

په ۳۷ ژبو، ۱۳ ميلونه ټوکه پلورل شوی کتاب

مومند
خپرونډويه ټولنه



د پوي

دقيقې مدير

کانت بلانچارد او سپنسر جونسن

ژباړن: مير احمد ياد



چاپ کال:

۱۳۹۵ ل

د یوې دقیقې مدیر

دوکتور: کانتې بلانچارد

ډاکټر سپنسر جانسن

ژباړه: میراحمد یاد

کلکین | دروازه | نمای شیشه

کیفیت المونیم و PVC



کیفیت المونیم او پي وي سي

سليم کاروان څلورې لارې، پایکوب،

کابل افغانستان

Kaifyaat@gmail.com

۰۷۷۷۲۱۷۶۲۳

ٲٲون

زما د ٲولي كورنۍ په نوم

ډالۍ

استاد لعل پاچا از مون ته

چې زما هره پوښتنه يې په ورين تندي ځواب كړې، د يوه ملگري په سترگه
يې راكتلي او كار ته يې هڅولای يم.

كلين | دروازه | نماي شيشه

كيفيت المونيم و PVC

د یوې دقیقې مدیر

دغه کتاب دوو امریکایي لیکوالو لیکلی او د یوې کیسې بڼه لري چې یو ځوان کرکټر گرځي، 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 کېږي، همدا کتاب په ۳۷ نورو ژبو نږدې 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 موپوهوي چې د مدیر په توګه یوه دقیقه د خپلو کارکوونکو مخونو ته وګورواو دا خبره ذهن ته وسپارو چې دوی زموږ مهمه سرچینه ده.



کلکین | دروازه | نمای شیشه

کیفیت المونیم و PVC

سريزه

موږ ډېر طبي او د انساني چلند علوم مطالعه کړل، ارزونې مو وکړې چې وگورو انسان څنگه له يو بل سره په ښه شکل کار او تعامل کولای شي؟ دغه کتاب زموږ د همدې څېړنو پايله ده. له (ښه) مو موخه دا ده چې انسانان څنگه ارزښتمنو پايلو ته ورسېږي او د يو بل تر څنگ سازمان سره هم علاقه ولري.

دا د يوې دقيقې مدير سمبول په اصل کې د هغو شيانو ساده راټولونه ده چې ځينو پوهانو موږ ته رابښودلي او هغه څه چې موږ په خپلو کې له يو بله زده کړي دي. موږ د پوهې او معلوماتو دې سرچينې ته رسېدلي يو، چې کوم خلک ستاسو تر مديريت لاندې کار کوي، هغوی تاسو د پوهې او معلوماتو سرچينه گڼي. | دروازه | نماي شيشه

هيله ده له دې کتابه گټور معلومات ترلاسه او د خپل سازمان په مديريت کې وکاروئ. د لرغونې دورې يو ستر انسان کنفسيوس موږ ټولو ته دا يوه نصيحت کړې دی: (د علم اساس او بنسټ دا دی چې ترلاسه شي او گټه ترې واخيستل شي).

له دې کتابه چې څه زده کوئ هيله ده ډېره گټه ترې واخلي او تاسو او همکارانو ته مو د يوه ښه او هوسا کار او ژوند زمينه برابره کړي.

دوکتور کانت بلانچارد - داکټر سپنسر جانسون

لټون

يوه ورځ يو څيرک او هوښيار زلمي يو بريالی مدير لټاوه، غوښتل يې کار ورته وکړي او هماغسې شي. کلونه د نړۍ په بېلابېلو سيمو کې په خپله ورکه پسې وگرځېد، د لويو او قوي هيوادونو لويو او وړو ښارونو ته لاړ، په دې لړ کې يې له ډېرو مديرانو سره وليدل؛ مثلاً دولتي اشخاص، پوځي افسران، د ساختماني چارو کارپوهان، د لويو شرکتونو مديران، د پوهنتونو رئيسان، د مغازو سمبالونکي، د ټولگټو تاسيساتو څارونکي، د ادارو مديران، د بانکونو مديران، د هوټلو مديران او نور...

په دې لړ کې يې له ډېرو ښځو، سړيو، ځوانانو او بوډاگانو سره ليدنې او خبرې اترې وکړې.

کلکين | دروازه | نماي شيشه
ځوان په ډېرو دفترونو گرځيدلی و، له لويو نيولې تر وړو او له نويو نيولې تر زړو.

دغه ځوان په خلکو کې د ميريت بېلابېلې بڼې په لويه کچه مطالعه کړې، خو له يوې بڼې يې هم راضي نه و.

له داسې ترڅو (سختگير و) مديرانو سره مخ شو، چې سازمانونه يې بريالي وو، خو له بده مرغه کارکوونکي يې ناکام وو.

زیاترو مدیرانو او رهبرانو فکر کاوه چې سازمان یې ښه دی، خو ترلاس
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 کوي چې څه ډول مدیر یې؟)، ددې پوښتنې ځواب نږدې
ټولو مدیرانو یو شان ورکاوه او چندانې توپیر به پکې نه و.

(زه یو تریخ یا سختگیر مدیر یم، پر حالاتو واکمن یم، وروستی خبره تل
همدا زه کوم، سرسخته انسان یم، رینستیني یم، د سازمان د گټې او تاوان
په فکر کې یم...)

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

کلکین | دروازه | نمای شیشه

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 ترلاس 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 يو ديموكرات مدير یم، مشورې كوم، ننگه او ملاتړ كوم، زړه سوي لرم
او انسان دوسته یم.)

ددوی د خبرو انداز هم يو څه كبرجن و او په دې بې فخر كاوه چې گني خپلو
كاركوونكو ته پاملرنه كوي.

ځوان نارامه او اندېښمن و.

مديران يا په گټو او پايلو پسې وو او يا يې د كاركوونكو فكر كاوه. هغه
مديران چې يوازې د پايلو فكر يې كاوه، زياتره به ورسره د (مستبد) كلیمه
كارېده. ددې اپوټه كومو مديرانو چې يوازې د خپلو كارمندانو په اړه فكر
كاوه (ديموكرات يا پراخ بنسټ) بلل كېدل.

ځوان فكر وكړ چې دا دواړه ډلې مديران (سختگير يا مستبد او نرم يا
ديموكراتان) په ځينو برخو كې بريالي او اغېزمن دي. فكريې وكړ دواړو
خواو ته په ليدو انسان ويلای شي چې دا دواړه د يوه پوره (كامل) مدير
نيمگړي وجودونه دي.

ځوان ستړی او نهيلی بېرته خپل كور ته راستون شو.

دا ځوان كه څه هم له مودو راهيسې د ښو مديرانو له لټونه ستړی او نهيلی
شوی و، خو يوه ارزښتمنه لاس ته راوړنه يې هم لرله، ځكه په دقيق ډول
پوهېده چې په څه شي پسې گرځي؟

ځوان فکروکې:

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

ځوان په قوي او برياليو مدیرانو پسې نږدې ټول ځایونه لټولي وو، خو یوازې د گوتو 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 برياليو 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 گوره چې دا بريالی 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 ورسېږي. 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 وواکه 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
مدیر سره وگوري او مدیر ورته وویل:

- په همدې اونۍ کې چې هره ورځ وخت لرئ، بې د چهارشنبې له
سهاره، نور چې هر وخت رaux، ستاسو څوښه، زه مو خدمت کې
یم.

ځوان موسکې شو، فکريې وکړ چې دا مدیر د نورو غوندې نه دی، بیا یې
ځان سره وویل: (د لا څنگه مدیر دی چې هر چا سره د لیدنو لپاره دومره ډېر
وخت لري؟)

مدیر سره د ځوان علاقه نوره هم زیاته شوه او پرېکړه یې وکړه چې مدیر سره
به له نږدې گوري.

ننګین | دروازه | نمای شیشه

کیفیت المونیم و PVC

د یوې دقیقې مدیر

ځوان چې د مدیر کاري دفتر ته ورننوت، گوري چې مدیر کړکی ته ولاړ دی او بهر گوري، 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 ښې په اړه ځینې پوښتنې وکړم.

مدیر ورته په ورین تندي وویل:

- زه حاضرم | دروازه | نمای شیشه

ځوان لومړۍ پوښتنه وکړه: کیفیت المونیم و PVC

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

مدیر ورته وویل:

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

ځوان پوښتنه وکړه:

- تاسو په دې ليدنو کې څه کوئ؟
- زه د خپلو کارکوونکو خبرې او گذارشونه اورم د تېرې اونۍ کارونه، ستونزې او نیمګړتياوې څېړو او بيا ورته د راتلونکې اونۍ ستراتيژي ټاکو.

ځوان بله پوښتنه وکړه:

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

ځوان وويل:

- ښه نو چې داسې ده، تاسو يو ګډون (مشارکت) پلوه مدير ياست کله؟ کیفیت المونيم و PVC
- داسې نه ده! زه په ګډون او د کارکوونکو په نظر کې پر مداخلې باور نه لرم.

ځوان بيا وپوښت:

- ښه نو بيا دا ناستې ولې کوئ؟
- ځوانه مخکې مې درته وويل، مه مې مجبوره چې بيا بې درته ووايم، هسې مو وخت ضايع 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 گذارۍ او رهبرۍ په مرسته موږ موثریت ته ډېر لاس رسی پیدا کولای شو.

ځوان وویل:

- ښه نو تاسو ته موثریت (گټورتیا) 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!

پلټونکي ځوان حیران شو، مدیر ورزیاته کړه:

کلین | دروازه | نمای شیشه

- ما دا خبره اوریدلې ده.

کیفیت المونیم و PVC
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 وگوره، دا ما په خپل مېز ددې لپاره ايښې چې هر وخت راته يو مهم حقيقت رايا د کړي.



خوک چي د خان په اړه

ښه احساس ولري

ښې پایلې به ولري.

People who feel

Good about

Themselves,

Produce

Good results.

کلکین | دروازه | نمای شیشه

کیفیت المونیم و PVC

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

- د ځان په اړه فکر وکړه، کله دې په ترټولو 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 همدا سې ده، ټول خلک همدا سې فکر کوي.

ځوان هلک داسې څو ته پورته کړه، لکه د یوه نوي فکر د پیدا کولو اشاره چې کوي ویي 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 ویي ویل:

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

بیا کړکۍ خواته روان شو او ویې ویل:

- ځوانه دلته راشه.

