بسم الله الرحمن الرحيم

د یوې دقیقې مدیر

دوکتور: کانتېبلانچارد
ډاکټر سپنسر جانسن

ژباړه: میراحمد یاد

ټرون

زما د ټولې کورنۍ په نوم

ډالۍ

استاد لعل پاچا ازمون ته

چې زما هره پوښتنه یې په ورین تندي ځواب کړې، د یوه ملګري په سترګه یې را کتلي او کار ته یې هڅولای یم.

د یوې دقیقې مدیر

دغه کتاب دوو امریکایي لیکوالو لیکلی او د یوې کیسې بڼه لري چې یو ځوان کرکتر ګرځي، مدیرانو او کارکوونکو سره مرکې کوي او د مدیریت اصول ترې زده کوي.

کتاب کې د مدیریت په درېیو موثرو تخنیکونو بحث شوی: د یوې دقیقې موخې، د یوې دقیقې هڅونې او د یوې دقیقې رټنې.

د یوې دقیقې مدیر یو سمبول دی او موږ دومره نه قید کوي چې هر څه باید همدې یوې دقیقې ته راټول کړو، بلکې دا کتاب موږ سره ددې تخنیکونو په زده کولو کې مرسته کوي، نور نو زموږ خپله وړتیا او درک دی چې په خپل ژوند، کار او اداره کې دا تخنیکونه څنګه عملي کړو.

پښتو به غالباً اته دېرشمه ژبه وي چې دا The one minute manager دا کتاب ورته راژباړل کیږي، همدا کتاب په ۳۷ نورو ژبو نړدې ۱۳ میلیونه ټوکه پلورل شوی دی.

هڅه مې کړې چې ژباړه یې اسانه او په پوره امانتدارۍ وکړم، ځینې اضافي او تکرار خبرې مې ترې ویستې، هیله لرم چې زموږ پښتانه لوستونکي به کتاب خپله ولولي او هم به یې د ښېګڼې په نیت نورو سره شریک کړي.

میر احمد یاد – meerahmedamanat@gmail.com

سمبول

د یوې دقیقې مدیر یو سمبول دی، دا مو پوهوي چې د مدیر په توګه یوه دقیقه د خپلو کارکوونکو مخونو ته وګورواو دا خبره ذهن ته وسپارو چې دوی زموږ مهمه سرچینه ده.

سریزه

موږ ډېر طبي او د انساني چلند علوم مطالعه کړل، ارزونې مو وکړې چې وګورو انسان څنګه له یوبل سره په ښه شکل کار او تعامل کولای شي؟ دغه کتاب زموږ د همدې څېړنو پایله ده. له (ښه) مو موخه دا ده چې انسانان څنګه ارزښتمنو پایلو ته ورسېږي او د یو بل تر څنګ سازمان سره هم علاقه ولري.

دا د یوې دقیقې مدیر سمبول په اصل کې د هغو شیانو ساده راټولونه ده چې ځینو پوهانو موږ ته راښودلي او هغه څه چې موږ په خپلو کې له یو بله زده کړي دی. موږ د پوهې او معلوماتو دې سرچینې ته رسېدلي یو، چې کوم خلک ستاسو تر مدیریت لاندې کار کوي، هغوی تاسو د پوهې او معلوماتو سرچینه ګڼي.

هیله ده له دې کتابه ګټور معلومات ترلاسه او د خپل سازمان په مدیریت کې وکاوریځ. د لرغونې دورې یو ستر انسان کنفسیوس موږ ټولو ته دا یوه نصیحت کړی دی: (د علم اساس او بنسټ دا دی چې ترلاسه شي او ګټه ترې واخیستل شي.)

له دې کتابه چې څه زده کوئ هیله ده ډېره ګټه ترې واخلئ او تاسو او همکارانو ته مو د یوه ښه او هوسا کار او ژوند زمینه برابره کړي.

دوکتور کانت بلانچارد – داکټر سپنسر جانسون

لټون

یوه ورځ یو ځیرک او هوښیار زلمي یو بریالی مدیر لټاوه، غوښتل یې کار ورته وکړي او هماغسې شي. کلونه د نړۍ په بېلابېلو سیمو کې په خپله ورکه پسې وګرځېد، د لویو او قوي هیوادونو لویو او وړو ښارونو ته لاړ، په دې لړ کې یې له ډېرو مدیرانو سره ولیدل؛ مثلاً دولتي اشخاص، پوځي افسران، د ساختماني چارو کارپوهان، د لویو شرکتونو مدیران، د پوهنتونو رئیسان، د مغازو سمبالونکي، د ټولګټو تاسیساتو څارونکي، د ادارو مدیران، د بانکونو مدیران، د هوټلو مدیران او نور...

په دې لړ کې یې له ډېرو ښځو، سړیو، ځوانانو او بوډاګانو سره لیدنې او خبرې اترې وکړې.

ځوان په ډېرو دفترونو ګرځېدلی و، له لویو نیولې تر وړو او له نویو نیولې تر زړو.

دغه ځوان په خلکو کې د مدیریت بېلابېلې بڼې په لویه کچه مطالعه کړې، خو له یوې بڼې یې هم راضي نه و.

له داسې ترخو (سختګیرو) مدیرانو سره مخ شو، چې سازمانونه یې بریالي وو، خو له بده مرغه کارکوونکي یې ناکام وو.

زیاترو مدیرانو او رهبرانو فکر کاوه چې سازمان یې ښه دی، خو تر لاس لاندې کارکوونکو یې بیا داسې فکر نه کاوه.

دا ځوان به ددې هر یو تریخ مدیر د کار دفتر ته ورته او پوښتنه به یې ترې کوله: (ته څه فکر کوئ چې څه ډول مدیر یې؟) ، ددې پوښتنې ځواب نږدې ټولو مدیرانو یو شان ورکاوه او چنداني توپیر به پکې نه و.

(زه یو تریخ یا سختګیر مدیر یم، پر حالاتو واکمن یم، وروستۍ خبره تل همدا زه کوم، سرسخته انسان یم، ریښتیني یم، د سازمان د ګټې او تاوان په فکر کې یم...)

د خبرو انداز به یې له کبره ډک و او یوازې د سازمان د ګټې په اړه یې فکر کاوه.

ځوان د خپل لټون پر وخت داسې مدیران هم ولیدل، چې کارکوونکي یې خوښ او بریالي وو، خو سازمان یې بیا ناکام و.

ددې مدیرانو تر لاس لاندې به چې کومو خلکو کار کاوه، هغوی به ویل چې مدیران یې بریالي دي، خو خپله مدیران بیا په خپله بریا شکمن وو.

زه ډېر ځله له داسې مدیرانو سره مخ شوی یم، پورته راوړل شوې پوښتنه مې ترې کړې او دا ځواب مې اخیستی:

(زه یو دیموکرات مدیر یم، مشورې کوم، ننګه او ملاتړ کوم، زړه سوی لرم او انسان دوسته یم.)

ددوی د خبرو انداز هم یو څه کبرجن و او په دې يې فخر کاوه چې ګڼي خپلو کارکوونکو ته پاملرنه کوي.

څوان نارامه او اندېښمن و.

مدیران یا په ګټو او پایلو پسې وو او یا يې د کارکوونکو فکر کاوه. هغه مدیران چې یوازې د پایلو فکر يې کاوه، زیاتره به ورسره د (مستبد) کلیمه کارېده. ددې اپوټه کومو مدیرانو چې یوازې د خپلو کارمندانو په اړه فکر کاوه (دیموکرات یا پراخ بنسټه) بلل کېدل.

څوان فکر وکړ چې دا دواړه ډلې مدیران (سختګیر یا مستبد او نرم یا دیموکراتان) په څینو برخو کې بریالي او اغېزمن دي. فکر يې وکړ دواړو خواو ته په لیدو انسان ویلای شي چې دا دواړه د یوه پوره (کامل) مدیر نیمګړي وجود ونه دي.

څوان ستړی او نهیلی ببرته خپل کور ته راستون شو.

دا څوان که څه هم له مودو راهیسې د ښو مدیرانو له لټونه ستړی او نهیلی شوی و، خو یوه ارزښتمنه لاس ته راوړنه يې هم لرله، څکه په دقیق ډول پوهېده چې په څه شي پسې ګرځي؟

ځوان فکر وکړ:

(قوي مدیران خپل ځان او کارکوونکي داسې مدیریت کوي چې سازمان او کارکوونکي دواړه پکې بریا ته رسېږي.)

ځوان په قوي او بریالیو مدیرانو پسې نږدې ټول ځایونه لټولي وو، خو یوازې د ګوتو په شمېر یې پکې پیدا کړې وو او دوی هم د خپلې بریا راز نه ښکاره کاوه. دا ځوان ورو ورو دې پایلې ته نږدې کېده چې هېڅکله به ښایي د بریالیو مدیرانو د بریا په راز پوه نه شي.

بلاخره یې یوه ورځ له یوه ځایه د یوه استثنایي مدیر د بریا او قوت کیسې واورېدې، ښه بخت ته ګوره چې دا بریالی مدیر همدې ځوان سره په یوه ښار کې اوسېده. اوریدلي یې وو چې خلک غواړي دغه مدیر ته کار وکړي، په خوا کې یې ووسي او د بریا لوړو څوکو ته ورسیږي. ځوان حیران شو چې دا کیسې به رښتیا وي که نه ؟ او که رښتیا وي نو دغه استثنایي مدیر به ورسره د خپلې بریا راز شریک کړي او که دی به یې هم د نورو په څېر پټ وساتي.

هلک د خپلې څېړنې لپاره د مدیر سکرترې ته زنګ وواهه چې د لیدنې وخت ترې واخلي، سکرترې هم له ځنډ پرته اړیکه مخامخ د مدیر له دفتر سره وتړله.

ځوان پوښتنه وکړه چې د خپلو پوښتنو لپاره کومه ورځ کولای شي چې مدير سره وګوري او مدير ورته وويل:

- په همدې اونۍ کې چې هره ورځ وخت لرئ، بې د چهارشنبې له سهاره، نور چې هر وخت رائ، ستاسو خوښه، زه مو خدمت کې يم.

ځوان موسکی شو، فکر يې وکړ چې دا مدير د نورو غوندې نه دی، بيا يې ځان سره وويل: (دا لا څنګه مدير دی چې هر چا سره د ليدنو لپاره دومره ډېر وخت لري؟)

مدير سره د ځوان علاقه نوره هم زياته شوه او پرېکړه يې وکړه چې مدير سره به له نږدې ګوري.

د یوې دقیقې مدیر

ځوان چې د مدیر کاري دفتر ته ورننوت، ګوري چې مدیر کړکۍ ته ولاړ دی او بهر ګوري، ځوان ټوخی وکړ، مدیر مخ را واړوه او موسکی شو، ځوان ته یې ښه راغلاست ووې، د ناستې یې ورته وویل او ویې پوښت:

- څه خدمت مو کولای شم؟

ځوان ورته وویل:

- غوښتل مې ستاسو د مدیریت د بڼې په اړه ځینې پوښتنې وکړم.

مدیر ورته په ورین تندي وویل:

- زه حاظر یم.

ځوان لومړۍ پوښتنه وکړه:

- آیا تاسو خپلو همکارانو سره د لیدنې لپاره، ځانګړې مهالویش لرئ؟

مدیر ورته وویل:

- هو ! لرم یې، هره چهارشنبه سهار له ۹ - ۱۱ بجو، ځکه مې تاسو ته په ټیلیفون وویل چې د چهارشنبې په سهار درسره نه شم لیدی.

ځوان پوښتنه وکړه:

- تاسو په دې لیدنو کې څه کوئ؟
- زه د خپلو کارکوونکو خبرې او ګذارشونه اورم. د تېرې اونۍ کارونه، ستونزې او نیمګړتیاوې څېړو او بیا ورته د راتلونکې اونۍ ستراتېژي ټاکو.

ځوان بله پوښتنه وکړه:

- آیا تاسو او همکاران مو په دې ناسته کې پرېکړې کوئ؟
- هو کوو یې ! که داسې نه وي؛ نو دا ناستې به څه ګټه ولري؟

ځوان وویل:

- ښه نو چې داسې ده، تاسو یو ګډون (مشارکت) پلوه مدیر یاست کنه؟
- داسې نه ده ! زه په ګډون او د کارکوونکو په نظر کې پر مداخلې باور نه لرم.

ځوان بیا وپوښت:

- ښه نو بیا دا ناستې ولې کوئ؟
- ځوانه مخکې مې درته وویل، مه مې مجبوروه چې بیا یې درته ووایم، هسې مو وخت ضایع کېږي .... زه دلته ددې لپاره

ناست یم چې پایله او لاس ته راوړنه ولرم. د سازمان موخه موثریت (Efficiency) ته لاس رسی دی او د پلان ګذارۍ او رهبرۍ په مرسته موږ موثریت ته ډېر لاس رسی پیدا کولای شو.

ځوان وویل:

- ښه نو تاسو ته موثریت (ګټورتیا) مهمه ده، په دې صورت کې خو به تاسو د کارکوونکو په پرتله پایلو ته ډېر پام کوئ؟

مدیر په لوړ غږ ځواب ورکړ:

- نه ! داسې نه ده !

پلټونکی ځوان حیران شو، مدیر ورزیاته کړه:

- ما دا خبره اوریدلې ده.

بیا مدیر له خپل ځایه پورته شو، خونه کې یې قدمونه واخیستل او زیاته یې کړه:

- زه په دې نړۍ کې بې له خپلو کارکوونکو څنګه پایلې او لاس ته راوړنې لرلای شم؟ زه هم کارکوونکو ته پام کوم او هم پایلو ته، دواړه سره مل دي.

بیا مدیر یوې لوحې ته اشاره وکړه او ویې ویل:

- ځوانه ! دې ته وګوره، دا ما په خپل مېز ددې لپاره ایښې چې هر وخت راته یو مهم حقیقت را یاد کړي.

People who feel

Good about

Themselves,

Produce

Good results.

ځوک چې د ځان په اړه

ښه احساس ولري

ښې پایلې به ولري.

ځوان لا په لوحه سترګې خښې کړې وې چې مدیر ورته وویل:

- د ځان په اړه فکر وکړه، کله دې په تر ټولو ښه ډول کار کړی دی؟ یا دې کله دا احساس نه دی لرلی؟

ځوان ورو ورو په حقیقت پوهېدو ته نږدې کېده، د مدیر خبره یې تائید کړه، بیا یې ورته وویل:

- زه چې کله د ځان په اړه مثبت احساس کوم، ښه کار کولای شم.

مدیر ورته وویل:

- بیخي همداسې ده، ټول خلک همداسې فکر کوي.

ځوان هلک داسې ګوته پورته کړه، لکه د یوه نوي فکر د پیدا کولو اشاره چې کوي ویې ویل:

- یعنې که موږ له نورو خلکو سره مرسته وکړو، چې هغوی د خپل ځان او وړتیاوو په اړه ښه او د خوښۍ احساس پیدا کړي؛ نو ګټورې پایلې به ترلاسه کړو.)

