आपके कार्य और जीवन के प्रबंधन से जुड़ी
विश्व की #1 बेस्टसेलर

40 भाषाओं में अनुवादित

द न्यू वन मिनट मैनेजर

एक करोड़ पचास लाख प्रतियों की बिक्री का रिकॉर्ड

केन ब्लैंचर्ड

रेविंग फ़ैन्स के सह-लेखक

स्पेंसर जॉनसन

हू मूव्ड माय चीज़? के लेखक

Hindi translation of the international bestseller *The New One Minute Manager*

आपके कार्य और जीवन के प्रबंधन से जुड़ी
विश्व की #1 बेस्टसेलर

40 भाषाओं में अनुवादित

द न्यू वन मिनट मैनेजर

एक करोड़ पचास लाख प्रतियों की बिक्री का रिकॉर्ड

केन ब्लैंचर्ड

रेविंग फ़ैन्स के सह-लेखक

स्पेंसर जॉनसन

हू मूव्ड माय चीज़? के लेखक

Hindi translation of the international bestseller *The New One Minute Manager*

द न्यू वन मिनट मैनेजर

द न्यू वन मिनट मैनेजर

एक करोड़ पचास लाख प्रतियों की बिक्री का रिकॉर्ड

केन ब्लैंचर्ड

रेविंग फ़ैन्स के सह-लेखक

•

स्पेंसर जॉनसन

हू मूव्ड माय चीज़? के लेखक

अनुवाद: डॉ. सुधीर दीक्षित

मंजुल पब्लिशिंग हाउस

मंजुल पब्लिशिंग हाउस
कॉरपोरेट एवं संपादकीय कार्यालय
द्वितीय तल, उषा प्रीत कॉम्प्लेक्स, 42 मालवीय नगर, भोपाल-462003
विक्रय एवं विपणन कार्यालय
7/32 , भू तल, अंसारी रोड, दरियागंज, नई दिल्ली- 110002
वेबसाइट: www.manjulindia.com
वितरण केन्द्र
अहमदाबाद, बेंगलुरू, भोपाल, कोलकाता, चेन्नई, हैदराबाद, मुम्बई, नई दिल्ली, पुणे

यह हिन्दी संस्करण 2016 में पहली बार प्रकाशित

विलियम मॉरो (हार्पर कॉलिन्स पब्लिशर्स इन्कॉर्पोरेटिड का भाग) के सहयोग से प्रकाशित

कॉपीराइट © ब्लैंचर्ड फ़ैमिली पार्टनरशिप ऐंड कैन्डल कम्यूनिकेशन्स कॉर्पोरेशन 2015

केन ब्लैंचर्ड एवं स्पेंसर जॉनसन द्वारा लिखित मूल अंग्रेजी पुस्तक
द न्यू वन मिनट मैनेजर का हिन्दी अनुवाद

ISBN 978-81-8322-761-2

अनुवाद: डॉ. सुधीर दीक्षित

यह पुस्तक इस शर्त पर विक्रय की जा रही है कि प्रकाशक की लिखित पूर्वानुमति के बिना इसे या इसके किसी भी हिस्से को न तो पुन: प्रकाशित किया जा सकता है और न ही किसी भी अन्य तरीक़े से, किसी भी रूप में इसका व्यावसायिक उपयोग किया जा सकता है। यदि कोई व्यक्ति ऐसा करता है तो उसके विरुद्ध कानूनी कार्रवाई की जाएगी।

प्रतीक

न्यू वन मिनट मैनेजर का प्रतीक हममें से हर एक को यह याद दिलाता है कि हम अपने दिन में से एक मिनट का समय निकालकर उन लोगों की ओर देखें, जिनका हम नेतृत्व और प्रबंधन करते हैं और यह अहसास करें कि वे हमारी सबसे महत्त्वपूर्ण पूँजी हैं।

विषय-सूची

लेखकों का संदेश
खोज
पहले बुनियादी बातें
पहला रहस्य: एक मिनट के लक्ष्य
एक मिनट के लक्ष्य: संक्षेप
दूसरा रहस्य: एक मिनट की तारीफ़
एक मिनट की तारीफ़: संक्षेप
मूल्यांकन
तीसरा रहस्य: एक मिनट की फटकार
एक मिनट की फटकार: संक्षेप
न्यू वन मिनट मैनेजर समझाते हैं
एक मिनट के लक्ष्य क्यों सफल होते हैं
एक मिनट की तारीफ़ क्यों सफल होती है
एक मिनट के पुनः मार्गदर्शन
न्यू वन मिनट मैनेजर
न्यू वन मिनट मैनेजर का गेम प्लान
स्वयं को एक उपहार
दूसरों को एक उपहार
आभार

लेखकों का संदेश

मूल वन मिनट मैनेजर के प्रकाशन के बाद से संसार बदल चुका है। आज हमेशा बदलती प्रौद्योगिकी और वैश्वीकरण से तालमेल बैठाने के लिए कंपनियों को कम संसाधनों के साथ ज़्यादा तेज़ी से प्रतिक्रिया करनी होती है।

इस बदलते संसार में नेतृत्व करने, प्रबंधन करने और सफलता पाने में आपकी मदद के लिए हमें द न्यू वन मिनट मैनेजर पेश करते हुए ख़ुशी हो रही है।

इस पुस्तक में भी इस बेहद लोकप्रिय कहानी के अंतर्निहित सिद्धांत वही हैं - जिन्होंने संसार भर के करोड़ों लोगों की मदद की है - इसलिए इस कहानी का काफ़ी हिस्सा एक जैसा है।

लेकिन जिस तरह संसार बदला है, उसी तरह वन मिनट मैनेजर भी बदल गए हैं। अब उनके पास नेतृत्व करने और लोगों को प्रोत्साहित करने की एक नई और ज़्यादा सहयोगपूर्ण नीति है।

पहली बार जब उन्होंने अपने तीन रहस्य सिखाए थे, तब अर्श-से-फ़र्श तक होने वाला नेतृत्व प्रचलित और लोकप्रिय था।

आजकल प्रभावी नेतृत्व का मतलब सहयोगपूर्ण संबंध हो गया है। आप द न्यू वन मिनट मैनेजर में इसकी झलक देखेंगे।

आज लोग अपनी नौकरी और ज़िंदगी में ज़्यादा संतुष्टि की तलाश कर रहे हैं। वे जुड़ाव महसूस करना चाहते हैं और सार्थक योगदान देना चाहते हैं। वे अब व्यक्तिगत ज़रूरतें पूरी करने के लिए नौकरी में सिर्फ़ अपना समय नहीं बेचना चाहते हैं; वे इससे ज़्यादा चाहते हैं।

न्यू वन मिनट मैनेजर इस बात को समझते हैं और कर्मचारियों के साथ इसी अनुसार व्यवहार करते हैं - वे अच्छी तरह जानते हैं कि कर्मचारी ही किसी संगठन की सफलता में सबसे महत्त्वपूर्ण योगदान देते हैं। उन्हें इस बात का अहसास है कि प्रतिभावान कर्मचारियों को कंपनी में आकर्षित करना और बनाए रखना एक शीर्ष प्राथमिकता है।

कुंजी इस नई नीति के इस्तेमाल में है।

जैसी कि प्राचीन दार्शनिक कनफ़्यूशियस की सलाह है, “ज्ञान का सार यह है कि इसे पाने के बाद इसका इस्तेमाल करें।”

हमें यक़ीन है कि आप द न्यू वन मिनट मैनेजर में दिए गए तीनों रहस्यों का इस्तेमाल करेंगे और अपने बदलते हुए संसार में सफल हो जाएँगे - न सिर्फ़ ऑफ़िस में सहकर्मियों और सहयोगियों के साथ, बल्कि अपने परिवार वालों और मित्रें के साथ भी।

अगर आप ऐसा करते हैं, तो हमें विश्वास है कि आप और आपके साथ काम करने तथा रहने वाले लोग ज़्यादा स्वस्थ, ज़्यादा ख़ुश और ज़्यादा उत्पादक जीवन का आनंद लेंगे।

—केन ब्लैंचर्ड, पीएचडी
स्पेंसर जॉनसन, एमडी

द न्यू
वन मिनट
मैनेजर

खोज

एक बार एक प्रतिभाशाली युवक एक ख़ास क़िस्म के मैनेजर की तलाश कर रहा था, जो आज के बदलते हुए संसार में नेतृत्व और प्रबंधन कर सके।

उसे एक ऐसे मैनेजर की तलाश थी, जो लोगों को अपने कामकाज और जीवन में संतुलन लाने के लिए प्रोत्साहित करता हो, ताकि दोनों ही ज़्यादा सार्थक और आनंददायक बन जाएँ।

वह ऐसे मैनेजर के अधीन काम करना चाहता था और बाद में ऐसा ही मैनेजर बनना चाहता था।

अपनी तलाश में वह कई वर्षों तक संसार के दूर-दराज़ के कोनों तक गया।

वह छोटे कस्बों में गया और वह शक्तिशाली देशों की राजधानियों में गया।

उसने कई मैनेजरों से बात की, जो तेज़ी से बदलते संसार से जूझने की कोशिश कर रहे थे: एक्ज़ीक्यूटिव्ज़ और उद्यमी, सरकारी अधिकारी और सैनिक, विश्वविद्यालय के प्रेसिडेंट और फ़ाउंडेशन के संचालक, दुकानों और स्टोर्स, रेस्तराँओं, बैंकों और होटलों के मैनेजर; स्त्री और पुरुष - युवा और वृद्ध।

वह हर तरह के ऑफ़िस में गया था - बड़े और छोटे, वैभवपूर्ण और सादगीपूर्ण, खिड़कियों वाले और बिना खिड़कियों वाले।

अब उसे यह विहंगम दृश्य दिखना शुरू हुआ कि लोग कर्मचारियों का प्रबंधन कैसे करते हैं।

लेकिन उसे जो दिखा, उससे वह विशेष ख़ुश नहीं हुआ।

उसने कई "सख़्त" मैनेजर देखे, जिनकी कंपनियाँ तो जीत रही थीं, लेकिन वहाँ काम करने वाले कर्मचारी हार रहे थे।

कुछ लोग सोचते थे कि वे अच्छे मैनेजर हैं। ज़्यादातर लोग इसका विपरीत सोचते थे।

जब वह युवक इन "सख़्त" मैनेजरों में से प्रत्येक के ऑफ़िस में बैठा, तो उसने पूछा, "आप ख़ुद को किस तरह का मैनेजर कहेंगे?"

उनके जवाबों में बस थोड़ा सा ही अंतर होता था।

"मैं मुनाफ़ापसंद मैनेजर हूँ - मैं किसी भी स्थिति पर हावी हो जाता हूँ," उसे बताया गया। "सख़्त।" "यथार्थवादी।" "मुनाफ़े की मानसिकता वाला।"

उन्होंने कहा कि उन्होंने हमेशा इसी तरह से प्रबंधन किया था और उन्हें अपनी शैली बदलने

का कोई कारण नज़र नहीं आता था।

उसने उनकी आवाज़ों में गर्व की खनक सुनी और परिणामों में उनकी रुचि देखी।

युवक कई “भले” मैनेजरों से भी मिला, जिनके कर्मचारी जीत रहे थे, जबकि उनकी कंपनियाँ हारती नज़र आ रही थीं।

उनके कई कर्मचारियों का विचार था कि वे अच्छे मैनेजर हैं।

उन मैनेजरों के ऊपर बैठे वरिष्ठ अधिकारियों को इस बारे में शंका थी।

जब युवक ने बैठकर इन “भले” लोगों से वही सवाल पूछा, तो उसे इस तरह के जवाब मिले:

“मैं सबको साथ लेकर चलने वाला मैनेजर हूँ।” “समर्थनकारी।” “दूसरों का ध्यान रखने वाला।” “मानवतावादी।”

उन्होंने यह भी कहा कि वे हमेशा इसी तरह से प्रबंधन करते थे और उन्हें अपनी शैली बदलने का कोई कारण नज़र नहीं आता था।

उसने उनकी आवाज़ों में गर्व की खनक सुनी और लोगों में उनकी रुचि देखी।

लेकिन वह विचलित था।

ऐसा लगता था, मानो संसार के ज़्यादातर मैनेजर अब भी उसी तरह से प्रबंधन कर रहे थे, जैसा वे हमेशा से करते आए थे और मूलतः उनकी रुचि या तो परिणामों में थी या फिर कर्मचारियों में।

जो मैनेजर परिणामों में रुचि लेते थे, उन पर अक्सर “तानाशाह” का लेबल लगा दिया जाता था, जबकि कर्मचारियों में रुचि रखने वाले मैनेजरों पर अक्सर “प्रजातांत्रिक” का लेबल लगाया जाता था।

युवक ने सोचा कि ये दोनों ही - “सख़्त” तानाशाह और “भले” प्रजातांत्रिक - सिर्फ़ आंशिक रूप से प्रभावी थे। उसने सोचा, यह तो आधे मैनेजर होने जैसा है।

वह थका और हताश घर लौटा।

उसने अपनी तलाश काफ़ी समय पहले ही छोड़ दी होती, लेकिन उसे एक बहुत बड़ा लाभ हुआ। वह सटीकता से जानता था कि वह किसकी तलाश कर रहा था।

उसने सोचा, इस बदलते युग में सबसे प्रभावी मैनेजरों को ख़ुद का और अपने साथ काम करने वाले लोगों का इस तरह प्रबंधन करना चाहिए, ताकि उनके रहने से कर्मचारियों और कंपनी दोनों को ही लाभ हो।

युवक ने प्रभावी मैनेजर की तलाश हर जगह की थी, लेकिन उसे ऐसे मैनेजर इक्के-दुक्के ही मिले। जो मिले, वे उसे अपने रहस्य नहीं बताना चाहते थे। वह सोचने लगा कि वह जिस क़िस्म के मैनेजर की तलाश कर रहा है, वह उसे शायद कभी नहीं मिलेगा।

लेकिन तभी उसे एक ख़ास मैनेजर के अद्भुत क़िस्से सुनाई दिए, जो पास वाले शहर में ही रहते थे। उसने सुना कि कर्मचारी इस मैनेजर के साथ काम करना पसंद करते थे और वे मिलकर बेहतरीन परिणाम भी देते थे।

उसने यह भी सुना कि जब लोग उस मैनेजर के सिद्धांतों को अपनी निजी ज़िंदगी में उतारते थे, तब भी उन्हें बेहतरीन परिणाम मिलते थे।

जिज्ञासावश उसने इस ख़ास मैनेजर की सहायक को फ़ोन किया, ताकि अपॉइंटमेंट के बारे में मालूम कर सके। उसे हैरानी हुई, जब सहायक ने तुरंत मैनेजर से उसकी बात करा दी।

युवक ने पूछा कि वह उनसे कब मिल सकता है, जिस पर मैनेजर ने कहा, "सप्ताह में कोई भी दिन अच्छा है, बस बुधवार सुबह को छोड़ दें। समय आप ख़ुद चुन लें।"

युवक चकरा गया। भला ऐसा कौन सा मैनेजर होगा, जिसके पास इतना सारा ख़ाली समय मौजूद हो सकता है? लेकिन वह मंत्रमुग्ध भी था, इसलिए वह उनसे मिलने चल दिया।

पहले बुनियादी बातें

जब युवक मैनेजर के ऑफ़िस में पहुँचा, तो उसने पाया कि मैनेजर खिड़की से बाहर देख रहे थे। मैनेजर ने मुड़कर उसे बैठने के लिए आमंत्रित किया। “मैं आपके लिए क्या कर सकता हूँ?”

“मैंने आपके बारे में बेहतरीन बातें सुनी हैं। मैं आपकी प्रबंधन शैली के बारे में ज़्यादा जानना चाहता हूँ।”

“देखिए, इस संसार में जो परिवर्तन हो रहे हैं, उन सबसे निबटने के लिए हम अपनी आज़माई हुई विधियों का इस्तेमाल नए तरीक़े से कर रहे हैं, लेकिन इस बारे में हम बाद में बात करेंगे। आइए, बुनियादी बातों से बात शुरू करते हैं।”

“हमारे संगठन में पहले अर्श-से-फ़र्श की प्रबंधन शैली थी, जो अपने युग में कारगर थी। लेकिन आज यह शैली बहुत ज़्यादा धीमी हो गई है। यह कर्मचारियों को प्रेरित नहीं करती है और उनका दम घोंट देती है। ग्राहक ज़्यादा तेज़ सेवा और बेहतर सामान की माँग करते हैं, इसलिए हमें इस बात की ज़रूरत है कि हर कर्मचारी अपनी योग्यता के अनुरूप भरसक योगदान दे। हमारा मानना है कि दिमाग़ सिर्फ़ एक्ज़ीक्यूटिव ऑफ़िस के लोगों के पास ही नहीं होता है - यह पूरे संगठन के सभी कर्मचारियों के पास होता है।”

“चूँकि गति अब सफलता की शर्त बन चुकी है, इसलिए सहयोगी बनकर नेतृत्व करना पुरानी आदेश-और-नियंत्रण प्रणाली से कहीं ज़्यादा कारगर होता है।”

“आप सहयोगी बनकर नेतृत्व कैसे करते हैं?”

“मैं सप्ताह में एक बार बुधवार की सुबह अपनी टीम से मिलता हूँ - इसलिए मैं उस वक़्त आपसे नहीं मिल सकता था। उन बैठकों में हमारे समूह की समीक्षा और विश्लेषण सुनता हूँ कि उन्होंने पिछले सप्ताह क्या हासिल किया, उन्हें क्या समस्याएँ आईं, क्या हासिल करना बाक़ी है। साथ ही, वे मुझे काम करने की अपनी योजनाएँ और रणनीतियाँ भी बताते हैं।”

“क्या उन बैठकों में लिए गए निर्णय आप और आपकी टीम दोनों पर बाध्यकारी हैं?”

“हाँ। बैठक का उद्देश्य यह है कि कर्मचारियों को भविष्य में जो करना है, उसके बारे में महत्त्वपूर्ण निर्णय लेने में वे सहभागी बनें।”

युवक ने पूछा, “यानी आप सहभागी प्रबंधक हैं, है ना?”

“दरअसल, नहीं। मैं कर्मचारियों को आगे बढ़ाने में यक़ीन करता हूँ, लेकिन दूसरों के निर्णय

लेते वक़्त सहभागी नहीं बनता।”

“तो फिर आपकी बैठकों का उद्देश्य क्या है?”

“मैंने अभी-अभी आपको बताया तो था!”