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

- گورې چې په سرک بهرني موټر څومره ډېر دي؟

ځوان له کړکۍ بهر وکتل او ویې ویل:

- او ورځ په ورځ پسې زیاتېږي، فکر کوم دلیل یې دا دی چې دا

موټرې ارزانه او کم مصرفه دي او ډېر وخت کار هم کوي.

مدیر وویل:

- بالکل همدا سې ده! ستا په نظر خلک ولې بهرني موټر اخلي؟ ایا

امریکايي 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؛ بلکه کیفیت پورې اړه لري.

مدیر وویل:

- بې شکه، څرگند 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 رایا د 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 تاله راګوز کړ، ویې ویل: **شیشه**

- یو ټلويزوني اعلان مې په یاد دی چې یو بهرنی موټر یې پکې ښوده او پرې لیکل شوي وو: **که غواړئ چې د موټر لپاره اوږدمهالې پور واخلي؛ نو له عمر لرونکي موټر مه اخلئ.**

مدیر راوګرځېد او په سره سینه یې وویل:

- دا جمله تقریباً زموږ د بحث په زړه پورې لنډیز دی. موثريت 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 ووايم دې دواړو موخو ته رسېدل یوازې د کارکوونکو پرمختگ ممکن دي.

د هلك علاقه زیاته شوه او په داسې حال کې چې کښاسته پوښتنه یې وکړه:

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

مدیر ډېر ژر ځواب ورکړ:

- ساده ده، زه (د یوې دقیقې مدیر) یم.

ځوان هلک ددې ځواب په اورېدو حیران شو، ځکه تردې دمه یې دا جمله نه وه اورېدلې، ویې ویل:

- وښیئ، تاسو د یوې دقیقه... څه یئ؟

مدیر موسکې 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 خبره کې د شک او تردید ښې لیدلې، ورته ویې ویل:

- زما په خبره باور نه کوي؟ 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.

کلکین | دروازه | نمای شیشه

مدیر په خندا وویل:

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

مدیر زنگ وواځه، څو شېبې وروسته یې سکرتره اغلې متکاف 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 یوه سره یې خبرې وکړم؟
- خپله باید پرېکړه وکړې، هر یو نوم چې ټاکې خوښه دې، هر یوه سره یې چې غږېږې زړه دې، حتی کولای شې ټولو سره خبرې وکړې.
- نه ما ویل چې کوم یوه سړیې اول خبرې وکړم؟

مدیر غوڅ ځواب ورکړ:

- مخکې مې درته وویل، زه نورو ته پرېکړې نه کوم. **شه**

مدیر ودرېد، په داسې حال کې چې ځوان ته یې له خونې وتلو لارښوونه کوله ویې ویل:

- خپله پرېکړه وکړه ! تا تراوسه له ما دوه ځله وغوښتل چې پرېکړه درته وکړم، که رښتیا درته ووايم دا کار مې خوښ نه شو، مه غواړه چې تکرار وغږېږم، یا له دې لیسته یو نوم وټاکه خبرې ورسره وکړه او کار دې پر مخ بوځه، یا څه لار شه او چېرته بل بریالی مدیر درته پیدا کړه.

ځوان هک پک حيران و ، سخته پرې تېره شوه ، خو شېبې يې ترمنځه
ځورونکې چوپتيا خپره وه ، بيا د يوې دقيقې مدير د هلک سترگو ته
وکتل ، ويې ويل :

- ته غواړې چې د مديريت په اړه مواد راټول کړې ، افرين درته وایم .

بيا يې د ځوان هلک لاس ونيو ، لږ زور يې ورکړ او ورته ويې ويل :

- کارکوونکو سره له خبرو وروسته که دې کومه پوښتنه لرله کولای
شي بېرته ماته راشي ، ستا ددې شوق او علاقې درناوی کوم چې د
مديريت د اصولو زده کولو سره يې لرې . که زه وکولای شم چې د
يوې دقيقې مديريت رازونه در ډالۍ کړم ، خوشالېږم . ماته مخکې
نورو را ډالۍ کړي او ژوند کې مې ورسره بدلون راغلی دی ، له تا
غواړم چې پوره يې درک او زده کړې . که دې خوښ شول ښايي يوه
ورځ ته خپله هم د يوې دقيقې مدير شي .

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

- ستا حېرانتيا ته چې گورم فکر کوم چې بلاخره تا هم د يوې دقيقې
مدير تجربه کړي .

ځوان چې اوسنيو حالاتو ته فکر وړی و ، ورو يې وويل :

- لکه چې همداسې وشول.

مېرمن متکاف وويل:

- زه درسره مرسته کولای شم، لږ مخکې مې هغو شپږو کسانو ته
زنگونه ووهل چې د مدير تر نظر لاندې کار کوي، پنځه کسان يې
دلته دي، دوی ټولو ومنل چې درسره گوري، د هغوی له خبرو
وروسته ښايي وکولای شي چې د يوې دقيقې مدير ښه وپېژني.

ځوان هلک له مېرمن متکاف 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.

کلکین | دروازه | نمای شیشه

کیفیت المونیم و PVC

د یوې دقیقې موخې

ځوان چې د تړنل 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 سپری دی کنه؟)

ځوان ځواب ورکړ: (هو، همداسې 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 بیخي گنگس 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 یوې دقیقې موخه ټاکل لا پکې څه وي؟ هغه راته وویل چې د یوې دقیقې مدیریت، خو د یوې دقیقې موخې په اړه یې راته څه نه دي ویلي.

ټرنل وویل: (دا د یوې دقیقې مدیریت له دریو رازونو یې لومړی دی.)

ځوان پوهېدو لپاره پوښتنه وکړه: (درې رازونه؟)

ټرنی وویل:

- هو! د یوې دقیقې موخه ټاکل د یو دقیقې یې مدیریت لومړی راز او اساس دی. گوره په زیاترو سازمانونو کې چې له مدیرانو او کارکوونکو وپوښتې، چې څه کوي؟ د زیاترو هغو ځوابونه یې یو بل سره توپیر لري په زیاتره سازمانونو کې چې ما کار کړی، زما تصور زما له مسئولیته یو څه خو د مدیر مې بل څه و. وروسته به مې بیا هغه کارونه کول چې فکر مې کاوه زما مسئولیت نه دی او دې کار زه ځورولم.

ځوان پوښتنه وکړه: (دلته تراوسه داسې څه شوي؟)

- هېڅکله نه! د یوې دقیقې مدیر زموږ کارونه او له موږ تمې دواړه راته سم روښانوي.

ځوان هلک وپوښتل: (دا کار څنگه کوي؟)

ٲرنل موسكى شو، ويې ويل:

- لنډ او اسانه هغه يې لومړى خپله ټاكي چې كوم كار بايد وشي، يا دا چې په دې اړه توافق ته ورسېږو. وروسته بيا هره موخه په يوه جلا كاغذ ليكل كېږي. د يوې دقيقې مدير ټينگار كوي چې د يوې موخې او ورته د رسېدو لارې چارې ليكل يې بايد له ۲۵۰ كلمه زيات نه شي، ددې ټولو لوستل بايد له يوې دقيقې ډېر وخت هم ونه نيسي، د دې پاڼې يوه نسخه هغه ځان سره او يوه موږ ځان سره ساتو، په دې صورت كې هر څه څرگند او روښانه وي او موږ د خپل كار پرمختگ څارلاى شو.

- آيا تاسو د يوې موخې لپاره يو مخ شرحه (Statement) ليكي؟

- هو! **نلكين | دروازه | نماى شيشه**

ځوان وويل: يعنې هر كار مند بايد د شرحو څو پاڼې ورسره ولري؟

ٲرنل ځواب ورکړ:

- نه داسې نه ده، د يوې دقيقې مدير د خپلو موخو ټاكلو لپاره له ۸۰ پر ۲۰ قانونه گټه اخلي. يعنې ۸۰ سلنه مهمې پايلې او لاس ته راوړنې د ۲۰ سلنه موخو له امله دي. له دې امله موږ د ۲۰ سلنه موخو لپاره د يوې دقيقې موخه ټاكو، دا موخه هماغه كليدي مسؤليتونه دي، چې ښايي ټول شپږ يا اوه موخې وي.

البتہ کہ 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 سروخوځاوه وپېویل: (بالکل)

ځوان وپوښتل: ښه نو د یوې دقیقې موخه ټاکل ګڼي 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 اجرائوي 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: (اجرائوي ستونزې په ښه کچه 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 ونيوله، 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 گومارل شوی یې چې ستونزې حل کړې)، بیا مو ترمنځ یوه ترڅه چوپتیا خپره شوه....

نه پوهېدم چې څه وکړم، چوپتیا ځورولم، بیا مې په نه زړه ورته وویل، خو صېبه زه نه پوهېږم چې ستونزه څنگه 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 ووايه 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 ووايه 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 ووايه چې څه باید وشي؟

ما ورته وویل زه نه پوهېږم.

هغه راته وویل: ښه نو زما وخت مه ضایع کوه.

خو شېبې هک پک ناست وم، نه پوهېدم چې څه ووايم، هغه د مهربانۍ له مخې دا سکوت مات کړ او ویې ویل:

(که ته نه شې کولای راته ووايي چې څه باید وشي؛ نو هېڅ ستونزه نه لرې، ته یوازې گیلې کوي، ستونزه یوازې هغه وخت وي چې اوسنی وضعیت د مطلوب (په کار) وضعیت سره توپیر ولري.

ناخپه پوه شوم چې زه څه غواړم، جریان مې چې ورته ووي، مدیر رانه وغوښتل چې د دواړو وضعیتونو د توپیر په عواملو ورته وغږېږم.

له دې وروسته راته د یوې دقیقې مدیر وویل:

(څه فکر کوئ، ددې مسئلې د حل لپاره دې څه کولای شول؟)

ما ورته وویل: (الف) کار مې کولای شو.

ویې پوښتل: که (الف) کار دې کړی وی، هغه څه پېښېدل چې تا غوښتل؟)

ما وورته وویل: نه

ویې ویل: ښه نو دا کار دې گټور 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؟

ومي ويل: نه

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

ما يو څو شبې په موضوع فکر وکړ او ومي 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 ګڼه؟

مدیر موسکي شوی ويي ويل: همدا سې ده، لږ لږ لارې ته کېږي.... ښه بل څه کار دې هم کولای شو؟

ومي ويل: ښايي ددې حل لارو يو ترکيب مې جوړ کړی وی. مدیر وويل: دا په امتحانولو ارزې.