مدیر یې خبره تائید کړه او ویې ویل:

- هو ! هر وخت په یاد لره چې موثریت (ګټورتوب) یوازې د ترسره شویو کارونو کمیت نه دی؛ بلکې د کار په کیفیت پورې هم اړه لري.

بیا کرکۍ خواته روان شو او ویې ویل:

- ځوانه دلته راشه.

مدیر د سرک په سر موټرو ته اشاره وکړه او ویې ویل:

- ګورې چې په سرک بهرني موټر څومره ډېر دي؟

ځوان له کړکۍ بهر وکتل او ویې ویل:

- او ورځ په ورځ پسې زیاتیږي، فکر کوم دلیل یې دا دی چې دا موټرې ارزانه او کم مصرفه دي او ډېر وخت کار هم کوي.

مدیر وویل:

- بالکل همداسې ده ! ستا په نظر خلک ولې بهرني موټر اخلي؟ ایا امریکایي شرکتونه په کافي اندازه موټر نه تولیدوي که څنګه؟ یا زموږ شرکتونه داسې موټر نه تولیدوي چې کیفیت یې د امریکایانو د خوښې وړ وي؟

ځوان وویل:

- زه خو چې فکر کوم دا موضوع په کمیت نه؛ بلکې کیفیت پورې اړه لري.

مدیر وویل:

- بې شکه، څرګند کیفیت، یعنې د داسې محصولاتو او خدماتو وړاندې کول چې خلک یې غواړي او اړتیا ورته ولري.

مدیر کړکۍ ته ولاړ و، په فکر کې ډوب شو، څه موده مخکې هغه وخت یې رایاد کړ چې هیواد یې ټکنالوجي عرضه کوله، دې ټکنالوجۍ د آسیا او اروپا په بیارغونه کې مرسته کوله، دی اوس دې ته حیران و چې امریکا څنګه د تولید له قافلې دومره وروسته پاتې شوې ده.

راغلي ځوان مدیر د فکر له ټاله راکوز کړ، ویې ویل:

- یو ټلویزوني اعلان مې په یاد دی چې یو بهرنی موټر یې پکې ښوده او پرې لیکل شوي وو: که غواړئ چې د موټر لپاره اوږد مهالی پور واخلئ؛ نو لږ عمر لرونکی موټر مه اخلئ.

مدیر راوګرځېد او په سړه سینه یې وویل:

- دا جمله تقریباً زموږ د بحث په زړه پورې لنډیز دی. موثریت او کارونه یا استعمال .... یعنې هم کمیت او هم کیفیت په نظر کې نیول.

مدیر او ځوان دواړه بېرته خپلو څوکیو ته راستانه شول، بیا مدیر وویل:

- او که رښتیا ووایم دې دواړو موخو ته رسېدل یوازې د کارکوونکو پر مټ ممکن دي.

د هلک علاقه زیاته شوه او په داسې حال کې چې کېناسته پوښتنه یې وکړه:

- تا مخکې وویل چې ګډون پلوه (Participative) مدیر نه یې؛ نو ته څنګه مدیر یې؟

مدیر ډېر زر ځواب ورکړ:

- ساده ده، زه (د یوې دقیقې مدیر) یم.

ځوان هلک د دې ځواب په اورېدو حیران شو، ځکه تر دې دمه یې دا جمله نه وه اورېدلې، ویې ویل:

- وبښئ، تاسو د یوې دقیقه... څه یئ؟

مدیر موسکی شو:

- زه د یوې دقیقې مدیر یم، دا خطاب ځانته ځکه کوم چې په ډېر لنډ وخت کې له کارکوونکو لویې پایلې اخلم.

که څه هم ځوان تر دې دمه له مدیرانو سره خبرې اترې کړې وې، خو داسې خبره یې هېڅکله نه وه اورېدلې، د یوې دقیقې مدیر .... هغه خلک چې په لږ وخت کې ښې پایلې ترلاسه کوي.

مدیر د ځوان په څېره کې د شک او تردید نښې لیدلې، ورته ویې ویل:

- زما په خبره باور نه کوې؟ ته دا نه منې چې زه د یوې دقیقې مدیر یم؟

ځوان وویل:

- زه په دې خبره اعتراف کوم، چې ستا د خبرې تصور هم راته ناشونی ښکاري.

مدیر په خندا وویل:

- ښه ګوره ! که ته رښتیا غواړې په دې پوه شې چې زه څنګه مدیر یم، ورشه له کارکوونکو سره مې خبرې وکړه.

مدیر زنګ وواهه، څو شېبې وروسته یې سکرتره اغلې متهکاف راغله او ځوان ته یې د کاغذ یوه پاڼه ورکړه.

د یوې دقیقې مدیر وضاحت ورکړ:

- د هغو شپږو کسانو نومونه او شمېرې دي چې مخامخ زما د نظر لاندې کار کوي.

ځوان پوښتنه وکړه:

- کوم يوه سره يې خبرې وکړم؟
- خپله بايد پرېکړه وکړې، هر يو نوم چې ته‌ته‌ئ‌ښاکې خوښه دې، هر يوه سره يې چې غږېږې زړه دې، حتی کولای شې ټولو سره خبرې وکړې.
- نه ما ويل چې کوم يوه سر يې اول خبرې وکړم؟

مدير غوڅ ځواب ورکړ:

- مخکې مې درته وويل، زه نورو ته پرېکړې نه کوم.

مدير ودرېد ، په داسې حال کې چې ځوان ته يې له خونې وتلو لارښوونه کوله ويې ويل:

- خپله پرېکړه وکړه ! تا تراوسه له ما دوه ځله وغوښتل چې پرېکړه درته وکړم، که رښتيا درته ووايم دا کار مې خوښ نه شو ، مه غواړه چې تکرار وغږېږم، يا له دې ليسته يو نوم وټاکه خبرې ورسره وکړه او کار دې پر مخ بوځه، يا ځه لاړ شه او چېرته بل برياليی مدير درته پيدا کړه.

ځوان هک پک حیران و، سخته پرې تېره شوه، څو شېبې یې ترمنځه ځورونکې چوپتیا خپره وه، بیا د یوې دقیقې مدیر د هلک سترګو ته وکتل، ویې ویل:

- ته غواړې چې د مدیریت په اړه مواد راټول کړې، افرین درته وایم.

بیا یې د ځوان هلک لاس ونیو، لږ زور یې ورکړ او ورته ویې ویل:

- کارکوونکو سره له خبرو وروسته که دې کومه پوښتنه لرله کولای شې ببرته ماته راشې، ستا ددې شوق او علاقې درناوی کوم چې د مدیریت د اصولو زده کولو سره یې لرې. که زه وکولای شم چې د یوې دقیقې مدیریت رازونه درډالۍ کړم، خوشالېږم. ماته مخکې نورو را ډالۍ کړي او ژوند کې مې ورسره بدلون راغلی دی، له تا غواړم چې پوره یې درک او زده کړې. که دې خوښ شول ښایي یوه ورځ ته خپله هم د یوې دقیقې مدیر شې.

ځوان له مدیره مننه وکړه، له خونې چې واته حېران و، سکرترې دلاسه ورکړه:

- ستا حېرانتیا ته چې ګورم فکر کوم چې بلاخره تا هم د یوې دقیقې مدیر تجربه کړ.

ځوان چې اوسنیو حالاتو ته فکر وړی و، ورو یې وویل:

- لکه چې همدا سې وشول.

مېرمن متېکاف وویل:

- زه درسره مرسته کولای شم، لږ مخکې مې هغو شپږو کسانو ته زنګونه ووهل چې د مدیر تر نظر لاندې کار کوي، پنځه کسان یې دلته دي، دوی ټولو ومنل چې درسره ګوري، د هغوی له خبرو وروسته ښایي وکولای شې چې د یوې دقیقې مدیر ښه وپېژنې.

ځوان هلک له مېرمن متېکاف مننه وکړه، لیست ته ځیر شو او پرېکړه یې وکړه چې له درېیو کسانو سره به خبرې کوي: ښاغلی ټرنیل، ښاغلی لوی او مېرمن براون.

د یوې دقیقې موخې

ځوان چې د ټرنل دفتر ته ننوت، د منځني عمر لرونکي کس سره مخ شو، د هغه په شونډو موسکا خپره وه، ویې ویل: (ښه نو، مدیر دې ولید؟ جالب سړی دی کنه؟)

ځوان ځواب ورکړ: (هو، همدا سې ده.)

- د یوې دقیقې مدیریت په اړه درسره وغږېد؟
- هو خبرې یې وکړې، خو خبرې یې رښتیا نه دي کنه؟ که دي؟
- دا به ښه وي چې خبرې یې ومنې، زه دا ورځې لږې وینم.

ځوان هلک بیخی ګنګس شوی و، ویې ویل: (یعنې تاسو له هغه هېڅ مرسته نه اخلئ؟)

- اخلو یې خو لږه، کومه نوې دنده یا مسئولیت چې راسپاري، لږ وخت راسره تېروي او همدا موده ده چې د یوې دقیقې موخه پکې ټاکل کېږي.

ځوان وویل:

- د يوې دقيق موخه ټاکل لا پکې څه وي؟ هغه راته وويل چې د يوې دقيقې مدير دی، خو د يوې دقيقې موخې په اړه يې راته څه نه دي ويلي.)

ټرنل وويل: (دا د يوې دقيقې مديريت له درېيو رازونو يې لومړی دی.)

ځوان پوهېدو لپاره پوښتنه وکړه: (درې رازونه؟)

ټرنی وويل:

- هو! د يوې دقيقې موخه ټاکل د يو دقيقه يې مديريت لومړی راز او اساس دی. ګوره په زياترو سازمانونو کې چې له مديرانو او کارکوونکو وپوښتې، چې څه کوئ؟ د زياترو هغو ځوابونه يې يو بل سره توپير لري. په زياتره سازمانونو کې چې ما کار کړی، زما تصور زما له مسئوليته يو څه خو د مدير مې بل څه و. وروسته به مې بيا هغه کارونه کول چې فکر مې کاوه زما مسئوليت نه دی او دې کار زه ځورولم.

ځوان پوښتنه وکړه: (دلته تر او سه دا سې څه شوي؟)

- هېڅکله نه! د يوې دقيقې مدير زموږ کارونه او له موږ تمې دواړه راته سم روښانوي.

ځوان هلک وپوښتل: (دا کار څنګه کوي؟)

ډېرنل موسکی شو، ویې ویل:

- لنډ او اسانه.... هغه یې لومړی خپله ټاکي چې کوم کار باید وشي، یا دا چې په دې اړه توافق ته ورسېږو. وروسته بیا هره موخه په یوه جلا کاغذ لیکل کېږی. د یوې دقیقې مدیر ټینګار کوي چې د یوې موخې او ورته د رسېدو لارې چارې لیکل یې باید له **۲۵۰** کلیمه زیات نه شي، ددې ټولو لوستل باید له یوې دقیقې ډېر وخت هم ونه نیسي، د دې پاڼې یوه نسخه هغه ځان سره او یوه موږ ځان سره ساتو، په دې صورت کې هر څه څرګند او روښانه وي او موږ د خپل کار پرمختګ څارلای شو.
- آیا تاسو د یوې موخې لپاره یو مخ شرحه (Statement) لیکئ؟
- هو !

ځوان وویل: یعنې هر کارمند باید د شرحو څو پاڼې ورسره ولري؟

ډېرنل ځواب ورکړ:

- نه داسې نه ده، د یوې دقیقې مدیر د خپلو موخو ټاکلو لپاره له ۸۰ پر ۲۰ قانونه ګټه اخلي. یعنې ۸۰ سلنه مهمې پایلې او لاس ته راوړنې د ۲۰ سلنه موخو له امله دي. له دې امله موږ د ۲۰ سلنه موخو لپاره د یوې دقیقې موخه ټاکو، دا موخه هماغه کلیدي مسئولیتونه دي، چې ښایي ټول شپږ یا اوه موخې وي.

البته که په یوه ځانګړي حالت کې کومه پروژه تعریفېږي؛ نو موږ بیا هماغې پروژې ته ځانګړې د یوې دقیقې موخې ټاکو.

ځوان هلک وویل: جالبه ده، تر یوه حده د یوې دقیقې موخې ټاکلو په اړه پوه شوم، فکر کوم په دې سیستم کې څوک غافلګیر کېږي نه او ټول له مخکې پوهېږي چې سازمان کې ترې څه تمه کېږي.

ټرنل سر وخوځاوه ویې ویل: (بالکل)

ځوان وپوښتل: ښه نو د یوې دقیقې موخه ټاکل ګني یوازې په دې معنا نه ده چې له خپل مسئولیتونو خبر وسو؟

- نه، موږ چې له خپلو مسئولیتونو خبر شو، مدیر ډاډه کېږي چې موږ یې په ښه ډول ترسره کولای شو، یا په بل عبارت موږ ته اجرایوي معیارونه ټاکل شوي دي، هغه موږ ته دا په دقیق ډول څرګندوي چې څه تمه رانه لري.

ځوان هلک پوښتنه وکړه: دا کار څنګه کوي؟ او خپلې تمې څنګه څرګندوي؟

ټرنل وویل:

- ته صبر زه درته یو مثال وایم..... زما د یوې دقیقې یوه موخه دا وه: (اجرایوي ستونزې په نښه کړه او حل لارې ورته ولټوه)، دلته چې

نوی راغلی وم له سختو ستونزو سره مخ وم، نږدې وو چې دنده پرېږدم، هېڅ نه پوهېدم چې څه وکړم، بیا مې د یوې دقیقې مدیر سره اړیکه ونیوله، ټیلیفون یې چې واخیست ورته مې وویل چې صېبه ستونزې سره مخ شوی یم، مخکې له دې چې بله خبره وکړم هغه راته وویل: (ښه نو ، ته دلته همدې لپاره ګومارل شوی یې چې ستونزې حل کړې) ، بیا مو تر منځ یوه ترخه چوپتیا خپره شوه....
نه پوهېدم چې څه وکړم، چوپیتا ځورولم، بیا مې په نه زړه ورته وویل، خو صېبه زه نه پوهېږم چې ستونزه څنګه حل کړم؟
هغه راته وویل: (ټرنله ! ستا یو مسئولیت دا دی چې خپله ستونزه وپېژنې او حل یې کړې، خو دا چې اوس نوی راغلی یې کولای شې دلته راشې او خبرې پرې سره وکړو.)
زه چې هلته لاړم، مدیر راته وویل: (ټرنله ! ستونزه دې ووایه خو په چلندیزه بڼه (Behavior terms).
ما ورته وویل ، چلندیزه بڼه؟ له دې مو هدف څه دی؟
مدیر راته وویل: (یعنې دا چې نه غواړم له خپلو هیلو او احساساتو دې وغږېږې، هغه څه چې پېښ شوي په داسې بڼه یې راته ووایه چې د لیدنې او اندازې وړ وي.)
زما چې څومره له وسه پوره وه ستونزه مې ورته په ښه شکل بیان کړه، مدیر راته وویل: (ښه نو ټرنله ! اوس یې راته په همدې چلندیزه بڼه ووایه چې څه باید وشي؟

ما ورته وویل زه نه پوهېږم.
هغه راته وویل: ښه نو زما وخت مه ضایع کوه.
څو شېبې هک پک ناست وم، نه پوهېدم چې څه ووایم، هغه د مهربانۍ له مخې دا سکوت مات کړ او ویې ویل:
(که ته نه شې کولای راته ووایې چې څه باید وشي؛ نو هېڅ ستونزه نه لرې، ته یوازې ګیلې کوې، ستونزه یوازې هغه وخت وي چې اوسنی وضیعت د مطلوب (په کار) وضیعت سره توپیر ولري.
ناڅاپه پوه شوم چې زه څه غواړم، جریان مې چې ورته ووې، مدیر رانه وغوښتل چې د دواړو وضیعتونو د توپیر په عواملو ورته وغږېږم.
له دې وروسته راته د یوې دقیقې مدیر وویل:
(څه فکر کوئ، د دې مسئلې د حل لپاره دې څه کولای شول؟)
ما ورته وویل : (الف) کار مې کولای شو.
ویې پوښتلم : که (الف) کار دې کړی وی، هغه څه پېښېدل چې تا غوښتل؟)
ما وورته وویل: نه
ویې ویل: ښه نو دا کار دې ګټور نه ، نور دې څه کولای شول؟
ومې ویل: کولای مې شول چې (ب) کار وکړم.
مدیر وویل: ښه چې (ب) کار دې کړی وی، هغه څه کېدل چې تمه دې لرله؟

ومې ويل: نه

ويې ويل: دا هم ښه حل لاره نه وه، پردې سربېره دې څه کولای شول؟

ما يو څو شېبې په موضوع فکر وکړ او ومې ويل: کولای مې شول چې (ج) کار وکړم، خو که دا کار مې کړی وی هم خپلې موخې ته نه رسېدم، نو دا هم ګټوره لاره نه وه کنه؟

مدير موسکی شوی ويې ويل: همدا سې ده، لږ لږ لارې ته کېږې.... ښه بل څه کار دې هم کولای شو؟

ومې ويل: ښايي د دې حل لارو يو ترکيب مې جوړ کړی وی.