युवक असहज महसूस करने लगा और उसने सोचा, काश! उसने वह ग़लती न की होती।

मैनेजर ने ठहरकर साँस ली। “हम यहाँ परिणाम पाने के लिए हैं। हर एक की अनूठी योग्यताओं से फ़ायदा उठाकर हम बहुत ज़्यादा उत्पादक बन जाते हैं।”

“ओह, यानी आप कर्मचारी-केंद्रित कम, परिणाम-केंद्रित अधिक हैं।”

मैनेजर खड़े होकर चहलक़दमी करने लगे। “यदि कोई मैनेजर ज़्यादा जल्दी सफल होना चाहता है, तो उसे परिणाम-केंद्रित और कर्मचारी-केंद्रित दोनों होना चाहिए।”

“परिणाम हमें कर्मचारियों के ज़रिये नहीं मिलेंगे, तो भला कैसे मिलेंगे? इसलिए मैं कर्मचारियों और परिणामों दोनों की परवाह करता हूँ, क्योंकि वे साथ-साथ चलते हैं।”

“इसकी ओर देखें।” मैनेजर ने अपने कंप्यूटर की तरफ़ इशारा किया। “मैंने इसे अपना स्क्रीनसेवर बना लिया है, ताकि मुझे यह व्यावहारिक सत्य याद रहे।”

जो लोग ख़ुद के बारे में अच्छा महससू करते हैं

वे अच्छे परिणाम देते हैं।

जब युवक ने स्क्रीन की ओर देखा, तो मैनेजर ने कहा, “अपने बारे में सोचें। आप कब सबसे अच्छी तरह काम करते हैं? क्या तब, जब आप ख़ुद के बारे में अच्छा महसूस करते हैं? या तब, जब आप अच्छा महसूस नहीं करते हैं?”

युवक ने सिर हिलाया और इस स्पष्ट संदेश का जवाब स्पष्टता से दिया। “मैं ज़्यादा अच्छा प्रदर्शन तब करता हूँ, जब मैं ख़ुद के बारे में अच्छा महसूस कर रहा होता हूँ।”

“बिलकुल, और हर व्यक्ति के साथ ऐसा ही होता है।”

आगंतुक ने कहा, “तो कर्मचारियों को ख़ुद के बारे में अच्छा महसूस कराना उत्पादकता की कुंजी है।”

“हाँ। लेकिन याद रहे - उत्पादकता सिर्फ़ काम की मात्रा नहीं है; यह उससे बढ़कर है। यह गुणवत्ता के बारे में भी है।” वे खिड़की के क़रीब जाकर बोले, “उस ओर देखें।”

जब युवक खिड़की के पास पहुँचा, तो मैनेजर ने नीचे एक रेस्तराँ की तरफ़ इशारा किया। “क्या आपको दिख रहा है कि उस रेस्तराँ में कितने सारे ग्राहक हैं?”

युवक ने देखा कि लोग उस रेस्तराँ के दरवाज़े के बाहर लाइन लगाकर खड़े थे। उसने कहा, “रेस्तराँ के लिए जगह अच्छी होनी चाहिए।”

मैनेजर ने पूछा, “अगर यही बात है, तो फिर दो दुकान छोड़कर चल रहे रेस्तराँ के सामने लोगों की लाइन क्यों नहीं है? लोग पहले रेस्तराँ में क्यों खाना चाहते हैं और दूसरे में क्यों नहीं चाहते?”

युवक ने जवाब दिया, “शायद वहाँ भोजन और सेवा का स्तर ज़्यादा अच्छा होगा?”

“हाँ। यह बहुत आसान है। लोगों को गुणवत्तापूर्ण प्रॉडक्ट और मनचाही सेवा दिए बिना आप लंबे समय तक कारोबार में नहीं रह सकते।”

“स्पष्ट बिंदु को चूकना आसान है। इन सफल परिणामों को हासिल करने का सबसे अच्छा तरीक़ा कर्मचारियों के ज़रिये है! सर्वश्रेष्ठ रेस्तराँओं के कर्मचारी ही उन्हें सफल बनाते हैं।”

इससे युवक की रुचि पैदा हो गई। जब वे दोबारा बैठे, तो उसने कहा, “आपने अभी-अभी बताया है कि आप सहभागी मैनेजर नहीं हैं। तो आप अपना वर्णन किस तरह करेंगे?”

“लोग मुझे न्यू वन मिनट मैनेजर कहते हैं।”

युवक के चेहरे पर हैरानी साफ़ दिख रही थी। “क्या?”

मैनेजर हँसते हुए बोले, “वे मुझे ऐसा इसलिए कहते हैं, क्योंकि हम बहुत कम समय में बेहतरीन परिणाम पाने के नए तरीक़े खोजते रहते हैं।”

हालाँकि युवक कई मैनेजरों से बात कर चुका था, लेकिन उसने पहले कभी किसी को इस तरह बोलते नहीं सुना था। इस पर विश्वास करना मुश्किल था - कोई ऐसा मैनेजर, जो कम समय में अच्छे परिणाम पाता हो।

युवक के चेहरे पर शंका के भाव देखकर मैनेजर ने कहा, “आपको इस पर यक़ीन नहीं है, है ना?”

“यक़ीन तो छोड़िए, मेरे लिए तो यह कल्पना करना भी मुश्किल है।”

मैनेजर ने हँसते हुए कहा, “देखिए, अगर आप वाक़ई जानना चाहते हैं कि मैं किस क़िस्म का मैनेजर हूँ, तो आप हमारी टीम के कुछ लोगों से बात क्यों नहीं कर लेते हैं?”

मैनेजर अपने कंप्यूटर की ओर मुड़े और एक लिस्ट प्रिंट करके युवक को थमा दी। “ये उन छह लोगों के नाम, पदनाम और फ़ोन नंबर हैं, जो मेरे ठीक नीचे काम करते हैं।”

युवक ने पूछा, “मुझे इनमें से किससे बात करनी चाहिए?”

“यह आपका निर्णय है। कोई भी नाम चुन लें। किसी भी एक से बात कर लें या उन सबसे बात कर लें।”

“देखिए, मेरा मतलब था, मुझे किससे शुरू करना चाहिए?”

“जैसा मैंने पहले बताया था, मैं दूसरे लोगों के लिए निर्णय नहीं लेता हूँ,” मैनेजर ने दृढ़ता से कहा। “अपने निर्णय स्वयं लें।” फिर वे ख़ामोश रहे और ऐसा लगा, जैसे वे काफ़ी लंबे समय तक ख़ामोश रहे हों।

युवक परेशानी महसूस करने लगा और सोचने लगा कि काश! उसने मैनेजर से अपने लिए वह निर्णय लेने को न कहा होता, जो वह ख़ुद ले सकता था।

मैनेजर उठकर आगंतुक को दरवाज़े तक लेकर गए। “आप कर्मचारियों का नेतृत्व और प्रबंधन करने के बारे में जानना चाहते हैं और मैं इसकी प्रशंसा करता हूँ।”

उन्होंने आगे कहा, “अगर हमारी टीम के लोगों से बात करने के बाद आपके मन में कोई सवाल हों, तो आप दोबारा मुझसे मिलने आ सकते हैं।”

“दरअसल, मैं आपको वन मिनट मैनेजमेंट का सिद्धांत तोहफ़े में देना चाहता हूँ। किसी ने कभी मुझे यह दिया था और इससे बहुत फ़र्क़ पड़ा। जब आप इसे समझ लेंगे, तो हो सकता है कि आपके मन में भी किसी दिन मैनेजर बनने की इच्छा जाग जाए।”

युवक ने कहा, “आपको धन्यवाद।”

ऑफ़िस से निकलने पर वह युवक मैनेजर की सहयोगी कर्टनी के पास से गुज़रा।

वह बोली, “आपके विचारशील हाव-भाव से मैं समझ सकती हूँ कि आपने अभी-अभी हमारे मैनेजर का अनुभव किया है।”

युवक अब भी सब कुछ समझने की कोशिश कर रहा था, इसलिए वह बोला, “मुझे लगता तो है।”

सहयोगी ने पूछा, “क्या मैं आपकी कोई मदद कर सकती हूँ?”

“हाँ। उन्होंने मुझे लोगों की यह सूची दी है, जिनसे मैं बात कर सकता हूँ।”

सहयोगी ने सूची पर नज़र डाली। “इनमें से तीन लोग इस सप्ताह बाहर रहने वाले हैं। लेकिन टेरेसा ली, पॉल ट्रेनेल और जॉन लेवी आज यहाँ हैं। मैं उन्हें फ़ोन कर दूँगी और उनसे आपकी मुलाक़ात तय कराने में मदद करूँगी।”

युवक ने कहा, “मैं आपका आभारी रहूँगा।”

पहला रहस्य

एक मिनट के लक्ष्य

जब युवक टेरेसा ली के ऑफ़िस में पहुँचा, तो वे अपना चश्मा हटाकर मुस्कराईं। “मैंने सुना है कि आप हमारे मैनेजर से मिल लिए हैं। वे काफ़ी कमाल के इंसान हैं, है ना?”

“वे ऐसे ही लगते हैं।”

“क्या उन्होंने आपको सलाह दी थी कि आप हमसे मिलकर यह पता लगाएँ कि वे किस तरह से प्रबंधन करते हैं?”

“निश्चित रूप से।”

टेरेसा ने कहा, “यह आश्चर्यजनक है कि यह तरीक़ा कितनी अच्छी तरह काम करता है। मैं अब भी इस बात पर हैरान हूँ कि उन्हें मेरे साथ कितना कम समय बिताना पड़ता है, क्योंकि अब मैं सीख चुकी हूँ कि अपना काम कैसे करना है।”

“क्या यह सच है?”

“यक़ीन मानें, यह सच है। मैं अब उनसे शायद ही कभी मिल पाती हूँ।”

युवक ने पूछा, “आपका मतलब है, आपको उनसे कोई मदद नहीं मिलती?”

“उतनी नहीं, जितनी शुरुआत में मिलती थी। वैसे किसी नए काम या ज़िम्मेदारी की शुरुआत में वे मेरे साथ काफ़ी समय रहते हैं। तब वे और मैं हमारे एक मिनट के लक्ष्य बनाते हैं।”

“एक मिनट के लक्ष्य? वे क्या हैं?”

टेरेसा ने कहा, “यह वन मिनट मैनेजमेंट के तीन रहस्यों में पहला रहस्य है।”

“तीन रहस्य?” युवक ने पूछा और वह ज़्यादा जानने के लिए आतुर था।

“हाँ,” टेरेसा ने कहा। “एक मिनट के लक्ष्य तय करना वन मिनट मैनेजमेंट की शुरुआत है। देखिए, ज़्यादातर कंपनियों में यह होता है कि जब आप कर्मचारियों से पूछते हैं कि वे क्या करते हैं और फिर उनके बॉस से पूछते हैं, तो प्रायः आपको दो अलग-अलग जवाब मिलते हैं।”

“वास्तव में, मैंने जिन कुछ कंपनियों में काम किया है, वहाँ यह होता था कि मैं जिन चीज़ों को मेरे काम की ज़िम्मेदारियाँ मानती थी और जिन चीज़ों को मेरा बॉस मेरी ज़िम्मेदारियाँ मानता था, उनमें कोई संबंध बस संयोगवश ही होता था। फिर मैं कोई ऐसी चीज़ न करने के लिए मुश्किल में फँस जाती थी, जिसे मैं अपने काम का हिस्सा मानती भी नहीं थी।”

युवक ने पूछा, “क्या यहाँ ऐसा कभी होता है?”

"नहीं!" टेरेसा ने जवाब दिया। "ऐसा यहाँ नहीं होता। हमारे मैनेजर हमारे साथ बैठकर यह स्पष्ट कर देते हैं कि हमारी ज़िम्मेदारियाँ क्या हैं और हमें किन चीज़ों के लिए जवाबदेह ठहराया जाएगा।"

"लेकिन वे ऐसा करते कैसे हैं?" युवक जानना चाहता था।

टेरेसा ने मुस्कराकर कहा, "पहले से ज़्यादा कार्यकुशलता के साथ। वास्तव में, आजकल मैं उन्हें न्यू वन मिनट मैनेजर कहती हूँ, क्योंकि वे नए तरीक़ों से चीज़ें कर रहे हैं, जो अब और भी ज़्यादा कारगर हैं।"

"वह कैसे?"

उसने समझाया, "मिसाल के तौर पर, वे हमारे लक्ष्य तय नहीं करते हैं, इसके बजाय वे हमारी राय तथा विचार सुनते हैं और हमारे लक्ष्य तय करने के लिए हमारे साथ-साथ काम करते हैं। जब हम सबसे महत्त्वपूर्ण लक्ष्यों के बारे में सहमत हो जाते हैं, तो हर लक्ष्य का वर्णन एक पेज पर किया जाता है।"

"उन्हें ऐसा लगता है कि किसी लक्ष्य और इसे प्राप्त करने के समय - क्या करना है और कब तक करना है - को व्यक्त करने में एक या दो पैराग्राफ़ से ज़्यादा नहीं लगना चाहिए। ऐसा इसलिए, ताकि इसे लगभग एक मिनट में ही पढ़ा जा सके और इसकी समीक्षा की जा सके।"

"एक बार जब हम लक्ष्यों को संक्षेप में लिख लेते हैं, तो उन्हें बार-बार देखना आसान होता है और महत्त्वपूर्ण लक्ष्यों पर केंद्रित रहना भी आसान होता है।"

"अंततः मैं अपने लक्ष्य उन्हें ई-मेल कर देती हूँ और उसकी प्रति अपने पास रखती हूँ, ताकि हर चीज़ स्पष्ट रहे और हम दोनों ही समय-समय पर मेरी प्रगति की जाँच कर सकें।"

"अगर हर लक्ष्य के लिए एक पेज का वर्णन होता है, तो क्या हर कर्मचारी के लिए बहुत से पेज नहीं हो जाते होंगे?"

"नहीं, दरअसल ऐसा नहीं होता। हम 80/20 के नियम पर चलते हैं। यानी आपके 80 फ़ीसदी सचमुच महत्त्वपूर्ण परिणाम आपके 20 प्रतिशत लक्ष्यों से मिलेंगे। इसलिए हम सिर्फ़ उन 20 फ़ीसदी लक्ष्यों के लिए ही एक मिनट के लक्ष्य तय करते हैं - यानी हमारी ज़िम्मेदारी के मुख्य क्षेत्र - शायद तीन से पाँच लक्ष्य। ज़ाहिर है, अगर कोई ख़ास प्रोजेक्ट आ जाता है, तो हम एक मिनट के ख़ास लक्ष्य तय कर लेते हैं।"

उसने आगे कहा, "चूँकि हर लक्ष्य को लगभग एक मिनट में पढ़ा जा सकता है, इसलिए हमें कभी-कभार समय निकालने के लिए प्रोत्साहित किया जाता है, ताकि हम देखें कि हम क्या कर रहे हैं और यह भी देखें कि क्या हमारा काम हमारे लक्ष्यों से मेल खाता है।"

"यदि यह मेल नहीं खाता है, तो हमें अपने कामों में बदलाव करना होता है। इससे हमें ज़्यादा जल्दी सफल होने में मदद मिलती है।"

युवक ने कहा, "तो आप देखती हैं कि क्या आप अपेक्षित काम कर रही हैं या नहीं। आप अपने मैनेजर का इंतज़ार नहीं करती हैं कि वह आपको यह बात बताए।"

"हाँ।"

"तो एक तरह से आप अपना प्रबंधन ख़ुद कर रही हैं।"

“बिलकुल,” टेरेसा ने सिर हिलाकर कहा।

उसने आगे कहा, “और यह ज़्यादा आसान है, क्योंकि हम जानते हैं कि हमारा काम क्या है। हमारा मैनेजर यह सुनिश्चित करता है कि हम यह जान लें कि अच्छा प्रदर्शन कैसा दिखता है, क्योंकि वे हमें यह दिखा देते हैं। दूसरे शब्दों में, अपेक्षाएँ हम दोनों के सामने ही स्पष्ट होती हैं।”

“हममें से कई दूर रहकर भी काम करते हैं, इसलिए हमारे मैनेजर हमेशा आमने-सामने नहीं दिखा पाते हैं कि हमारा प्रदर्शन कैसा होना चाहिए। लेकिन वे दूसरे तरीक़ों से ऐसा कर देते हैं।”

“क्या आप मुझे कोई उदाहरण दे सकती हैं?”

“बिलकुल,” टेरेसा ने कहा। “मेरा एक लक्ष्य यह था कि मैं किसी समस्या को पहचानूँ और कोई ऐसा समाधान सोचूँ, जिस पर अमल करने से स्थिति सही हो जाए।”

“शुरुआत में जब मैंने यहाँ काम करना शुरू किया था, तो मैं यात्रा कर रही थी। वहाँ मुझे एक समस्या नज़र आई, जिसे सुलझाना ज़रूरी था, लेकिन मुझे समझ नहीं आ रहा था कि इसे किस तरह सुलझाया जाए। इसलिए मैंने उन्हें फ़ोन किया। जब उन्होंने फ़ोन का जवाब दिया, तो मैंने कहा, ‘मेरे सामने एक समस्या है।’ इससे पहले कि मैं और कुछ कह पाऊँ, वे बोले, ‘अच्छी बात है! उसे सुलझाने के लिए ही तो तुम्हें काम पर रखा गया है।’ इसके बाद फ़ोन के दूसरे छोर पर ख़ामोशी छा गई।”

“मैं नहीं जानती थी कि मैं क्या कहूँ। अंततः मैं जैसे-तैसे बोली कि लेकिन, लेकिन... मैं नहीं जानती कि इस समस्या को कैसे सुलझाना है।”

“उन्होंने कहा कि टेरेसा, भविष्य के लिए तुम्हारा एक लक्ष्य समस्याओं को ख़ुद पहचानना और सुलझाना है। लेकिन चूँकि तुम नई हो, इसलिए हम बात कर लेते हैं। अच्छा, तो अब मुझे बताओ कि समस्या क्या है।”

“इसके बाद मैंने समस्या को यथासंभव स्पष्ट अंदाज़ में बताने की कोशिश की। लेकिन मैं घबरा रही थी और रक्षात्मक थी, इसलिए मैं ठीक से बता नहीं पा रही थी।”

“मेरे मैनेजर ने मुझे आरामदेह बताते हुए नर्मी से कहा कि बस मुझे इतना बता दो कि लोग क्या कर रहे हैं या क्या नहीं कर रहे हैं, जिससे समस्या उत्पन्न हो रही है।”

“यह सुनने के बाद मेरा ध्यान ख़ुद पर से हट गया और मैं असली समस्या के बारे में सोच पाई। फिर मैंने समस्या का वर्णन उस तरह कर दिया, जैसा उन्होंने कहा था।”

“वे बोले कि तुम्हारा वर्णन अच्छा है, टेरेसा! अब मुझे बताओ कि तुम क्या चाहती हो कि यह किस तरह हो?”

मैंने कहा, “मैं नहीं जानती।”

उन्होंने जवाब दिया, “तो फिर मुझे तब दोबारा फ़ोन करना, जब तुम जान जाओ।”

“मैं कुछ पलों के लिए हैरानी में जम सी गई। मैं नहीं जानती थी कि क्या कहूँ। दयालुता दिखाते हुए उन्होंने ख़ामोशी तोड़ दी।”

“उन्होंने कहा कि अगर तुम मुझे यह नहीं बता सकतीं कि तुम क्या होते देखना चाहोगी, तो तुम्हारे पास कोई समस्या नहीं है। तुम तो बस शिकायत कर रही हो। समस्या का अस्तित्व तभी

होता है, जब वास्तविकता (जो सचमुच हो रहा है) और मनचाही स्थिति (जो आप होते देखना चाहते हैं) के बीच फ़र्क़ होता है।”

“मैं जल्दी सीखने में माहिर थी और मुझे अचानक यह अहसास हो गया कि मैं जानती थी कि मैं क्या होते देखना चाहती थी। जब मैंने उन्हें यह बता दिया, तो उन्होंने मुझसे पूछा कि वास्तविक और मनचाही स्थिति के बीच असंगति किस कारण हो सकती है?”