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.

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

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

بيا ودرېد زما سترگو ته يې راوکتل او راته يې وويل: (تړنله، ته
تکره انسان يې، نور چې هر ځل له ستونزې سره مخ شوې دا
حقيقت ياد ساته.

اوس مې هم په ياد چې د يوې دقيقې مدير له دفتره چې راوتم په
شونډو مې مسکا خپره وه.

تړنل په څوکۍ کې تکیه ووهله، داسې ښکارېده لکه د يوې دقيقې مدير
سره د لومړي ځل ملاقات خاطرې يې چې بيا راژوندۍ شوې وي.
ځوان هلک چې څه اوریدلي وو، يو ځل بيا يې کتنه ورته وکړه.

کلکین | دروازه | نمای شیشه

کیفیت المونیم و PVC

د یوې دقیقې موخې : لنډیز

په لنډ او ګټور 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 سرخوړي که نه؟

کلکین | دروازه | نمای شیشه

کیفیت المونیم و PVC

ټرنل وويل: (ټوله خبره همدا وه، دا بايد ومنم چې ته تکره يې.)

ځوان وويل: (مننه، خو زه به دا مطلب يادداشت کړم، چې له ياده مې ونه وځي.)

ځوان چې يادښتونه واخيستل، بيا يې په خپله څوکۍ کې تکیه ووهله او ويې ويل: (ښه د يوې دقيقې موخه ټاکل چې د يوې دقيقې مدیریت لومړی راز دی؛ نو دویم يې څه دی؟)

ټرنل موسکې شو، خپل ساعت ته يې وکتل، ويې ويل: دا پوښتنه ولې له ښاغلي لوی نه کوي؟ لکه چې خبرې ورسره نه کوي؟

ځوان هلک په دې هم حېران شو، چې ټرنل په دې موضوع له کومه پوه شو؟
بيا ودرېد، ټرنل ته يې لاس ورکړ او ويې ويل: **نمای شیشه**

- **کيفيت المونيم و PVC** مننه چې وخت مورا کړي.
- هيله کوم، دې ورځو کې راسره وخت ډېر وي، ته به وايې چې زه هم لکه چې د يوې دقيقې مدير شوی يم.

د یوې دقیقې هڅونې

ځوان چې له خونې ووت، ددې خبرو ساده والي ته حېران و، فکر یې وکړ چې دا خبرې ساده دي، خو که یو مدیر او کارکوونکي یې پوه نه شي چې څه باید وکړي او د حل تر ټولو ښه لاره یې کومه ده نو څنگه به ښه او بريالی مدیر شي؟

ځوان لیفت کې دویم پور ته وخوت، د ښاغلي لوی دفتر ته چې ننوت له یوه ځوان سړي سره مخ شو، د لوی په لیدو حیران شو، هغه نږدې دېرش کاله عمر درلود.

لوی وویل: (جالب سړی دی کنه؟)

ځوان د یوې دقیقې مدیر ته جالب ویلو سره تقریباً بلد شوی و.

ځوان ځواب ورکړ: (همداسې ده لکه چې) **PVC** کیفیت المونیم و

لوی پوښتنه وکړه: (د یوې دقیقې مدیریت په اړه یې درته څه وویل؟)

- هو ویې ویل، خو دا خبرې یې رښتیا وې؟

ځوان غوښتل چې دا ځل بدل ځواب واوري.

لوی وویل: (که په خبرو یې باور وکړئ ښه به وي، زه یې اوس کله کله گورم.)

- يعني ته ترې هېڅ مرسته نه اخلي؟
- اخلم خو لږه، د هر نوي کار يا مسئوليت د راسپارلو پر وخت راسره لږه شېبه وخت تېروي.

ځوان د لوی خبرې پرې کړې وېې ويل: (هو! اوس زه خپله هم د يوې دقيقې موخه ټاکلای شم.)

لوی وويل: (که رښتيا ووايم ما د يوې دقيقې په موخو فکر نه کاوه، زه د يوې دقيقې هڅونې ته ليوال وم.)

ځوان وويل: د يوې دقيقې هڅونه؟ دا د يوې دقيقې مدیریت دویم راز دی؟

لوی وويل: (هو، ما چې دلته نوی کار پیل کړ، د يوې دقيقې مدیریت په راته هغه ټول شيان ښه روښانول، چې غوښتل یې ترسره شي.)

ځوان وويل: (هغه څه کول؟)

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

راڳر چې دا موضوع به په پيل کې موږ دواړو ته يو څه ستونزمنه وي

ځوان هلک پوښتنه وکړه: ولې؟

- مدير صيب وويل چې ډېر مديران داسې مدیریت نه کوي او کارکوونکي ورسره بلد هم نه وي، هغه ډاډ راڳر چې دا ليدلوری راسره زياته مرسته کولای شي.

ځوان هلک وويل: څه يې چې درته ويلي مثال کې يې راوړی شي؟
لوی وويل:

- دلته مې چې کار پيل کړ، وخت وروسته مې پام شو چې کله د يوې دقيقې مدير په مرسته د يوې دقيقې موخه ټاکم، داسې فکر کوم لکه هغه چې راسره له نږدې اړيکه لري.

ځوان هلک وويل: نږدې اړيکه يعنې؟

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

ځوان وويل: جالبه ده، هغه ولې داسې کوي؟

لوی وویل:

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

ځوان وویل: ښه نو، اصلي هدف يې څه و؟

- هغه غوښتل چې ما لاس په لاس ونيسي^۱، غافلگير مې کړي او ومې هڅوي چې پر ځان باوري شم.

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

- هو، موږ دلته يو جالب شعار لرو:

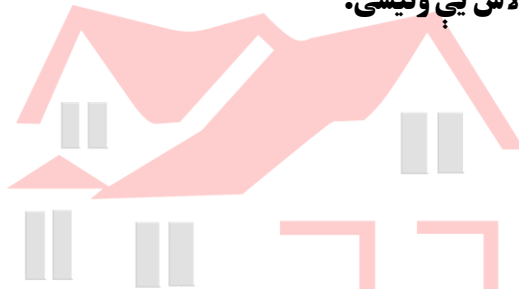
کلکين | دروازه | نماي شيشه

کیفیت المونیم و PVC

^۱ دلته موخه د کار په حال کې په کار کوونکي ورتگ دی، اصلاً ددې عبارت مترادفه معنا ده:

(Catch people doing something right.)

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



کلکین | دروازه | نمای شیشه

کیفیت المونیم و PVC

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 موسکې 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 حيرانتيا وپوښتل: هغه چې په ملا تپ (گوزار) درکوي، بد درباندي نه لگي؟

- نه، دا کار موږ ته روحيه راکوي. زه پوهېږم چې د هغه راته پام دی،
علاقه راسره لري او بريا مې غواړي. هغه زياتره وخت وايي چې هر
څومره مو کارکوونکي بريالي وي، همدومره به سازمان کې
ستاسو ورسره سترگه پورته وي. هغه چې په ملا يا اوږه تپ
راکوي، په ارام وي، خو موږ ته يو ځل بيا دا احساس راکوي چې
گني زه درسره يم.... بيا مو هغه سترگو ته راگوري او په څرگند ډول
راته وايي چې کوم کار مو سم کړی دی، بيا راته وايي چې زما له
کاره راضي او خوښ دی.

ځوان هلک د ښاغلي لوی خبره پرې کړه، ويې ويل: **ای شیشه**

- ما لاندې اوږدلي چې کوم مدیر دې دا کار کړی وي، ته به حتمن
ورته خوشاله شوی يې.

ښاغلي لوی يې خبره تائيد کړه ويې ويل:

- بالکل همداسې ده، البته څو دلايل لري. لومړی يې دا دی چې
څنگه ښه کار وکړم سمدستي هڅول کېږم.

ښاغلی لوی مسکې شو، په څوکۍ کې يې تکیه ووهله، زياته يې کړه:

- زه مجبور نه يم 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 وگوري او راته ووايي چې دا کار مې سم ترسره کړی نو زه پوه شم چې خبره او هڅونه یې رښتیا دي او هسې غوره مالي نه کوي، یعنې مدیر مې کار سره بلد دی او درېیم 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 مانه اچوي او زما د سم کار په مقابل کې د همدې کار ځانگړی غبرگون نښي. زه دې موضوع ته له زړه خوشالېږم.

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

- نه ولي، دا ياد ساته، ضرور نه ده چې د خپلې خوښۍ او رضایت
ښودلو او د کارکوونکي په هڅونه وخت واړوې، دا کار له يوې
دقيقې نه اوږدېږي.

ځوان هلک نوي زده کړي شيان کتابچه کې ليکل ويې ويل: ښه نو دا ځکه
دې کار ته د يوې دقيقې هڅونه وايي؟

- بالکل

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

لوی وويل:

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

ځوان هلک په حیرانتیا وپوښتل: ولي؟

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

وهڅوئ. پر دې سربېره تاسو نه پوهېږئ چې هغه (مدیر) مو بیا 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 یوه دنده کې دومره فعال او موثر نه وم.

ځوان هلک وویل: جالبه ده، ښه نو د یوې دقیقې هڅونه هم داسې یو راز دی
چې انسان یې په مرسته د یوې دقیقې مدیر کېدای شي.

لوی وویل: هو همدا سې ده.

ځوان خپلې کتابچې ته لیدل او هغه څه یې چې د یوې دقیقې هڅونې په اړه
زده کړي ووله ځان سره تکرارول.

