبدو في صورة أجمل. لقد رقي في الشركة، وتولى المزيد من المسؤوليات، والمزيد من المكافآت.
وعرف أنه أصبح مدير الدقيقة الواحدة، لأن كلاً من الشركة والموظفين بها استفادوا من وجوده.

وفجأة دق هاتف الباب، وانتبه الرجل، وسمع مديرة مكتبه تقول:
«معدرة يا سيدي لمقاطعتي لهدوئك، لكن توجد سيدة شابة على
الهاتف، وتريد أن تعرف إذا كانت تستطيع أن تأتي لتتحدث لك عن
الطريقة التي ندير بها موظفينا هنا.»

وسعد مدير الدقيقة الواحدة الجديد، فقد كان يعرف أن المزيد من
السيدات يدخلن عالم التجارة، وسر أن بعضاً منهن كن حريصات على
تعلم الإدارة الفعالة كما حدث معه.

وكانت إدارة هذا الرجل تعمل بسلاسة، وكما هو متوقع، فقد
كانت واحدة من أحسن فروع الشركات في هذا المجال في العالم
أجمع، كما كان أعضاء هيئة الموظفين منتجين، وسعداء، وكان هو
سعيد أيضاً، وشعر الجميع بميزة وجوده في هذا المنصب.

ووجد نفسه يقول للزائرة: «مرحباً بك في أي وقت.»

وسرعان ما وجد نفسه يتحدث لشخصية في مقتبل العمر، ويعلوها
بريق الأمل. قال مدير الدقيقة الواحدة الجديد للزائرة: «يسعدني أن
تشاركيني أسرار إدارتي.» ودعاها للجلوس، ثم قال لها: «لي عندك
رجاء وحيد.»

فقالت الزائرة متسائلة: «وما هو؟»

فقال المدير:

« ببساطة أريدك أن... »

*

تشرکین الآخرین
معک فی هذه الأسرار»

*

بصرياته



www.ibtesama.com