“मैंने बता दिया। फिर वे बोले कि अब तुम इस बारे में क्या करने जा रही हो?”

“मैंने कहा कि देखिए मैं ‘ए’ काम कर सकती हूँ।”

“उन्होंने पूछा कि अगर तुम ‘ए’ काम करती हो, तो क्या तुम्हारी मनचाही चीज़ सचमुच हो जाएगी?”

“मैंने कहा कि नहीं।”

“उन्होंने कहा कि तो फिर यह समाधान घटिया है। तुम और क्या कर सकती हो?”

“मैं बोली कि मैं ‘बी’ काम कर सकती हूँ।”

“उन्होंने एक बार फिर कहा कि लेकिन अगर तुम ‘बी’ काम करती हो, तो तुम जो होते देखना चाहती हो, क्या वह सचमुच हो जाएगा?”

“मुझे अहसास हुआ कि नहीं।”

“उन्होंने कहा कि तब तो यह भी ख़राब समाधान है। तुम और क्या कर सकती हो?”

“मैंने इस बारे में दो मिनट सोचा और बोली कि मैं ‘सी’ काम कर सकती हूँ। लेकिन अगर मैं ‘सी’ काम करती हूँ, तब भी वह नहीं होगा, जो मैं चाहती हूँ, इसलिए यह भी समाधान नहीं है, है ना?”

“उन्होंने मज़ाक़ किया कि सही है। अब तुम समझने लगी हो। क्या कोई और चीज़ है, जो तुम कर सकती हो?”

“राहत महसूस करते हुए मैं हँसी और बोली कि शायद मैं इनमें से कुछ समाधानों को मिला सकती हूँ।”

“वे बोले कि यह कोशिश करने लायक़ लगता है।”

“मैंने कहा कि देखिए, दरअसल अगर मैं इस सप्ताह ‘ए’ काम करूँ, अगले सप्ताह ‘बी’ काम करूँ और दो सप्ताह बाद ‘सी’ काम करूँ, तो समस्या सुलझ जाएगी। यह ज़बर्दस्त समाधान है। आपको बहुत-बहुत धन्यवाद। आपने मेरी समस्या सुलझा दी।”

“उन्होंने ज़ोर दिया है कि मैंने समस्या नहीं सुलझाई है। तुमने ख़ुद सुलझाई है। मैंने तो तुमसे बस ऐसे सवाल पूछे थे, जो भविष्य में तुम ख़ुद से पूछ सकती हो।”

“ज़ाहिर है, मैं जानती थी कि उन्होंने क्या किया था। उन्होंने मुझे दिखा दिया था कि समस्या को कैसे सुलझाना है, ताकि मैं आगे से इसे अपने दम पर ख़ुद कर सकूँ।”

युवक ने पूछा, “जब आपने कहा था कि वे अच्छे प्रदर्शन को देखने में आपकी मदद करते हैं, तो क्या आपका यही मतलब था?”

“हाँ। मेरे मैनेजर मुझे दिखाते हैं कि इसे कैसे करना है, ताकि मैं इसे समझ सकूँ और आगे

से इसे ख़ुद कर सकूँ।"

"फिर फ़ोन कॉल के अंत में वे बोले कि तुम योग्य हो, टेरेसा। अगली बार जब तुम्हारे सामने कोई समस्या आए, तो यह बात याद रखना।"

टेरेसा अपनी कुर्सी पर टिककर बैठ गई और उसे देखकर लग रहा था, जैसे वह मैनेजर के साथ अपनी पहली मुलाक़ात को याद कर रही हो।

"मुझे याद है, बाद में मैं मुस्कराई थी। मुझे इस बात का अहसास था कि वे ऐसा इसलिए कर रहे थे, ताकि उन्हें भविष्य में मेरे साथ इतना ज़्यादा समय न बिताना पड़े।"

"ऐसा इसलिए, क्योंकि आप अपनी समस्याएँ बेहतर ढंग से सुलझाना ख़ुद सीख सकती थीं।"

"हाँ। वे चाहते हैं कि हमारी टीम का हर सदस्य अपने काम बेहतर और ज़्यादा जल्दी करके ख़ुशी पाए।"

युवक ने पल भर के लिए सोचा और कहा, "जब टीम के ज़्यादातर लोग अपने दम पर काम करने में सक्षम होंगे, तो मैं समझ सकता हूँ कि इससे संगठन ज़्यादा प्रतिक्रियाशील कैसे बनेगा?"

"आपको बुरा तो नहीं लगेगा, अगर मैं अब तक सीखी गई बातों को संक्षेप में लिख लूँ?"

टेरेसा ने प्रतिक्रिया की, "मैं सोचती हूँ कि यह एक अच्छा विचार है।"

युवक ने लिखा:

एक मिनट के लक्ष्य अच्छी तरह काम करते हैं, जब आप:

1. मिलकर लक्ष्य बनाते हैं और उनका संक्षिप्त तथा स्पष्ट विवरण लिखते हैं। कर्मचारियों के सामने प्रदर्शित कर देते हैं कि अच्छा प्रदर्शन कैसा दिखता है।

2. कर्मचारियों से कहते हैं कि वे अपने हर लक्ष्य को तारीख़ सहित एक पेज पर लिख लें।

3. कर्मचारियों से हर दिन उनके सबसे महत्त्वपूर्ण लक्ष्यों की समीक्षा करने को कहते हैं, जिसे करने में सिर्फ़ चंद मिनट लगते हैं।

4. कर्मचारियों को प्रोत्साहित करते हैं कि वे एक मिनट समय लगाकर देखें कि वे क्या कर रहे हैं और फिर यह भी देखें कि क्या उनका व्यवहार उनके लक्ष्यों से मेल खाता है।

5. अगर यह मेल नहीं खाता है, तो जो वे कर रहे हैं, उसके बारे में उन्हें दोबारा सोचने के लिए प्रोत्साहित करें, ताकि वे अपने लक्ष्यों तक ज़्यादा जल्दी पहुँच सकें।

युवक ने टेरेसा को अपना सार दिखाया।

वह बोली, “वाह! आप बहुत तेज़ सीखते हैं।”

“धन्यवाद,” उसने कहा और अपने बारे में अच्छा महसूस किया।

“अगर एक मिनट के लक्ष्य तय करना वन मिनट मैनेजर बनने का पहला रहस्य है, तो क्या मैं पूछ सकता हूँ कि बाक़ी के दो लक्ष्य क्या हैं?”

टेरेसा मुस्कराई और अपनी घड़ी देखकर बोली, “आप पॉल ट्रेनेल से क्यों नहीं पूछते? मेरे बाद आपको उनसे मिलने जाना है, है ना?”

वह इस बात से प्रभावित हुआ कि टेरेसा पहले से ही उसका कार्यक्रम जानती है। वह उससे हाथ मिलाने के लिए उठा और बोला, “हाँ, और समय देने के लिए आपका बहुत-बहुत धन्यवाद।”

“आपका स्वागत है। समय एक ऐसी चीज़ है, जो अब मेरे पास बहुत ज़्यादा है। जैसा आप शायद कह सकते हैं, मैं ख़ुद न्यू वन मिनट मैनेजर बनती जा रही हूँ।”

“आपका मतलब है कि आप ग़ौर करती हैं कि क्या बदल रहा है और फिर तीन रहस्यों को लागू करने के नए तरीक़ों की तलाश करती हैं?”

“हाँ। परिवर्तन के हिसाब से ढलना मेरा एक मुख्य लक्ष्य है।”

दूसरा रहस्य

एक मिनट की तारीफ़

जब युवक टेरेसा के ऑफ़िस से निकला, तो वह सुनी हुई बातों की सादगी से दंग रह गया। उसने सोचा, इसमें समझदारी लगती है। आख़िर, आप तब तक प्रभावी मैनेजर कैसे बन सकते हैं, जब तक कि आप और आपकी टीम लक्ष्यों के बारे में स्पष्ट न हो, जब तक कि इसे यही न पता हो कि अच्छा प्रदर्शन कैसा दिखता है?

जब वह पॉल ट्रेनेल के ऑफ़िस पहुँचा, तो उसे इतने युवा व्यक्ति को देखकर हैरानी हुई। पॉल की उम्र तीस वर्ष के क़रीब दिख रही थी।

“तो आप हमारे मैनेजर से मिल चुके हैं। वे कमाल के इंसान हैं, है ना?”

युवक को अब तक मैनेजर के बारे में “कमाल का इंसान” सुनने की आदत पड़ चुकी थी।

“मुझे भी लगता है।”

“क्या उन्होंने आपको बताया कि वे कैसे प्रबंधन करते हैं?”

“उन्होंने बताया था। क्या यह सच है?” युवक ने पूछा और सोचा कि क्या उसे टेरेसा से भिन्न जवाब मिलेगा।

“बिलकुल सच है। मैं जिस आख़िरी कंपनी में काम करता था, वहाँ पर मेरे बॉस माइक्रो-मैनेजर थे यानी हर छोटी-छोटी बात की निगरानी करते थे, लेकिन हमारे नए वन मिनट मैनेजर उस शैली में यक़ीन नहीं करते।”

“आपका मतलब है, आपको उनसे मदद नहीं मिलती?”

“उतनी नहीं जितनी तब मिलती थी, जब मैं शुरुआत में सीख रहा था। अब उन्हें मुझ पर ज़्यादा भरोसा है।”

“लेकिन किसी नए प्रोजेक्ट या ज़िम्मेदारी की शुरुआत में वे मेरे साथ काफ़ी समय बिताते हैं।”

“हाँ, मैंने अभी-अभी एक मिनट के लक्ष्य तय करने के बारे में सीखा है,” युवक ने बीच में कहा।

“दरअसल, मैं एक मिनट के लक्ष्य के बारे में नहीं सोच रहा था। मैं तो एक मिनट की प्रशंसाओं का ज़िक्र कर रहा था।”

"एक मिनट की प्रशंसाएँ? क्या यह दूसरा रहस्य है?"

"हाँ। वास्तव में, जब मैंने यहाँ पहलेपहल काम शुरू किया, तो मेरे मैनेजर ने मेरे सामने बिलकुल स्पष्ट कर दिया कि वे क्या करने वाले थे।"

"वह क्या?"

"उन्होंने कहा कि मेरे लिए अच्छा प्रदर्शन करना काफ़ी आसान होगा, अगर वे मुझे इस बारे में बिलकुल स्पष्ट फ़ीडबैक दें कि मैं कैसा काम कर रहा था। उन्होंने कहा कि इससे मुझे सफल होने में मदद मिलेगी - कि मुझमें क़ाबिलियत थी और वे मुझे संगठन में बनाए रखना चाहते थे। वे यह भी चाहते थे कि मैं अपने काम का आनंद लूँ और संगठन की बहुत मदद करूँ।"

"फिर उन्होंने कहा कि जब मैं अच्छा प्रदर्शन करूँगा और जब मैं अच्छा प्रदर्शन नहीं करूँगा, तो वे मुझे बहुत स्पष्ट शब्दों में बता देंगे। उन्होंने मुझे चेतावनी दी कि पहलेपहल यह हम दोनों के लिए बहुत सुकून देने वाला नहीं होगा।"

"क्यों?"

"क्योंकि, जैसा उन्होंने मुझे तब बताया था, ज़्यादातर मैनेजर इस तरह से प्रबंधन नहीं करते हैं। उन्होंने मुझे आश्वस्त किया कि अगर अपने काम में सफल होना मेरे लिए महत्त्वपूर्ण था, तो मुझे जल्दी ही अहसास हो जाएगा कि फ़ीडबैक एक अमूल्य औज़ार है।"

"क्या आप मुझे इस बात का कोई उदाहरण दे सकते हैं?"

"निश्चित रूप से," पॉल ने जवाब दिया। "जब मैंने यहाँ काम करना शुरू किया, तो मैंने ग़ौर किया कि जब मेरे मैनेजर और मैं अपने एक मिनट के लक्ष्य तय कर लेते थे, तो उसके बाद वे सतत संपर्क में रहते थे।"

"वे ऐसा कैसे करते थे?"

"दो तरीक़ों से। पहला, वे मेरी गतिविधियाँ देखते थे। जब वे दूर होते थे, तब भी वे विभिन्न आँकड़ों की जाँच करते थे, जिनसे पता चलता था कि मैं कैसा प्रदर्शन कर रहा था। दूसरे, वे चाहते थे कि मैं अपनी प्रगति की रिपोर्ट उन्हें भेजूँ।"

"आपको इस बारे में कैसा महसूस होता था?"

"पहलेपहल तो मैं बेचैन हो जाता था। फिर मुझे उनकी बात याद आई कि शुरुआत में वे मुझ पर नज़र रखेंगे, ताकि वे मुझे कोई चीज़ सही करते हुए पकड़ सकें।"

युवक ने पूछा, "कोई चीज़ सही करते हुए पकड़ सकें?"

"हाँ। हमारे यहाँ एक कहावत है, जिसका पालन हर मैनेजर करता है।"

कर्मचारियों की पूरी संभावना तक पहुँचने में उनकी मदद करें।

उन्हें कोई चीज़ सही करते हुए पकड़ें।

युवक ने कभी नहीं सुना था कि कोई मैनेजर यह करता हो, हालाँकि वह बहुत से मैनेजरों से मिल चुका था।

पॉल ने आगे कहा, “ज़्यादातर संगठनों में मैनेजर अपना ज़्यादातर समय कर्मचारियों को क्या करते पकड़ने में बिताते हैं?”

युवक जानकार अंदाज़ में मुस्कराया और बोला, “कोई चीज़ ग़लत करते हुए।”

“सही!” पॉल मुस्कराए। “बिलकुल सही।”

“यहाँ हम लोगों को सही करते हुए पकड़ते हैं और सकारात्मक बातों पर ज़ोर देते हैं, ख़ास तौर पर जब वे कोई नया काम शुरू करते हैं।”

युवक ने कुछ नोट्स लिए, फिर ऊपर देखा और पूछा, “जब वे आपको कोई चीज़ सही करते हुए पकड़ लेते हैं, तो क्या होता है?”

“तब वे एक मिनट की प्रशंसा करते हैं,” पॉल ने आनंद के साथ कहा।

“इसका क्या मतलब है?” युवक ने पूछा।

“जब वे ग़ौर करते हैं कि आपने कोई चीज़ सही की है, तो वे आपको सटीकता से बताते हैं कि आपने क्या सही किया और वे इस बारे में कितना अच्छा महसूस करते हैं।”

“वे बीच में एक पल के लिए ठहर जाते हैं, ताकि आप भी इसे महसूस कर सकें। फिर वे अच्छा काम जारी रखने के लिए आपको प्रोत्साहित करते हैं और प्रशंसा को ज़्यादा शक्तिशाली बनाते हैं।”

“मेरे ख़याल से मैंने कभी नहीं सुना कि कोई मैनेजर यह करता हो,” युवक ने कहा। “इससे आपको काफ़ी अच्छा महसूस होता होगा।”

“इससे निश्चित रूप से अच्छा लगता है और कई कारणों से। सबसे पहले, तो कोई चीज़ सही करने के तुरंत बाद ही मुझे प्रशंसा मिल जाती है।” पॉल आगे की ओर झुके और गोपनीय अंदाज़ में बोले, “मुझे वार्षिक प्रदर्शन समीक्षा का इंतज़ार नहीं करना पड़ता, आप मेरा मतलब समझ गए होंगे।”

“हाँ, समझ गया,” युवक ने कहा। “आपका प्रदर्शन कैसा है, यह जानने के लिए इंतज़ार करना बहुत बुरा होता है।”

“मैं सहमत हूँ। दूसरे, चूँकि वे सटीकता से बताते हैं कि मैंने क्या सही किया, इसलिए मुझे पता चल जाता है कि वे जानते हैं कि मैं क्या कर रहा हूँ और उनकी प्रशंसा सच्ची है। तीसरे, वे हमेशा एक जैसे रहते हैं।”

“हमेशा एक जैसे?” युवक ने पूछा।

“हाँ। वे मेरी तारीफ़ करते हैं, जब मैं अपना काम अच्छी तरह करता हूँ और इसका हक़दार होता हूँ, भले ही परिस्थितियाँ उनके लिए व्यक्तिगत तौर पर या यहाँ ऑफ़िस में अच्छी न हों। मैं जानता हूँ कि वे दूसरी जगह हो रही चीज़ों को लेकर परेशान हो सकते हैं। लेकिन मैं जहाँ हूँ, वे वहीं पर प्रतिक्रिया करते हैं। वे वहाँ से प्रतिक्रिया नहीं करते हैं, जहाँ वे उस वक़्त होते हैं। मैं

सचमुच इसकी क़द्र करता हूँ।”

“क्या इस सारी प्रशंसा में मैनेजर का बहुत समय नहीं लग जाता है?” युवक ने पूछा।

“नहीं। याद है, आपके लंबे समय तक किसी की प्रशंसा करने से पहले ही वह व्यक्ति जान जाता है कि आप उसके प्रदर्शन पर क़रीबी निगाह रख रहे हैं। इसमें आम तौर पर एक मिनट से कम समय लगता है।”

युवक ने कहा, “इसीलिए इसे एक मिनट की प्रशंसा कहा जाता है।”

“सही कहा।”

“तो क्या वे हमेशा आपको कोई चीज़ सही करते हुए पकड़ने की कोशिश करते हैं?”

“नहीं, ज़ाहिर है नहीं,” पॉल ने जवाब दिया। “यह ज़्यादातर शुरुआत में होता है, जब आप यहाँ काम करना शुरू करते हैं और जब आप कोई नया प्रोजेक्ट या ज़िम्मेदारी शुरू करते हैं। जब आप काम सीख जाते हैं, तो आपको समझ में आ जाता है कि उनको आप पर भरोसा है, क्योंकि बाद में आप उन्हें बहुत बार नहीं देखते हैं।”

“सचमुच? इतने क़रीब रहने के बाद यह तो निराशाजनक होगा। नहीं क्या?”

“दरअसल नहीं, क्योंकि आपके और उनके पास यह जानने के दूसरे तरीक़े होते हैं कि आपका काम प्रशंसनीय है। आप दोनों ही सामने मौजूद आँकड़ों की समीक्षा कर सकते हैं - बिक्री के आँकड़े, व्यय, उत्पादन सारणी, आदि।”

पॉल ने आगे कहा, “समय के साथ आप ख़ुद को सही चीज़ें करते हुए पकड़ने लगते हैं। आप ख़ुद की प्रशंसा करने लगते हैं। आप सोचते हैं कि मैनेजर दोबारा आपकी प्रशंसा कब करेंगे - जो वे कई बार करते हैं - और इससे उनकी ग़ैर-मौजूदगी में भी आप अपनी राह पर चलते रहते हैं। यह विलक्षण है। मैंने अपनी ज़िंदगी में किसी नौकरी में इतनी ज़्यादा मेहनत कभी नहीं की। या इसका इतना ज़्यादा आनंद भी नहीं लिया।”

“इसका कारण यह है: जब मुझे प्रशंसा मिलती है, तो मैं जान जाता हूँ कि मैंने इसे अर्जित किया है। मैंने देखा है कि इससे आत्मविश्वास बढ़ जाता है, जो बहुत महत्त्वपूर्ण साबित होता है।”

“आपको ऐसा क्यों लगता है कि यह बहुत महत्त्वपूर्ण है?”