مدير وويل: دا په امتحانولو ارزي.

ما وويل: که دا اونۍ د (الف) حل لاره امتحان کړم، بله اونۍ د (ب) او ورپسې اونۍ د (ج) ښايي ستونزه مې حل شي، په زړه پورې ده، مننه، ستونزه مو را حل کړه.

مدير يو څه په غوسه شو: ما هېڅ هم نه دي کړي، خپله دې هر څه وکړل، ما درنه يوازې څو پوښتنې وکړې، دا سې پوښتنې چې تا خپله هم له ځانه کولای شوې، اوس لاړ شه او خپلې ستونزې حل کړه، زما نور وخت مه ضايع کوه.

خو زه پوهېدم چې څه مرسته يې راسره کړې ده، هغه زه پوه کړم چې په راتلونکي کې خپلې ستونزې څنګه حل کولای شم.

بیا ودرېد زما سترګو ته یې راوکتل او راته یې وویل: (ټرنله، ته تکړه انسان یې، نور چې هر ځل له ستونزې سره مخ شوې دا حقیقت یاد ساته.

اوس مې هم په یاد چې د یوې دقیقې مدیر له دفتره چې راوتم په شونډو مې مسکا خپره وه.

ټرنل په څوکۍ کې تکیه ووهله، داسې ښکارېده لکه د یوې دقیقې مدیر سره د لومړي ځل ملاقات خاطره یې چې بیا راژوندۍ شوې وي.

ځوان هلک چې څه اوریدلي وو، یو ځل بیا یې کتنه ورته وکړه.

د یوې دقیقې موخې : لنډیز

په لنډه او ګټوره ډول د یوې دقیقې موخې ټاکل:

۱) په موخو توافق وکړئ.

۲) سمه یا مناسبه کړنه په دقیق ډول مشخصه کړئ.

۳) ټولې موخې په یوه پاڼه کاغذ کې له ۲۵۰ په لږو کلیمو ولیکئ.

۴) هره موخه بیا بیا ولولئ، لوست یې باید له یوې دقیقې ډېر وخت ونه نیسي.

۵) هره ورځ یوه دقیقه وخت د خپلو کړنو ارزونې ته ورکړئ.

۶) وګورئ چې کړنې مو له موخو سره سر خوري که نه؟

ټرنل وویل: (ټوله خبره همدا وه، دا باید ومنم چې ته تکړه یې.)

ځوان وویل: (مننه، خو زه به دا مطلب یاداشت کړم، چې له یاده مې ونه وځي.)

ځوان چې یادښتونه واخیستل، بیا یې په خپله څوکۍ کې تکیه ووهله او ویې ویل: (ښه د یوې دقیقې موخه ټاکل چې د یوې دقیقې مدیریت لومړی راز دی؛ نو دویم یې څه دی؟)

ټرنل موسکی شو، خپل ساعت ته یې وکتل، ویې ویل : دا پوښتنه ولې له ښاغلي لوی نه کوې؟ لکه چې خبرې ورسره نه کوې؟

ځوان هلک په دې هم حېران شو، چې ټرنل په دې موضوع له کومه پوه شو؟ بیا ودرېد، ټرنل ته یې لاس ورکړ او ویې ویل:

- مننه چې وخت مو راکړ.
- هیله کوم، دې ورځو کې راسره وخت ډېر وي، ته به وایې چې زه هم لکه چې د یوې دقیقې مدیر شوی یم.

د يوې دقيقې هڅونې

ځوان چې له خونې ووت، ددې خبرو ساده والي ته حېران و، فکر يې وکړ چې دا خبرې ساده دي، خو که يو مدير او کارکوونکي يې پوه نه شي چې څه بايد وکړي او د حل تر ټولو ښه لاره يې کومه ده نو څنګه به ښه او بريالی مدير شي؟

ځوان ليفټ کې دويم پوړ ته وخوت، د ښاغلي لوی دفتر ته چې ننوت له يوه ځوان سړي سره مخ شو، د لوی په ليدو حيران شو، هغه نږدې د پړش کاله عمر درلود.

لوی وويل: (جالب سړی دی کنه؟)

ځوان د يوې دقيقې مدير ته جالب ويلو سره تقريباً بلد شوی و.

ځوان ځواب ورکړ: (همداسې ده لکه چې)

لوی پوښتنه وکړه: (د يوې دقيقې مديريت په اړه يې درته څه وويل؟)

- هو ويې ويل، خو دا خبرې يې ربښتيا وې؟

ځوان غوښتل چې دا ځل بدل ځواب واوري.

لوی وويل: (که په خبرو يې باور وکړئ ښه به وي، زه يې اوس کله کله ګورم.)

- یعنې ته ترې هېڅ مرسته نه اخلې؟
- اخلم خو لږه، د هر نوي کار یا مسئولیت د راسپارلو پر وخت راسره لږه شېبه وخت تېروي.

ځوان د لوی خبرې پرې کړې ویې ویل: (هو! اوس زه خپله هم د یوې دقیقې موخه تاکلای شم.)

لوی وویل: (که رښتیا ووایم ما د یوې دقیقې په موخو فکر نه کاوه، زه د یوې دقیقې هڅونې ته لیوال وم.)

ځوان وویل: د یوې دقیقې هڅونه؟ دا د یوې دقیقې مدیریت دویم راز دی؟

لوی وویل: (هو، ما چې دلته نوی کار پیل کړ، د یوې دقیقې مدیر به راته هغه ټول شیان ښه روښانول، چې غوښتل یې ترسره شي.)

ځوان وویل: (هغه څه کول؟)

- راته ویل یې که د خپلو کارونو په اړه د هغه وړاندیزونه او سپارښتنې هم واورم کار به مې ساده او اسان شي....... ویل یې چې زما بریا غواړي، زه له سازمان سره لویه مرسته کوم او له خپل کاره باید خوند واخلم. بیا یې ویل هڅه کوم چې د کار د ښه والي او بد والي په اړه درته خپل نظر په څرګند ډول ووایم، وروسته یې خبر

راکړ چې دا موضوع به په پیل کې موږ دواړو ته یو څه ستونزمنه وی.

ځوان هلک پوښتنه وکړه: ولې؟

- مدیر صیب وویل چې ډېر مدیران داسې مدیریت نه کوي او کارکوونکي ورسره بلد هم نه وي، هغه ډاډ راکړ چې دا لیدلوری راسره ه زیاته مرسته کولای شي.

ځوان هلک وویل: څه یې چې درته ویلي مثال کې یې راوړی شې؟

لوی وویل:

- دلته مې چې کار پیل کړ لږ وخت وروسته مې پام شو چې کله د یوې دقیقې مدیر په مرسته د یوې دقیقې موخه ټاکم، داسې فکر کوم لکه هغه چې راسره له نږدې اړیکه لري.

ځوان هلک وویل: نږدې اړیکه یعنې؟

- هغه دا کار په دوه ډوله کوي، تر ټولو دمخه له نږدې زما کارونه څاري، په دې حالت کې رانه هغه نه لیرې کېږي، دویم دا چې د خپل کار د پرمختګ راپور رانه په منظم او دقیق ډول غواړي.

ځوان وویل: جالبه ده، هغه ولې داسې کوي؟

لوی وویل:

- پخوا مې فکر کاوه چې ګڼي جاسوسي راپسې کوي او په ما باور نه لري، خو بیا یې نورو کارکوونو په اصلي هدف پوه کړم.

ځوان وویل: ښه نو، اصلي هدف یې څه و؟

- هغه غوښتل چې ما لاس په لاس ونیسي[1]، غافلګیر مې کړي او ومې هڅوي چې پر ځان باوري شم.

ځوان وویل: تاسو چې کله کار کوئ، هغه غوښتل چې لاس په لاس مو ونیسي؟

- هو، موږ دلته یو جالب شعار لرو:

---

[1] دلته موخه د کار په حال کې په کارکوونکي ورتګ دی، اصلاً ددې عبارت مترادفه معنا ده:
(Catch people doing something right.)

خپلو کارکوونکو سره مرسته وکړئ،
چې خپلو بالقوه وړتیاوو ته لاس رسی پیدا کړي
او
خپل کارکوونکي د سم کار کولو پر وخت وڅارئ
او لاس په لاس يې ونیسئ.

لوی د خپلو خبرو په لړ کې له ځوانه پوښتنه وکړه:

- په زیاتره ادارو کې مدیران خپل کارکوونکي په کوم حال کې لاس په لاس نیسي؟

ددې پوښتنې ځواب که څه هم روښان و، خو ځوان هلک موسکی شو او ویې ویل: (کله چې کارکوونکی وران کار کوي.)

لوی وویل:

- سمه ده، خو دلته په مثبتو اړخونو ټینګار کوو او کارکوونکي هله لاس په لاس نیسو چې سم کار کوي.

ځوان هلک په خپله کتابچه کې یاداشت واخیست او ویې پوښتل:

- ښاغلی لوی، ستاسو مدیر مو چې د سم کار کولو پر وخت لاس په لاس نیسي څه پېښېږي؟
- د یوې دقیقې هڅونه کېږي.

ځوان پوښتنه وکړه: یعنې څه؟

- هغه چې ګوري تاسو خپل کار په سمه توګه کوئ، خواته مو درځي، په لاس مو لاس ږدي، کله کله مو په اوږه لاس ږدي، یا مو په مینه په ملا ټپوي.

ځوان هلک په حیرانتیا وپوښتل: هغه چې په ملا ټپ (ګوزار) درکوي، بد درباندې نه لګي؟

- نه ، دا کار موږ ته روحیه راکوي. زه پوهېږم چې د هغه راته پام دی، علاقه راسره لري او بریا مې غواړي. هغه زیاتره وخت وایي چې هر څومره مو کارکوونکي بریالي وي، همدومره به سازمان کې ستاسو ورسره سترګه پورته وي. هغه چې په ملا یا اوږه ټپ راکوي، په ارام وي، خو موږ ته یو ځل بیا دا احساس راکوي چې ګڼي زه درسره یم.... بیا مو هغه سترګو ته راګوري او په څرګند ډول راته وایي چې کوم کار مو سم کړی دی، بیا راته وایي چې زما له کاره راضي او خوښ دی.

ځوان هلک د ښاغلي لوی خبره پرې کړه، ویې ویل:

- ما لا نا دي اورېدلي چې کوم مدیر دې دا کار کړی وي، ته به حتمن ورته خوشاله شوی یې.

ښاغلي لوی یې خبره تائید کړه ویې ویل:

- بالکل همداسې ده، البته څو دلایل لري. لومړی یې دا دی چې څنګه ښه کار وکړم سمدستي هڅول کېږم.

ښاغلی لوی مسکی شو ، په څوکۍ کې یې تکیه ووهله، زیاته یې کړه:

- زه مجبور نه یم چې کلنۍ ناستې ته صبر وکړم، په هدف مې پوه شوې؟

دې سره دواړه په خندا شول، لوی خبره وغځوله

- دویم دلیل دا دی، هغه چې زما کار وګوري او راته ووایي چې دا کار مې سم ترسره کړی نو زه پوه شم چې خبره او هڅونه یې رښتیا دي او هسې غوړه مالي نه کوي، یعنې مدیر مې کار سره بلد دی او دریيم دلیل دا چې مدیر په خپل کار کې ثبات لري.

ځوان هلک پوښتنه وکړه: (ثبات؟)

لوی وویل:

- هو که کار مې سم ترسره کړم هڅوي مې، حتی که بل ځای کې کارونه سم نه وي روان بیا هم زه په دې باور یم چې د یوې دقیقې مدیر به ما د خپل ښه کار په خاطر هڅوي. زه پوهېږم چې هغه ښایي له بلې خوا نارامه وي، خو که زه کوم سم کار کوم، نو مدیر د بل وران کار اغېز په ما نه اچوي او زما د سم کار په مقابل کې د همدې کار ځانګړی غبرګون ښيي. زه دې موضوع ته له زړه خوشالېږم.

ځوان هلک پوښتنه وکړه: دا هڅونه خو د مدیر ډېر وخت نه نیسي؟

- نه ولې، دا یاد ساته، ضرور نه ده چې د خپلې خوښۍ او رضایت ښودلو او د کارکوونکي په هڅونه وخت واړوې،دا کار له یوې دقیقې نه اوږدیږي.

ځوان هلک نوي زده کړي شیان کتابچه کې لیکل ویې ویل: ښه نو دا ځکه دې کار ته د یوې دقیقې هڅونه وایي؟

- بالکل

ځوان هلک پوښتنه وکړه: هر وخت چې ستاسو کوم همکار ښه کار کوي مدیر یې څاري او لاس په لاس یې نیسي؟

لوی وویل:

- نه داسې نه ده، هغه یوازې هله دا کار کوي، چې کارکوونکی تازه سازمان ته راغلی وی، وروسته چې کارکوونکی له خپل کار سره بلد شي، مدیر ورسره بیا ډېر کار نه لري.