کلکین | دروازه | نمای شیشه

کیفیت المونیم و PVC

د یوې دقیقې هڅونه : لنډیز

- 1 (خپلو کارکوونکو ته ووايئ 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 ووايئ چې کوم کارونه یې سم ترسره کړي دی.
- 4 (کارکوونکی مو چې کار سم ترسره کوي، په پوره خلوص ورته ووايئ چې له کاره یې څومره خوښ او راضي یاست او دده کړی کار سازمان ته څومره ګټه رسوي.
- 5 (یوه شبېه غلي شئ چې ستاسو ښه احساس هغه ته انتقال شي.
- 6 (هغوی راوبلل 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 بېره وپوښتل: ښه درېم راز څه شی دی؟

ښاغلي لوی چې د ځوان هلک دا علاقه او بېره وليده له خپلې څوکۍ راوړل شو، ويې ويل:

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

ځوان هلک د خبرې پخلى وکړ ويې ويل: هو همداسې ده، دا چې وخت مو راکړه مننه لوی وويل:

- ماسره نن سبا وخت ډېر دی، يعنې زه هم د يوې دقيقې مدير شوى کليکين | دروازه | نماي شيشه

ځوان موسکى شو، ځکه دا جمله يې مخکې هم اورېدلې وه. له دفتره راووت، ځان سره يې ويل چې د يوې دقيقې هڅونه به رښتيا هم گټوره وي که نه، ايا د يوې دقيقې د مديريت دا ټول فنون به په درد وځوري او گټه به ولري که نه؟ په همدې سوچونو کې د يوې دقيقې مدير سکرترې ته لاړ او ورته يې وويل چې اغلې براون سره د خبرو زمينه دې ورته برابره کړي.

سکرترې په ټیلیفون خبرې کولې، غوږۍ یې کېښوده، وپې ویل: (لیدنه سبا سهار ته پاتې شوه، اغلې براون وویل تاته باید ووايم هر وخت چې راځي راشه، بې د چهارشنبې له سهاره.)

بیا سکرترې بل ځای ته زنگ ووايه او د ملاقات وخت یې واخیست، ځوان باید د مېرمن گومز لیدو ته تللی وی، مېرمن گومز د شرکت د مرکزي دفتر کارکوونکې وه. مېرمن متکاف وویل: هغه د شرکت د ټولو برخو او ځایونو په اړه پوهېږي، زه باور لرم تاسو چې هر څه غواړئ هلته یې موندلای شئ. ځوان هلک له سکرترې مننه وکړه او روان شو.

کلکین | دروازه | نمای شیشه

کیفیت المونیم و PVC

ارزونه

په سبا يې ځوان هلک د مېرمن گومز دفتر ته لاړ، مېرمن گومز پخه مېرمن وه چې عمر يې له څلويښت کالو پورته معلومېده، ځوان هلک ورسره له روغې 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 گومز 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 کارېگر او گټور
واحد دی.

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

مېرمن گومز 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، ويې ويل: ښه نو په دې منع کې به حتمن کومه تېروتنه شوې وي، ته راته دا ووايه چې تراوسه يې څومره کارکوونکي له کاره ويستلي دي؟

- فکر کوم دې واحد ته خلک څي او راځي.

ځوان هلک فکر وکړ، چې ځای يې گڼي پيدا کړ ويې ويل: اها! همدا خبره ده، دا خلک د يوې دقيقې له مديره زر جلا کېږي؟

- کارکوونکي چې کله د يوې دقيقې مدير لاس لاندې کار وکړي، بيا له مدير او څارونکي بې نيازه کېږي او مستقل کېږي. هغه زموږ د پرسونل ښه روزونکی دی، موږ چې هر وخت ښه مدير ته اړتيا پيدا کړو، هغه ته زنگ وږو، هغه سره هر وخت ښه پرسونل شته وي.

ځوان هلک دې حالت ته حيران و، له مېرمن گومزنه يې مننه وکړه، خو دا ځل يې بدل ځواب واوريد.

- خوشاله شوم چې مرسته مې درسره وکړه، دا ونۍ نورې ورځې گڼه گڼه زياته وي، کاشکې د يوې دقيقې مدیریت په رازونو پوهېدای، موده کېږي زړه مې وايي چې ورشم، هغه سره وگورم، خو لا تراوسه مې وخت نه دی پيدا کړی.

ځوان هلک موسکى شوى او ويې ويل: ما چې دا رازونه زده کړل، تاسو ته به يې ډالۍ کړم، همداسې لکه هغوى يې چې ماته راډالۍ کوي.

مېرمن گومز په خوښۍ وويل: (ارزښتمنه ډالۍ به وي). بيا يې خپل نامنظمه دفتر ته وليدل او ويې ويل: (هرڅه چې راسره مرسته کوي، ورته خوشالېږم).

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

کلکين | دروازه | نماى شيشه

کيفيت المونيم و PVC

درېم راز: د يوې دقيقې رټنه

ځوان هلک د دفتر په دروازه ورننوت، مخامخ د مېرمن براون خونې ته لاړ،
يوه شپک پوښه مېرمن ولاړه، عمر به يې لا شپېته نه و، ده ته يې ښه
راغلاست وويل او غبرگه يې کړه: (جالب سړی دی کنه؟)

ځوان هلک اوس دې پايلې ته رسېدلای و چې بايد ويلي يې وای: (هو
جالب سړی دی.)

مېرمن براون وويل: (هغه درسره د يوې دقيقې مديريت په اړه خبرې
وکړې؟)

ځوان هلک موسکې شو: (دا څو ورځې د همدې موضوع په اړه خبرې اورم،
رښتيا به نه وي کنه؟ که دي؟ دروازه | نماي شيشه

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

مېرمن براون وويل:

- که يې ومنې ښه به وي، ځکه داسې ورځې لږې راځي.

ځوان وويل: يعنې تاسو ورسره له اونيزو ناستو پرته بل وخت کې نه گورئ؟

- گورو څولې، زياتره وخت چې تېروتنه وکړو.

ځوان وويل: يعنې د يوې دقيقې مدير يوازې هله گورئ چې تېروتنه وكړي؟

- هر وخت نه! كله كله.

ځوان وويل: خو ماته ددې ځای اصلي شعار دا وښودل شو، چې كله كار كوونكي سم كار كوي، دوی پرې ورځي او لاس په لاس يې نيسي.

مېرمن براون وويل:

- هغه سمه ده، خو ته بايد زما په اړه هم په ځينو شيانو پوه شي.

ځوان وويل: كوم شيان؟

- زه له څو كلونو راهيسې دلته كار كوم، ددې ځای له كورني او

بهرني سيستم سره بلده يم، د يوې دقيقې مدير اسره وخت نه

تېروي، كله كه وخت راكوي هم د موخو په ټاكلو كې وي، زياتره وخت زه خپله موخې ليكم او ورليږم.

ځوان وويل: هره موخه په يوه جلا كاغذ ليكي كنه؟

- هو، خو شرح يې بايد له ۲۵۰ كليمو زياته نه وي او لوستل يې بايد

له يوې دقيقې ډېر وخت ونه نيسي. بله مهمه خبره دا ده چې زه له

خپل كار سره مينه لرم، زياتره وخت ځانته خپله د يوې دقيقې

هڅونې برابرېم، كه ته خپله د ځان په اړه فكر ونه كړي، څوك به يې

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

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

مېرمن براون وویل:

- کله کله دا کار کوي، خو ډیر 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 یې مدیره غواړم چې ومې هڅوي.

ځوان هلک وویل: ددې کار جرأت څنگه کوي؟ **نمای شیشه**

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

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

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

ځوان هلک وموسېد او د مېرمن بروان فلسفه یې ځان سره یادداشت 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 رتنې (رتلو) سره مخ کېږم.

ځوان وویل: یوه دقیقه څه؟

- د یوې دقیقه رتنه، دا د یوې دقیقې مدیریت درېیم راز دی.
- هغه څنگه؟
- اسان دی.
- پوهېدم همدا به وایي. دروازه | نمای شیشه

مېرمن براون وخنډل، ویې ویل: کیفیت المونیم و PVC

- 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 غبرگون ښيي.

ځوان وویل: دا کار څنگه کوي؟

- څنگه چې زما له تېروتنې خبر شي څنگ ته مې راځي، بيا راته حقيقت بيانوي، بيا مې مېز ته رانږدې کېږي.

ځوان وويل: دهغه دا کار در باندې بد نه لگېږي؟

- نارامه کېږم، ځکه پوهېږم چې دلته ولې راغلی دی او بده يې دا چې په شونډو يې هېڅ موسکا نه وي... زما سترگو ته راگوري او تېروتنه مې په دقيق ډول راته په گوته کوي، بيا راته وايي چې د تېروتنې په اړه مې څه احساس کوم؟ مثلاً غوسه يم، ځورېږم، گنگس يم يا بل څه....

ځوان پوښتنه وکړه: دا کار څومره وخت نيسي؟

- نږدې دېرش ثانيې خو په ما پوره ورځ تېرېږي. **شيشه**

دې وخت کې ځوان ته د يوې دقيقې مدير هغه خبره ورياده شوه، چې ويل يې د پرېکړې کولو ضعف يې هغه ځورولی دی، بيا ځوان پوښتنه وکړه:

- ښه نو بيا؟
- بيا يوه شېبه غلې کېږي، چې څه يې ويلي هغه مې ښه په ذهن کې کېږي.... بيا مې سترگو ته راگوري، په دې مې پوهېږي چې د هغه په نظر کې يو پوه او د قدر وړ انسان يم او غوسه يې په دې خاطر ده

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

ځوان هلک د مېرمن برون خبره پرې کړه: يعنې دا کار مو مجبوروي چې دې موضوع ته پاملرنه وکړئ.

- هو همداسې ده.

ځوان د مېرمن برون خبرې اورېدې، پوهېده چې نوې خبرې دي، زرزري يې يادېستونه اخيستل.

مېرمن برون زياته کړه:

- زه چې په کار کې تېروتنه وکړم هغه مې رتي، بيا مې تېروتنه راته داسې په گوته 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 گوته نه ځنډي، يوازې چلند مې غندي. زه ترې ځکه د ځان دفاع نه کوم، زه خپله گناه په نورو نه اچوم، پوهېږم چې هغه انصاف کوي او وروستی 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 رتي؟

مېرمن براون وويل: همدا سي ده.

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

- زياتره وخت هو، ځكه رټل چې ختم شي كيسه ختمه شوه، د يوې دقيقې رټنه وخت نه نيسي خو ژمنه كوم چې هېڅكله مو نه هېرېږي او هغه تېروتنه بيا نه كوو.

ځوان وويل: فكر كوم ما خپله هم همدا سي يو څه تجربه كړل، ما متاسفانه له هغه وغوښتل چې ...

مېرمن براون يې خبره پرې كړه: خداى دې وكړي چې د خبرې تكرار دې ترې نه وي غوښتى.

نمای شیشه

دروازه

کلکین

ځوان وويل: له بده مرغه همدا سي مې وكړل.