“क्योंकि जो आत्मविश्वास अर्जित किया जाता है, उससे आपको होने वाले तमाम परिवर्तनों से निबटने में मदद मिलती है। हमसे अपेक्षा की जाती है कि आगे रहने के नवाचार करने के लिए हम पर्याप्त आत्मविश्वासी बनें।”

“क्या इसीलिए आपके मैनेजर आपके निर्णय ख़ुद लेने के बजाय आपको किसी समस्या को ख़ुद सुलझाने का अवसर देते हैं?”

“हाँ। इसके अलावा इससे मैनेजर का समय भी बचता है। मैं अपनी टीम के लोगों के साथ भी यही करता हूँ, ताकि वे भी ज़्यादा सक्षम बन जाएँ।”

“मैं यहाँ एक सिलसिला देख रहा हूँ। आप एक मिनट के लक्ष्यों को प्रशंसाओं से जोड़ देते हैं, जिससे लोगों का सर्वश्रेष्ठ प्रदर्शन सामने आ जाता है।”

“बिलकुल।”

“क्या आप मुझे एक मिनट दे सकते हैं, ताकि मैं इस बारे में नोट्स लिख सकूँ कि एक मिनट की प्रशंसाओं का इस्तेमाल कैसे करना है?”

“निश्चित रूप से,” पॉल ने कहा।

युवक ने लिखा:

एक मिनट की प्रशंसा तब भलीभाँति काम करती है जब आप:

पहला आधा मिनट

1. कर्मचारियों की यथासंभव तुरंत प्रशंसा करते हैं।

2. लोगों को बताते हैं कि उन्होंने क्या सही किया - विशिष्ट बनें।

3. लोगों को बताते हैं कि उन्होंने जो सही किया, उसके बारे में आप कितना अच्छा महसूस करते हैं और इससे कैसे मदद मिलती है।

अंतराल

4. पल भर के लिए ठहरते हैं, ताकि लोग अपने अच्छे काम के बारे में अच्छा महसूस कर सकें।

दूसरा आधा मिनट

5. उन्हें यही ज़्यादा करने के लिए प्रोत्साहित करते हैं।

6. यह स्पष्ट कर देते हैं कि आपको उन पर विश्वास है और आप उनकी सफलता का समर्थन करते हैं।

“तो, अगर एक मिनट के लक्ष्य और प्रशंसाएँ पहला और दूसरा रहस्य हैं, तो क्या मैं पूछ सकता हूँ कि तीसरा रहस्य क्या है?”

पॉल अपनी कुर्सी से उठ गए। “शायद यह जॉन लेवी से पूछना मुनासिब रहेगा। मेरे ख़याल से आप मेरे बाद उनसे बात करने जा रहे हैं।”

“हाँ। आपके समय के लिए बहुत-बहुत धन्यवाद।”

“यह अच्छा लगा। समय एक ऐसी चीज़ है, जो मेरे पास बहुत है। देखिए, मैं ख़ुद न्यू वन मिनट मैनेजर बनता जा रहा हूँ।”

आगंतुक ने सिर हिलाया। यह बात उसने इस संगठन में पहली बार नहीं सुनी थी।

वह उस इमारत से निकला और नज़दीकी पेड़ों के बीच टहलते हुए उस चीज़ बारे में सोचने लगा, जो वह खोज रहा था।

वह सुनी हुई बातों के सहज बोध और सादगी से प्रभावित था। युवक ने सोचा, आप लोगों को कोई चीज़ सही करते हुए पकड़ने की सफलता पर कैसे बहस कर सकते थे? क्या हर कर्मचारी यही अनुभव नहीं करना चाहता है?

उसने सोचा, लेकिन क्या एक मिनट की प्रशंसाएँ सचमुच काम करती हैं? क्या यह वन मिनट मैनेजमेंट वाक़ई मुनाफ़े का परिणाम दे पाता है?

टहलते समय परिणामों के बारे में उसकी जिज्ञासा बढ़ गई। इसलिए वह मैनेजर की सहायक के पास लौटा और पूछा कि क्या वह जॉन लेवी से उस दोपहर के बजाय अगली सुबह मिल सकता है। उसने बताया कि जॉन से बात करने से पहले वह किसी ऐसे व्यक्ति से बात करना चाहता है, जो कंपनी के सारे विभागों के बारे में जानकारी दे सकता हो।

“जॉन ने कहा है कि कल सुबह ठीक है,” कर्टनी ने फ़ोन रखते हुए कहा।

फिर उसने मुख्य कार्यालय में फ़ोन करके नया अपॉइंटमेंट लिया, जिसका युवक ने आग्रह किया था। उसे लिज़ एक्विनो से मिलने जाना था। कर्टनी ने कहा, “मुझे विश्वास है कि वह आपको आपकी मनचाही सारी जानकारी दे देगी।”

युवक ने उसे धन्यवाद दिया। उसे भूख लगने लगी थी, इसलिए वह कुछ खाने और अपनी अगली मीटिंग की तैयारी करने के लिए सड़क के पार गया।

मूल्यांकन

लंच के बाद युवक कंपनी के मुख्यालय गया और लिज़ एक्विनो से मिला। वह वहाँ पर क्यों आया था, इस बारे में छुटपुट विनम्र बातचीत के बाद वह मुद्दे की बात पर आ गया और उसने पूछा, "आपके पास जो आँकड़े हैं, उसके आधार पर आपकी कंपनी के सारे खंडों में सबसे अच्छा प्रबंधन किसका है?"

एक पल बाद वह हँस पड़ा, जब उसने लिज़ को कहते सुना, "आपको बहुत दूर तक देखने की ज़रूरत नहीं है, क्योंकि यह नए वन मिनट मैनेजर का है। उनका विभाग हमारे सारे विभागों में सबसे कार्यकुशल और सफल है - और यह बरसों से ऐसा ही रहा है। चाहे परिस्थितियाँ किसी भी तरह से बदलें, वे हमेशा ढल जाते हैं। वे कमाल के इंसान हैं, है ना?"

"वाक़ई," युवक ने कहा। "क्या उनके पास सबसे अच्छे उपकरण और प्रौद्योगिकी है?"

"नहीं," लिज़ ने कहा। "सच कहा जाए, तो उनके कुछ उपकरण सबसे पुराने हैं।"

"देखिए, वे आदर्श नहीं हो सकते," युवक ने कहा और वह न्यू वन मिनट मैनेजर की शैली से अब भी चकरा रहा था। "क्या उनके कर्मचारी काम छोड़कर जाते हैं?"

लिज़ बोली, "अगर सोचा जाए, तो उनके कर्मचारी काम छोड़कर जाते हैं। लोग उनके यहाँ से निकलकर बाहर जाते हैं।"

"अहा," युवक ने सोचा कि अब उसे कुछ मिल गया है।

युवक ने पूछा, "जब वे न्यू वन मिनट मैनेजर को छोड़कर जाते हैं, तो क्या होता है?"

लिज़ ने प्रतिक्रिया की, "हम आम तौर पर उन्हें मैनेजर बना देते हैं। वे हमारे यहाँ कर्मचारियों को तैयार करने में सबसे अच्छे हैं। जब भी हमारे पास जगह ख़ाली होती है और हमें किसी अच्छे मैनेजर की ज़रूरत होती है, हम उन्हें फ़ोन करके पूछ लेते हैं। हमेशा उनके पास कोई न कोई तैयार रहता है।"

मंत्रमुग्ध होकर उसने लिज़ को धन्यवाद दिया - लेकिन इस बार उसे एक अलग प्रतिक्रिया मिली।

"मुझे ख़ुशी हुई कि मैं आज आपसे मिलने का समय निकाल पाई," वह बोली। "मेरा बाक़ी का सप्ताह वाक़ई खचाखच भरा है। काश! मैं जानती कि वे ऐसा कैसे कर लेते हैं। मैं वहाँ जाकर उनसे मिलने की बार-बार सोचती हूँ, लेकिन समय ही नहीं निकाल पाती।"

युवक ने मुस्कराते हुए कहा, “जब मुझे उनके रहस्य पता चल जाएँगे, मैं वे आपको तोहफ़े में दे दूँगा। जिस तरह वे मुझे रहस्य बता रहे हैं, मैं आपको भी बता दूँगा।”

“यह क़ीमती तोहफ़ा होगा,” लिज़ ने मुस्कराते हुए कहा। इसके बाद लिज़ ने अपने अव्यवस्थित ऑफ़िस की ओर देखा और आह भरी। “मुझे मदद की बहुत ज़रूरत है।”

युवक लिज़ के ऑफ़िस से बाहर निकला और इमारत से बाहर निकलते समय वह अपना सिर हिला रहा था। मैनेजर ने उसका मन मोह लिया था।

उस रात युवक को सोने में बहुत बेचैनी हुई, क्योंकि वह अगले दिन के बारे में सोच रहा था - तीसरा रहस्य सीखने के बारे में।

तीसरा रहस्य

एक मिनट की फटकार

अगली सुबह नौ बजते ही वह जॉन लेवी के ऑफ़िस में पहुँच गया। उसे हमेशा की तरह "वे कमाल के आदमी हैं, है ना?" सुनने को मिला, लेकिन अब तक युवक उस बिंदु पर पहुँच गया था, जहाँ वह ईमानदारी से कह सकता था, "हाँ, वे हैं!"

जॉन ने कहा, "वे आश्चर्यजनक हैं। वे बरसों से यहाँ हैं, लेकिन वे समय के साथ आगे बढ़ते रहे हैं। वे चीज़ों को नया और ताज़ा रखते हैं। उन्होंने अपना विकास किया है और वे पहले से ज़्यादा कुशाग्र बुद्धि बन गए हैं।"

"उनका एक उल्लेखनीय काम उनकी प्रतिक्रिया का तरीक़ा है, जब हम कोई चीज़ ग़लत कर देते हैं।"

"जब आप कोई चीज़ ग़लत कर देते हैं? मैं तो सोचता था कि यहाँ का मुख्य सूत्र वाक्य यह है कि लोगों को कोई चीज़ सही करते पकड़ो।"

"यह है," जॉन ने कहा। "लेकिन..."

"आपको यह जानने की ज़रूरत है कि मैं यहाँ काफ़ी समय से काम कर रहा हूँ और मैं यहाँ की पूरी कार्यप्रणाली को अच्छी तरह जानता हूँ। इसलिए मेरे मैनेजर को अब मेरे साथ एक मिनट के लक्ष्यों या प्रशंसाओं पर ज़्यादा समय नहीं बिताना पड़ता। वास्तव में, आम तौर पर मैं उनसे मिलने से पहले ही अपने लक्ष्य लिख लेता हूँ। फिर हम उन पर बात करते हैं।"

"क्या आप हर लक्ष्य एक अलग पेज पर लिखते हैं?"

"हाँ। एक या दो पैराग्राफ़ से ज़्यादा नहीं, जिसकी समीक्षा में सिर्फ़ एक मिनट लगता है।"

"मैं अपने काम से प्रेम करता हूँ और मैं इसमें काफ़ी योग्य हूँ। मैंने ख़ुद को शाबाशी देना सीख लिया है। वास्तव में, मैं मानता हूँ कि अगर आप अपनी प्रशंसा ख़ुद नहीं करेंगे, तो कौन करेगा?" फिर उन्होंने यह भी जोड़ा, "और मैं दूसरों की भी प्रशंसा करता हूँ।"

"तो क्या आपके मैनेजर आपकी प्रशंसा नहीं करते हैं?"

"कई बार। लेकिन उन्हें ज़्यादा बार नहीं करनी पड़ती है, क्योंकि इस मामले में मैं उन्हें हरा देता हूँ। जब मैं कोई चीज़ ख़ास अच्छी तरह करता हूँ, तो मैं उनसे प्रशंसा माँग भी लेता हूँ।"

युवक ने पूछा, "आपमें ऐसा करने की हिम्मत कैसे आ जाती है?"

"यह तो शर्त लगाने जैसा है, जहाँ मैं या तो जीतता हूँ या फिर मामला बराबरी पर छूट जाता है। अगर वे मुझे प्रशंसा देते हैं, तो मैं जीत जाता हूँ। लेकिन अगर वे नहीं प्रशंसा नहीं देते हैं, तो मैं बराबर हो जाता हूँ। मेरे माँगने से पहले भी वह प्रशंसा मेरे पास नहीं थी।"

युवक मुस्कराया। "मुझे यह विचार पसंद आया।

"लेकिन उस बारे में क्या, जब कोई चीज़ ग़लत हो जाती है?"

"देखिए, ग़लतियाँ किसी से भी हो सकती हैं। अगर मैं या हमारी टीम का कोई दूसरा व्यक्ति कोई महत्त्वपूर्ण ग़लती करता है, तो मुझे एक मिनट का पुनः मार्गदर्शन मिल सकता है।"

युवक ने पूछा, "क्या?"

"एक मिनट का पुनः मार्गदर्शन। यह महत्त्वपूर्ण तीसरे रहस्य का नया संस्करण है।"

"लोगों की प्रशंसा करना हमेशा कारगर नहीं होता है, जब तक कि ग़लतियाँ होने पर उन्हें सुधारने का पुनः मार्गदर्शन न जुड़ा हो।"

"हालाँकि मुझे हमेशा पसंद नहीं आता है कि कोई मेरी ग़लतियाँ निकाले, लेकिन पुनः मार्गदर्शन से मुझे वापस पटरी पर लौटने और अपने लक्ष्य हासिल करने में मदद मिलती है। इससे मुझे तथा हमारे संगठन दोनों को ही सफल होने में मदद मिलती है।"

"जब हमारी कंपनी में अर्श-से-फ़र्श तक की प्रबंधन शैली चलती थी, तब तीसरे रहस्य को एक मिनट की फटकार कहा जाता था, जो उस युग में उल्लेखनीय रूप से प्रभावी तरीक़ा था। लेकिन परिस्थितियाँ बदलने पर न्यू वन मिनट मैनेजर ने इसे बदल लिया।"

"बदल लिया?"

"हाँ। आज हमें कम संसाधनों के साथ ज़्यादा काम करने की ज़रूरत है और वह भी ज़्यादा जल्दी। लोग अपने काम में ज़्यादा संतुष्टि तथा मूल्य पाना चाहते हैं।"

"अब हर किसी को सीखने वाला होना चाहिए, क्योंकि परिस्थितियाँ बहुत ज़्यादा बदल रही हैं। मैं चाहे कितना भी योग्य होऊँ, लेकिन हो सकता है कि अगले दिन मेरी योग्यता का क्षेत्र ख़त्म हो जाए। एक मिनट का पुनः मार्गदर्शन सीखने में मेरी मदद करता है, क्योंकि इसकी बदौलत मैं देख सकता हूँ कि मुझे कौन सी चीज़ अलग तरीक़े से करनी चाहिए।"

आगंतुक ने पूछा, "यह कैसे काम करता है?"

"यह सरल है," जॉन ने कहा।

"मुझे पता था, आप यही कहेंगे।"

जॉन हँसा और बोला, "अगर मैं कोई ग़लती कर देता हूँ, तो मेरे मैनेजर तेज़ी से प्रतिक्रिया करते हैं।"

"वे ऐसा कैसे करते हैं?"

"सबसे पहले तो वे यह सुनिश्चित करते हैं कि हमने जो लक्ष्य तय किया था, वह स्पष्ट था। अगर ऐसा नहीं था, तो वे उसकी ज़िम्मेदारी लेते हैं और लक्ष्य को स्पष्ट करते हैं।"

"फिर वे मेरे सामने एक मिनट के पुनः मार्गदर्शन को दो हिस्सों में बताते हैं। पहले आधे हिस्से में वे मेरी ग़लती पर ध्यान केंद्रित करते हैं। दूसरे आधे हिस्से में वे मुझ पर ध्यान केंद्रित

करते हैं।”

“वे यह सब कब करते हैं?”

“जैसे ही उन्हें ग़लती का पता चलता है। वे मुझसे तथ्यों की पुष्टि करते हैं और जो भी ग़लत हुआ है, हम उसकी समीक्षा करते हैं। वे बहुत विशिष्ट होते हैं।”

“फिर वे मुझे बताते हैं कि वे ग़लती के बारे में कैसा महसूस करते हैं और इसका हमारे परिणामों पर क्या संभावित प्रभाव हो सकता है, कई बार तो बहुत स्पष्ट शब्दावली में।”

“जब वे मुझे बता देते हैं कि वे कैसा महसूस कर रहे हैं, तो इसके बाद वे कुछ पल तक ख़ामोश रहते हैं, ताकि मैं इसे आत्मसात कर लूँ। यह ख़ामोशी का अंतराल आश्चर्यजनक रूप से महत्त्वपूर्ण साबित होता है।”

“क्यों?”

“क्योंकि ख़ामोशी के पल मुझे अपनी ग़लती के बारे में चिंता महसूस करने और यह सोचने का समय देते हैं कि इसका मुझ पर और संगठन पर क्या प्रभाव हो सकता है।”

“वे कितनी देर तक ख़ामोश रहते हैं?”

“केवल कुछ सेकंड, लेकिन जब यह आपके साथ होता है, तो ज़्यादा लंबा लगता है।”

जॉन ने आगे कहा, “पुनः मार्गदर्शन के दूसरे हिस्से में वे मुझे याद दिलाते हैं कि मैं अपनी ग़लती से ज़्यादा अच्छा हूँ और उन्हें मुझ पर विश्वास तथा भरोसा है। वे कहते हैं कि उन्हें आशा है यह ग़लती दोहराई नहीं जाएगी और वे मेरे साथ आगे भी काम करना चाहते हैं।”

“मुझे तो ऐसा लगता है कि पुनः मार्गदर्शन आपको अपने काम की ग़लती के बारे में दो बार सोचने के लिए मजबूर करता है।”

जॉन ने सिर हिलाया। “यह करता है।”

“क्या आप मुझे एक मिनट के पुनः मार्गदर्शन के इस्तेमाल के मुख्य हिस्सों के बारे में ज़्यादा बता सकते हैं?”

“बिलकुल। वे सटीकता से बताते हैं कि क्या ग़लत हुआ, ताकि मैं जान जाऊँ कि उन्हें पूरी जानकारी है और वे यह नहीं चाहते हैं कि मेरी टीम या मेरी छवि ख़राब या दोयम काम के लिए बने।”

“चूँकि वे पुनः मार्गदर्शन के अंत में इस बात की पुष्टि करते हैं कि वे मुझे तथा मेरी टीम को महत्त्व देते हैं, इसलिए यह मेरे लिए ज़्यादा आसान हो जाता है कि मैं नकारात्मक प्रतिक्रिया न करूँ या रक्षात्मक न बनूँ। मैं किसी दूसरे पर दोष मढ़कर अपनी ग़लती को तर्कसंगत साबित करने की कोशिश नहीं करता हूँ।”

“ज़ाहिर है, यह जानने से मदद मिलती है कि अगर लक्ष्य स्पष्ट नहीं है, तो वे इसकी ज़िम्मेदारी लेंगे। इस वजह से मैं जानता हूँ कि वे न्यायपूर्ण हैं।”

“पुनः मार्गदर्शन में अमूमन सिर्फ़ एक मिनट का समय लगता है और जब यह ख़त्म हो जाता है, तो यह ख़त्म हो जाता है। लेकिन यह आपको याद रहता है, और चूँकि यह समर्थन के साथ ख़त्म होता है, इसलिए आप दोबारा पटरी पर लौटना चाहते हैं।”

“मैं जानता हूँ कि आप किस बारे में बोल रहे हैं,” युवक ने कहा। “मैंने उनसे पूछ लिया था...”