ځوان هلک په حیرانتیا وپوښتل: ولې؟

- ځکه هغه نورې داسې لارې پیدا کولای شي چې د کار له ښه والي خبر شي. تاسو کولای شئ چې په خپل سیستم کې شته معلومات بررسي کړئ... لږه موده وروسته تاسو خپله کولای شئ چې د کار پر وخت ځان لاس په لاس ونیسئ، خپل کار وګورئ او ځان

وهڅوئ. پر دې سربېره تاسو نه پوهېږئ چې هغه (مدير) مو بيا کله هڅوي او همدا لامل کېږي چې تاسو خپل کار په سمه توګه ترسره کوئ، حتی که هغه مو تر څنګ هم نه وي. دا ښه لاره ده، زه تراوسه په هېڅ يوه دنده کې دومره فعال او موثر نه وم.

ځوان هلک وويل: جالبه ده، ښه نو د يوې دقيقې هڅونه هم داسې يو راز دی چې انسان يې په مرسته د يوې دقيقې مدير کېدای شي.

لوی وويل: هو همداسې ده.

ځوان خپلې کتابچې ته ليدل او هغه څه يې چې د يوې دقيقې هڅونې په اړه زده کړي وو له ځان سره تکرارول.

د یوې دقیقې هڅونه : لنډیز

1) خپلو کارکوونکو ته ووایئ چې د کار په اړه یې خپل نظر په څرګند ډول ورته وایئ.

2) خپل کارکوونکي وهڅوئ.

3) کارکوونکو ته په دقیق او څرګند ډول ووایئ چې کوم کارونه یې سم ترسره کړي دي.

4) کارکوونکی مو چې کار سم ترسره کوي، په پوره خلوص ورته ووایئ چې له کاره یې څومره خوښ او راضي یاست او دده کړی کار سازمان ته څومره ګټه رسوي.

5) یوه شېبه غلي شئ چې ستاسو ښه احساس هغه ته انتقال شي.

6) هغوی راوبلئ چې بیا هم همداسې ښه کار ترسره کړي.

7) له لاسه یې ونیسئ، یا یې په اوږه وټپوئ چې احساس کړي تاسو یې بریا غواړئ.

ځوان هلک په بیړه و پوښتل: ښه درېیم راز څه شی دی؟

ښاغلي لوی چې د ځوان هلک دا علاقه او بیړه ولیده له خپلې څوکۍ راولاړ شو، ویې ویل:

- دا پوښتنه ولې له مېرمن براون نه کوې؟ ماته ویل شوي چې ته هغې سره هم خبرې اترې لرې.

ځوان هلک د خبرې پخلی وکړ ویې ویل: هو همداسې ده، دا چې وخت مو راکړه مننه.

لوی وویل:

- ماسره نن سبا وخت ډېر دی، یعنې زه هم د یوې دقیقې مدیر شوی یم.

ځوان موسکی شو، ځکه دا جمله یې مخکې هم اورېدلې وه. له دفتره راووت، ځان سره یې ویل چې د یوې دقیقې هڅونه به رښتیا هم ګټوره وي که نه، ایا د یوې دقیقې د مدیریت دا ټول فنون به په درد وخوري او ګټه به ولري که نه؟ په همدې سوچونو کې د یوې دقیقې مدیر سکرترې ته لاړ او ورته یې وویل چې اغلې براون سره د خبرو زمینه دې ورته برابره کړي.

سکرترۍ په ټيليفون خبرې کولې، غوږ يې کېښوده، ويې ويل: (ليدنه سبا سهار ته پاتې شوه، اغلې براون وويل تاته بايد ووايم هر وخت چې راځې راشه، بې د چهارشنبې له سهاره.)

بيا سکرترۍ بل ځای ته زنګ وواهه او د ملاقات وخت يې واخيست، ځوان بايد د مېرمن ګومز ليدو ته تللی وی، مېرمن ګومز د شرکت د مرکزي دفتر کارکوونکې وه. مېرمن متهکاف وويل: هغه د شرکت د ټولو برخو او ځايونو په اړه پوهېږي، زه باور لرم تاسو چې هر څه غواړئ هلته يې موندلای شئ.

ځوان هلک له سکرترۍ مننه وکړه او روان شو.

ارزونه

په سبا يې ځوان هلک د مېرمن ګومز دفتر ته لاړ، مېرمن ګومز پخه مېرمن وه چې عمر يې له څلويښت کالو پورته معلومېده، ځوان هلک ورسره له روغبړ وروسته سمدستي وپوښتل:

- تاسو په هيواد کې تراوسه کومې سترې پروژې سر ته رسولي دي؟ غواړم ستاسو پروژې د يوه دقيقې مدير له هغو سره پرتله کړم.

مېرمن ګومز وويل:

- دا شيان ليرې نه دي، نه دې سترې کوی، ځکه ته چې څه غواړې ټول د يوه واحد (يو دقيقه يي مدير) اړوند دي. هغه جالب انسان دی، د هغه واحد زموږ په ټول سازمان کې ډېر کاريګر او ګټور واحد دی.

ځوان هلک په خندا شو ويې ويل: باور مې نه کېږي، هغه دومره ښه او ډېر امکانات لري؟

مېرمن ګومز وويل:

- نه داسې نه ده، په اصل کې د هغه امکانات او تجهيزات تر ډېره زاړه او لږ دي.

ځوان هلک دې خبرو ته هک پک و، ویې ویل: ښه نو په دې منځ کې به حتمن کومه تېروتنه شوې وي، ته راته دا ووایه چې تراوسه یې څومره کارکوونکي له کاره ویستلي دي؟

- فکر کوم دې واحد ته خلک ځي او راځي.

ځوان هلک فکر وکړ، چې ځای یې ګني پیدا کړ ویې ویل: اها ! همدا خبره ده، دا خلک د یوې دقیقې له مدیره زر جلا کېږي؟

- کارکوونکي چې کله د یوې دقیقې مدیر لاس لاندې کار وکړي، بیا له مدیر او څارونکي بې نیازه کېږي او مستقل کېږي. هغه زموږ د پرسونل ښه روزونکی دی، موږ چې هر وخت ښه مدیر ته اړتیا پیدا کړو، هغه ته زنګ وهو، هغه سره هر وخت ښه پرسونل شته وي.

ځوان هلک دې حالت ته حیران و، له مېرمن ګومز نه یې مننه وکړه، خو دا ځل یې بدل ځواب واورید.

- خوشاله شوم چې مرسته مې درسره وکړه، د اونۍ نورې ورځې ګڼه ګوڼه زیاته وي، کاشکې د یوې دقیقې مدیریت په رازونو پوهېدای، موده کېږي زړه مې وایي چې ورشم، هغه سره وګورم، خو لا تراوسه مې وخت نه دی پیدا کړی.

ځوان هلک موسکی شوی او ویې ویل: ما چې دا رازونه زده کړل، تاسو ته به يې ډالۍ کړم، همداسې لکه هغوی يې چې ماته راډالۍ کوي.

مېرمن ګومز په خوښۍ وویل: (ارزښتمنه ډالۍ به وي). بیا يې خپل نامنظمه دفتر ته ولیدل او ویې ویل: (هرڅه چې راسره مرسته کوي، ورته خوشالېږم.)

ځوان هلک له دفتر راووت، موضوع سره یې علاقه پیدا شوې وه، ټوله شپه یې په دې تلوسه کې تېره کړه، چې درېیم راز به کله زده کوي.

دریېم راز: د یوې دقیقې رڼنه

ځوان هلک د دفتر په دروازه ورننوت، مخامخ د مېرمن براون خونې ته لاړ، یوه شیک پوشه مېرمن ولاړه، عمر به یې لا شپېته نه و، ده ته یې ښه راغلاست وویل او غبرګه یې کړه: (جالب سړی دی کنه؟)

ځوان هلک اوس دې پایلې ته رسېدلای و چې باید ویلي یې وای: (هو جالحب سړی دی.)

مېرمن براون وویل: (هغه درسره د یوې دقیقې مدیریت په اړه خبرې وکړې؟)

ځوان هلک موسکی شو: (دا څو ورځې د همدې موضوع په اړه خبرې اورم، رښتیا به نه وي کنه؟ که دي؟

ځوان نه پوهېده چې دا ځل به بدل ځواب واوري که نه؟

مېرمن براون وویل:

- که یې ومنې ښه به وي، ځکه دا سې ورځې لږې راځي.

ځوان وویل: یعنې تاسو ورسره له اونیزو ناستو پرته بل وخت کې نه ګورئ؟

- ګورو خو لږ، زیاتره وخت چې تېروتنه وکړو.

ځوان وویل: یعنې د یوې دقیقې مدیر یوازې هله ګورئ چې تېروتنه وکړئ؟

- هر وخت نه ! کله کله.

ځوان وویل: خو ماته ددې ځای اصلي شعار دا وښودل شو، چې کله کارکوونکي سم کار کوي، دوی پرې ورځي او لاس پهلاس یې نیسي.

مېرمن براون وویل:

- هغه سمه ده، خو ته باید زما په اړه هم په ځینو شیانو پوه شې.

ځوان وویل: کوم شیان؟

- زه له څو کلونو راهیسې دلته کار کوم، ددې ځای له کورني او بهرني سیيستم سره بلده یمه، د یوې دقیقې مدیرراسره وخت نه تېروي، کله که وخت راکوي هم د موخو په ټاکلو کې وي، زیاتره وخت زه خپله موخې لیکم او ورلیږم.

ځوان وویل: هره موخه په یوه جلا کاغذ لیکئ کنه؟

- هو، خو شرح یې باید له ۲۵۰ کلیمو زیاته نه وي او لوستل یې باید له یوې دقیقې ډېر وخت ونه نیسي. بله مهمه خبره دا ده چې زه له خپل کار سره مینه لرم، زیاتره وخت ځانته خپله د یوې دقیقې هڅونې برابروم، که ته خپله د ځان په اړه فکر ونه کړې، څوک به یې

ستا په اړه وکړي؟ یو ملګري مې راته ښایسته متل ویلی دی، هېڅکله مې نه هېرېږي : که ته دې سُرنا (سرنی) ونه غږوې نور خلک پکې خځلې غورځوي.

ځوان هلک د مېرمن براون په دې خوش طبعۍ وخندل او پوښتنه یې وکړه: ته کله د یوې دقیقې مدیر هڅولې یې؟

مېرمن براون وویل:

- کله کله دا کار کوي، خو ډېر یې نه کوي، ځکه زیاتره وخت پرې زه ورمخکې کېږم. کله کله چې زه کوم کار په ښه ډول ترسره کړم، خپله له یو دقیقه یي مدیره غواړم چې ومې هڅوي.

ځوان هلک وویل: د دې کار جرأت څنګه کوې؟

- اسانه ده، دا کار د شرط غوندې دی، یا به یې ګټم یا به مساوي راځم، که هغه مې وهڅوي ګټم یې ګڼي مساوي.

ځوان هلک یې خبره پرې کړه: ښه که هغه دا کار ونه کړې نو بیا ؟

- په دې صورت کې مساوي راغلې یم او هېڅ مې هم نه دي بایللي.

ځوان هلک وموسېد او د مېرمن بروان فلسفه یې ځان سره یاداشت کوله، بیا یې کړل:

- تاسو وویل چې کله درنه تېروتنه وشي، هغه راځي او وخت درسره تېروي، لږ توضیحات راکولای شئ؟

مېرمن براون وویل:

- که کومه لویه تېروتنه وکړم، حتمن د یوې دقیقې رټنې (رټلو) سره مخ کېږم.

ځوان وویل: یوه دقیقه څه؟

- د یوې دقیقه رټنه، دا د یوې دقیقې مدیریت درېیم راز دی.
- هغه څنګه؟
- اسان دی.
- پوهېدم همدا به وایې.

مېرمن براون وخندل، ویې ویل:

- که تاسو کله کار کړی وی او د کار په ښه ترسره کولو وپوهېږئ، که په همدې وخت کې درنه کومه تېروتنه وشي، د یوې دقیقې مدیر چټک غبرګون ښیي.

ځوان وویل: دا کار څنګه کوي؟

- ځنګه چې زما له تېروتنې خبر شي ځنګ ته مې راځي، بیا راته حقیقت بیانوي، بیا مې مېز ته رانږدې کېږي.

ځوان وویل: د هغه دا کار در باندې بد نه لګېږي؟

- نارامه کېږم، ځکه پوهېږم چې دلته ولې راغلی دی او بده یې دا چې په شونډو یې هېڅ موسکا نه وي ... زما سترګو ته راګوري او تېروتنه مې په دقیق ډول راته په ګوته کوي، بیا راته وایي چې د تېروتنې په اړه مې څه احساس کوم ؟ مثلاً غوسه یم، ځوریږم، ګنګس یم یا بل څه....

ځوان پوښتنه وکړه: دا کار څومره وخت نیسي؟

- نږدې د یرش ثانیې خو په ما پوره ورځ تېرېږي.

دې وخت کې ځوان ته د یوې دقیقې مدیر هغه خبره وریاده شوه، چې ویل یې د پرېکړې کولو ضعف یې هغه ځورولی دی، بیا ځوان پوښتنه وکړه:

- ښه نو بیا؟
- بیا یوه شېبه غلی کېږي، چې څه یې ویلي هغه مې ښه په ذهن کې کېني.... بیا مې سترګو ته راګوري، په دې مې پوهېږي چې د هغه په نظر کې یو پوه او د قدر وړ انسان یم او غوسه یې په دې خاطر ده

چې ډېر زيات احترام راته لري. بيا راته وايي دا بايد وروستی ځل وي، يعني بل ځل رانه د داسې تېروتنې تمه نه لري.

ځوان هلک د مېرمن براون خبره پرې کړه: يعني دا کار مو مجبوروي چې د موضوع ته پاملرنه وکړئ.

- هو همداسې ده.

ځوان د مېرمن براون خبرې اورېدې، پوهېده چې نوې خبرې دي، زر زر يې يادښتونه اخيستل.

مېرمن براون زياته کړه:

- زه چې په کار کې تېروتنه وکړم هغه مې رټي، بيا مې تېروتنه راته داسې په ګوته کوي، چې زه پوهېږم په حالاتو واکمن دی او زه ورته هېڅ بهانه نه شم کولای، بله خبره دا ده چې هغه زما شخصيت او احساساتو ته ګوته نه څنډي، يوازې چلند مې غندي. زه ترې ځکه د ځان دفاع نه کوم، زه خپله ګناه په نورو نه اچوم، پوهېږم چې هغه انصاف کوي او وروستۍ خبره دا ده چې په چلند کې يې ثبات وي.

ځوان وويل: يعنې که په نورو برخو کې کارونه سم هم روان وي، هغه مو ستاسو په تېروتنه رټي؟

مېرمن براون وويل: همداسې ده.

ځوان وويل: ښه دا ټول جريان يوازې يوه دقيقه وخت نيسي؟

- زياتره وخت هو، ځکه رټل چې ختم شي کيسه ختمه شوه، د يوې دقيقې رټنه وخت نه نيسي خو ژمنه کوم چې هېڅکله مو نه هېرېږي او هغه تېروتنه بيا نه کوو.

ځوان وويل: فکر کوم ما خپله هم همداسې يو څه تجربه کړل، ما متاسفانه له هغه وغوښتل چې.....

مېرمن براون يې خبره پرې کړه: خدای دې وکړي چې د خبرې تکرار دې ترې نه وي غوښتی.

ځوان وويل: له بده مرغه همداسې مې وکړل.