کیفت المونیم و PVC

مېرمن براون وويل:

- ښه نو پوه شوى به يې چې د يوې دقيقې رټنه څه احساس لري؟ كه څه هم زه فكر كوم ته يې كار كوونكى نه وي، نو رټنه به دې هم لږه نرمه وه.

ځوان وويل:

- نه پوهېږم چې رېتنه يې سخته وه که نرمه، خو دومره پوه شوم چې بيا به ترې هېڅکله د خبرې تکرار ونه غواړم، دا مې تېروتنه وه... د يوې دقيقې مدير هم تېروځي که نه؟ داسې ښکاري لکه په خپل کار کې چې ښه استاد وي.

مېرمن براون په خدا وويل:

- تېروتنه ترې لږه کېږي، خو خوش خويه انسان دی، خو کله چې ترې تېرونه وشي، مثلاً د يوې دقيقې رېتنې نيمه برخه ترې پاتې شي؛ موږ ورته دا خبره وريادوو.

بيا چې رېتنه ختم شي، حالات بېرته نورمال شي، زنگ ورته وهو او تېروتنه يې ورته وايو، ښايي وځان دو ورته ووايو چې د يوې دقيقې تېروتنې دويمه برخه مو پرېښې، اوس مو بېرته وهڅوه چې

کيفيت المونيم و PVC

ځوان وويل: ښه نو بيا هغه څه کوي؟

- بيا نو ځاندي او دا چې تاته يې بېرته دلاسه نه ده درکړې، ښه درنه غواړي.

ځوان پوښتنه وکړه: تاسو هم په هڅونو او رېتنو خنډلای شئ؟

- همداسې ده، د یوې دقیقې مدیر موږ ته دا وړتیا 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 څنگه زده کړ؟

- اسانه دی، خپل مدیر ته به مو لیدل او زده کول مو ترې، چې هغه څنگه په خپلو تېروتنو خندل.

- یعنې ستاسو مدیر چې کله کومه تېروتنه وکړي په خپل ځان او تېروتنې پورې یې خاندې؟

- هر وخت نه خاندې، هغه هم زموږ غوندې انسان دی، کله کله ورته دا کار سخت وي، خو زیاتره وخت همداسې کوي، په خپلو تېروتنو چې وخاندې دا کار یې په چار چاپېره خلکو ښه اغېز کوي.

کلکین | دروازه | نمای شیشه

ځوان هلک تاثیر لاندې راغلی و، ورو ورو پوهېده چې یو بريالی مدیر څنگه کولای شي چې یوه سازمان ته ارزښت ولري، بیا یې پوښتنه وکړه:

- تاسو ولې فکر کوئ چې د یوې دقیقې رتنې دومره ګټورې دي؟

- که دا پوښتنه خپله له مدیر نه وکړې ښه به وي.

ځوان هلک مننه وکړه، مېرمن براون ورته وویل: 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 یې نه کاوه لکه یو مراجعه کوونکی چې وي او دا کار ورته په زړه پورې و.

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



د یوې دقیقې رټنې : لنډیز

د یوې دقیقې رټنه یو ګټور کار دی چې تاسې:

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

د یوې دقیقې رټنې لومړۍ برخه:

2) خپل کارکوونکي ورته او وېبې ګواښئ.

3) کارکوونکو ته په څرګند ډول ووايئ چې څه تېروتنه یې کړې.

4) خلکو ته ښکاره ووايئ چې د تېروتنې په اړه یې څه احساس لري.

5) څو شېبې معنادهاره چوپټیا غوره کړئ، چې احساس مو هغوی ته

انتقال شي. | دروازه | نمای شیشه

د یوې دقیقې رټنې دویمه برخه: **PVC** کیفیت

6) کارکوونکي ته لاس ورکړئ، یا یې په اوږه لاس کېږدئ، احساس

ورکړئ چې تاسو ته ارزښت لري او په اړه یې فکر کوئ.

7) په ګوته یې کړئ ورته چې څومره ارزښت درته لري.

8) ټینګار پرې وکړئ چې هغوی ښه دي، خو د کار دا ښه یې ستونزه

لري.

9) پام مو وي، د يوې دقيقې رتنه چې ختمه شوه، كيسه همدلته ختمیږي او نور دوام مه ورکوي.

که ځوان د يوې دقيقې رتنه خپله نه وي تجربه کړې بنایي په گټه 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 بنایي بيا ورتل شي، پوهېده چې که د يوې دقيقې مدير يې ورتي؛ نو رتنه به پر ځای وي، دا به يوازې دده د ناسم کار غبرگون وي، نه دا چې خدای مه کړه مدير يې گني 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 رتنه) درې واړه منطقي او عقلايي وو. ځوان هلک ځان سره وويل: خو ددې اصولو د گټورتيا دليل څه شی دی؟ ولې د يوې دقيقې مدير په ټول سازمان کې موثر او گټور مدير دی.

د یوې دقیقې مدیر توضیحات ورکوي

ځوان هلک چې د یوې دقیقې مدیر دفتر ته ورسېد ، سکرترې ورته وویل:
دنده ننوتلای شئ ، هغه مو راگرځېدو 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
کوي چې پوه شي څه تمه ترې لرې ، ته پوهېږې چې کار څنګه په ښه
ډول ترسره کېږي. وروسته بیا هڅه کوي چې کارکوونکي 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 گټور دي او پوهېږم چې تاسو
بې بريا ته رسولې یاست.

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

ځوان وویل:

- ښايي، 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
گټې په لاملونو پوه شې همدومره دې عملي کولو ته زړه کېږي، څه
مې چې زده دي که تاته یې ووايم خوشالېږم، وایه له کوم ځایه یې
پیل کړم؟

ځوان وویل:

- ښه لومړی دا ووايه، د یوې دقیقې مدیر په توگه چې کوم کارونه
ترسره کوي ایا رښتیا داسې فکر کوي چې ټول کارونه دې په یوه
دقیقه کې سرته رسیږي؟

- تل داسې نه وي، دا ددې لپاره چې خلکو ته وښيو 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 ټاکل 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:

کلکین | دروازه | نمای شیشه

کیفیت المونیم و PVC

زما تر ټولو

ښه دقیقه هغه ده

چې

په یوه انسان مې

پکې

پانگونه کړې وي

The best minute

I spent

نمای شیشه

دروازه

کلکین

Is the one

کیفیت المونیم و PVC

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 مصرفوي. یعنې په حقیقت کې ډېر شرکتونه ددې پر ځای چې پېسې 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 پانگونه ښه او منطقي کار دی.

کلکین | دروازه | نمای شیشه

مدیر وویل: کیفیت المونیم و PVC

- همداسې ده، کاشکې راباندې هغه وخت چا پانگونه 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 څنگه 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 ورقي.

ځوان وویل:

- جالبه ده، خوستاسو 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 ټاکل ولې گټور کار دی؟

د یوې دقیقې موخه ولې گټوره ده؟

مدیر وویل:

- غواړې پوه شې چې د یوې دقیقې موخه ټاکل څه گټه 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 یې انگېزې او بې حوصلې وي؛ خو داسې هېڅوک مې ونه لید چې له کار وروسته بې حوصلې او بې انگېزې 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 چيغې کړې، ټوپونه یې ووهل او خوشالي یې وکړه، داسې یې ولې وکړل؟

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

مدیر وویل:

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

هلک و خندل و بې ويل:

- ځکه چې هغوی نه پوهېږي ویکتې چېرته دي؟ یعنې هدف یې څه دی؟ کوم ځای باید وولي؟ زه ستاسو په خبره ورسېدم.^۲

د یوې دقیقې مدیر وویل:

- همداسې ده، اوس به پوه شوی یې چې په زیاتره سازمانونو کې څه حال وي، زه پوهېږم زیاتره مدیران پوهېږي چې له کارکوونکو یې څه تمه لري، خو دومره زیار نه گالي چې کارکوونکو ته یې ووايي، دوی فکر کوي چې کارکوونکي یې باید 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 کریکټ کې چې د لوبې قوانین نه څرگندوئ، تاسو ویکتې په خپل ځای خنبوئ خو مخې ته یې بیا یوه پرده راځوئ، کله چې توپ ویشتونکی بالنگ کوي، پرده لگېږي خو هغه نه پوهېږي چې ویکتې لگېدلي او لویدلي دي که نه؟ که ته ترې پوښتنه وکړې چې ویکتې ولگېدې؟ درته وایي: نه پوهېږم خو فکر کوم چې بال مې سم کړی و.

^۲ لیکوال دلته د (بالینګ) لوبې بېلګه راوړې وه، دا چې زموږ په ټولنه کې د بالنگ لوبه ډېر خلک نه پېژني نو ځکه مې بېلګه بدله او د کریکټ راوړله، په دې باور چې د لیکوال هدف مې سم انتقال کړی دی. (ژ)

دا موضوع داسې ده لکه د شپې چې څوک د گلف لوبه کوي، ځينو ملگرو مې د گلف لوبه پرېښوده، دليل يې دا و چې ميدان کې گڼه گوڼه وه، ما ورته وويل د شپې لوبه کوئ کنه، ويل يې ته ليوڼی يې د شپې چې بال نه ښکاري څوک به لوبه څنگه کوي؟

دا موضوع فوټبال غوندې هم ده، که د فوټبال ميدان کې د گول جالونه نه وي او دواړه ټيمونه هسې په سپين ميدان منډې وهی نو څوک به په ساعتونو ددوی لوبې ميدان او ټلويزونونو کې ننداره کړي؟

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

مدیر وويل:

کلکين | دروازه | نماي شيشه

- اصلي خبره دا ده، په خلکو کې د انگيزې اصلي لامل پايله ليدل او Feedback (په اړه يې د خلکو نظر) دی، دلته يو متل د يادونې

وړی دی.

فیدبک د اټلانو 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 انگېزه ورکوي، دوی بیا د کریکټ درېیم ډول عملي کوي.

مثلاً توپ ویشتونکی توپ کوي، د ویکټو مخې ته پرده راڅپړلې ده، مدیر د پردې شاته یو لوبڅار ودروي، دا چې بال وکړي هغه یې پایله وگوري 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 وگوري، ځکه دوی په یوه کلاسیک امریکایي سنت دا کار کوي، یعنې د کار ارزونه یا

Performance review
کینټ المونیم و PVC

ځوان هلک په جبراني وپوښتل:

- یعنې دوی د ارزونې تر غوندې صبر کوي؟

مدیر وویل:

- بالکل، زه یې دا کار داسې ګڼم، لکه چې ووايي: پرېږده یې، چې وخت یې راغی بیا به ورسره گورو. 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 سراخيستی وي.