जॉन ने बीच में बोल दिया, “उम्मीद है कि आपने उनसे अपने लिए निर्णय लेने को नहीं पूछा होगा।”

युवक थोड़ा शर्मिंदा दिख रहा था। “हाँ, मैंने यही किया था।”

जॉन धीरे से हँसे। “तब तो आप इस बारे में थोड़ा जानते हैं कि एक मिनट के पुनः मार्गदर्शन को सुनना कैसा लगता है, हालाँकि मुझे लगता है कि आपको बहुत छोटी ख़ुराक मिली होगी।”

“यहाँ हम जानते हैं कि अगर आप हमारी कंपनी की संस्कृति के लिए नए हैं, लेकिन आपको पुनः मार्गदर्शन की ज़रूरत है, तो यह हल्का होना चाहिए, ताकि आप हताश न हों। हमारा लक्ष्य लोगों में आत्मविश्वास जगाना है, ताकि वे बेहतर परिणाम पाने में हमारी मदद कर सकें।”

“हो सकता है कि यह हल्का हो,” युवक ने कहा, “लेकिन मैं नहीं सोचता कि मैं दोबारा कभी उनसे कहूँगा कि वे मेरे लिए निर्णय लें।”

फिर उसने पूछा, “क्या वे कभी ग़लती करते हैं? वे तो बहुत आदर्श लगते हैं।”

जॉन हँसा। “ज़ाहिर है, वे ग़लतियाँ करते हैं। वे भी इंसान हैं। लेकिन वे इसे सबसे पहले स्वीकार करते हैं।”

“वास्तव में, उन्होंने कह रखा है कि अगर हमें कभी लगे कि वे किसी चीज़ के बारे में ग़लत हैं, तो हम उन्हें खुलकर बता दें। यह अक्सर नहीं होता है, लेकिन वे कहते हैं कि इससे उन्हें उस ग़लती को रोकने में मदद मिलती है, जो वे भविष्य में कर सकते हैं। यह कई कारणों में से एक है, जिनकी बदौलत हमें उनके साथ काम करना पसंद है।”

“कई बार वे रूखे हो जाते हैं, लेकिन उनका हास्यबोध अच्छा है और इससे मदद मिलती है।”

“मिसाल के तौर पर, वे मेरी ग़लती को पकड़ने में सचमुच अच्छे हैं, लेकिन कई बार वे मुझे पुनः मार्गदर्शन का दूसरा हिस्सा देना भूल जाते हैं।”

“वह हिस्सा, जहाँ वे व्यक्ति के रूप में आपके बारे में अच्छी बातें बोलते हैं?”

“हाँ। जब वे भूल जाते हैं, तो मैं उन्हें यह बता देता हूँ और इस बारे में मज़ाक़ करता हूँ।”

“आप वाक़ई ऐसा करते हैं?”

“देखिए, मैं पहले तो यह समझने में कुछ समय लगाता हूँ कि मैंने क्या ग़लत किया और फिर सोचता हूँ कि मुझे क्या बदलना चाहिए।”

“अभी कुछ दिन पहले मैंने यह कहने के लिए उन्हें फ़ोन किया कि मैं जानता था कि मैं ग़लत हूँ और ऐसा दोबारा नहीं होने दूँगा। फिर मैं हँसा और बोला कि मैं बेहतर महसूस करने के लिए दरअसल, पुनः मार्गदर्शन का पुष्टि वाला हिस्सा पाना पसंद करूँगा, जो वे देना भूल गए थे।”

“और उन्होंने क्या किया?”

“वे हँसे, फिर माफ़ी माँगी और बोले कि वे कहना चाहते थे कि उन्हें अब भी मुझ पर भरोसा

है। जब हमने फ़ोन रखे, तो मैं बेहतर महसूस कर रहा था।"

"इस पर मुझे आश्चर्य होता है," युवक ने कहा।

"हाँ, जब वे अपना हास्यबोध क़ायम रखते हैं, तो इससे उन्हें और उनके आस-पास के हर व्यक्ति को मदद मिलती है। उन्होंने हमें हमारी ग़लती पर हँसना सिखाया है और बेहतर काम करके इससे उबरना भी सिखाया।"

"वाह! तो आपने यह करना कैसे सीखा?"

"उन्हें यह सब करते देखकर।"

युवक को अब अहसास होने लगा था कि ऐसा मैनेजर कितना मूल्यवान हो सकता है।

"मैं ग़ौर कर रहा हूँ कि तीसरा रहस्य नेतृत्व करने और प्रबंधन करने के इस एक मिनट के तंत्र को आगे बढ़ाता है। लक्ष्य यह स्पष्ट करते हैं कि किस पर ध्यान केंद्रित करना सबसे महत्त्वपूर्ण है, प्रशंसाएँ विश्वास बढ़ाती हैं, जिससे आपको सफल होने में मदद मिलती है और पुनः मार्गदर्शन ग़लतियों को दुरुस्त करते हैं। ये तीनों कर्मचारियों की मदद करते हैं कि वे अपने बारे में बेहतर महसूस करें और अच्छे परिणाम दें।"

"लक्ष्यों, प्रशंसाओं और पुनः मार्गदर्शन के तालमेल का उपयोग करना इतनी अच्छी तरह क्यों काम करता है?"

"मैं चाहूँगा कि आप यह बात हमारे न्यू वन मिनट मैनेजर से ही समझें," जॉन ने कहा, जब वे कुर्सी से उठे और युवक को दरवाज़े तक छोड़ने गए।

युवक ने उन्हें समय देने के लिए धन्यवाद दिया।

जॉन मुस्कराए। "आप पहले से ही जानते हैं कि समय के विषय पर मेरी प्रतिक्रिया क्या होगी।"

वे दोनों हँसे। युवक अब ऐसा महसूस कर रहा था, मानो वह आगंतुक के बजाय अंदर का आदमी बन गया है और यह अच्छा महसूस हो रहा था।

जैसे ही वह हॉल में पहुँचा, युवक को अहसास हुआ कि जॉन ने कितने कम समय में उसे कितनी सारी जानकारी दे दी थी।

उसने ख़ुद को याद दिलाने के लिए नोट्स बनाए कि किसी कर्मचारी के ग़लती करने पर एक मिनट के पुनः मार्गदर्शन का इस्तेमाल कैसे करना है।

यदि लक्ष्य स्पष्ट है, तो एक मिनट का पुनः मार्गदर्शन भलीभाँति काम करता है, जब आप:

पहला आधा मिनट

1. यथाशीघ्र लोगों का पुनः मार्गदर्शन करें।
2. पहले तथ्यों की पुष्टि करें, और फिर मिलकर ग़लती की समीक्षा करें - विशिष्ट बनें।
3. यह व्यक्त करें कि आप ग़लती के बारे में कैसा महसूस करते हैं और परिणामों पर इसका क्या प्रभाव होगा।

अंतराल

4. पल भर के लिए ख़ामोश हो जाएँ, ताकि कर्मचारियों को अपनी ग़लती के बारे में चिंतित महसूस करने का समय मिल जाए।

दूसरा आधा मिनट

5. उन्हें यह बताने की याद रखें कि वे अपनी ग़लती से बेहतर हैं और आप इंसान के रूप में उनके बारे में अच्छा सोचते हैं।
6. उन्हें याद दिलाएँ कि आपको उन पर विश्वास तथा भरोसा है और आप उनकी सफलता का समर्थन करते हैं।
7. यह अहसास करें कि जब पुनः मार्गदर्शन ख़त्म हो जाता है, तो यह ख़त्म हो जाता है।

अगर युवक ने व्यक्तिगत रूप से इसके प्रभाव का अनुभव न किया होता, तो उसे एक मिनट के पुनः मार्गदर्शन की सफलता पर विश्वास नहीं हुआ होता। हालाँकि वह जानता था कि उसे बस छोटी सी ख़ुराक मिली थी, लेकिन उसे यह भी मालूम था कि वह इस अनुभव को दोहराना नहीं चाहता था।

लेकिन ग़लतियाँ सबसे होती हैं और वह जानता था कि अगर वह कभी ऐसे मैनेजर के लिए काम करेगा और उससे कोई बड़ी ग़लती हो जाएगी, तो उसे शायद ज़्यादा तगड़ा पुनः मार्गदर्शन मिलेगा। लेकिन इससे उसे चिंता नहीं हुई। वह जानता था कि यह न्यायपूर्ण था।

जब वह दोबारा मैनेजर के ऑफ़िस की तरफ़ गया, तो वह वन मिनट मैनेजमेंट की आश्चर्यजनक शक्ति के बारे में सोचता रहा और यह भी कि बदलते हुए संसार के लिए इसे कैसे बेहतर बनाया गया था।

तीनों रहस्य समझदारी भरे लग रहे थे। उसने सोचा, लेकिन वे कारगर क्यों हैं?

न्यू वन मिनट मैनेजर अब भी कंपनी में सबसे उत्पादक और प्रशंसनीय मैनेजर क्यों हैं?

न्यू वन मिनट मैनेजर समझाते हैं

जब वह मैनेजर के ऑफ़िस पहुँचा, तो कर्टनी ने कहा, “वे सोच रहे थे कि आप उनसे मिलने दोबारा कब आएँगे।”

जब युवक ऑफ़िस में दाख़िल हुआ, तो उसने एक बार फिर ग़ौर किया कि यह कितना साफ़-सुथरा और व्यवस्थित था।

मैनेजर ने गर्मजोशी भरी मुस्कान से उसका अभिवादन किया। “अपनी यात्राओं में आपको क्या मिला?”

“काफ़ी कुछ!”

“मुझे बताएँ कि आपको क्या मिला।”

“मुझे पता चला कि आपको न्यू वन मिनट मैनेजर क्यों कहा जाता है। ऐसा इसलिए है, क्योंकि आप अपने तीन रहस्यों को नए साँचे में ढालते रहते हैं। आप और आपकी टीम मिलकर एक मिनट के लक्ष्य बनाते हैं, ताकि हर कर्मचारी पूरी तरह से जान जाए कि उसे किसके लिए जवाबदेह ठहराया जा रहा है और अच्छा प्रदर्शन कैसा दिखता है।”

“फिर आप कर्मचारियों को कोई चीज़ अच्छी तरह करते हुए पकड़ते हैं और उन्हें एक मिनट की प्रशंसाएँ देते हैं।

“और जब आप देखते हैं कि कर्मचारियों ने कोई ग़लती की है, तो आप उन्हें एक मिनट का पुनः मार्गदर्शन देते हैं।”

“आप इस सबके बारे में क्या सोचते हैं?”

“मैं हैरान हूँ कि इसमें कितना कम समय लगता है, लेकिन फिर भी यह कारगर नज़र आता है।”

युवक झिझका और फिर बोला, “मुझे उम्मीद है कि यह पूछना आपको मेरी धृष्टता नहीं लगेगी, लेकिन क्या आप वाक़ई ऐसा सोचते हैं कि आप मैनेजर के तौर पर जो करते हैं, उन सबको करने के लिए केवल एक मिनट की ज़रूरत होती है?”

मैनेजर हँस पड़े। “ज़ाहिर है, नहीं। लेकिन यह एक जटिल काम को आसान बनाने का तरीक़ा है। लक्ष्यों पर दोबारा ध्यान केंद्रित करने और कर्मचारियों के प्रदर्शन पर उन्हें महत्त्वपूर्ण फ़ीडबैक देने में अक्सर केवल एक ही मिनट लगता है।”

“तीन रहस्यों का इस्तेमाल शायद हमारी सिर्फ़ 20 प्रतिशत गतिविधियों पर ही होता है, लेकिन इससे हमें अपने 80 प्रतिशत परिणाम हासिल करने में मदद मिलती है। यह 80/20 का पुराना नियम है।”

मैनेजर ने आगे कहा, “इसके अलावा आपने और क्या ग़ौर किया?”

“देखिए, आपके कर्मचारी यहाँ काम करके ख़ुश हैं और आप बेहतरीन परिणाम पाने के लिए एक दूसरे के साथ सहयोग करते हैं। मुझे यक़ीन है कि यह आपके लिए कारगर है।”

मैनेजर ने उसे आश्वस्त किया, “और अगर आप यह करेंगे, तो यह आपके लिए भी कारगर साबित होगा।”

“शायद, लेकिन मैं सोचता हूँ कि मेरे इसे तब करने की ज़्यादा संभावना है, अगर मैं इस बारे में ज़्यादा समझ सकूँ कि यह क्यों काम करता है।”

“निश्चित रूप से। नौजवान, यह हर एक के बारे में सच है। हम इस बात को जितना ज़्यादा समझते हैं कि कोई चीज़ क्यों काम करती है, उसका इस्तेमाल करने की संभावना उतनी ही ज़्यादा बढ़ जाती है।

“आइए, मैं आपको एक स्मरणीय वाक्य दिखाता हूँ, जो मैं अपने कंप्यूटर पर रखता हूँ।”

युवक मुड़ा और उसने देखा:

मेरा सर्वश्रेष्ठ मिनट वह होता है, जिसका निवेश मैं लोगों में करता हूँ।

“यह विडंबना है कि ज़्यादातर कंपनियाँ कर्मचारियों के वेतन पर इतने ज़्यादा पैसे ख़र्च करती हैं, लेकिन इसके बावजूद वे उनके विकास पर अपने बजट का बहुत छोटा हिस्सा ही ख़र्च करती हैं। सच तो यह है कि ज़्यादातर कंपनियाँ अपनी इमारतों, प्रौद्योगिकी और उपकरणों के रखरखाव में जितना समय और पैसा ख़र्च करती हैं, उतना अपने कर्मचारियों को विकसित करने में नहीं करती हैं।”

“मैंने कभी इस बारे में सोचा ही नहीं,” युवक ने स्वीकार किया। “लेकिन अगर कर्मचारी ही परिणाम देते हैं, तो इसमें समझदारी नज़र आती है कि कर्मचारियों में ज़्यादा निवेश किया जाए।”

“बिलकुल।” मैनेजर ने उजागर किया, “जब मैंने पहलेपहल नौकरी शुरू की थी, तब काश! किसी ने मुझमें ज़्यादा जल्दी निवेश कर दिया होता।”

“आपका क्या मतलब है?” युवक ने पूछा।

“मैं जिन संगठनों में गया, उनमें से ज़्यादातर में मैं अक्सर यही नहीं जानता था कि मुझे क्या करना चाहिए था। किसी ने भी मुझे बताने की जहमत नहीं उठाई। अगर आप मुझसे पूछते कि क्या मैं अच्छा काम कर रहा हूँ, तो मैं कहता, ‘मुझे नहीं पता’ या ‘मुझे ऐसा ही लगता है।’ अगर आप मुझसे पूछते कि मुझे ऐसा क्यों लगता है, तो मेरा जवाब होता, ‘कुछ समय से मेरे बॉस ने मुझे फटकारा नहीं है’ या ‘अगर कोई ख़बर नहीं है, तो यह अच्छी ख़बर है।’ यह तो लगभग वैसा ही था, जैसे मेरी मुख्य प्रेरणा सज़ा से बचने की थी।”

युवक ने कहा, “मैं देख सकता हूँ कि आप अलग तरीक़े से प्रबंधन क्यों करते हैं। लेकिन मैं अब भी हैरान हूँ कि ये तीन रहस्य इतने कारगर क्यों हैं।”

“मिसाल के तौर पर, एक मिनट के लक्ष्य तय करना क्यों कारगर है?”

एक मिनट के लक्ष्य क्यों सफल होते हैं

"आप जानना चाहते हैं कि एक मिनट के लक्ष्य क्यों कारगर होते हैं," मैनेजर ने कमोबेश युवक की बात दोहराई। "अच्छी बात है।" वे उठकर खड़े हुए और कमरे में चारों ओर धीरे-धीरे चहलक़दमी करने लगे।

"मैं आपको एक उपमा देता हूँ, जिससे मदद मिल सकती है। मैंने इतने बरसों में जिन विभिन्न संगठनों में काम किया है, वहाँ मैंने बहुत से प्रेरणा रहित लोग देखे हैं। लेकिन ऑफ़िस से बाहर निकलने के बाद मुझे वे लोग प्रेरणा रहित नहीं दिखाई दिए।"

"बरसों पहले एक रात मैं बोलिंग का खेल खेल रहा था और मैंने अपने पिछले संगठन के कुछ 'समस्यामूलक कर्मचारियों' को देखा। एक समस्यामूलक कर्मचारी, जो मुझे बहुत अच्छी तरह याद था, लाइन के पास आया और उसने बोलिंग की गेंद लुढ़का दी। जल्दी ही वह उछलने-कूदने और चिल्लाने लगा। आपको क्या लगता है, वह इतना ख़ुश क्यों था?"

"क्योंकि उसने सारी पिनों को गिरा दिया था।"

"बिलकुल। आपको क्या लगता है, उसके और दूसरे कर्मचारियों के पास नौकरी में रोमांच का यही स्तर क्यों नहीं था?"

युवक ने इस पर कुछ विचार किया। "क्योंकि वे नहीं जानते हैं कि पिनें कहाँ हैं - कि वे किस पर निशाना लगा रहे हैं। मैं समझ गया। अगर उन्हें पिनें दिख ही नहीं रही हैं, तो वे कितने लंबे समय तक बोलिंग करना चाहेंगे?"

"सही कहा," वन मिनट मैनेजर ने कहा। "मुझे यक़ीन है कि कई मैनेजर ग़लती से यह मान लेते हैं कि उनकी टीम के लोग जानते हैं कि किस पर निशाना लगाना है।"

"जब आप यह मान लेते हैं कि कर्मचारियों को पता है कि उनसे क्या उम्मीद की जाती है, तो आप बोलिंग के एक अप्रभावी रूप को उत्पन्न कर रहे हैं। आप पिनों को ऊपर रख देते हैं, लेकिन जब बोलर गेंद लुढ़काने जाता है, तो उसे पिनों के आगे रखा तख्ता दिखाई देता है। जब वह गेंद लुढ़काता है और गेंद तख्ते के नीचे से अंदर जाती है, तो उसे कड़ाक की आवाज़ तो सुनाई देती है, लेकिन उसे यह पता नहीं होता कि उसने कितनी पिनें गिराई हैं। जब आप उससे पूछते हैं कि उसका प्रदर्शन कैसा था, तो वह कहता है कि मुझे नहीं पता। लेकिन यह अच्छा महसूस हुआ।"

"यह रात के अँधेरे में गोल्फ़ खेलने जैसा था। मेरे बहुत से दोस्तों ने गोल्फ़ खेलना छोड़ दिया

है और जब मैंने उनसे इसका कारण पूछा, तो उनका जवाब था कि गोल्फ़ कोर्स पर बहुत ज़्यादा भीड़ हो गई थी।”

“जब मैंने सलाह दी कि वे रात को खेलें, तो वे हँसने लगे, क्योंकि अगर आप यही न देख पाएँ कि आपने गेंद कहाँ मारी थी, तो गोल्फ़ कौन खेलेगा?”