مېرمن براون وويل:

- ښه نو پوه شوی به يې چې د يوې دقيقې رټنه څه احساس لري؟ که څه هم زه فکر کوم ته يې کارکوونکی نه وې، نو رټنه به دې هم لږه نرمه وه.

ځوان وويل:

- نه پوهېږم چې رښته یې سخته وه که نرمه، خو دومره پوه شوم چې بیا به ترې هېڅکله د خبرې تکرار ونه غواړم، دا مې تېروتنه وه... د یوې دقیقې مدیر هم تېروځي که نه؟ دا سې ښکاري لکه په خپل کار کې چې ښه استاد وي.

مېرمن براون په خندا وویل:

- تېروتنه ترې لږه کېږي، خو خوش خویه انسان دی، خو کله چې ترې تېرونه وشي، مثلاً د یوې دقیقې رښتې نیمه برخه ترې پاتې شي؛ موږ ورته دا خبره وریادوو.
بیا چې رښته ختم شي، حالات بېرته نورمال شي، زنګ ورته وهو او تېروتنه یې ورته وایو، ښایي وخاندو ورته ووایو چې د یوې دقیقې تېروتنې دویمه برخه مو پرېښې، اوس مو بېرته وهڅوه چې له خفګان راووځو.

ځوان وویل: ښه نو بیا هغه څه کوي؟

- بیا نو خاندي او دا چې تاته یې بېرته دلاسه نه ده درکړې، ښښنه درنه غواړي.

ځوان پوښتنه وکړه: تاسو هم په هڅونو او رښتو خندلای شئ؟

- همداسې ده، د يوې دقيقې مدير مور ته دا ورتيا راکوي چې تېروتنې سره خندا هېره نه کړو، دا خبره راسره د خپل کار په دوام کې مرسته کوي.
- همم جالبه ده، دا کار مو څنګه زده کړ؟
- اسانه دی، خپل مدير ته به مو ليدل او زده کول مو ترې، چې هغه څنګه په خپلو تېروتنو خندل.
- يعنې ستاسو مدير چې کله کومه تېروتنه وکړي په خپل ځان او تېروتنې پورې يې خاندي؟
- هر وخت نه خاندي، هغه هم زمور غوندې انسان دی، کله کله ورته دا کار سخت وي، خو زياتره وخت همداسې کوي، په خپلو تېروتنو چې وخاندي دا کار يې په چارچاپېره خلکو ښه اغېز کوي.

ځوان هلک تاثير لاندې راغلی و، ورو ورو پوهېده چې يو بريالی مدير څنګه کولای شي چې يوه سازمان ته ارزښت ولري، بيا يې پوښتنه وکړه:

- تاسو ولې فکر کوئ چې د يوې دقيقې رټنې دومره ګټورې دي؟
- که دا پوښتنه خپله له مدير نه وکړې ښه به وي.

ځوان هلک مننه وکړه، مېرمن براون ورته وويل: ته خپله پوهېږې چې ددې خبرې ځواب دې څه دی؟ دواړه په خندا شول. ځوان هلک داسې فکر کاوه لکه ددوی د سازمان غړی چې وي، هېڅ داسې احساس يې نه کاوه لکه يو مراجعه کوونکی چې وي او دا کار ورته په زړه پورې و.

له دفتره راووت، فکر يې شو چې له مېرمن براون سره يې ليدنه لنډه خو ګټوره وه، ښې خبرې يې پکې واورېدې.

د يوې دقيقې رڼانې : لنډيز

د يوې دقيقې رڼانه يو ګټور کار دی چې تاسې:

1) خپلو کارمندانو ته له مخکې ووايئ، چې د هغوی د کار په اړه خپل نظر په څرګندو ټکو بيانوئ.

د يوې دقيقې رڼانې لومړۍ برخه:

2) خپل کارکوونکي ورټئ او ورته ووايئ.
3) کارکوونکو ته په څرګند ډول ووايئ چې څه تېروتنه يې کړې.
4) خلکو ته ښکاره ووايئ چې د تېروتنې په اړه يې څه احساس لرئ.
5) څو شېبې معناداره چوپتيا غوره کړئ، چې احساس مو هغوی ته انتقال شي.

د يوې دقيقې رڼانې دويمه برخه:

6) کارکوونکي ته لاس ورکړئ، يا يې په اوږه لاس کېږدئ، احساس ورکړئ چې تاسو ته ارزښت لري او په اړه يې فکر کوئ.
7) په ګوته يې کړئ ورته چې څومره ارزښت درته لري.
8) ټينګار پرې وکړئ چې هغوی ښه دي، خو د کار دا ښه يې ستونزه لري.

9) پام مو وي، د يوې دقيقې رټنه چې ختمه شوه، کيسه همدلته ختميږي او نور دوام مه ورکوئ.

که ځوان د يوې دقيقې رټنه خپله نه وي تجربه کړې ښايي په ګټه يې هم نه وای پوه شوی او باور يې پرې نه وي کړی. دې کې شک نشته چې تجربه ترخه وه او هغه نه غوښتل چې بيا ځلې يې تکرار کړي.

په هر صورت هغه پوهېده چې هر انسان تېروځي او هغه هم ښايي بيا ورټل شي، پوهېده چې که د يوې دقيقې مدير يې ورټي؛ نو رټنه به پر ځای وي، دا به يوازې دده د ناسم کار غبرګون وي، نه دا چې خدای مه کړه مدير يې ګڼي د شخصيت او احساساتو توهين کوي.

د يوې دقيقې مدير درې واړه اصول (د يوې دقيقې موخې، د يوې دقيقې هڅونه او د يوې دقيقې رټنه) درې واړه منطقي او عقلاني وو. ځوان هلک ځان سره وويل: خو ددې اصولو د ګټورتيا دليل څه شی دی؟ ولې د يوې دقيقې مدير په ټول سازمان کې موثر او ګټور مدير دی.

د یوې دقیقې مدیر توضیحات ورکوي

ځوان هلک چې د یوې دقیقې مدیر دفتر ته ورسېد ، سکرترې ورته وویل: دننه ننوتلای شئ، هغه مو راګرځېدو ته په تمه دی.

ځوان چې خونې ته ننوت ویې لیدل چې دفتر پاک او منظم دی، د یوې دقیقې مدیر ورته ښه راغلاست وویل، زیاته یې کړه:

- ښه نو ، څه دې زده کړل؟

ځوان هلک په خوښۍ وویل: زیات شیان.

- مثلاً څه؟

- په دې پوه شوم چې ته ولې ځانته د یوې دقیقې مدیر وایې؟ ته خپلو کارکوونکو ته د یوې دقیقې موخې ټاکې، دا کار ددې لپاره کوې چې پوه شي څه تمه ترې لرې، ته پوهېږې چې کار څنګه په ښه ډول ترسره کېږي. وروسته بیا هڅه کوې چې کارکوونکی د ښه کار ترسره کولو پر وخت لاس په لاس ونیسې او د یوه دقیقه یې وهڅوې او که له ټولې پوهې او تجربې سره یې بیا هم تېروتنه وکړه؛ نو یوه دقیقه یې رټې.

مدیر وویل: ښه ددې ټولو په اړه ته څه نظر لرې؟

ځوان وویل:

- زه ورته خوښ یم، دا اصول ساده او ګټور دي او پوهېږم چې تاسو يې بریا ته رسولي یاست.

د یوې دقیقې مدیر یې د خبرې په تائید وویل: او که ته وغواړې تا ته هم ګټه رسولای شي.

ځوان وویل:

- ښایي، خو که زه یې ددې موثریت په لامل پوه شم، بیا به یې راته عملي کول اسان وي.

مدیر وویل:

- ځوانه دا موضوع په هر مورد کې صدق کوي، هر څومره یې چې د ګټې په لاملونو پوه شې همدومره دې عملي کولو ته زړه کېږي، څه مې چې زده دي که تا ته یې ووایم خوشالېږم، وایه له کوم ځایه یې پیل کړم؟

ځوان وویل:

- ښه لومړی دا ووایه، د یوې دقیقې مدیر په توګه چې کوم کارونه ترسره کوې ایا رښتیا داسې فکر کوې چې ټول کارونه دې په یوه دقیقه کې سر ته رسیږي؟

- تل داسې نه وي، دا ددې لپاره چې خلکو ته وښیو مدیریت دومره سخت او ناشونی کار نه دی لکه دوی چې فکر کوي او بل مدیریت دومره وخت هم نه نیسي لکه خلک چې فکر کوي، مثلاً د یوې دقیقې موخې تاکل ښايي له یوې دقیقې ډېر وخت ونیسي، دا یوه سمبولیکه نومونه ده او زیاتره وخت له یوې دقیقې ډېر وخت نیسي، ته صبر چې زه درته کاغذ وښییم.

ځوان د مدیر مېز ته ولیدل، په کاغذ لیکلي وو:

زما تر ټولو

ښه دقيقه هغه ده

په يوه انسان مې چې

پانګونه کړې وي پکې

The best minute I spent

Is the one

I Invest in people

مدیر خپله خبره وغځوله

دا جالبه ده چې زیاتره شرکتونه له ۵۰ تر ۷۰ سلنه د بودیجه د کارکوونکو په امتیازاتو مصرفوي خو د هغوی په روزنه یوازې ۱ سلنه بودیجه هم په سختۍ مصرفوی. یعنې په حقیقت کې ډېر شرکتونه ددې پر ځای چې پیسې په پرمختګ او د کارکوونکو په ساتلو ولګوي؛ په ودانیو او تجهیزاتو یې مصرفوي.

ځوان وویل:

- تراوسه مې په دې خبره فکر نه و کړی، یعنې که کارکوونکي شرکت ته پایلې او لاس ته راوړنې ورکوي؛ نو بیا خو پرې پانګونه ښه او منطقي کار دی.

مدیر وویل:

- همداسې ده، کاشکې رابانديې هغه وخت چا پانګونه کړې وای چې نوی کار ته راغلی وم.

ځوان وویل: هدف مو څه دی؟

مدیر وویل:

- مخکې به مې چې په سازمانونو کې کار کاوه، نه پوهېدم چې څه تمه رانه لري، هېڅ چا ځان دومره نه په کړاوه چې په دې موضوع مې پوه کړي، که چا به وپوښتلم چې کارونه څنګه روان دي؟ ورته به مې ویل (نه پوهېږم ... یا فکر کوم چې ...)، که به یې راته ویل ولې داسې فکر کوې؟ ما به ویل (ځکه چې په دې وروستیو کې مې مشر راباندې غوسه نه ده کړې)، یا دا چې (نه پوهېدل ښه پوهېدل دي)، هغه وخت اصلي فکر دا و، داسې کار باید ونه کړم چې څوک راته غوسه شي یا مې ورټي.

ځوان وویل:

- جالبه ده، خو ستاسو په خبرو سم پوه نه شوم ،که مو خوښه وي یو څو پوښتنې به درنه وکړم، که ددې پوښتنو ځوابونه پیدا کړم، ښایي ښه پوه شوم، لومړی دا پوښتنه کوم چې د یوې دقیقې موخه تاکل ولې ګټور کار دی؟

د یوې دقیقې موخه ولې ګټوره ده؟

مدیر وویل:

- غواړې پوه شې چې د یوې دقیقې موخه تاکل څه ګټه لري؟

بیا له ځایه پورته شو، په خونه کې یې قدمونه اخیستل، خبره یې وغځوله:

- ښه زه به یو پرتله وکړم چې سم پوه شې، ما کلونه مخکې په سازمانونو کې کار کړی دی، ډېر داسې کارکوونکي مې لیدلي چې په کار او ادارې کې بې انګېزې او بې حوصلې وي؛ خو داسې هېڅوک مې ونه لید چې له کار وروسته بې حوصلې او بې انګیزې وي.
مثلاً یوه شپه مو له کار وروسته د کریکټ لوبه کوله، دلته زما ډېر پخواني همکاران هم وو، زیاترو یې ستونزې لرلې، یوه پکې توپ راواخیست، بال یې وکړ او یو دم یې چیغې کړې، ټو پوه یې ووهل او خوشالي یې وکړه، داسې یې ولې وکړل؟

ځوان وویل: معلومه خبره ده، ویکټ یې وویشتلې ځکه.

مدیر وویل:

- بالکل! خو ته دا خلک ولې په کار کې دومره خوشالي نه کوي او ټو پونه نه وهي؟

هلک وخندل ويې ويل:

- ځکه چې هغوی نه پوهېږي ويکټې چېرته دي؟ يعنې هدف يې څه دی؟ کوم ځای بايد وولي؟ زه ستاسو په خبره ورسېدم.[۲]

د يوې دقيقې مدير وويل:

- همداسې ده، اوس به پوه شوی يې چې په زياتره سازمانونو کې څه حال وي، زه پوهېږم زياتره مديران پوهېږي چې له کارکوونکو يې څه تمه لري، خو دومره زيار نه ګالي چې کارکوونکو ته يې ووايي، دوی فکر کوي چې کارکوونکي يې بايد له خپلو کارونو سره بلد او ترې خبر وي. زه خپله د موخو په ټاکلو کې هېڅکله داسې فکر نه کوم.

تاسو چې فکر کوئ کارکوونکي مو پوهېږي داسې ده لکه په کريکټ کې چې د لوبې قوانين نه ځرګندوئ، تاسو ويکټې په خپل ځای ښښوئ خو مخې ته يې بيا يوه پرده راځړوئ، کله چې توپ ويشتونکی بالنګ کوي، پرده لګيږي خو هغه نه پوهېږي چې ويکټې لګېدلي او لويدلي دي که نه؟ که ته ترې پوښتنه وکړې چې ويکټې ولګېدې؟ درته وايي: نه پوهېږم خو فکر کوم چې بال مې سم کړی و.

---

[۲] ليکوال دلته د (بالينګ) لوبې بېلګه راوړې وه، دا چې زموږ په ټولنه کې د بالنګ لوبه ډېر خلک نه پېژني نو ځکه مې بېلګه بدله او د کريکټ راوړله، په دې باور چې د ليکوال هدف مې سم انتقال کړی دی. (ژ)

دا موضوع داسې ده لکه د شپې چې څوک د ګلف لوبه کوي، ځینو ملکرو مې د ګلف لوبه پرېښوده، دلیل یې دا و چې میدان کې ګڼه ګونه ه وي، ما ورته وویل د شپې لوبه کوئ کنه، ویل یې ته لیونی یې د شپې چې بال نه ښکاري څوک به لوبه څنګه کوي؟
دا موضوع فوټبال غوندې هم ده، که د فوټبال میدان کې د ګول جالونه نه وي او دواړه ټیمونه هسې په سپین میدان منډې وهی نو څوک به په ساعتونو ددوی لوبې میدان او ټلویزونونو کې ننداره کړي؟

ځوان هلک وویل: په دې پوه شوم خو داسې ولې وي؟

مدیر وویل:

- اصلي خبره دا ده، په خلکو کې د انګیزې اصلي لامل پایله لیدل او Feedback (په اړه یې د خلکو نظر) دی، دلته یو متل د یادونې وړ دی.

فیډبک د اتلانو سهارنی (ناشته) ده

Feedback is breakfast of champions.