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

- ددې لپاره چې ځانونه ښه وښيي.

ځوان بيا پوښتنه وکړه: يعنې څنگه؟

مدیر وويل:

- که تاسو د کارونو د ارزونې په گذارش يا راپور کې ټولو کارکوونکو ته ښې نمرې ورکړئ، څه فکر کوي رئيس به مو درته په کومه سترگه گوري؟

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

- همداسې ده، په زياتره سازمانونو 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 گټونکي او ډېر باېلونکي او پاتې نور په همدې منځ کې وي، زموږ په ټولنه

کې د مدیرانو ذهنیت د وېش له نورمال منحني (Normal distribution Curve) نه تابعیت کوي، زما په یاد دي چې پنځم ټولګي کې یې رانه د امریکایي ایالاتونو د نقشي ازموینه اخیسته، ښوونکې ته مې وویل ولې د امریکا نقشه په دیوال نه څرې چې ټول زده کوونکي ترې ګټه واخلي؟ ویې ویل: دا کار نه شوم کولای، ځکه بیا ټول ۲۰ نمرې اخلي. دا خبره یې داسې وکړه لکه د ټولو زده کوونکو کامیابي چې کومه بده خبره وي.

ته پوهېږې انستټاین نه به چې چا د تیلیفون شمېره وغوښته له کتابچې به یې ورته ویله.

ځوان وویل: ټوکې مه کوي!

مدیر وویل: کیفیت المونیم و PVC

- ټوکې نه کوم، انستټاین به ویل زه خپل ماغزه په هغو معلوماتو نه ډکوم چې بل ځای کې ساتل کېدای شي..... اوس که ته په دې راز نه پوهیدای، د هغه چا په اړه به دې څه فکر کاوه چې شمېره یې له کتابچې درته ویله؟ څه فکر دې کاوه چې هغه بریالی انسان دی که ناکام؟

ځوان هلک معناداره موسکا وکړه، ویې ویل:

- یورینستینی 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 وگوره.

کلکین | دروازه | نمای شیشه
پرې لیکلي وو:

کیفیت المونیم و PVC

ټول انسان په بالقوه ډول

گټونکي دي

ځينو يې د بایلو نکو

څېرې (نقابونه) پر مخ کړې دي

مه پر پردی چې د هغوی

ظاهري څېره مو تېر باسي

کلکین | دروازه | نمای شیشه

کیفیت المونیم و PVC

مدیر وویل:

- د یوه مدیر په توګه ته درې ټاکنې لري: 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 لاره 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 درېیمه لاره درته مجبوراً پاتې کېږي او هغه دعا ده. زه زیاتره وخت له دې حالته ځورېږم، 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: درېیمه لاره، دعا؟ دا څنګه؟

مدیر په خدا 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:

- بنه ! که اوس زه لومړۍ لاره وټاکم او یو بريالی کارکوونکی وگومارم په اسانۍ 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 بنه مدیر کړي، بیا یې وویل:

- د بريالي 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.

کلکین | دروازه | نمای شیشه

مدیر وویل:

- د هغې خبره رښتیا ده، هغه د نورو په پرتله لږه څارل کېږي، خود

برياليو او بالقوه برياليو دواړو لپاره د یوې دقیقې موخې ټاکل

هغه لاره ده چې د هغوی وړتیا پکې څرگندېږي شي.

ځوان وویل: بنه 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 وگوري او بیا ورته کړنلاره وټاکي.
 - ما اورېدلي تاسو له هغو غواړئ چې یوازې مهمې موخې دي یاداشت کړي، جزیاتو ته اړتیا نشته؟
 - هو! دا ځکه چې زه نه غواړم کاغذ پراني جوړه شي، یا د کاغذونو ډېری جوړ وي، دا په کارنه وي چې د ټول کال پلانونه یوځای پاتې شي او یوازې 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 لوجې ته اشاره وکړه، پرې لیکلي وو:

کیڼ | دروازه | ښی شیشه

کیفیت المونیم و PVC

یوه دقیقه کښه !

او

موخو ته وگوره

خپله کړنلاره وگوره

وگوره چې ستا چلند (کار)

له موخو سره سر خوري که نه؟

کلکین | دروازه | نمای شیشه

کیفیت المونیم و PVC

د ځوان هلک لوحه خوښه شوه ، ويې ويل: زه هم داسې يوه لوحه لرلای شم؟

مدیر ورته وويل: هو زه به ووايم چې تاته يوه چمتو کړي.

ځوان هلک لگيا وو ، يادښتونه يې ليکل ، کاغذ ته يې ليدل ، ويې ويل:

- پوهېږې ، په دومره لږ وخت کې د يوې دقيقې مدیریت په ټولو جزیاتو پوهېدل سخت کار دی ، د يوې دقيقې موخې ټاکلو کې خبرې ډېرې زیاتې دي او هيله لرم چې راتلونکي کې به يې زده کړم..... اوس د يوې دقيقې هڅوونې په اړه خبرې کولای شو؟

مدیر وويل:

- هو ! ته به غواړې پوه شي چې د يوې دقيقې هڅوونې ولې گټوره ده؟
- هو ! همدا سې ده.

کیفیت المونیم و PVC

د یوې دقیقې هڅونه ولې گټوره ده؟

مدیر وویل:

- اول به درته یو څو بېلگې ووايم، دې سره به په موضوع لږ ښه پوه شې. اول درته د کونټرول بېلگه وایم او بیا د کبانو خو دې ته دې پام وي چې انسانان کونټرول 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 کلیدي/اساسي ټکی دی.

اوس به ددې په رڼا کې درته یوه بېلگه ووايم، دا بېلگه ښيي موږ چې څه خوښوو هغه پسې یو او څه مو چې نه خوښیږي لیرې ترې

گرځو! کین | دروازه | نمای شیشه

اوس داسې وگڼه چې ته یوه کونټرول لري، روزلې دې نه ده، د کوټې په لاندې کونج کې ښي لاس کې دې ورته ځاله جوړه کړې ده، ته غواړې کونټرول ځالي ته ننوځي او دننه په ځاله کې پورته ښي لاس ته د یوه ماشین فتر په خپلې ښي پښې کېکاري چې دانه ورته راوشیندي. دا دانه د کونټرول د تشویق لپاره را شیندل کېږي اوس ته ووايه، که موږ کونټرول ته دانه ورنه کړو او په ځاله کې یې په دې نیت پرېږدو چې د ځالي پورته کونج ته لاړه شي او فتر کېکاري؛ نو څه به وشي؟

ځوان وويل: (کوټره به لوږې مړه شي.)

مدیر یې خبره تائید کړه:

- بالکل! دا کار به مو ډېرې کوټرې ووژني، ځکه کوټرې نه پوهېږي چې څه وکړي؟

اوس نو د کوټرې روزل دومره سخت کار نه دی، اسانه لاره یې دا ده چې د ځالې په وره کې یو تار وتړئ او سربې له فنر سره وصل کړئ. کوټره چې ځالې ته ننوځي له تار سره ټکر کوي، فنر حرکت کوي او ماشین کوټرې ته دانه راشیندی، دې سره کوټره ه زر متوجې کېږي چې رسي. سره ټکر کېدل ورته دانه ورکوي، کوټره دې کار سره عادت کېږي خو تاسو یې باید خپل هدف ته ورسوئ، هدف څه و؟

کلکین | دروازه | نمای شیشه

ځوان وويل: پاس ښي لاس ته.

کیفیت المونیم و PVC

مدیر وويل:

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

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

ځوان په حیرانۍ وپوښتل: 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 ورسېږي، نو اصلي ټکي دا دي 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 څنگه 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 نهنگانو ننداره وړاندې کېږي زیاتره یې په دې کار ختمیږي چې نهنگ له یوې رسۍ ټوپ اچوي، دا رسۍ له اوبو څو متره پورته تړل شوې وي، نهنگ چې له رسۍ ټوپ واچوي او بېرته په اوبو کې را ولوړي په لومړي قطار کې ناست نندارچیان ټول لامده خېشته کړي، په دې وخت کې چې کوم خلک بېرته روانیږي ځان سره وایي: عجیبه ده، دوی به دا ماهیان څنگه پوه کړي وي چې داسې کار وکړي.

اوس ته څه فکر کوي؟ کب روزونکي لکه چې بحر ته ځي، هلته يوه
رسۍ ترې، بيا نهنگانو ته چيغې وهي چې ټوپ کړه! ټوپ کړه! او
چې کله کوم يوه له رسۍ ټوپ کړ بيا وايي همدا بريالي يا گټونکی
دی او ځان سره يې نندارې ته راوړي؟

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

دواړو وخنډل مدير خبره وغځوله:

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

ځوان وويل: د ډنډ په تل کې.

مدير وويل:

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

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

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

ځوان پوښتنه وکړه: نور رسی ولې پورته کوي؟

مدیر وویل:

- لومړی دلیل دا دی، دوی نهنګ هڅوي چې له اوبو وځي او د
رسی لپاسه واوړي.

دویم ته فکر وکړه، که رسی په اوبو کې وي، نهنګ پرې واوړي،
هلته باید یو کس ولاړ وي چې ووايي دا دی یو لوی نهنګ د رسی
لپاسه اوښته، دې سره به ننډار چپان اوبو ته سرونه ښکته کړي او
هېڅ شی به ورته ښکاره نه شي.

ښه بېرته به راشو خپلې اصلي خبرې ته، روزونکي رسی لږه لږه
پورته کوي، ترڅو چې نهنګ پوه شي، خواږه له رسی پورته دي،
دوی چې خپلې دې موخې ته ورسېدل او نهنګ پوه شو نو بیا د
رسی ارتفاع نوره هم لوړوي.

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

- نه! دا طبیعي خبره ده، موږ خپلو بچو سره همداسې کوو، ته څه فکر کوې موږ خپل بچو ته په لاره تگ څنگه زده کوو؟ کله مو داسې کړي چې ماشوم مو ودرولی او ورته مو ویلي چې روان شه، بیا چې هغه رالویدلی یوه خپره مووهلی او ورته مو ویلي: درته مې وویل کنه چې روان شو؟ نه داسې نه کېږي، موږ ماشوم په لومړۍ ورځ ودروو، هغه چې په لږ زېږدلو پښو لږ ودرېږي او موږ چیغې کړو: ودرېده! ودرېده!