“यही टीम खेलों में होता है। कितने लोग दो टीमों का मुक़ाबला देखेंगे, अगर स्कोर करने का कोई तरीक़ा न हो?”

“हाँ। ऐसा क्यों है?” युवक ने पूछा।

“यह सब इसलिए है, क्योंकि परिणामों पर मिलने वाला फ़ीडबैक ही लोगों का पहले नंबर का उत्प्रेरक है। वे जानना चाहते हैं कि वे कैसा प्रदर्शन कर रहे हैं।”

“वास्तव में हमारे यहाँ एक और कहावत है, जो ग़ौर करने लायक़ है: फ़ीडबैक चैंपियनों का नाश्ता है। फ़ीडबैक ही है, जो हमें चलाता रहता है।”

“दुर्भाग्य से, जब कुछ मैनेजर सीख लेते हैं कि परिणामों पर फ़ीडबैक कर्मचारियों का पहले नंबर का उत्प्रेरक है, तो वे आम तौर पर बोलिंग का एक तीसरा प्रकार ईजाद कर देते हैं।”

“जब बोलर गेंद लुढ़काने के लिए लाइन के पास जाता है, तो पिनें अब भी ऊपर रहती हैं और तख्ता अपनी जगह पर ही रखा रहता है, लेकिन अब खेल में एक नया तत्व शामिल हो जाता है - तख्ते के पीछे एक सुपरवाइज़र खड़ा रहता है। जब बोलर गेंद लुढ़काता है, तो वह पिन गिरने की आवाज़ सुनता है और सुपरवाइज़र दो अँगुलियाँ उठाकर बताता है कि उसने दो पिनें गिराई हैं। वास्तव में क्या ज़्यादातर मैनेजर यह कहते हैं कि तुमने दो गिराईं?”

“नहीं,” युवक ने मुस्कराते हुए कहा। “वे आम तौर पर कहते हैं कि तुम आठ चूक गए।”

“सही कहा! मैं हमेशा यह सवाल पूछा करता था, ‘मैनेजर तख्ते को ऊपर क्यों नहीं उठा देता, ताकि आप दोनों को ही पिनें दिखती रहें?’ जवाब यह था कि वह वार्षिक प्रदर्शन समीक्षा की महान कारोबारी परंपरा की वजह से ऐसा नहीं कर रहा था।”

“क्योंकि उसकी प्रदर्शन समीक्षा होने वाली होती थी?” युवक ने ज़ोर से सोचा।

मैनेजर ने पूछा, “ऐसा क्यों है कि ज़्यादातर कर्मचारियों को यह पता नहीं होता कि उनका प्रदर्शन कैसा है, जब तक कि वे अपनी प्रदर्शन समीक्षा से नहीं गुज़रते हैं और उन्हें उन सारी चीज़ों का पता नहीं चलता है जो उन्होंने सही नहीं कीं?”

“उस वक़्त अगर कर्मचारी को बताया जाता है कि उसे बोनस या प्रमोशन नहीं मिलेगा, तो उसे कैसा महसूस होगा? इसमें कितना लंबा समय लगेगा, जब वह यह सोचने लगेगा कि काश! वह किसी दूसरी जगह काम कर रहा होता?”

“मैं जवाब जानता हूँ। एक मिनट!” युवक ने मज़ाक़ किया।

मैनेजर हँसने लगे।

“आपको क्या लगता है, मैनेजर किसी कर्मचारी को इस प्रक्रिया से क्यों गुज़ारते हैं?” युवक ने पूछा।

“ताकि वे अच्छे दिख सकें,” मैनेजर ने कहा।

“आपका क्या मतलब है?”

“अगर आप अपने हर अधीनस्थ का मूल्यांकन अपने प्रदर्शन समीक्षा पैमाने के सर्वोच्च स्तर पर कर दें, तो आप क्या सोचते हैं आपका बॉस आपको कैसा मानेगा?”

“शायद नर्मदिल मैनेजर मानेगा - जिसे अच्छे प्रदर्शन और ख़राब प्रदर्शन का फ़र्क़ नहीं मालूम।”

“बिलकुल,” मैनेजर ने कहा। “ज़्यादातर संगठनों में मैनेजर की भूमिका में अच्छा दिखने के लिए आपको अपने कुछ कर्मचारियों की ग़लतियों को पकड़ना होता है। आपके पास कुछ विजेता होने चाहिए, कुछ पराजित होने चाहिए, और बाक़ी हर कर्मचारी बीच में कहीं पर होना चाहिए।”

“मुझे एक बार की बात याद है, जब मैं अपने बेटे के स्कूल गया था। मैंने पाँचवीं ग्रेड की एक टीचर को क्लास में भूगोल का टेस्ट लेते देखा। जब मैंने उससे पूछा कि वह टेस्ट में बच्चों को नक़्शे का इस्तेमाल क्यों नहीं करने देती, तो वह बोली, ‘मैं ऐसा इसलिए नहीं कर सकती, क्योंकि तब तो सारे बच्चों को 100 प्रतिशत अंक मिल जाएँगे।’ मानो यह बुरी बात होगी कि हर बच्चा अच्छा प्रदर्शन करे और हर एक को ए ग्रेड मिले।”

“हो सकता है कि हर बच्चा मौजूद संसाधनों का बेहतरीन इस्तेमाल न करे, इसलिए उसे ए ग्रेड न मिल पाए, लेकिन ऐसी व्यवस्था क्यों न की जाए, ताकि हर एक को विजेता बनने का अवसर मिले?”

मैनेजर ने आगे कहा, “मुझे याद है, एक बार मैंने पढ़ा था कि जब हर कोई अपना ख़ुद का फ़ोन नंबर जानता था, तब किसी ने जीनियस अल्बर्ट आइंस्टाइन से उनका फ़ोन नंबर पूछा और वे अपना ख़ुद का नंबर देखने के लिए टेलीफ़ोन डायरेक्ट्री तक गए।”

“उन्होंने कहा कि वे कभी अपने दिमाग़ में उस जानकारी का कबाड़ नहीं रखते हैं, जो उन्हें किसी दूसरी जगह से मिल सकती है।”

“अब अगर आपको आइंस्टाइन के बारे में नहीं मालूम होता, तो उन दिनों आप किसी ऐसे व्यक्ति के बारे में क्या सोचते, जिसे अपना ख़ुद का नंबर डायरेक्ट्री में देखना पड़ रहा था? आप क्या सोचते, वह विजेता है या पराजित?”

युवक हँसा और बोला, “शायद पराजित।”

“बिलकुल,” मैनेजर ने प्रतिक्रिया की। “मैं भी यही सोचता। लेकिन हम दोनों ग़लत होते, है ना?”

युवक ने सहमति में सिर हिलाया।

“हममें से किसी के लिए भी यह ग़लती करना आसान है,” मैनेजर ने कहा। फिर उसने आगंतुक को अपने कंप्यूटर पर कुछ दिखाया। “इसे देखें।”

✶

हर कोई संभावित विजेता है।

कुछ लोग पराजितों के वेश में छिपे हैं।

उनके दिखावे से मूर्ख न बनें।

✶

“देखिए,” मैनेजर ने कहा, “आपके पास मैनेजर के तौर पर दरअसल तीन विकल्प होते हैं। पहला, आप विजेताओं को अपनी कंपनी में सीधे नियुक्त कर सकते हैं। उन्हें खोजना मुश्किल होता है और उन्हें बहुत पैसे भी देने पड़ते हैं। या, दूसरा विकल्प, अगर आप विजेता नियुक्त नहीं कर सकते हैं, तो आप किसी ऐसे व्यक्ति को काम पर रख सकते हैं, जिसमें विजेता बनने की संभावना हो। फिर आप विजेता बनने में उस व्यक्ति की सुनियोजित मदद कर सकते हैं।”

“अगर आप इन दोनों में से एक भी न करना चाहते हों - और मैं उन मैनेजरों की संख्या पर लगातार हैरान होता हूँ, जो न तो विजेता को कंपनी में लाने के लिए पैसे ख़र्च करना चाहते हैं, न ही किसी को विजेता को तैयार करने में समय लगाना चाहते हैं - तो सिर्फ़ तीसरा विकल्प ही बचता है: प्रार्थना।”

इससे युवक ठगा रह गया। “प्रार्थना?”

मैनेजर धीरे से हँसे। “यह हँसी-मज़ाक़ की कोशिश थी, नौजवान। लेकिन ज़रा इस बारे में सोचो, ऐसे कई मैनेजर हैं, जो हर दिन यह प्रार्थना कर रहे हैं कि हे भगवान, यह व्यक्ति सही साबित हो जाए।”

युवक हँसा और बोला, “अगर आप किसी विजेता को नियुक्त करते हैं, तो वन मिनट मैनेजर बनना दरअसल आसान होता है, है ना?”

“बिलकुल,” मैनेजर ने मुस्कराते हुए कहा। “जो लोग विजेता हैं, उनके साथ आपको बस इतना करना है कि एक मिनट के लक्ष्य तय कर दें और बाक़ी का काम उन्हें करने दें।”

“जॉन लेवी की बातों से मुझे लगा कि आपको तो अमूमन उनके साथ यह करने की भी ज़रूरत नहीं पड़ती है।”

“आप सही हैं,” मैनेजर ने कहा। “वे इतना भूल चुके हैं, जितना यहाँ के ज़्यादातर लोग जानते भी नहीं हैं। लेकिन विजेता हो या संभावित विजेता, हर एक के साथ एक मिनट के महत्त्वपूर्ण लक्ष्य तय करना उत्पादक व्यवहार के लिए बुनियादी औज़ार है।”

“चाहे कोई भी एक मिनट के लक्ष्य तय करने की शुरुआत करे,” युवक ने पूछा, “क्या यह सच है कि हर लक्ष्य का वर्णन एक पेज पर होना चाहिए, जिसमें निश्चित तारीख़ लिखी हो?”

“हाँ, यह सच है।”

“ऐसा क्यों है?”

“ताकि लोग हर दिन अपने लक्ष्यों की फटाफट समीक्षा कर सकें और उन लक्ष्यों पर अपने प्रदर्शन की फ़ौरन जाँच कर सकें।”

“मैं समझता हूँ कि आप उनसे उनके काम के हर पहलू को नहीं लिखवाते हैं, बल्कि केवल बड़े लक्ष्यों और ज़िम्मेदारियों को लिखवाते हैं,” युवक ने कहा।

“हाँ। ऐसा इसलिए है, क्योंकि मैं यह नहीं चाहता कि बहुत सारे लक्ष्यों को किसी जगह पर फ़ाइल में रख दिया जाए और साल में केवल एक बार खोलकर देखा जाए, जब प्रदर्शन समीक्षा का समय आए या अगले वर्ष के लक्ष्य तय करने की बात आए।”

“जैसा आप देख सकते हैं, हमारी टीम के लोग यह मूल्यवान स्मरण-वाक्य क़रीब रखते हैं।” उन्होंने युवक को एक कार्ड थमा दिया, जिस पर लिखा था:

एक मिनट निकालकर अपने लक्ष्यों को देखें।

फिर उसे देखें जो आप कर रहे हैं

और देखें कि क्या यह आपके लक्ष्यों से मेल खाता है।

युवक इन शब्दों की शक्तिशाली सादगी पर हैरान था।

उसने पूछा, "क्या मुझे इसकी एक प्रति मिल सकती है?"

"बिलकुल," मैनेजर ने कहा।

वह जो सीख रहा था, उस पर नोट्स लेते हुए महत्त्वाकांक्षी युवा मैनेजर ने कहा, "आप जानते हैं, इतने कम समय में वन मिनट मैनेजमेंट के बारे में सीखने लायक़ हर चीज़ को समझना मुश्किल है।"

"निश्चित रूप से मैं एक मिनट के लक्ष्यों के बारे में ज़्यादा जानना पसंद करूँगा, लेकिन क्या हम एक मिनट की प्रशंसाओं पर बातचीत करने के लिए आगे बढ़ सकते हैं?"

"बिलकुल। आप शायद सोच रहे हैं कि वे क्यों कारगर हैं।"

"देखिए, हर व्यक्ति प्रशंसा को पसंद करता है। लेकिन कुछ समय बाद क्या लोग यह महसूस नहीं करने लगते हैं कि प्रशंसाएँ बनावटी हैं?"

मैनेजर ने प्रतिक्रिया की, "यह इस बात पर निर्भर करता है कि क्या प्रशंसा वाक़ई सही और सच्ची है।"

एक मिनट की तारीफ़ क्यों सफल होती है

"आइए," हम कुछ उदाहरण देखते हैं। शायद तब आपके सामने स्पष्ट हो जाएगा कि एक मिनट की प्रशंसाएँ इतनी अच्छी तरह क्यों काम करती हैं।"

युवक ने कहा, "मुझे अच्छा लगेगा।"

"एक उदाहरण देखें, जब अभिभावक पहली बार चलना सीखने में अपने बच्चे की मदद करते हैं। क्या आप कल्पना कर सकते हैं कि आप किसी बच्चे को खड़ा करके कहें, 'चलो,' और उसके गिरने पर आप उसकी पिटाई करके बोलें कि मैंने तुमसे चलने को कहा था?"

"इसके बजाय आप बच्चे को खड़ा करते हैं और पहले दिन वह थोड़ा सा डगमगाता है, जिस पर आप बहुत रोमांचित हो जाते हैं और कहते हैं, 'वह खड़ा हो गया, वह खड़ा हो गया!' फिर आप बच्चे को गले लगाते तथा चूमते हैं। अगले दिन वह एक पल के लिए खड़ा रहता है और शायद एक क़दम डगमगाता है और आप उसे दोबारा चूमते तथा गले लगाते हैं।"

"आख़िरकार बच्चे को अहसास हो जाता है कि यह काफ़ी अच्छा सौदा है, वह अपने पैरों पर ज़्यादा खड़ा होने लगता है और अंततः वह चलने लग जाता है।"

"यही किसी बच्चे को बोलना सिखाते समय होता है। मान लें, आप चाहते हैं कि बच्चा कहे, 'कृपया मुझे एक गिलास पानी दें।' अगर आप उसे पानी देने से पहले तब तक इंतज़ार करें, जब तक कि बच्चा पूरा वाक्य न बोल दे, तो बच्चा प्यास से मर जाएगा।"

"तो आप यह कहकर शुरुआत करते हैं, 'वॉटर, वॉटर।' एक दिन बच्चा अचानक कह देता है, 'वॉलर।' आप ख़ुशी के मारे कूदने लगते हैं, बच्चे को गले लगाते और चूमते हैं और दादी को फ़ोन करते हैं, ताकि बच्चा दादी को सुना सके, 'वॉलर, वॉलर।' यह 'वॉटर' नहीं था, लेकिन यह उसके क़रीब था।"

"अब आप नहीं चाहते कि बच्चा इक्कीस साल की उम्र में किसी रेस्तराँ में जाकर 'वॉलर' का एक गिलास माँगे, इसलिए कुछ समय बाद आप केवल 'वॉटर' शब्द ही स्वीकार करते हैं और फिर आप 'प्लीज़' पर भी ज़ोर देते हैं।"

"ये उदाहरण बताते हैं कि विजेता बनने में लोगों की मदद करने के लिए सबसे अहम - और स्वाभाविक - चीज़ यह है कि शुरुआत में उन्हें कोई लगभग सही चीज़ करते हुए पकड़ा जाए। फिर आप वांछित परिणाम की दिशा में आगे बढ़ सकते हैं।"

युवक ने कहा, "यानी शुरुआत में कुंजी यह है कि किसी को कोई चीज़ लगभग सही करते

हुए पकड़ा जाए, जब तक कि वे अंततः इसे पूरी तरह सही करना न सीख लें।"

"आप समझ गए," मैनेजर ने कहा। "लक्ष्यों की श्रंखला में वे ऐसे लक्ष्य तय कर रहे हैं, जिन्हें ज़्यादा आसानी से हासिल किया जा सकता है।"

"नौकरी में, और ज़िंदगी में भी, आपको किसी विजेता को चीज़ें सही करते हुए पकड़ने की ज़रूरत ज़्यादा बार नहीं पड़ती है, क्योंकि अच्छा प्रदर्शन करने वाले लोग चीज़ों को सही करते हुए ख़ुद को पकड़ लेते हैं। लेकिन जो लोग सीख रहे हैं, उन्हें दूसरों की प्रशंसा और प्रोत्साहन से लाभ होता है।"

युवक ने पूछा, "शायद इसीलिए आप शुरुआत में नए लोगों पर बहुत नज़र रखते हैं या जब आपके ज़्यादा अनुभवी लोग किसी नए प्रोजेक्ट को शुरू कर रहे होते हैं, तब उन पर बहुत ध्यान देते हैं?"

"हाँ। ज़्यादातर मैनेजर प्रशंसा करने से पहले तब तक इंतज़ार करते हैं, जब तक कि कर्मचारी किसी चीज़ को पूरी तरह सही न कर दें। परिणामस्वरूप कई लोग कभी बेहतरीन नहीं बन पाते हैं, क्योंकि उनके मैनेजर उन्हें ग़लत चीज़ें करते हुए पकड़ने पर ध्यान केंद्रित करते हैं - यानी, कोई भी चीज़ जो अंतिम मनचाहे परिणाम से कमतर हो।"

"ऐसा नहीं लगता कि यह बहुत प्रभावी होगा," युवक ने कहा।

"यह नहीं होता है," मैनेजर ने जवाब दिया।

"दुखद बात यह है कि बहुत सारे संगठनों में नए, अनुभवहीन लोगों के साथ यही किया जाता है। वे संगठन में उनका स्वागत करते हैं, हर एक से मिलवाने के लिए उन्हें पूरे ऑफ़िस में घुमाते हैं और फिर उन्हें उनके हाल पर अकेला छोड़ देते हैं। न सिर्फ़ वे नए कर्मचारियों को कोई चीज़ लगभग सही करते हुए नहीं पकड़ते हैं, बल्कि समय-समय पर उन्हें डपट भी देते हैं, ताकि वे चलते रहें।"

"यह काफ़ी समय तक लोकप्रिय प्रबंधन शैली रही है। मैं इसे अकेला-छोड़ो-डपट-दो शैली का नाम देता हूँ। आप किसी कर्मचारी को अकेला छोड़ देते हैं, उससे अच्छे प्रदर्शन की अपेक्षा करते हैं और जब आपको यह नहीं मिलता है, तो आप उसे डाँट-डपट देते हैं।"

"इन कर्मचारियों का क्या होता है?" युवक ने पूछा।

"अगर आप किसी संगठन में गए हैं, और मैं समझता हूँ कि आप कई संगठनों में गए हैं, तो आप जानते हैं, क्योंकि आप उन्हें देख चुके हैं। वे कम से कम संभव काम करते हैं।"

युवक हँसा। "आपने सही कहा। मैंने इसे देखा है।" फिर उसने आगे जोड़ा, "इस तरह के मैनेजर के साथ काम करते समय आप समझ सकते हैं कि इतने सारे कर्मचारियों को अपने काम में मज़ा क्यों नहीं आता।"

मैनेजर सहमत था। "यह बिलकुल सच है। जो वे कर रहे हैं, उसमें वे संलग्न भी नहीं होते हैं या अच्छा काम करने में उनकी बहुत रुचि भी नहीं होती है।"

युवक ने कहा, "मैं देखना शुरू कर रहा हूँ कि एक मिनट की प्रशंसा इतनी अच्छी तरह काम क्यों करती है। यह निश्चित रूप से सिर्फ़ ग़लतियों पर ध्यान केंद्रित करने से बेहतर है।"

फिर उसने आगे कहा, "यह मज़ेदार है, लेकिन इससे मुझे अपने कुछ दोस्तों की याद आती

है। उन्होंने मुझे बताया कि उन्होंने एक नया कुत्ता पाला है। उन्होंने मुझसे पूछा कि कुत्ते को घरेलू प्रशिक्षण देने के उनके बेहतरीन विचार के बारे में मेरी क्या राय है।”

मैनेजर ने कहा, “मैं यह पूछने में डरता हूँ, लेकिन वे इसे कैसे करने वाले थे?”