دا کار ددې لامل کېږي چې موږ خپل حرکت ته دوام ورکړو ، له بده مرغه زیاتره مدیران که پوه شي چې د کار په اړه نظر یې کارکوونکو ته انګېزه ورکوي، دوی بیا د کریکټ دربیم ډول عملي کوي.

مثلاً توپ ویشتونکی توپ کوي، د ویکټو مخې ته پرده راځړېدلې ده، مدیر د پردې شاته یو لوبغار ودروي، دا چې بال وکړي هغه یې پایله وګوري او بیا د هماغه پردې له شا ورته د سوځېدو او نه سوځېدو اشاره کوي، بیا مدیر خپل کارکوونکي ته وایي، یعنې ویکټ دې ونه ویشته؟

زه کله ځان پوښتم چې مدیران دا پرده ولې نه لیرې کوي؟ چې خپله او کارکوونکي یې په ګډه ویکټې وګوري، ځکه دوی په یوه کلاسیک امریکایي سنت دا کار کوي، یعنې د کار ارزونه یا Performance review

ځوان هلک په حېرانۍ وپوښتل:

- یعنې دوی د ارزونې تر غونډې صبر کوي؟

مدیر وویل:

- بالکل، زه یې دا کار داسې ګڼم، لکه چې وو ایي: پرېږده یې، چې وخت یې راغی بیا به ورسره ګورو. داسې مدیران خپلو

کارکوونکو ته نه وايي چې څه تمه ترې لري، په خپل حال يې پرېږدي، هغوی خواران کار کوي او بيا چې سمې پايلې ترلاسه نه کړي نو چيغو يې ځمکه او اسمان په سر اخيستی وي.

ځوان هلک چې دې خبرو ته فکر وړی و ويې ويل: څه فکر کوې دوی ولې داسې دي؟

- ددې لپاره چې ځانونه ښه وښيي.

ځوان بيا پوښتنه وکړه: يعنې څنګه؟

مدير وويل:

- که تاسو د کارونو د ارزونې په ګذارش يا راپور کې ټولو کارکوونکو ته ښې نمرې ورکړئ، څه فکر کوئ رئيس به مو درته په کومه سترګه ګوري؟

ځوان وويل: کيدای شي يو خوشفهمه انسان مو وګڼي چې د ښو او بدو توپير نه شم کولای.

- همداسې ده، په زياتره سازمانانونو کې مدير ددې لپاره چې ځان قوي وښيي، يوازې هغه کارکوونکي لاس په لاس نيسي چې کومه تېروتنه ترې وشي، په داسې ادارو کې بايد لږ خلک ګټونکي او ډېر بايلونکي او پاتې نور په همدې منځ کې وي، زموږ په ټولنه

کې د مديرانو ذهنيت د وېش له نورمال منحني
(Normal distribution Curve) نه تابعت کوي، زما په ياد دي
چې پنځم ټولګي کې يې رانه د امريکايي ايالاتونو د نقشې
ازموينه اخيسته، ښوونکې ته مې وويل ولې د امريکا نقشه په
ديوال نه ځړوې چې ټول زده کوونکي ترې ګټه واخلي ؟ ويې ويل:
دا کار نه شوم کولای، ځکه بيا ټول ۲۰ نمرې اخلي. دا خبره يې
داسې وکړه لکه د ټولو زده کوونکو کاميابي چې کومه ه بده خبره
وي.
ته پوهېږې انستتاين نه به چې چا د ټيليفون شمېره وغوښته له
کتابچې به يې ورته ويله.

ځوان وويل: ټوکې مه کوئ !

مدير وويل:

- ټوکې نه کوم، انستاين به ويل زه خپل ماغزه په هغو معلوماتو نه ډکوم چې بل ځای کې ساتل کېدای شي............... اوس که ته په دې راز نه پوهيدای، د هغه چا په اړه به دې څه فکر کاوه چې شمېره يې له کتابچې درته ويله؟ څه فکر دې کاوه چې هغه بريالی انسان دی که ناکام؟

ځوان هلک معناداره موسکا وکړه، ويې ويل:

- یو ریښتینی ناکام انسان.

مدیر وویل:

- بالکل، که ما دا معلومات نه درلودی همداسې فکر مې کاوه، په دې صورت کې به زموږ تېروتنه وای کنه؟

ځوان هلک د سر په خوځولو د هو ځواب ورکړ

مدیر زیاته کړه:

- موږ ټولو نه داسې تېروتنې په اسانه کېږي.

بیا یې ځوان ته یوه بله پاڼه وښوده، ویې ویل: دا وګوره.

پرې لیکلي وو:

ټول انسان په بالقوه ډول

ګټونکي دي

ځينو يې د بايلونکو

ځېرې (نقابونه) پر مخ کړې دي

مه پر پړدئ چې د هغوی

ظاهري څېره مو تېرباسي

مدیر وویل:

- د یوه مدیر په توګه ته درې ټاکنې لرې: لومړۍ دا چې ګټونکي یا بریالي خلک وګوماري، دا لاره لږه سخته ځکه ده، ځکه د داسې کسانو ګومارل سخت وي او ډېر لګښت غواړي.
په دې صورت کې دویمه لاره ټاکلای شې، دویمه لار د هغو خلکو ګومارل دي چې د بریا بالقوه انرژي ولري، داسې خلک روزلای شې او کیدای شي چې بریالي شي. که دا دواړه لارې نه ټاکې نو دریېمه لاره درته مجبوراً پاتې کېږي او هغه دعا ده. زه زیاتره وخت له دې حالته ځوریږم، زیاتره مدیران نه ددې لپاره پېسې لګوي چې بریالي کارکوونکي وګوماري او نه دې ته وخت ورکوي چې خپل ګومارل شوي کارکوونکي په خپله برخه کې وروزي.

ځوان پوښتنه وکړه: دریېمه لاره ، دعا ؟ دا څنګه؟

مدیر په خندا وویل:

- دا هسې ټوکه وه، خو داسې ډېر مدیران شته چې هره ورځ دا دعا کوي: (خدای دې وکړي چې دا کارکوونکی په خپل کار پوه او تکړه وي.)

ځوان هلک په جدیت وویل:

- ښه ! که اوس زه لومړی لاره وټاکم او یو بریالی کارکوونکی وګومارم په اسانی د یوې دقیقې مدیر کیدای شم کنه؟

مدیر وویل: (هو)

د یوې دقیقې مدیر د ځوان دې جدیت ته حیران شوی و، لکه چې د ځوان همدا جدیت به یې ښه مدیر کړي، بیا یې وویل:

- د بریالي مدیر کار دا دی چې خپل کارکوونکي ته د یوې دقیقې موخې وټاکي او بیا یې پرېږدي چې خپله حرکت وکړي.

ځوان وویل: د اغلې براون له خبرو خو ما دا معنا واخیسته، کله کله حتی مدیر دا اړتیا هم نه لري چې خپل کارکوونکي ته موخې وټاکي.

مدیر وویل:

- د هغې خبره رښتیا ده، هغه د نورو په پرتله لږه ځار ل کېږي، خو د بریالیو او بالقوه بریالیو دواړو لپاره د یوې دقیقې موخې ټاکل هغه لاره ده چې د هغوی وړتیا پکې څرګندېدی شي.

ځوان وویل: ښه دا رښتیا ده، چې هدف که د هر چا لپاره ټاکل کېږي په یوه جلا کاغذي پاڼه کې دې ولیکل شي؟

مدیر وویل:

- همداسې ده.
- دا موضوع ولې دومره مهمه ده؟
- دا کار ددې لپاره کېږي چې انسان خپلې موخې بیا بیا وګوري او بیا ورته کړنلاره وټاکي.
- ما اورېدلي تاسو له هغو غواړئ چې یوازې مهمې موخې دې یاداشت کړي، جزیاتو ته اړتیا نشته؟
- هو ! دا ځکه چې زه نه غواړم کاغذ پراني جوړه شي، یا د کاغذونو ډېرې جوړ وي، دا په کار نه وي چې د ټول کال پلانونه یوځای پاتې شي اویوازې د کال په سر کې ورته پاملرنه وي. تا به زما کارکوونکي لیدلي وي چې هر یوه ځان سره یوه لوحه ایښې وي.

بیا یې په خپل مېز لوحې ته اشاره وکړه، پرې لیکلي وو:

یوه دقیقه کښېنه !

او

موخو ته وګوره

خپله کړنلاره وګوره

وګوره چې ستا چلند (کار)

له موخو سره سر خوري که نه؟

د ځوان هلک لوحه خوښه شوه ، ویې ویل: زه هم داسې یوه لوحه لرلای شم؟

مدیر ورته وویل: هو زه به ووایم چې تاته یوه چمتو کړي.

ځوان هلک لګیا وو ، یادښتونه یې لیکل، کاغذ ته یې لیدل، ویې ویل:

- پوهېږې، په دومره لږ وخت کې د یوې دقیقې مدیریت په ټولو جزیاتو پوهېدل سخت کار دی، د یوې دقیقې موخې ټاکلو کې خبرې ډېرې زیاتې دي او هیله لرم چې راتلونکي کې به یې زده کړم............ اوس د یوې دقیقې هڅونې په اړه خبرې کولای شو؟

مدیر وویل:

- هو !ته به غواړې پوه شې چې د یوې دقیقې هڅونه ولې ګټوره ده؟
- هو !همداسې ده.

د یوې دقیقې هڅونه ولې ګټوره ده؟

مدیر وویل:

- اول به درته یو څو بېلګې ووایم، دې سره به په موضوع لږ ښه پوه شې. اول درته د کوترو بېلګه وایم اوبیا د کبانو خو دې ته دې پام وي چې انسانان کوترو غوندې نه دي. انسانان ځیرک او پېچلي موجودات دي، نه غواړي چې د بل انسان تر کنټرول لاندې وي. دا خبره ذهن کې واچوه او د هغوی احترام کوه. همدا د ښه مدیریت کلیدی/اساسي ټکی دی.

اوس به ددې په رڼا کې درته یوه بېلګه ووایم، دا بېلګه ښیي موږ چې څه خوښوو هغه پسې یو او څه مو چې نه خوښیږي لیرې ترې ګرځو.

اوس داسې وګڼه چې ته یوه کوتره لرې، روزلې دې نه ده، د کوټې په لاندې کونج کې ښي لاس کې دې ورته ځاله جوړه کړې ده، ته غواړې کوتره ځالې ته ننوځي او دننه په ځاله کې پورته ښي لاس ته د یوه ماشین فنر په خپلې ښي پښې کېکاږي چې دانه ورته راوشیندي. دا دانه د کوترې د تشویق لپاره را شیندل کېږي اوس ته وو ایه، که موږ کوترې ته دانه ورنه کړو او په ځاله کې یې په دې نیت پرېږدو چې د ځالې پورته کونج ته لاړه شي او فنر کېکاږي؛ نو څه به وشي؟

ځوان وویل: (کوتره به لوږې مړه شي.)

مدیر یې خبره تائید کړه:

- بالکل ! دا کار به مو ډېرې کوترې ووژني، ځکه کوترې نه پوهېږي چې څه وکړي؟
اوس نو د کوترې روزل دومره سخت کار نه دی، اسانه لاره یې دا ده چې د ځالې په وره کې یو تار وتړئ او سر یې له فنر سره وصل کړئ. کوتره چې ځالې ته ننوځي له تار سره ټکر کوي، فنر حرکت کوي او ماشین کوترې ته دانه راشیندی، دې سره کوتره ه زر متوجې کېږي چې رسۍ سره ټکر کېدل ورته دانه ورکوي، کوتره دې کار سره عادت کېږي خو تاسو یې باید خپل هدف ته ورسوئ، هدف څه و ؟

ځوان وویل: پاس ښي لاس ته.

مدیر وویل:

- سمه ده ! ددې لپاره که کوتره بیا لومړي ځای ته لاړه شي نو جایزه نه ورکوئ، خو تاسو یو بل تار تړۍ ، دا تار له پخواني هغه لږ ورهاخو او هدف ته نږدې تړئ، اوس کوتره د دانې لپاره لومړي ځای ته رسي، تار سره ټکر کوي ګوري چې دانه رانغله، سمدستي ورپسې بل تار ته ورځي، هغه سره ټکر کوي او ماشین ورته دانه راشیندي.

په دریېیم وار تار له دویم تار لږ ورهاخوا او هدف ته بیخي نږدې تړو ... همداسې تار هدف (پاس ، ښي لاس کونج) ته لږ لږ نږدې کوو او دا کار همداسې تکراروو ، تر دې چې کوتره مجبوره شي د دانې ترلاسه کولو لپاره فنر په خپله ښي پښه زور کړي.

ځوان په حیرانۍ و پوښتل: دا دومره وړې موخې مو ولې رامنځته کړې ؟

مدیر ځواب ورکړل:

- د تارونو تړل په اصل کې کوترې ته د موخو ټاکل دي چې ور ورسیږي، نو اصلي ټکی دا دی چې کله څوک یو کار کوي، موږ ناڅاپي ورځو ، لاس په لاس یې نیسو ، دا کار ددې لپاره کوو ، چې هغوی چې پوه شي خپل کار څنګه په سمه توګه ترسره کړي.

موږ دا کار زیاتره د ماشومانو او حیواناتو په برخه کې کوو ، خو له بالغو انسانانو سره چې مخ شو ، بیا رانه د کار دا طریقه هېره وه.

مثلاً په ځینو لویو ماهي خانو کې چې د نهنګانو ننداره وړاندې کېږي زیاتره یې په دې کار ختمیږي چې نهنګ له یوې رسۍ ټوپ اچوي، دا رسۍ له اوبو څو متره پورته تړل شوې وي، نهنګ چې له رسۍ ټوپ واچوي او بېرته په اوبو کې را ولویږي په لومړي قطار کې ناست ننداړچیان ټول لامده خیشته کړي، په دې وخت کې چې کوم خلک بېرته روانیږي ځان سره وایي: عجیبه ده، دوی به دا ماهیان څنګه پوه کړي وي چې داسې کار وکړي.

اوس ته څه فکر کوې؟ کب روزونکي لکه چې بحر ته ځي، هلته يوه رسۍ تړي، بيا نهنګانو ته چيغې وهي چې ټوپ کړه ! ټوپ کړه ! او چې کله کوم يوه له رسۍ ټوپ کړ بيا وايي همدا بريالی يا ګټونکی دی او ځان سره يې ننداريې ته راوړي؟

ځوان وويل: نه ! داسې نه کوي، خو که داسې کوم پيدا کړي هغه به رښتيا ګټونکی وي.

دوارو وخندل مدير خبره وغځوله:

- بالکل، دوی ځي، نهنګ رانيسي، بيا يې يوه لوی ډنډ ته راوړي، کب نه پوهېږي چې له رسۍ څنګه ټوپ واچوي، روزونکي يې په همدې ډنډ کې روزي. ته څه فکر کوې چې نهنګ ته به رسۍ کوم ځای کې تړي؟

ځوان وويل: د ډنډ په تل کې.

مدير وويل:

- بالکل، هر ځلې چې ماهي په پړي تېرېږي خواړه ورته ورکوي او رسۍ لږه پورته کوي.