بیا ماشوم غېږه کې را اخلو او ښکلوو یې، بله ورځ ماشوم سم ودرېږي، بیا لومړی پل واخلي، موږ یې بیا غېږه کې را اخلو او ښه یې ښکل کړو.

بلاخره ماشوم پوهېږي چې دا کار په زړه پوری دی، نو بیا ورته موږ پاپلي پل سندرې وایو او هغه قدمونه پسې اخلي او همداسې په لاره تگ زده کوي.^۳

په همدې ټول موږ ماشوم ته خبرې هم زده کوو؛ فرض کړئ تاسو غواړئ ماشوم مو ووايي چې: (یو گیلان او به راکړه!)، که تاسو

^۳ زموږ په ټولنه کې ماشوم روز د مېندو کار دی، مېندې ماشوم ته یوه سندرې وایي، دا سندرې خپله هم ماشوم ته په زړه پورې وي، زموږ مېندې اکثر وایي: پاپلي پل واخله، پل دې بختور شه سبا بل واخله ... یعنې دا خپله دنني پل درناوی او د بل پل هڅونه ده. ژ

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

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) کلیمه (اوبه) ته نږدې ده.

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

دا بېلگې بنسټي، د انسانانو په بريا کې مهم شې دا دی چې کله هغوی يو کار په سمه توگه 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 یئ چې هره شېبه ورشئ، کار يې وگورئ او ويې هڅوئ. ځکه هغوی خپله د اړتيا پر وخت چې سم کار وکړي، خپل ځان نيسي، تشويقوي يې او دا وړتيا لري چې ځانته خپله روحیه ورکړي.

خوان وویل:

- بنه دا ځکه تاسو خپلو نوي او کم تجربه کارکوونکو ته په لومړيو 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 نه نږدې او وږه 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 کېکاري، 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.

خوان وویل: دا کار راته ګټور نه ښکاري.

مدیر وویل:

- بالکل ! که کوتره خو ځله ووهل شي او له موخې (فتر کېکارلو) خبره نه شي، نو بلاخره نور له دې کاره لاس اخلي، د ځالي په يوه 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 گرم 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 کړي، نو هڅول کېږي خو هسې هم نه، اپوټه رټل کېږي چې کارونه باید سم ترسره کړي. دا د ننیو زیاتره مدیرانو د رهبرۍ ښه ده، دې ښې ته موږ وايو: (اوس یې پرېږده چې وخت یې راغی بیا به ورسره گورو.)، 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 راوغواړي.

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 کړي وي، خو په داسې حالت کې کارکوونکي لږ کار کوي او موثریت یا گټورتیا یې بېخي کمه وي.

دې ستونزې سره زیاتره شرکتونه او ادارې مخ دي، د کارکوونکو تولید یې له کيفي او کمي دواړو اړخونو کم وي.

ځوان یادښتونه اخیستل، دا مسایل ساده وو، ده فکر کاوه چې د یوې دقیقې تشویق د کار په بهر او دننه چاپیریالونو دواړو کې څومره ګټور عمل دی، بیا یې مدیریت ته وویل:

- دې خبرې سره ماته یوه کیسه رایاده شوه، زما څو ملګرو یو سپی ساتلی و، غوښتل یې ویې روزي، ماته یې زنگ وواځه، ما ورته وویل څه کوی؟ ویل یې: (سپي روزو، خو که په فرش یې چټلي وکړه نو اول خو د سپي سر په همدې فرش ښه زور کوو، بیا یې را اخلو او د پخلنځي له کړکۍ یې بهر غورځوو، چې پوه شي د چټلۍ ځای بهر دی.) | دروازه | نمای شیشه

ما یې چې دا خبره واورېده ومې خندل، ورته مې وویل: که تاسو داسې وکړئ، درې ورځې سپی له کړکۍ بهر وغورځوئ، هغه به ستاسو په هدف پوه نه شي چې څه وکړي؟ البته دومره به پوه شي چې له چټلۍ کولو سره سمدستي له ځایه وتښتي.

مدیر د ځوان خبرې ته په پام وویل:

- بالکل! دا کیسه ه جالبه ده، موږ مخکې وویل چې انسانان او حیوانات سره توپیر لري، خو دا بېلګې ځکه راوړو چې موږ هر یو

حيوانات روزو او ورسره بلد يو، هېڅکله مو هدف د انساني کرامت سپکاوی نه دی، بلکې انسان په خپل ځای د احترام وړ دی اوس دې وليدل هغه خلک چې تجربه يې کمه وي يا په ځان پوره باوري نه وي، که ورته شي څه پېښېږي؟ که موږ له يوه کم تجربه انسانه يوه تمه لرو او هغه کار يې سم ترسره نه کړي، نو د غوسې او رټلو پر ځای بايد بېرته شاته لاړ شو او د يوې دقيقې په موخو کار وکړو، چې هغوی زموږ په تمه پوه شي او دا ورته څرگنده شي چې سم کار په کوم ډول دی.

ځوان وويل:

- ښه نو که موږ بېرته د يوې دقيقې موخو ته لاړ شو، موخې روښانه کړو او کار کوونکي بيا هم کار تقريباً سم ترسره نه کړي؛ نو بيا يې بايد لاس په لاس ونيسو؟
- همدا سې ده! لومړيو کې هڅه کوو داسې موقعې راسازي کړو چې د يوې دقيقې هڅونه پکې وکړو.

بيا مدير د ځوان هلک سترگو ته وکتل ويي ويل:

- ته ښه شاگرد يې، خپل کار او زده کړې سره مينه لرې، دا چې ما درته د يوې دقيقې مديريت رازونه وويل، زه هم د خونې احساس کوم.

دې سره ځوان هلک او مدیر دواړو وخنډل، ځکه دا خپله هم د یوې دقیقې هڅونه وه.

ځوان هلک په موسکه خوله وویل:

- زه ډاډه یم چې د یوې دقیقې له هڅونې مې د یوې دقیقې نیونه (رتنه) ه ښه راځي... فکر کوم اوس پوه شوم چې د یوې دقیقې د موخو او هڅونو کټه څه ده؟ دا ډېرې منطقي او عقلايي خبرې دي.

مدیر وویل: ښه ده.

ځوان په لږ لږ غږ وویل:

- خو په دې پوه نه شوم چې د یوې دقیقې نیونه (رتنه) ولې گټوره ده؟

کیفیت المونیم و PVC

مدیر وویل:

- ښه صبر وکړه چې په دې اړه هم درته یو 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 مودې 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 همدا سې 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 ځورېږي. څوک چې
رتل 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 گورو.)

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

- بڼه خبره ده، که مديران سمدستي لاس په کار شي، د شخص
تېروتنه په هماغه وخت کې اصلاح کوي او کارکوونکي نه گنګس
کېږي. په همدې وخت کې تېروتنی 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 رانېکاره
شي.

ځوان وويل:

- بڼه نو د يوې دقيقې نيوکې يوه گټه دا ده چې مدير سمدستي
غبرگون بښي، په هماغه وخت کې د کارکوونکي تېروتنه يا
نيمگړتيا ور په گوته کوي، دا چاره کارکوونکي ته هم منطقي او

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

مدیر يې خبره تائيد کړه او زیاته يې کړه:

- دویمه خبره داده زه چې کله کارکوونکي لاس په لاس نیسم؛ نو هېڅکله د انسان په شخصي ارزښتونو برید نه کوم او ترڅو چې د انسان په شخصیت او اعتبار برید نه وي شوی هغه دفاعي حالت نه خپلوي، زه يې یوازې په ناسم کار نیوکه کوم، زما غوښتنه او د هغوی غبرگون یوازې دیوه ځانگړي 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 يې، زه دا کار نه کوم، زه یوازې غواړم چې تېروتنه یا نیمگړتیا 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 يې تېروتنه لري.

مدیر وویل: هو همداسې ده.

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

مدیر ځواب ورکړ:

- ځکه چې دا ډول بې گټه نه لري، زما په اړه ځینې خلک وايي چې زه
مهربان او تريخ مدیر یم، خو حقیقت دا دی چې زه (تريخ او
مهربانه) مدیر یم.

ځوان په حیرانۍ وپوښتل: (تريخ او مهربان؟)

مدیر وویل:

- هو! دا یوه فلسفه ده چې له زرگونو کالو راهیسې ځنوره تمامه
شوې ده، په دې مطلب د ښه پوهېدو لپاره درته یوه کیسه کوم:
پخوا زمانو کې یو پاچا ځانته یو وزیر وگوماره، وزیر یې
راوغوښت او ورته یې وویل راځه چې دندې سره وويشو. ټولې
رتنې ته کوه او هڅونې به زه کوم.
وزیر ورته وویل سمه ده، رتنې یې زما او هڅونې یې ستا.

لږې ورځې چې تېرې شوې پاچا گوري چې د کوم کار کولو امر
وکړي ترسره کېږي یا نه ترسره کېږي. خو وزیر چې تريخ و هره خبره
به یې چې وکړه درباریانو کې به یو شور جوړ شو او ټول به په منډه
شول، پاچا وزیر راوغوښت او ورته یې وویل، تراوسه تا رتنې
کولې او ما هڅونې کولې له نن وروسته ته هڅونې کوه او زه به
رتنې کوم، پاچا او وزیر خپلې دندې سره بدلې کړې.

جالبه دا ده چې خو ورځې وروسته وزیر پاچا شوه، ځکه پاچا اول
مهربانه وو، خلکو سره یې مهرباني کوله، یو دم چې تريخ 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 تريخ و
اوس مهربانه شوی دی لکه چې اصلاح شوی؛ نو د پاچاهۍ لپاره
همدا سپړی بڼه جوړ دی.