“उन्होंने कहा कि अगर कुत्ता कालीन पर पॉटी कर दे, तो वे कुत्ते की नाक को गलीचे में दबाने वाले थे, अख़बार से उसके पुट्ठे पर मारने वाले थे और फिर कुत्ते को किचन की खुली खिड़की से पीछे के आँगन में फेंकने वाले थे - जहाँ कुत्ते को यह काम करना चाहिए था।”

मैनेजर हँसे।

“फिर उन्होंने मुझसे पूछा कि मेरे हिसाब से इस तकनीक का क्या अंजाम होगा। मैं हँसा, क्योंकि मैं जानता था कि क्या होगा - और वही हुआ।”

“लगभग तीन दिन बाद कुत्ते ने फिर फ़र्श पर पॉटी कर दी और खिड़की से बाहर कूद गया। कुत्ता नहीं जानता था कि क्या करना है, लेकिन वह जानता था कि उस जगह से दूर जाना ही मुनासिब होगा।”

मैनेजर ने ठहाका लगाकर अपना अनुमोदन दर्ज किया।

“यह बढ़िया कहानी है। दंड तब काम नहीं करता है, जब आप इसका इस्तेमाल किसी सीखने वाले व्यक्ति पर करते हैं।”

“अनुभवहीन लोगों को सज़ा देने के बजाय जो अब भी सीख रहे हैं, हमें उन्हें पुनः मार्गदर्शन देने की ज़रूरत है। इसमें स्पष्ट एक मिनट के लक्ष्य दोबारा तय करना शामिल है, ताकि यह सुनिश्चित हो जाए कि वे समझ गए हैं कि उनसे क्या अपेक्षा की जाती है और अच्छा प्रदर्शन कैसा दिखता है।”

युवक ने पूछा, “जब आप यह कर लेते हैं, तो क्या आप उन्हें दोबारा लगभग सही कोई चीज़ करते हुए पकड़ने की कोशिश करते हैं?”

“बिलकुल। शुरुआत में आप हमेशा ऐसी स्थितियों पर ग़ौर करने की कोशिश करते हैं, जहाँ आप एक मिनट की सच्ची प्रशंसा दे सकें।”

फिर युवक की आँखों में सीधे देखते हुए मैनेजर ने कहा, “आप बहुत उत्साही और कुशाग्र सीखने वाले हैं। आपको वन मिनट मैनेजमेंट के रहस्य बताने में मुझे बहुत अच्छा महसूस हो रहा है।”

वे दोनों मुस्करा दिए। वे एक मिनट की प्रशंसा को पहचानते थे।

“मैं तो पुनः मार्गदर्शन के बजाय प्रशंसा पाना ज़्यादा पसंद करूँगा,” युवक ने कहा। “मैं अब समझ गया हूँ कि एक मिनट के लक्ष्य और प्रशंसाएँ क्यों काम करते हैं। उनमें अच्छी समझदारी नज़र आती है।”

“लेकिन एक मिनट के पुनः मार्गदर्शन क्यों काम करते हैं?”

एक मिनट के पुनः मार्गदर्शन

मैनेजर ने स्पष्ट किया, “एक मिनट के पुनः मार्गदर्शन इतनी अच्छी तरह काम करते हैं, इसके पीछे कई कारण हैं।”

“शुरुआत में फ़ीडबैक छोटी मात्रा में होता है, क्योंकि आप ग़लती को शुरू में ही पकड़ लेते हैं।”

“कई मैनेजर अपने फ़ीडबैक को बोरों में बंद करके रखते हैं। यानी वे ख़राब व्यवहार के अवलोकनों को तब तक इकट्ठा करते जाते हैं, जब तक कि यह कुंठा में नहीं बदल जाता।”

“जब वार्षिक प्रदर्शन समीक्षा का वक़्त आता है, तो ये मैनेजर आम तौर पर ग़ुस्सा होते हैं, क्योंकि उनका बोरा पूरा भरा होता है। इसलिए वे हमला कर देते हैं और एक ही समय में इसे पूरा उड़ेल देते हैं।”

“वे अपने कर्मचारियों को हर वह चीज़ बताते हैं, जो उन्होंने पिछले कई हफ़्तों या महीनों में ग़लत की है।”

“यह कर्मचारियों के साथ न्याय नहीं है कि उनके ख़राब प्रदर्शन के बारे में नकारात्मक भावनाएँ बचाकर रखी जाएँ और यह कारगर भी नहीं है।”

युवक ने गहरी आह भरी। “बिलकुल सच बात है। यह अक्सर घर पर भी होता है।”

“हाँ, कई माता-पिता और जीवनसाथी भी ऐसा ही करते हैं और उन्हें भी ऐसे ही ख़राब नतीजे मिलते हैं।”

“तब होता यह है कि लोग आम तौर पर तथ्यों के बारे में असहमत होकर बात ख़त्म करते हैं या फिर वे बस ख़ामोश और द्वेषपूर्ण हो जाते हैं। जिस व्यक्ति को फ़ीडबैक मिलता है, वह अक्सर रक्षात्मक हो जाता है। वह यह मानता ही नहीं है कि उसने कोई ग़लती की है।”

“यह संप्रेषण का अकेला-छोड़ो-डपट-दो का एक और संस्करण है।”

“यदि मैनेजर पहले ही परिस्थितियों को सुलझा लेते, तो वे एक बार में एक व्यवहार पर राय व्यक्त करते, जिससे सामने वाले को बौखलाहट नहीं होती। तब इस बात की ज़्यादा संभावना थी कि वह फ़ीडबैक को उसी तरह लेता, जिस तरह इसे लिया जाना चाहिए। इसीलिए मैं सोचता हूँ कि प्रदर्शन समीक्षा एक सतत प्रक्रिया होनी चाहिए, कोई ऐसी चीज़ नहीं, जो साल में सिर्फ़ एक बार हो।”

“तो क्या इसीलिए पुनः मार्गदर्शन कारगर है? क्योंकि मैनेजर एक बार में एक व्यवहार के साथ निष्पक्षता और स्पष्टता से पेश आता है, ताकि फ़ीडबैक ले रहा व्यक्ति इसे सुन सके?”

“हाँ। आप बुरे व्यवहार से छुटकारा पाना चाहते हैं, लेकिन अच्छे इंसान को रखना चाहते हैं, इसलिए आप ग़लती करने पर उस व्यक्ति के व्यक्तित्व पर हमला नहीं करते हैं।”

“क्या इसीलिए आप पुनः मार्गदर्शन के दूसरे हिस्से में लोगों की तारीफ़ करने की याद रखते हैं?”

“हाँ। लक्ष्य लोगों को नीचे गिराना नहीं है, बल्कि उन्हें बनाकर ऊपर उठाना है।”

“जब हमारी आत्म-अवधारणा पर आक्रमण होता है, तो हमें अपनी और अपने कार्यों की रक्षा करने की आवश्यकता महसूस होती है, भले ही इसके लिए हमें तथ्यों को विकृत करना पड़े। जब लोग रक्षात्मक हो जाते हैं, तो वे सीखते नहीं हैं।”

“इसलिए आप उनके व्यवहार को उनके व्यक्तित्व से अलग करना चाहते हैं। जब आप ग़लती को सुलझा लेते हैं, उसके बाद उनकी दोबारा पुष्टि करना उनके व्यवहार पर ध्यान केंद्रित करता है और उनके व्यक्तित्व पर हमला नहीं करता है।”

“आप चाहते हैं कि आपके जाने के बाद वह कर्मचारी अपनी की हुई ग़लती के बारे में जागरूक बने और उसकी चिंता करे। आप यह नहीं चाहते कि वह अपने सहकर्मी के पास जाकर बोले कि उसके साथ कितना ग़लत व्यवहार हुआ है या वह आपकी नेतृत्व शैली के बारे में क्या सोचता है।”

“अन्यथा वह कर्मचारी ग़लती की कोई ज़िम्मेदारी नहीं लेता है और मैनेजर खलनायक बन जाता है।”

युवक ने पूछा, “आप पुनः मार्गदर्शन का प्रशंसा वाला हिस्सा पहले और आलोचना वाला हिस्सा बाद में क्यों नहीं देते हैं?”

“किसी कारण से यह कारगर नहीं होता है। इस बारे में सोचें, तो कुछ लोग कहते हैं कि मैनेजर के रूप में मैं अच्छा और कठोर हूँ। लेकिन ज़्यादा सटीकता से कहें, तो मैं दरअसल कठोर और अच्छा हूँ।”

“कठोर और अच्छा?” युवक ने दोहराया।

“हाँ। इसी क्रम में। यह एक पुराना दर्शन है, जो दरअसल हज़ारों सालों से अच्छी तरह काम कर रहा है। प्राचीन चीन की एक कहानी इसका सत्य बताती है।”

“एक बार एक राजा ने दूसरे नंबर का अधिकारी नियुक्त किया। उसने उसे प्रधानमंत्री कहा और बोला, ‘क्यों न हम काम बाँट लें? तुम सारी सज़ा देना और मैं सारे पुरस्कार दूँगा?’ प्रधानमंत्री ने कहा कि ठीक है। मैं सारी सज़ाएँ दूँगा और आप सारे पुरस्कार देना।”

“मैं सोचता हूँ कि मुझे यह कहानी पसंद आ जाएगी,” युवक ने कहा।

“आपको ज़रूर आएगी,” मैनेजर ने जानकार मुस्कान के साथ कहा।

“इस राजा ने जल्दी ही ग़ौर किया कि जब भी वह किसी से कोई काम करने को कहता था, तो उसका मन होने पर वह उसे कर देता था, लेकिन कई बार नहीं भी करता था। लेकिन जब

प्रधानमंत्री बोलता था, तो लोग हमेशा काम कर देते थे।”

“यह देखने के बाद राजा ने प्रधानमंत्री को दोबारा बुलाया और कहा, ‘क्यों न हम कामों का बँटवारा दोबारा कर लें? आप काफ़ी समय से यहाँ सारी सज़ाएँ देने का काम कर रहे हैं। अब मुझे सज़ा देने दें और आप पुरस्कार दें।’ इसके बाद प्रधानमंत्री और राजा ने भूमिकाएँ बदल लीं।”

“एक महीने में ही विद्रोह हो गया। राजा भला आदमी था, जो हर एक को पुरस्कार देता था और हर एक के प्रति दयालु था; लेकिन अचानक उसने लोगों को सज़ा देना शुरू कर दिया। लोगों ने कहा, ‘यह बुड्ढा सठिया गया है’ और उन्होंने उसे गद्दी से उतार दिया।”

“जब उन्होंने दूसरे राजा की तलाश की, तो वे बोले, ‘जानते हो अब दरअसल कौन सही होने लगा है? प्रधानमंत्री।’ तो उन्होंने प्रधानमंत्री को ही राजा बना दिया।”

“क्या यह सच्ची कहानी है?” युवक ने पूछा।

“किसे पता है?” मैनेजर ने हँसते हुए कहा। “गंभीरता से,” उन्होंने आगे कहा, “मैं बस इतना जानता हूँ: अगर आप व्यवहार में पहले कठोर रहते हैं और फिर बाद में व्यक्ति का समर्थन करते हैं, तो यह ज़्यादा कारगर होता है।”

“क्या आपके पास आधुनिक युग के उदाहरण हैं? जहाँ एक मिनट का पुनः मार्गदर्शन काम करता है, शायद कारोबारी जगत के बाहर?”

“निश्चित रूप से। पूरे अमेरिका के खेल कोच अपने खिलाड़ियों के प्रदर्शन को बेहतर बनाने के लिए पुनः मार्गदर्शन जैसे ही तरीक़े का इस्तेमाल करते हैं। मिसाल के तौर पर, एक मशहूर कॉलेज बास्केटबॉल कोच ने मुझे बताया कि वह चैंपियनशिप टीमें बनाने के लिए इसका इस्तेमाल करते हैं।”

“वह कैसे?”

“उन्होंने मुझे एक बार के बारे में बताया, जब उनका सबसे अच्छा खिलाड़ी एक महत्त्वपूर्ण मैच में इतना ख़राब खेल रहा था कि अगर उसका खेल तुरंत नहीं सुधरता, तो टीम शायद हार जाती। इसलिए उन्होंने उस खिलाड़ी को मैदान से बाहर बुला लिया और बेंच पर बैठा दिया।”

युवक ने पूछा, “अपने सबसे अच्छे खिलाड़ी को?

“इतने महत्त्वपूर्ण मैच में से उसे मैदान से बाहर निकालना वे कैसे गवारा कर सकते थे?”

“वे उसे बाहर न निकालना गवारा नहीं कर सकते थे। जब तक कि खिलाड़ी अपना ए खेल नहीं खेलता, तब तक टीम नहीं जीत पाती और चैंपियनशिप में आगे नहीं बढ़ पाती।”

“जब वह खिलाड़ी बेंच पर बैठा था, तो इस कोच ने उसे सटीकता से बताया कि वह क्या ग़लत कर रहा था। कोच ने कहा कि तुम आसान शॉट चूक रहे हो, रिबाउंड नहीं पकड़ रहे हो और सुरक्षा में आलस कर रहे हो। मैं तुम से नाराज़ हूँ, क्योंकि तुम्हें देखकर तो लगता है, जैसे तुम कोशिश भी नहीं कर रहे हो!”

“वे एक पल को ठहरे, फिर बोले कि तुम इससे बेहतर हो। तुम्हें तब तक बेंच पर बैठना होगा, जब तक कि तुम उस तरह से खेलने को तैयार न हो जाओ, जिसमें तुम सक्षम हो।”

“यह बहुत लंबा समय लगा, जब खिलाड़ी उठकर खड़ा हुआ और कोच के पास जाकर बोला कि मैं अंदर जाने को तैयार हूँ, कोच।”

“कोच ने प्रतिक्रिया की कि अंदर जाओ और मुझे दिखा दो कि तुम क्या कर सकते हो।”

“जब खिलाड़ी वापस मैदान में पहुँचा, तो वह पूरे मैदान में दौड़ रहा था, गेंदों को झपटने के लिए गोता लगा रहा था, रिबाउंड लपक रहा था और सटीक शॉट मार रहा था। उसके प्रयासों की बदौलत बाक़ी की टीम का खेल भी बेहतर बन गया और वे मैच जीत गए।”

युवक ने कहा, “तो बुनियादी तौर पर कोच ने तीन चीज़ें कीं, जिनके बारे में जॉन लेवी ने मुझे पहले बताया था: लोगों को बताओ कि उन्होंने क्या ग़लत किया; उन्हें बताओ कि इसके बारे में आप कैसा महसूस करते हैं; और उन्हें याद दिलाओ कि वे इससे बेहतर हैं।”

“दूसरे शब्दों में, उनका प्रदर्शन ख़राब है, लेकिन वे अच्छे हैं।”

“बिलकुल। देखिए, जब आप लोगों का नेतृत्व कर रहे हों, तो यह याद रखना बहुत महत्त्वपूर्ण है कि व्यवहार और योग्यता एक ही चीज़ नहीं है। योग्य तो वह व्यक्ति है, जो अपने ख़ुद के व्यवहार का प्रबंधन कर रहा है।”

“यह हम पर भी उतना ही लागू होता है, जब हम अपने ख़ुद के व्यवहार का प्रबंधन करते हैं।”

“वास्तव में, अगर आप इसका अहसास कर लें,” मैनेजर ने कहा, जब वे अपने कंप्यूटर पर एक और स्क्रीन लाए, “तो आप सफल पुनः मार्गदर्शन प्रदान करने की कुंजी को सचमुच जान जाएँगे।”

✶

हम सिर्फ़ हमारा व्यवहार नहीं हैं।

हम तो अपने व्यवहार का प्रबंधन करने वाले व्यक्ति हैं।

✶

युवक ने कहा, “ऐसा लगता है कि पुनः मार्गदर्शन के पीछे सम्मान और परवाह होती है।”

“नौजवान, मुझे ख़ुशी है कि आपने इस बात पर ग़ौर किया। पुनः मार्गदर्शन करते समय जब आप व्यक्ति का सम्मान करते हैं, तो आप ज़्यादा सफल होंगे।”

युवक अगला प्रश्न पूछने में हिचक रहा था। “हालाँकि एक मिनट की प्रशंसाएँ और एक मिनट के पुनः मार्गदर्शन प्रभावी हैं, लेकिन क्या उन्हें लोगों के साथ चालाकी करने और अपना मनचाहा काम कराने के तरीक़ों के रूप में देखा जा सकता है?”

“यह बेहतरीन सवाल है। चालाकी में अपने ख़ुद के लाभ के लिए लोगों को छलपूर्वक नियंत्रित करना शामिल होता है। अगर आप चालाकी से लोगों का शोषण करने की कोशिश कर रहे हैं, तो आप ख़राब काम कर रहे हैं और यह आपको काटने के लिए लौटकर आएगा।”

“आपका काम कर्मचारियों को दिखाना है कि ख़ुद का प्रबंधन कैसे करें और इसका आनंद कैसे लें। आप चाहते हैं कि जब आप आस-पास न हों, तब भी वे सफल हों।”

“इसीलिए कर्मचारियों को पहले से यह बताना इतना महत्त्वपूर्ण है कि वे क्या और क्यों कर रहे हैं।”

“यह जीवन में बाक़ी किसी चीज़ जैसा ही है। कुछ चीज़ें हैं जो काम करती हैं और कुछ चीज़ें हैं, जो काम नहीं करती हैं। लोगों के साथ ईमानदार बनना ज़्यादा कारगर होता है। जैसा आपने ग़ौर किया होगा, बेईमानी अंततः लोगों के साथ असफल करा देती है।”

युवक ने कहा, “मैं अब देख सकता हूँ, आपकी प्रबंधन शैली की शक्ति कहाँ से आती है - आप लोगों की परवाह करते हैं।”

“हाँ, मैं करता हूँ। मैं परिणामों की भी परवाह करता हूँ!”