کب چې رسۍ لاندې تېر شي خواړه نه ورکوي او که د رسۍ لپاسه واوړي خواړه ورکوي، په دې توګه نهنګ لږ وخت وروسته

پوهېږي چې د رسۍ لاندې تېرېده ورته کومه ګټه نه لري او پورته اوښتو کې خواږه شته، کېدای شي هم دا زده کوي چې د رسۍ لپاسه باید واوړي او روزونکي رسۍ لږه لږه پورته کوي.

ځوان پوښتنه وکړه: نو رسۍ ولې پورته کوي؟

مدیر وویل:

- لومړی دلیل دا دی، دوی نهنګ هڅوي چې له اوبو وځي او د رسۍ لپاسه واوړي.
دویم ته فکر وکړه، که رسۍ په اوبو کې وي، نهنګ پرې واوړي، هلته باید یو کس ولاړ وي چې ووایي دا دی یو لوی نهنګ د رسۍ لپاسه واوښته، دې سره به نندارچیان اوبو ته سرونه ښکته کړي او هېڅ شی به ورته ښکاره نه شي.
ښه بېرته به راشو خپلې اصلي خبرې ته، روزونکي رسۍ لږه لږه پورته کوي، تر څو چې نهنګ پوه شي، خواږه له رسۍ پورته دي، دوی چې خپلې دې موخې ته ورسېدل او نهنګ پوه شو نو بیا د رسۍ ارتفاع نوره هم لوړوي.

ځوان وویل: ښه نو، هغوی دا کار کولای شي، زه اوس پوه شوم چې دا کار د حیواناتو په برخه کې ولې موثر دی؟ خو انسانانو سره داسې کار یې ګنی سپکاوی نه دی؟

مدير وويل:

- نه ! دا طبيعي خبره ده، مورږ خپلو بچو سره همداسې کوو، ته څه فکر کوې مورږ خپل بچو ته په لاره تګ څنګه زده کوو؟ کله مو داسې کړي چې ماشوم مو ودرولی او ورته مو ويلي چې روان شه، بيا چې هغه رالويدلی يوه څپېړه مووهلی او ورته مو ويلي: درته مې وويل کنه چې روان شو؟ نه داسې نه کېږي، مورږ ماشوم په لومړۍ ورځ ودروو، هغه چې په لړزېدلو پښو لږ ودريږي او مورږ چيغې کړو: ودرېده !ودرېده !
بيا ماشوم غېږه کې را اخلو او ښکلوو يې، بله ورځ ماشوم سم ودريږي، بيا لومړی پل واخلي، مورږ يې بيا غېږه کې را واخلو او ښه يې ښکل کړو.
بلاخره ماشوم پوهېږي چې دا کار په زړه پوری دی، نو بيا ورته مورږ پاپلي پل سندره وايو او هغه قدمونه پسې اخلي او همداسې په لاره تګ زده کوي.[٣]
په همدې ټول مورږ ماشوم ته خبرې هم زده کوو؛ فرض کړئ تاسو غواړئ ماشوم مو ووايي چې: (يو ګيلاس اوبه راکړه !)، که تاسو

[٣] زمورږ په ټولنه کې ماشوم روز د مېندو کار دی، مېندې ماشوم ته يوه سندره وايي، دا سندره خپله هم ماشوم ته په زړه پورې وي، زمورږ مېندې اکثر وايي: پاپلي پل واخله، پل دې بختور شه سبا بل واخله ... يعنې دا خپله د نني پل درناوی او د بل پل هڅونه ده. ژ

په تمه شئ چې ماشوم دې دا جمله پوره درته ووايي له تندې به يې ووژنئ.

نو موږ پيل له (اوبه) کوو، بيا چې يوه ورځ ماشوم (به) ووايي نو موږ له خوشالۍ چيغې کړو، ماشوم په غېږه کې ونيسو او د کور ټولو خلکو ته ووايو چې ماشوم (به) وويل، موږ پوهېږو چې زموږ اصلي موخه دا نه ده، خو (به) کليمه (اوبه) ته نږدې ده.

حقيقت دا دی، موږ نه غواړو چې بچی مو په شل کلنۍ کې هوټل ته لاړ شي او وايي: (به لاولئ يا به راوړئ)، نو د وخت په تېرېدو ترې د (اوبه) پوره تلفظ اورو او غواړو چې لطفاً ټکی دې هم ورسره ور زيات کړي.

دا ښېلګې ښيي، د انسانانو په بريا کې مهم شی دا دی چې کله هغوی يو کار په سمه توګه ترسره کوي موږ يې لاس په لاس ونيسو او په هماغه وخت کې يې وهڅوو.

البته په لومړيو کې يې که يو کار نسبتاً سم وکړي هم بايد ويې هڅوو او وروسته يې ورو ورو د سم کار خواته بوځو.

د يوه بريالي انسان په اړه تاسو مجبور نه يئ چې هره شېبه ورشئ، کار يې وګورئ اوويې هڅوئ. ځکه هغوی خپله د اړتيا پر وخت چې سم کار وکړي، خپل ځان نيسي، تشويقوي يې او دا وړتيا لري چې ځانته خپله روحيه ورکړي.

ځوان وویل:

- ښه دا ځکه تاسو خپلو نوي او کم تجربه کارکوونکو ته په لومړیو او د پروژو په پیل کې پاملرنه کوئ.

د یوې دقیقې مدیر وویل:

- هو ، زیاتره مدیران په تمه وي چې کارکوونکي یې خپل کار په سمه توګه ترسره کړي او دوی یې بیا تشویق کړي. دا ددې لامل کېږي چې هغوی ښو پایلو ته نه رسیږي، ځکه څنګه چې هغوی لږه تېروتنه وکړي مدیر سم دستي ورځي او رټي یې، که څه هم دا تېروتنه یې اصلي پایلې ته ه نږدې او وړه وي. دا حالت د کوترې په مثال کې ښه واضح کېږي. مثلاً په دې معنا ده چې موږ کوتره په ځاله کې پرېښې او په تمه ناست یو چې فنر به کېکاږي، خو که دا کار یې ونه کړی شو؛ نو بیا یې رانیسو ، وهو یې، وزرې یې تاوو او رټو یې چې ولې یې کار سم ترسره نه کړ.

ځوان وویل: دا کار راته ګټور نه ښکاري.

مدیر وویل:

- بالکل ! که کوتره ځو ځله ووهل شي او له موخې (فنر کېکاږلو) خبره نه شي، نو بلاخره نور له دې کاره لاس اخلي، د ځالې په یوه کونج کې کېني او هسې ځان نه په عذابوي.
دا نو هماغه کار دی چې زموږ زیاتره مدیران یې له نویو او کم تجربه کارکوونکو سره کوي. په راتلو یې ښه ګرم ښه راغلاست کوي، له کارکوونکو سره یې معرفي کوي او بیا یې همداسې په خپل حال پرېږدي. بیا که دا کارکوونکي کوم کار تقریباً سم ترسره کړی، نو هڅول کېږي خو هسې هم نه، اپوته رټل کېږي چې کارونه باید سم ترسره کړي. دا د ننیو زیاتره مدیرانو د رهبرۍ بڼه ده، دې بڼې ته موږ وایو : (اوس یې پرېږده چې وخت یې راغی بیا به ورسره ګورو.)، دوی کارکوونکي په خپل پرېږدي، تمه لري چې کارونه به سم ترسره کړي، خو کله چې هغوی کار کې تېروتنه وکړي نو بیا دوی پسې ورشي یا یې را وغواړي.

ځوان پوښتنه وکړه: په داسې کارمندانو څه کېږي؟

مدیر وویل:

- فکر کوم ته به زیاتره سازمانونو ته تللی یې، ښایي دا حالتونه به دې هم لیدلي وي او د خپلې پوښتنې ځواب به دې هم ترلاسه کړی وي، خو په داسې حالت کې کارکوونکي لږ کار کوي او موثریت یا ګټورتیا یې ببخي کمه وي.

دې ستونزې سره زياتره شركتونه او ادارې مخ دي، د كاركوونكو توليد يې له كيفي او كمي دواړو اړخونو كم وي.

ځوان يادښتونه اخيستل، دا مسايل ساده وو، ده فكر كاوه چې د يوې دقيقې تشويق د كار په بهر او دننه چاپېرياليالونو دواړو كې څومره ګټور عمل دى، بيا يې مدير ته وويل:

- دې خبرې سره ماته يوه كيسه رايادە شوه، زما څو ملګرو يو سپى ساتلى و، غوښتل يې ويې روزي، ماته يې زنګ وواهه، ما ورته وويل څه كوئ؟ ويل يې: (سپي روزو، خو كه په فرش يې چټلي وكړه نو اول خو د سپي سر په همدې فرش ښه زور كوو، بيا يې را اخلو او د پخلنځي له كړكۍ يې بهر غورځوو، چې پوه شي د چټلۍ ځاى بهر دى.)
ما يې چې دا خبره واورېده ومې خندل، ورته مې وويل: كه تاسو داسې وكړئ، درې ورځې سپى له كړكۍ بهر وغورځوئ، هغه به ستاسو په هدف پوه نه شي چې څه وكړي؟ البته دومره به پوه شي چې له چټلۍ كولو سره سمدستي له ځايه وتښتي.

مدير د ځوان خبرې ته په پام وويل:

- بالكل! دا كيسه ه جالبه ده، مورږ مخكې وويل چې انسانان او حيوانات سره توپير لري، خو دا ښېلګې ځكه راوړو چې مورږ هر يو

حیوانات روزو او ورسره بلد یو، هېڅکله مو هدف د انساني کرامت سپکاوی نه دی، بلکې انسان په خپل ځای د احترام وړ دی .... اوس دې ولیدل هغه خلک چې تجربه یې کمه وي یا په ځان پوره باوري نه وي، که ورټل شي څه پېښېږي؟ که موږ له یوه کم تجربه انسانه یوه تمه لرو او هغه کار یې سم ترسره نه کړ، نو د غوسې او رټلو پر ځای باید بېرته شاته لاړ شو او د یوې دقیقې په موخو کار وکړو، چې هغوی زموږ په تمه پوه شي او دا ورته څرګنده شي چې سم کار په کوم ډول دی.

ځوان وویل:

- ښه نو که موږ بېرته د یوې دقیقې موخو ته لاړ شو، موخې روښانه کړو او کارکوونکي بیا هم کار تقریباً سم ترسره نه کړ؛ نو بیا یې باید لاس په لاس ونیسو؟
- همداسې ده ! لومړیو کې هڅه کوو داسې موقعې راسازې کړو چې د یوې دقیقې هڅونه پکې وکړو.

بیا مدیر د ځوان هلک سترګو ته وکتل ویې ویل:

- ته ښه شاګرد یې، خپل کار او زده کړې سره مینه لرې، دا چې ما درته د یوې دقیقې مدیرت رازونه وویل، زه هم د خوښۍ احساس کوم.

دې سره ځوان هلک او مدير دواړو وخندل، ځکه دا خپله هم د يوې دقيقې هڅونه وه.

ځوان هلک په موسکه خوله وويل:

- زه ډاډه يم چې د يوې دقيقې له هڅونې مې د يوې دقيقې نيونه (رټنه) ه ښه راځي ... فکر کوم اوس پوه شوم چې د يوې دقيقې د موخو او هڅونو ګټه څه ده؟ دا ډېرې منطقي او عقلاني خبرې دي.

مدير وويل: ښه ده.

ځوان په لږ لوړ غږ وويل:

- خو په دې پوه نه شوم چې د يوې دقيقې نيونه (رټنه) ولې ګټوره ده؟

مدير وويل:

- ښه صبر وکړه چې په دې اړه هم درته يو څو خبرې وکړم.

د یوې دقیقې نیونه (رټنه) ولې ګټوره ده؟

مدیر وویل:

- د یوې دقیقې نیوکه په څو دلایل ګټور دي، لومړی دا چې د یوې دقیقې په نیوکه کې غبرګون چټک وي، یعنې د کارکوونکي تېروتنه چې څنګه وګورئ یا ترې خبر شې سمدستي یې راغواړې، خو د یوه د یوه کارمند د ضعف له امله منفي احساسات باید په ځان کې جمع نه شي.
په اصل کې همدا چټک غبرګون د یوې دقیقې نیوکې د ګټورتیا لامل دی، که د راغونښتو او خبرو وخت د تېروتنې له موده سره نږدې نه وي، د شخص په اصلاح کې ډېره ګټه نه کوي. زیاتره مدیران د کارکوونکو د تېروتنو په لیدو یې احساسات په ځان کې جمع کوي، بیا چې کومه ورځ د ارزونې ناسته جوړه شي نو دا ټول احساسات له تناره راوځي او مدیر په کارکوونکي سم زړه تش کړي. دلته نو بیا هغه ټولې تېروتنې قطار کوي چې په تېرو څو اونیو یا میاشتو کې له کارکوونکي شوې دي.

ځوان هلک سوړ اسویلی وویست ویې ویل: رښتیا هم همداسې ده.

د یوې دقیقې مدیر خپله خبره وغځوله:

- دې وخت کې نو د مدير او کارکوونکو خبره بحث او شخړو ته وځي يا ټول غلي کيني او د يو بل نه خفه کېږي او ځوريږي. څوک چې رټل کېږي په اصل کې خوار خبر هم نه وي چې تېروتنه يې څه وه؟ دا نو هماغه حالت دی چې مخکې مو وويل: (اوس يې پرېږده، چې وخت يې راغی بيا به ورسره ګورو.)

ځوان هلک وويل: هو په ياد مې دي، دا هماغه کار دی چې زه ترې ځان ساتم.

- ښه خبره ده، که مديران سمدستي لاس په کار شي، د شخص تېروتنه په هماغه وخت کې اصلاح کوي او کارکوونکی نه ګنګس کېږي. په همدې وخت کې تېروتی شخص هم د نيوکې زغم لري نو زه فکر کوم چې د کارکوونکو د ارزونې پروسه روانه وي او داسې نه ده چې ټول کال نه وي خو بيا د کال په اخر کې يو ځل راښکاره شي.

ځوان وويل:

- ښه نو د يوې دقيقې نيوکې يوه ګټه دا ده چې مدير سمدستي غبرګون ښيي، په هماغه وخت کې د کارکوونکي تېروتنه يا نيمګړتيا ور په ګوته کوي، دا چاره کارکوونکي ته هم منطقي او

منصفانه ښکاري او په دې وخت کې کولای شي چې نیوکه هم وزغمي.

مدیر یې خبره تائید کړه او زیاته یې کړه:

- دویمه خبره داده زه چې کله کارکوونکي لاس په لاس نیسم؛ نو هېڅکله د انسان په شخصي ارزښتونو برید نه کوم او تر څو چې د انسان په شخصیت او اعتبار برید نه وي شوی هغه دفاعي حالت نه خپلوي، زه یې یوازې په ناسم کار نیوکه کوم، زما غوښتنه او د هغوی غبرګون یوازې دیوه ځانګړي کار په ساحه کې وي او په هېڅ صورت د هغوی په انساني او شخصي ارزښت پورې کار نه لرم. زیاتره وخت چې مدیران خپل کارکوونکي راغواړي ځوروي یې، زه دا کار نه کوم، زه یوازې غواړم چې تېروتنه یا نیمګړتیا له منځه یوسم او خپله شخص سره هېڅ کار نه لرم.