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

- د داستان واقعیت مهم نه دی، خو زه په دې موضوع ډېر باور لرم که
لومړی یو چا سره تريخ وي، وروسته ورسره بیا مهربانه شي او
ملا تېرې وکړي، دا چاره ګټوره تماميږي. **شیشه**

ځوان ورته وویل: دا سمه ده، خو په شخصي ژوند کې یې داسې کومه بېلګه
شته چې ثابتې کړي د یوې دقیقې نیوکه له مدیر یته 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 الكولو (شراپو) د معتاد كس خبره كوم، نږدې دېرش كاله مخكې يوه راهب يو تخنيك كشف كړ، چې نن ورته بحراني مداخله يا Crisis Intervention وايي. هغه يوې مېرمنې سره مرسته كوله چې دا كشف يې وكړ، په مېناسوتا Minnesota كې يوه زړه مېرمن په يوه روغتون كې بسترو، د ښځې حالت بحراني وو او ځيگر يې مكروبي شوى وه، مرگ حال وه خو بيا يې هم له شراپو انكار نه كاوه.

ټوله كورنۍ ترې راتاوه وه، راهب د كورنۍ غړو ته وويل چې كه دا مو كله په شراپو ليدلې وي هغه پېښه ورته راياده كړي. دا كار د يوې دقيقې د نيوكې او رټنې يوه مهمه برخه ده. د چاله رټلو مخكې يې ناسم كار يو ځل وگورئ، د نورو په وينا تاسو اقدام نه شئ كولای، د اوازې پر بنسټ بايد هېڅكله يو څوك ونه رټل شي. د كورنۍ غړو چې د سترگو ليدل حال ووايه، راهب ورته وويل چې اوس د هغه كار په اړه خپل احساس هم ووايئ.

ټوله كورنۍ راټوله شوه اول يې ورته وويل چې هغې څه كړي او بيا يې ددې كار په اړه خپل احساس هم ورسره شريك كړ، هغې چې كوم كار كاوه، د كورنۍ غړي يې پرې غوسه او خجالته شول. بيا يې ورته وويل چې هغه ورته څومره گرانه ده، هغوى به ورسره كېناستل، ويې نازوله ورته يې وويل چې ستا په ژوند موږ ټول

خومره خوشالېږو او خومره ارزښت راته لري، نو ځکه دې په دې کار درته غوسه کېدلو.

دې کاره گټه 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 بېلگه کې بیان کړه، خو درې مهم جزونه لري: لومړی دا ویل چې کاریې ناسم دی، دویم دا چې د کار په اړه یې څه احساس لري او درېیم دا چې ورته وایې هغه کس درته خومره ارزښت لري.

دا لومړۍ بېلگه وه، اوس به درته دویمه بېلگه ووايم:

۱۹۷۰ ز کال کې د کالیفورنیا یوه ارواپوه یوه مهم کشف وکړ، دا کشف د ماشومانو په برخه کې و، هغه په انسانانو کې له یو بل سره د علاقه او عاطفې 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 سترگو ته وگوري او ارزښت ورته قایل شي.

ډاکټر زیاته کړې چې انسان غواړي خلک ورسره رښتیني ووسي یعنې نیمگړتیا یې ورته په گوته کړي.

عملي بڼه یې داسې 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 کېږي. 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 کړی وه)، بيا دې مور او پلار يوه ژوره ساه واخلي، خو دقيقې دې غلې ښي چې احساس يې بچي ته انتقال شي، بيا دې نو بچي ته ووايي چې څومره ارزښت ورته لري او څومره ورته گران دی.

د خلکو په مدیریت کې دې ټکي ته پام په کار دی چې چلند او شخصیت يې دوه جلا اړخونه دي، تر ټولو ارزښتمنه داده چې انسان خپل چلند مدیریت کړي، دا موضوع چې څومره موږ مدیرانو ته صدق کوي، همدومره مو کارکوونکو ته هم صدق کوي، بيا يې په ځمکه يوې اينسې لوحې ته اشاره وکړه او ويې ويل، که په دې مطلب پوه شې په اصل کې د نيوکې او رتنې په

گټې به پوه شې

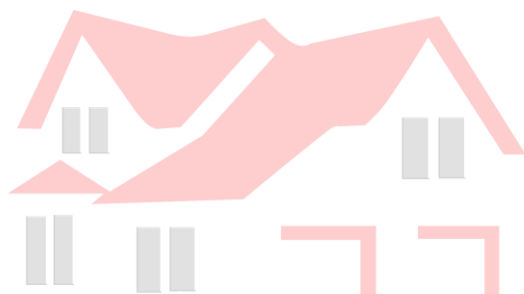
المونيم و PVC

مور يوازي خپل چلند نه يو

بلکې

مور هغه خلک يو

چې خپل چلند مدیریت کوو



کلکین | دروازه | نمای شیشه

کیفیت المونیم و PVC

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 رټېې تر شا شخص ته درناوی هم شته؟
مدیر ځواب ورکړل:

- ښه دی چې په دې خبره پوه شوی، که د هغه کس د بریا او هوساینې
فکر د سره وي چې رټېې یې؛ نور ټنه او نیوکه به دې اغېز وکړي.
د نورو لمسول هغوی ته پیغام لېږل دي، خود 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 زړ متوجې کېږي او فکر کوي چې ته ورته ارزښت قایل
یې.

تاسو خپل کارکوونکي یوازې هله لمس کړئ چې هغوی ته یو څه ورکوئ؛ مثلاً ډاډگیرنه، دلاسه، قوت، جرات وغیره....

د یوې دقیقې مدیریت ګټوره چاره ده، خو په دې معنا نه ده چې په خپل کارکوونکي هر څه وکړو، یعنې زموږ کارکوونکي باید خبر وي چې موږ ترې څه تمه لرو او د هماغې تمې په رڼا کې هغه باید خپل کار وکړي.

دا کار هم د ژوند د نورو کارونو غوندې دی، که په ژوند کې رښتینولي او صداقت ولرو کارونه مو سم مخ ته ځي، که رښتیني نه یو کارونه مو ښايي تره یوه حده مخکې لاړ شي، ځکه پښتو کې متل دی چې د دروغو منزل لنډ وي.

ځوان وویل: اوس پوه شوم چې ستا د مدیریت وړتیا له کومه ځایه سرچینه اخلي، ته د خپلو کارکوونکو پام لرونکی او خواخوږی یې مدیر وویل: هو ښايي همدا سې وي.

ځوان ته یې ورسره د لیدو لومړۍ ورځ ورپاڅه شوه چې فکر یې کاوه مدیر ګڼي ترڅو سړی دی.

مدیر داسې فکر کاوه چې ځوان یې ګڼي په خبره سم نه دی پوه شوې، زیاته یې کړه:

- ځينې وخت نورو سره د تريخوالي لپاره بايد ورته پام وکړي او
علاقه ورسره ولري. زه هم همدا سي يم، د خلکو د کارونو په اړه مې
چلند تريخ دی خو يوازې د کارونو په اړه تريخ يم، نور په شخص
پام کوم.

ځوان وويل:

- تاسو نه په تقيلد ما هم يوه لوحه جوړه کړې ده، تاسو ته به جالبه
وي، دا ماته راياډوي چې د يوې دقيقې موخې او پايلې يې څنگه
گټورې تماميږي.

کلکين | دروازه | نماي شيشه

کيفيت المونيم و PVC

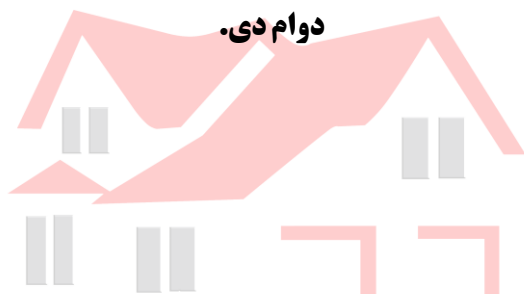
موخې

د چلند پیل

او

پایلي يې

دوام دی.



کلکین | دروازه | نمای شیشه

کیفیت المونیم و PVC

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

ځوان چې غوښتل همدا هڅونه یو ځل بیا واورې وې وویل: رښتیا؟

مدیر وویل:

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

ځوان چې غوښتل وه شول شي، پام یې شو چې د یوې دقیقې رتڼه یې نصیب شوه، دا هغه کار و چې ځان یې ترې ساته. ځوان ځان غلی ونيو، خبره یې زړه ته ونه نیوله او وې وویل: څه؟

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

کلکین | دروازه | نمای شیشه

- ځوانه ته مې خوښ شوي، دلته کار کوې؟

ځوان کتابچه یوه څنگ 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

گټه سازمان یا ادارې ته رسیږي.

خوان ورسره ومنله، هلته يې کار پیل کړ، مدیر چې پرې خومره پانگونه
کړې وه، دا د هغې میوه وه، ځکه بالاخره داسې یو کار وشو، چې خوان یې
مخه نه شوای نیولی.



هغه د یوې دقیقې مدیر شو

He became a one minute manager

کلکین | دروازه | نمای شیشه

کیفیت المونیم و PVC

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

- د یوې دقیقې موخې یې ټاکلې

- د یوې دقیقې هڅونې یې کولې

- او د یوې دقیقې نیوکې یا رتنې یې کولې

وړې پوښتنې یې کولې، رښتیا یې ویل، خنډل 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 جیبې طرحه جوړه کړې وه، چا به چې ورسره کار کاوه دا به یې ورته ډالۍ کوله، چې هغه هم د یوې دقیقې مدیر شي.

کیفیت المومین و PVC

تاسو ته يوه ډالۍ

هغه هلک کار وکړ، يادښتونه يې واخيستل، بيا يې هغه يادښتونه د يوه کتاب په ښکل خپاره کړل، يوه ورځ ورته مېرمن گومرزنگ راووهه، مننه يې ترې وکړه چې ستاسو کتاب مې په ژوند او کار کې يو ژور بدلون راوړ، ځوان همدې ته خوشالېده چې نورو ته يې خبر ورسېد.

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

هر چا سره يو کتاب و، هغه به يې لوسته، تمرين به يې کاوه، په ګټو به يې ځان پوهاوه او عمل به يې پرې کاوه.

کلکين | دروازه | نماي شيشه

نورو کارکوونکو چې ورسره کار کاوه دا چاره يې زده کوله، هغوی نورو ته ښودله او بالاخره سازمان ورځ تربلې فعالېده.

ټولو خپل کارونه په وخت کول، خبرو، مېلمستياوو، تفريح او ورزش ته يې ځانګړی وخت درلود.

نور و ته یوه ډالۍ



کیفیت المونیم او پي وي سي

سلیم کاروان څلورې لارې، پايکوب،

کابل افغانستان

Kaifyaat@gmail.com

۰۷۷۷۲۱۷۶۲۳