युवक अब ज़्यादा स्पष्टता से देखने लगा था कि कर्मचारी और परिणाम आपस में कितने क़रीबी रूप से जुड़े थे।

उसे याद आया कि जब वह पहली बार इस ख़ास मैनेजर से मिला था, तो वे उसे कैसे रूखे लगे थे।

ऐसा लग रहा था, मानो मैनेजर ने उसके दिल की बात पढ़ ली थी। उन्होंने कहा, “कई बार आपको इतनी परवाह करनी पड़ती है कि आप कठोर हो जाएँ - यानी, ख़राब प्रदर्शन पर कठोर, व्यक्ति पर नहीं।”

“जैसा आप बेशक जानते हैं, ग़लतियाँ करना समस्या नहीं है। असली समस्याएँ तो उनसे नहीं सीखने से उत्पन्न होती हैं।”

युवक ने पूछा, “जब आपके पुनः मार्गदर्शन के बाद भी कोई व्यक्ति वैसी ही ग़लतियाँ करता रहता है, तो क्या होता है?”

“देखिए, मैं आपसे पूछना चाहता हूँ, आपको क्या लगता है, ऐसा होने पर कोई मैनेजर कैसा महसूस करेगा?”

“शायद दुखी, चिढ़ा हुआ या नाराज़ भी।”

“हाँ। तब आपको थोड़ा दूर हटने और स्थिति को शांति से देखने की ज़रूरत है, ताकि अपनी भावनाओं की वजह से आप ग़लती न कर बैठें।”

“एक मिनट के पुनः मार्गदर्शन का इरादा सीखने में लोगों की मदद करना है। लेकिन जब कोई कर्मचारी कुछ सीख चुका है और उसने दिखा दिया है कि वह इसे कर सकता है, लेकिन उसमें नहीं करूँगा वाला नज़रिया है, तो आपको संगठन को आने वाली लागत को देखने की ज़रूरत है और यह भी क्या आप ऐसे व्यक्ति को अपनी टीम में रखना गवारा कर सकते हैं।”

यह बात युवक को समझदारी भरी लगी।

अब तक वह नए वन मिनट मैनेजर को पसंद करने लगा था और जान गया था कि लोग वहाँ काम करते वक़्त क्यों ख़ुश रहते थे। वे मैनेजर के लिए नहीं, बल्कि उनके साथ काम करते थे।

युवक ने कहा, “शायद आपको यह रोचक लगेगा। मैंने यह ख़ुद को याद दिलाने के लिए लिखा था कि लक्ष्य और परिणाम कैसे जुड़े हुए हैं तथा एक मिनट के लक्ष्य, प्रशंसाएँ और पुनः मार्गदर्शन मिलकर कैसे काम करते हैं।” उसने मैनेजर को अपने लिखे हुए नोट्स में से एक पन्ना दिखाया:

लक्ष्य व्यवहार शुरू करते हैं।

परिणाम भावी व्यवहार को प्रभावित करते हैं।

"यह अच्छा है!" मैनेजर ने कहा।

"क्या आप ऐसा सोचते हैं?" युवक ने पूछा और वह प्रशंसा को दोबारा सुनना चाहता था।

"देखो नौजवान," मैनेजर ने हल्के-फुल्के अंदाज़ में कहा, "इंसानी टेपरिकॉर्डर बनना जीवन में मेरी भूमिका नहीं है। मेरे पास ख़ुद को दोहराने का समय नहीं है।"

जब युवक सोच रहा था कि उसकी दोबारा प्रशंसा हो सकती है, तब उसे महसूस हुआ जैसे एक मिनट का पुनः मार्गदर्शन मिलने वाला है।

लेकिन प्रतिभाशाली युवक ने अपने चेहरे को संयत रखा और बस इतना ही पूछा, "क्या?"

उन्होंने एक पल के लिए एक दूसरे को देखा और फिर दोनों ही हँसने लगे।

"मैं तुम्हें पसंद करता हूँ, नौजवान," मैनेजर ने कहा। "तुम यहाँ काम करना पसंद करोगे?"

युवक आश्चर्य में घूरने लगा। उसने उत्साह से पूछा, "आपका मतलब है, आपके लिए काम करना?"

"नहीं। मेरा मतलब है ख़ुद के लिए काम करना, हमारी टीम के बाक़ी लोगों की तरह। दरअसल, मैं नहीं मानता कि कोई कभी किसी दूसरे के लिए काम करता है। दिल की गहराई में लोग ख़ुद के लिए काम करना पसंद करते हैं।"

"हमारी टीम के लोग साझेदार के रूप में काम करते हैं और हम मिलकर बेहतर बनने के तरीक़े खोजते हैं। मैं उनके काम को बेहतर बनाने में मदद करने की पूरी कोशिश करता हूँ और इस प्रक्रिया में हम सभी अपने काम और जीवन का ज़्यादा आनंद लेते हैं। हम अपने संगठन के लिए भी बहुत लाभकारी बनते हैं।"

ज़ाहिर है, यही वह था, जिसकी युवक को जाने कब से तलाश थी।

उसने कहा, "मैं यहाँ काम करना बहुत पसंद करूँगा।"

उसने ऐसा ही किया।

समय के साथ वह इतने नवाचारी मैनेजर के साथ काम करके बहुत लाभान्वित हुआ।

अंततः जो होना था, हो गया।

न्यू वन मिनट मैनेजर

वह भी न्यू वन मिनट मैनेजर बन गया।

ऐसा इसलिए नहीं हुआ, क्योंकि उसने नए वन मिनट मैनेजर की तरह सोचा या बात की, बल्कि इसलिए हुआ, क्योंकि उसने उस तरह से नेतृत्व और प्रबंधन किया।

उसने चीज़ों को आसान रखा।

उसने एक मिनट के लक्ष्य तय किए।

उसने एक मिनट की प्रशंसाएँ कीं।

उसने एक मिनट के पुनः मार्गदर्शन दिए।

उसने संक्षिप्त, महत्त्वपूर्ण सवाल पूछे; सरल सच्चाई बताई; हँसा, काम किया और आनंद लिया।

शायद सबसे अहम चीज़, उसने न सिर्फ़ प्रबंधन किया, बल्कि उसने लोगों का नेतृत्व सृजनात्मक बनने और नई चीज़ें करने के लिए भी किया। उसने अपने आस-पास के लोगों को प्रोत्साहित किया कि वे भी अपने साथ काम करने वाले लोगों के लिए यही करें।

उसने जेब के आकार का एक गेम प्लान भी तैयार किया, ताकि लोगों के लिए न्यू वन मिनट मैनेजर बनना ज़्यादा आसान हो जाए। उसने यह गेम प्लान उन लोगों को उपयोगी तोहफ़े के रूप में दिया, जिन्हें इससे लाभ हो सकता था।

इस पर लिखा था:

न्यू वन मिनट मैनेजर का गेम प्लान

शुरुआत

कर्मचारियों को पहले से बता दें कि आप जीतने में उनकी मदद करने के लिए क्या करने वाले हैं।

↓

एक मिनट के लक्ष्य

- स्पष्ट कर दें कि लक्ष्य क्या हैं।
- दिखा दें कि अच्छा व्यवहार कैसा दिखता है।
- हर लक्ष्य को एक पेज पर लिखें।
- लक्ष्यों की बार-बार त्वरित समीक्षा करें।
- कर्मचारियों को यह देखने के लिए प्रोत्साहित करें कि वे क्या कर रहे हैं और यह भी कि क्या उनके काम उनके लक्ष्यों से मेल खाते हैं।
- अगर नहीं, तो उन्हें अपने कामों को बदलने और जीतने के लिए प्रेरित करें।

लक्ष्य हासिल हुए
(या लक्ष्यों का कोई हिस्सा)

आप जीत गए

↓

एक मिनट की प्रशंसाएँ

- व्यवहार की प्रशंसा करें।
- इसे जल्दी करें। विशिष्ट बनें।
- कहें कि आप इसके बारे में कितना अच्छा महसूस करते हैं।
- ठहरें, ताकि लोग भी अच्छा महसूस कर सकें।
- उन्हें अच्छा काम जारी रखने के लिए प्रोत्साहित करें।

↓

अधिक सफलता के साथ आगे बढ़ें

लक्ष्य हासिल नहीं हुए

आप हार गए

जीतने में आपकी मदद करने के लिए

↓

एक मिनट के पुनः मार्गदर्शन

- दोबारा लक्ष्य स्पष्ट करें और उन पर सहमत हों।
- जो हुआ है, उसकी पुष्टि करें।
- ग़लती का वर्णन जल्दी ही करें।
- अपनी चिंता प्रकट करें।
- लोगों को खुद की चिंता महसूस कराने के लिए थोड़ा ठहरें।
- उन्हें बताएँ कि वे उस ग़लती से बेहतर हैं और आप उन्हें महत्त्व देते हैं।
- जब यह ख़त्म हो जाता है, तो यह ख़त्म हो जाता है।

↓

बेहतर प्रदर्शन के लिए आगे बढ़ें

स्वयं को एक उपहार

कई साल बाद उसने पलटकर उस वक़्त की ओर देखा, जब उसने पहली बार वन मिनट मैनेजमेंट के बारे में सुना था। यह बहुत अरसे पहले की बात लग रही थी।

उसके संगठन के लिए अधिक फुर्तीला और प्रतिक्रियाशील बनने की आवश्यकता तब से कहीं ज़्यादा हो गई थी, जब वह पहली बार न्यू वन मिनट मैनेजर से मिला था। इसलिए वह बहुत कृतज्ञ था कि वे ख़ास मैनेजर अपने समय और ज्ञान को लेकर इतने दयालु थे। यह बहुत मूल्यवान साबित हुआ था।

उसने दूसरों से जो सीखा था, उसे बाँटने का अपना वादा याद रखते हुए उसने उन नोट्स का विस्तार किया, जो उसने बहुत समय पहले लिए थे और अपनी टीम के हर व्यक्ति को उनकी एक प्रति दे दी।

उन्होंने इसे पढ़ा था और कहा था कि तीन रहस्यों के इस्तेमाल से वाक़ई फ़र्क़ पड़ा था।

उन्होंने पाया कि प्रशंसाएँ, ख़ास तौर पर जब उन्हें कारगर पुनः मार्गदर्शन से संतुलित किया जाए, लक्ष्यों को ज़्यादा जल्दी हासिल करने का शक्तिशाली तरीक़ा थीं।

कुछ लोगों ने यह भी उजागर किया कि वे घर पर भी इन सिद्धांतों का इस्तेमाल कर रहे थे और एक दूसरे को कोई चीज़ सही करते हुए पकड़ने पर आनंदित हो रहे थे।

लिज़ एक्विनो यह कहने के लिए आई थी, "तीन रहस्यों के बारे में मुझे बताने के लिए धन्यवाद। मेरे पास अब समय ही समय है।"

उसने प्रतिक्रिया की थी, "इसके लिए धन्यवाद तो न्यू वन मिनट मैनेजर को दिया जाना चाहिए।"

अपनी डेस्क पर बैठकर उसने अहसास किया कि वह कितना भाग्यशाली था।

अब उसके पास सोचने और योजना बनाने का समय था और अपने संगठन को उस तरह की मदद देने का भी समय था, जिसकी इसे सचमुच ज़रूरत थी।

अब उसके पास अपने परिवार के साथ बिताने और दूसरी रुचियों में देने के लिए ज़्यादा समय था। उसके पास तनावरहित होने का भी समय था। वह ख़ुशक़िस्मत महसूस कर रहा था कि उसके पास दूसरे मैनेजरों से कम तनाव था।

चूँकि उसकी टीम के लोग इतना अच्छा प्रदर्शन कर रहे थे, इसलिए उसके खंड में कर्मचारी

संबंधी समस्याएँ बहुत कम आती थीं, कम कर्मचारी बीमार पड़ते थे और कम लोग छुट्टी लेते थे।

जब उसने पीछे पलटकर देखा, तो उसे ख़ुशी हुई कि उसने वन मिनट मैनेजमेंट का इस्तेमाल करना शुरू करने के लिए तब तक इंतज़ार नहीं किया, जब तक कि वह इसे बिलकुल ठीक से न कर सके।

उसने अपनी टीम के सामने स्वीकार किया, “मुझे लोगों को यह बताने की आदत नहीं है कि वे कितने अच्छे हैं या मैं कैसा महसूस करता हूँ। मुझे यक़ीन नहीं है कि पुनः मार्गदर्शन देते वक़्त मैं आपको यह बताने की हमेशा याद रख सकता हूँ कि मैं आपको महत्त्व देता हूँ और आपके बारे में अच्छा सोचता हूँ।”

उसे मुस्कराना पड़ा, जब किसी ने कहा, “देखिए, आप कम से कम इसकी कोशिश तो कर ही सकते हैं!”

लोगों से यह पूछकर कि क्या वे ऐसे मैनेजर द्वारा प्रबंधित होना चाहते हैं और यह स्वीकार करके कि हो सकता है कि वह हमेशा इसे सही करने में सक्षम न हो, उसने एक महत्त्वपूर्ण चीज़ हासिल कर ली थी।

लोग पहले से ही जान गए थे कि वह ईमानदारी से शुरुआत से उनकी तरफ़ था और इसी से सारा फ़र्क़ पड़ा।

दूसरों को एक उपहार

वह ख़यालों में खोया हुआ था, तभी फ़ोन की घंटी बजी, जिससे वह चौंक गया।

उसने अपनी असिस्टेंट को कहते सुना, “गुड मॉर्निंग। फ़ोन पर एक युवती है, जो जानना चाहती है कि क्या वह आकर आपसे इस बारे में बात कर सकती है कि हम यहाँ किस तरह से प्रबंधन करते हैं।”

वह मुस्कराया, जब उसे अपने ख़ुद के शुरुआती अनुभव याद आए। उसने जवाब दिया, “मुझे उससे बात करके ख़ुशी होगी।”

बाद में जब वह प्रतिभाशाली युवती से मिला, तो वह बोला, “मैं वह सब बताकर सम्मानित महसूस कर रहा हूँ, जो मैंने नेतृत्व और प्रबंधन करने के बारे में सीखा है।”

जब उसने उस युवती को कुर्सी दी, तो वह बोला, “मेरा आपसे केवल एक आग्रह है।”

आगंतुक ने पूछा, “वह क्या?”

उसने शुरू किया, “बस यही कि अगर आपको यह उपयोगी लगे, तो आप...”

इसे दूसरों को बताएँ।

समाप्त

आभार

कई वर्षों तक हमने कई व्यक्तियों से सीखा है और उनसे प्रभावित हुए हैं। हम इन लोगों के प्रति आभार व्यक्त करना चाहेंगे और सार्वजनिक रूप से इनकी प्रशंसा करना चाहेंगे:

लैरी ह्यूज़, मूल संस्करण के अपने अनूठे, सृजनात्मक प्रकाशन के लिए।

डॉ. जेराल्ड नेल्सन और **रिचर्ड लेवक,** वन मिनट स्कोल्डिंग के लिए, जो अभिभावकीय अनुशासन का एक बेहद प्रभावी उपाय है। हमने उनकी पद्धति को "एक मिनट के पुनः मार्गदर्शन" में ढाला है।

डॉ. इलियट कार्लायल, जिन्होंने हमें प्रभावी काम सौंपने के बारे में सिखाया।

डॉ. थॉमस कॉनेलेन, जिन्होंने हमें ऐसी व्यवहारवादी अवधारणाएँ और सिद्धांत बनाने के बारे में सिखाया, जो स्पष्ट हों और सबकी समझ में आ जाएँ।

डॉ. पॉल हर्से, जिन्होंने हमें सिखाया कि विभिन्न व्यवहारवादी विज्ञानों के ज्ञान का उपयोग कैसे किया जाए।

डॉ. डोरोथी जॉन्गवार्ड, जे शेलोव और **एब वैग्नर,** जिन्होंने संप्रेषण और लोगों के अच्छे-होने के बारे में हमें सिखाया।

डॉ. रॉबर्ट लोर्बर, जिन्होंने व्यापार और उद्योग-धंधों में परिणामों के प्रबंधन के बारे में सिखाया।

डॉ. केनेथ मेजर, जिन्होंने हमें लक्ष्य बनाने और प्रदर्शन के बारे में सिखाया।

डॉ. कार्ल रॉजर्स, जिन्होंने हमें व्यक्तिगत ईमानदारी और खुलेपन के बारे में सिखाया।

लुई टाइस, जिन्होंने हमें मानवीय क्षमता का ताला खोलने के बारे में सिखाया।

हम अपनी अद्भुत साहित्यिक एजेंट **मार्गरेट मैकब्राइड, रिचर्ड एंड्रूज़,** हमारी उत्कृष्ट संपादक **नैन्सी कैसी** और **मार्था लॉरेंस,** हमारी योग्य डिज़ाइनर **पैट्रिक पाइना** और **फ़े एचिसन** को उनकी सारी मदद के लिए धन्यवाद देना चाहते हैं।

जो लोग
अपने बारे में
अच्छा महसूस करते हैं,
वे बेहतर परिणाम
लाते हैं!

अनुवादक के बारे में

डॉ. सुधीर दीक्षित टाइम मैनेजमेंट , सफलता के सूत्र, 101 मशहूर ब्रांड्स और अमीरों के पाँच नियम सहित सात लोकप्रिय पुस्तकों के लेखक हैं, जिनमें से कुछ के मराठी व गुजराती भाषाओं में अनुवाद हो चुके हैं। इसके अलावा उन्होंने हैरी पॉटर सीरीज़, चिकन सूप सीरीज़ तथा मिल्स ऐंड बून सीरीज़ सहित 150 से भी अधिक अंतर्राष्ट्रीय बेस्टसेलर्स का हिन्दी अनुवाद किया है, जिनमें रॉन्डा बर्न, डेल कारनेगी, नॉर्मन विन्सेन्ट पील, स्टीफ़न कवी, रॉबर्ट कियोसाकी, जोसेफ़ मर्फ़ी, एडवर्ड डी बोनो, ब्रायन ट्रेसी आदि बेस्टसेलिंग लेखक शामिल हैं। उन्होंने मशहूर भारतीय क्रिकेट खिलाड़ी सचिन तेंदुलकर की आत्मकथा प्लेइंग इट माय वे का हिन्दी अनुवाद भी किया है।

हिन्दी साहित्य और अँग्रेज़ी साहित्य में स्नातक की उपाधि लेने के पश्चात् डॉ. दीक्षित अँग्रेज़ी साहित्य में एम.ए. तथा पीएच. डी. भी हैं। उनकी साहित्यिक अभिरुचि की शुरुआत हिन्दी जासूसी उपन्यासों से हुई, जिसके बाद उन्होंने अँग्रेज़ी के सभी उपलब्ध जासूसी उपन्यास पढ़े। वे अगाथा क्रिस्टी और आर्थर कॉनन डॉयल के लगभग सभी उपन्यास व कहानियाँ पढ़ चुके हैं।

कॉलेज के दिनों में डेल कारनेगी की पुस्तकों का उन पर गहरा प्रभाव पड़ा। कॉलेज की शिक्षा पूरी करने के बाद डॉ. दीक्षित ने दैनिक भास्कर, नई दुनिया, फ़्री प्रेस जर्नल, क्रॉनिकल, नैशनल मेल आदि समाचार पत्रों में कला, नाटक एवं फ़िल्म समीक्षक के रूप में शौकिया पत्रकारिता की। उन्हें म.प्र. फ़िल्म विकास निगम द्वारा फ़िल्म समीक्षा के लिए पुरस्कृत भी किया गया। चेतन भगत और डैन ब्राउन उनके प्रिय लेखक हैं। डॉ. दीक्षित को पाठक sdixit123@gmail.com पर फ़ीडबैक प्रदान कर सकते हैं।