ځوان وویل:

- ښه دا ځکه تاسو د یوې دقیقې نیوکې په دویمه برخه کې هڅونه هم کوئ، یعنې د هغوی شخصیت سم دی خو کار یې تېروتنه لري.

مدیر وویل: هو همدا سې ده.

ځوان بیا پوښتنه وکړه: تاسو ولې اول هڅونه او بیا رټنه نه کوئ؟

مدير ځواب ورکړ:

- ځکه چې دا ډول يې ګټه نه لري، زما په اړه ځينې خلک وايي چې زه مهربان او تريخ مدير يم، خو حقيقت دا دی چې زه (تريخ او مهربانه) مدير يم.

ځوان په حيرانۍ وپوښتل: (تريخ او مهربان؟)

مدير وويل:

- هو ! دا يوه فسلفه ده چې له زرګونو کالو راهيسې ګټوره تمامه شوې ده، په دې مطلب د ښه پوهېدو لپاره درته يوه کيسه کوم:
پخوا زمانو کې يو پاچا ځانته يو وزير وګوماره، وزير يې راوغوښت او ورته يې وويل راځه چې دندې سره وويشو. ټولې رټنې ته کوه او هڅونې به زه کوم.
وزير ورته وويل سمه ده، رټنې يې زما او هڅونې يې ستا.
لږې ورځې چې تېرې شوې پاچا ګوري چې د کوم کار کولو امر وکړي ترسره کېږي يا نه ترسره کېږي. خو وزير چې تريخ و هره خبره به يې چې وکړه درباريانو کې به يو شور جوړ شو او ټول به په منډه شول، پاچا وزير راوغوښت او ورته يې وويل، تراوسه تا رټنې کولې او ما هڅونې کولې له نن وروسته ته هڅونې کوه او زه به رټنې کوم، پاچا او وزير خپلې دندې سره بدلې کړې.

جالبه دا ده چې څو ورځې وروسته وزیر پاچا شوه، ځکه پاچا اول مهربانه وو، خلکو سره یې مهرباني کوله، یو دم چې تریخ شو خلکو ویل دا په دې پاچا څه وشول، همدا شوه چې خلکو پاچا پسې راواخیسته او له واکه یې لیرې کړه، تخت چې تش پاتې شو، خلکو ځای ناستې لټاوه، ټولو فکر وکړ چې وزیر مخکې تریخ و اوس مهربانه شوی دی لکه چې اصلاح شوی؛ نو د پاچاهۍ لپاره همدا سړی ښه جوړ دی.

ځوان د داستان د واقیعت په اړه پوښتنه وکړه، مدیر ورته وویل:

- د داستان واقعت مهم نه دی، خو زه په دې موضوع ډېر باور لرم. که لومړی یو چا سره تریخ وې، وروسته ورسره بیا مهربانه شې او ملاتړ یې وکړې، دا چاره ګټوره تمامیږي.

ځوان ورته وویل: دا سمه ده، خو په شخصي ژوند کې یې داسې کومه بېلګه شته چې ثابته کړې د یوې دقیقې نیو که له مدیریته بهر هم ګټه لري؟

مدیر وویل:

- هو اوس درته دوه موضوعات وایم، یوه د مشرانو د نامناسب چلند او بله د ماشومانو د روزنې.

ځوان وویل: د مشرانو نامناسب چلند؟ یعنې څه؟

- دلته په الکولو (شرابو) د معتاد کس خبره کوم، نږدې د پرش کاله مخکې یوه راهب یو تخنیک کشف کړ، چې نن ورته بحراني مداخله یا Crisis Intervention وایي. هغه یوې مېرمنې سره مرسته کوله چې دا کشف یې وکړ، په میناسوتا Minnesota کې یوه زړه مېرمن په یوه روغتون کې بستر وه، د ښځې حالت بحراني وو او ځیګر یې مکروبي شوی وه، مرګ حال وه خو بیا یې هم له شرابو انکار نه کاوه.

ټوله کورنۍ ترې راتاوه وه، راهب د کورنۍ غړو ته وویل چې که دا مو کله په شرابو لیدلې وي هغه پېښه ورته رایاده کړئ. دا کار د یوې دقیقې د نیو کې او رښتنې یوه مهمه برخه ده. د چا له رټلو مخکې یې ناسم کار یو ځل وګورئ، د نورو په وینا تاسو اقدام نه شئ کولای، د اوازې پر بنسټ باید هېڅکله یو څوک ونه رټل شي.

د کورنۍ غړو چې د سترګو لیدل حال ووایه، راهب ورته وویل چې اوس د هغه کار په اړه خپل احساس هم ووایئ.

ټوله کورنۍ راټوله شوه اول یې ورته وویل چې هغې څه کړي او بیا یې ددې کار په اړه خپل احساس هم ورسره شریک کړ، هغې چې کوم کار کاوه، د کورنۍ غړي یې پرې غوسه او خجالته شول.

بیا یې ورته وویل چې هغه ورته څومره ګرانه ده، هغوی به ورسره کېناستل، ویې نازوله ورته یې وویل چې ستا په ژوند موږ ټول

څومره خوشالېږو او څومره ارزښت راته لري، نو ځکه دې په دې کار درته غوسه کېدلو.
دې کاره ګټه وکړه، نن سبا په هیواد کې شمیر مرکزونه دي او د همدې بحراني مداخلې له چارې کار اخلي، خو دا چاره دومره ساده او اسانه نه ده چې ما دې ببلګه کې بیان کړه، خو درې مهم جزونه لري: لومړی دا ویل چې کار یې ناسم دی، دویم دا چې د کار په اړه یې څه احساس لرې او دریم دا چې ورته وایې هغه کس درته څومره ارزښت لري.
دا لومړۍ ببلګه وه، اوس به درته دویمه ببلګه ووایم:
۱۹۷۰ ز کال کې د کالیفورنیا یوه اروا پوه یوه مهم کشف وکړ، دا کشف د ماشومانو په برخه کې و، هغه په انسانانو کې له یو بل سره د علاقو او عاطفي تړون په اړه مطالعه کړې وه او پوهېده چې خلک څه غواړي. کوم خلک چې چاسره اړیکه او علاقه لري په دې تمه وي چې مقابل کس یې سترګو ته وګوري او ارزښت ورته قایل شي.
ډاکټر زیاته کړې چې انسان غواړي خلک ورسره رښتیني ووسي یعنې نیمګړتیا یې ورته په ګوته کړي.
عملي بڼه یې دا سې ده: مور او پلار روزل کېږي چې لومړی د خپل ماشوم په اوږه لاس کېږدي او لمس یې کړي، یا دې له لاسه ونیسي او که ماشوم کوچنی وي په خپله پنډۍ دې یې کېنوي. بیا دې ورته

په سمو او روښانه ټکو ووايي چې ماشوم څه تېروتنه کړې ده او مور يا پلار يې په اړه څه احساس لري (دا کار هماغې ته ورته دی چې د شرابې ښځې کورنۍ کړې وه) ، بيا دې مور او پلار يوه ژوره ساه واخلي، څو دقيقې دې غلي ښي چې احساس يې بچي ته انتقال شي، بيا دې نو بچي ته ووايي چې څومره ارزښت ورته لري او څومره ورته ګران دی.

د خلکو په مديريت کې دې ټکي ته پام په کار دی چې چلند او شخصيت يې دوه جلا اړخونه دي، تر ټولو ارزښتمنه دا ده چې انسان خپل چلند مديريت کړي، دا موضوع چې څومره مور، مديرانو ته صدق کوي، همدومره مو کارکوونکو ته هم صدق کوي، بيا يې په ځمکه يوې ايښې لوحې ته اشاره وکړه او ويې ويل، که په دې مطلب پوه شې په اصل کې د نيوکې او رټنې په ګټې به پوه شې.

مور یوازې خپل چلند نه یو

بلکې

مور هغه خلک یو

چې خپل چلند مدیریت کوو

مدیر خپله خبره وغځوله:

- که د خلکو پر چلند سربېره خپله خلک هم مدیریت کړو نو بریا زموږ ده.

ځوان وویل: یعنې ددې نیوکې او رټنې تر شا شخص ته درناوی هم شته؟

مدیر ځواب ورکړل:

- ښه دی چې په دې خبره پوه شوې، که د هغه کس د بریا او هوساینې فکر درسره وي چې رټې یې؛ نو رټنه او نیوکه به دې اغېز وکړي.

د نورو لمسول هغوی ته پیغام لېږل دي، خو د لمس په اړه باید ټولنیزو، کلتوري، مذهبي او مدني شرایطو او قواعدو ته نظر وشي، په یوې ټولنه کې ښایي یوې ښځې ته په اوږه لاس ایښودل عیب نه وي، خو په ځینو ټولنو کې بیا دا کار عیب دی، مدیر هغه دی چې له شته اوضاع هم ښه خبر وي او ټولنیز حساسیتونه هم ښه وپېژني. ښایي په ځینو ټولنو کې د مېرمنو لمس کول، په اوږه لاس ایښودل یا لاس ورکول یې سپکاوی وي.

خو بیا هم عمومي قاعده دا ده چې لمس کول پیغام لېږدوي، انسان درته زر متوجې کېږي او فکر کوي چې ته ورته ارزښت قایل یې.

تاسو خپل کارکوونکي يوازې هله لمس کړئ چې هغوی ته يو څه ورکوئ ؛ مثلاً ډاډګيرنه، دلاسه، قوت، جرات وغيره...

د يوې دقيقې مديريت ګټوره چاره ده، خو په دې معنا نه ده چې په خپل کارکوونکي هر څه وکړو، يعنې زموږ کارکوونکي بايد خبر وي چې موږ ترې څه تمه لرو او د هماغې تمې په رڼا کې هغه بايد خپل کار وکړي.

دا کار هم د ژوند د نورو کارونو غوندې دی، که په ژوند کې رښتينولي او صداقت ولرو کارونه مو سم مخ ته ځي، که رښتيني نه يو کارونه مو ښايي تره يوه حده مخکې لاړ شي، ځکه پښتو کې متل دی چې د دروغو مزل لنډ وي.

ځوان وويل: اوس پوه شوم چې ستا د مديريت وړتيا له کومه ځايه سرچينه اخلي، ته د خپلو کارکوونکو پام لرونکی او خواخوږی يې.

مدير وويل: هو ښايي همداسې وي.

ځوان ته يې ورسره د ليدو لومړۍ ورځ ورياده شوه چې فکر يې کاوه مدير ګڼي تريخ سړی دی.

مدير داسې فکر کاوه چې ځوان يې ګڼي په خبره سم نه دی پوه شوی، زياته يې کړه:

- ځینې وخت نورو سره د تریخوالي لپاره باید ورته پام وکړي او علاقه ورسره ولري. زه هم همدا اسې یم، د خلکو د کارونو په اړه مې چلند تریخ دی خو یوازې د کارونو په اړه تریخ یم، نور په شخص پام کوم.

ځوان وویل:

- تاسو نه په تقیلد ما هم یوه لوحه جوړه کړې ده، تاسو ته به جالبه وي، دا ماته رایادوي چې د یوې دقیقې موخې او پایلې یې څنګه ګټورې تمامیږي.

موخې

د چلند پیل

او

پایلې یې

دوام دی.

مدیر د ځوان د هڅونې په موخه وویل: واه ډېر ښه

ځوان چې غوښتل همدا هڅونه یو ځل بیا واوري ویې ویل: رښتیا ؟

مدیر وویل:

- ګوره زه دلته یوازې خبرو ته نه یم راغلی او درته مې ویلي وو چې د خبرو تکرار رانه مه غواړه.

ځوان چې غوښتل وهڅول شي، پام یې شو چې د یوې دقیقې رټنه یې نصیب شوه، دا هغه کار و چې ځان یې ترې ساته. ځوان ځان غلی ونیو، خبره یې زړه ته ونه نیوله او ویې ویل: څه؟

دواړه یوه شېبه یو بل ته وکتل او په خندا شول، بیا مدیر ځوان ته وویل:

- ځوانه ته مې خوښ شوې، دلته کار کوې؟

ځوان کتابچه یوه څنګ ته کېښوده او په مینه او حېرانتیا یې وویل:

- یعنې ته غواړې زه درته کار وکړم؟

- نه ! زه غواړم چې ته دلته راشې او ځان ته کار وکړې لکه نور یې چې کوي، په اصل کې دلته هېڅوک ماته کار نه کوي، دوی ټول ځان ته کار کوي، زه ورسره مرسته کوم چې کارونه یې ښه ترسره شي او ددې ګټه سازمان یا ادارې ته رسیږي.

ځوان ورسره ومنله، هلته یې کار پیل کړ، مدیر چې پرې څومره پانګونه کړې وه، دا د هغې میوه وه، ځکه بلاخره داسې یو کار وشو، چې ځوان یې مخه نه شوای نیولی.

هغه د یوې دقیقې مدیر شو

He became a one minute manager

ځوان د یوې دقیقې مدیر شو ، لامل یې دا نه و چې د هغه په ځېر خبرې یې زده کړې یا یې هغسې فکر وکړ، یوازې د هغه په څېر کار یې وکړ:

- د یوې دقیقې موخې یې ټاکلې
- د یوې دقیقې هڅونې یې کولې
- او د یوې دقیقې نیوکې یا رټنې یې کولې

ورپې پوښتنې یې کولې، رښتیا یې ویل، خندل یې، خوند یې اخیست او کار یې کاوه.

ښایي مهمه دا وه چې نور یې رابلل چې ده ته ورته کار وکړي.

هغه حتی یوه جیبي طرحه جوړه کړې وه، چا به چې ورسره کار کاوه دا به یې ورته ډالۍ کوله، چې هغه هم د یوې دقیقې مدیر شي.

تاسو ته یوه ډالۍ

هغه هلک کار وکړ، یادښتونه یې واخیستل، بیا یې هغه یادښتونه د یوه کتاب په بڼکل خپاره کړل، یوه ورځ ورته مېرمن ګومز زنګ راووهه ، مننه یې ترې وکړه چې ستاسو کتاب مې په ژوند او کار کې یو ژور بدلون راوړ، ځوان همدې ته خوشالېده چې نورو ته یې خیر ورسېد.

همدا کتاب یې خپلو نورو کارکوونکو ته هم ډالۍ کاوه، ټول کارکوونکي یې خوشاله وو، ډاډه وو، خوندي وو، فکر یې نه کاوه چې ګني ناوړه ګټه ترې پورته کېږي.

هر چا سره یو کتاب و، هغه به یې لوسته، تمرین به یې کاوه، په ګټو به یې ځان پوهاوه او عمل به یې پرې کاوه.

نورو کارکوونکو چې ورسره کار کاوه دا چاره یې زده کوله، هغوی نورو ته ښودله او بلاخره سازمان ورځ تر بلې فعالېده.

ټولو خپل کارونه په وخت کول، خبرو، مېلمستیاوو، تفریح او ورزش ته یې ځانګړی وخت درلود.

دا اصول

نورو ته هم

زده کړئ