

خلاصه کتاب

عذرخواهی یک دقیقه ای

نویسندگان: کن بلانچارد، مارگارت مک براید

مترجم: مامک بهادرزاده

ناشر: پیک آوین

۱۳۸۳

آبان ۱۳۸۴

مقدمه

عذرخواهی یک دقیقه ای داستان مدیر شرکتی است که در میانه این دوران پر تغییر، مرتکب اشتباهی شده است که ما به دفعات در تیترو روزنامه ها شاهدش هستیم. جای تعجب نیست که چگونه مردمی اینچنین زرنگ و باهوش و ظاهراً موفق، قادرند بدین حد از مسیر اصلی فاصله بگیرند و آنچه را که واقعا اهمیت دارد به دست فراموشی بسپارند. آن گاه هرچند وقت یکبار می بینیم که بر خلاف آنچه عقل سلیم حکم می کند، اشتباهاتشان را با عدم اقرار به آن و عدم عذرخواهی از اعمالی که مرتکب شده اند دو چندان می کنند. کاری که با یک تغییر به راحتی قابل تصحیح است. کن بلانچارد و جک براید به ما شیوه رویارویی موفقیت آمیز با اشتباهاتمان را با رموز یک عذرخواهی هدفمند نشان می دهند.

عذرخواهی یک دقیقه ای چیزی بیش از یک تکنیک است و بیش از کلمات صرف، روشی ساده برای زندگی و تفکر موفقیت آمیزتر است.

مرد جوان

مرد جوان در مقام معاون مدیرعامل، در جلسات هیئت مدیره زیادی حضور پیدا کرده بود اما تاکنون جلسه ای این چنینی ندیده بود. برای او که همیشه مدیرش را می ستود حکم یک شوک را داشت. می دانست مدیرعامل باید دست به اقدامات جدیدی بزند و در غیر این صورت موقعیت کارمندان و آینده شرکت به مخاطره می افتاد. رئیس جلسه بسیار صریح از مدیرعامل خواست در عرض یک هفته راه حلی ارائه دهد که آبرو و اعتبار شرکت مثل ارزش سهام آن در بازار فروش تنزل نکند و در صورتی که شیوه مؤثری نیابد که بتواند اعتماد دوباره هیات مدیره را جلب نماید، مدیرعامل جدید تعیین خواهد شد.

مدیرعامل جلسه را ترک نمود و از مرد جوان خواست تمام آخر هفته را با او در تماس باشد تا راه حلی بیابند. مرد جوان به یادش آمد که می تواند از مدیر یک دقیقه ای که دوست پدرش بود کمک بگیرد. لذا برای او پیغامی ارسال نمود تا در صورتی که امکان داشته باشد، از راهنمایی های او بهره بگیرد.

مدیر یک دقیقه ای

مدیر یک دقیقه ای با کمال میل آمادگی خود را در این مورد اعلام نمود و گفت: راز نیرومندی وجود دارد که به بسیاری از مردم را آموزش داده ام و زمانی که آن را به طور مؤثر به کار ببندند، خواهند توانست مشکلاتشان را آسانتر حل و فصل نمایند. اسم این تاکتیک عذرخواهی یک دقیقه ای است. ظاهراً همان چیزی است که مدیرعامل تو هم به آن نیاز دارد.

"سفت ترین بخش عذرخواهی، دانستن و اقرار به این نکته است که اشتباه کرده ایم."

عذرخواهی یک دقیقه ای

قبل از هر چیز باید از گفتن کلماتی نظیر "شاید"، "باید"، "اگر می توانستم" و "اگر فقط" پرهیز کرد. این ها کلمات نگران کننده ای هستند که باعث می شوند احساس شکست، دلسردی و پریشانی به فرد دست بدهد و او را در گذشته هایش نگه داشته و مانع از بروز بهترین عملکرد شود. همچنین فرد را از صادق بودن با خودش باز می دارد.

مرد جوان مشکلات شرکت را برای مدیر یک دقیقه ای توضیح داد و او اقرار کرد که ظاهراً موضوع بسیار جدی است و در صورتی که برنامه دقیقی برای کارها ریخته نشود، ممکن است کل شرکت فرو ریزد. مدیر یک دقیقه ای گفت: در حال حاضر قویاً فقط یک کار است که مدیرعامل می تواند انجام دهد تا به طور چشمگیری کارها بهتر و مساعدتر شود و آن هم عذرخواهی یک دقیقه ای است. انجام مناسب و به موقع عذرخواهی یک دقیقه ای یکی از نیرومندترین کارهایی است که هر انسانی می تواند برای ترمیم موقعیتهایی نظیر این از آن استفاده کند.

همچنین او توضیح داد: من بیش از بیست سال ۳ رمز مدیریت را به کار بستم. هدف گذاری یک دقیقه ای، تقدیر و توییح رسمی. بعد از سالها تدریس این نکات به مدیران دریافتم در

صورتی که خود مدیران مرتکب اشتباهی شوند نیاز به رمز دیگری به نام عذرخواهی یک دقیقه ای است. قدرت واقعی عذرخواهی یک دقیقه ای در عمل به آن نهفته است نه فقط در بیان آن.

" قدرت عذرخواهی یک دقیقه ای عمیق تر از کلمات صرف است."

در صورتی که مدیری دچار اشتباهی شود، اشتباهات روزبه روز بدتر شده و روابط را مسموم می کنند. عذرخواهی نه تنها دارای نیروی پتانسیل تصحیح اشتباهات است بلکه موجب جلب اطمینان دوباره دیگران نسبت به شخص نیز می شود. در این حالت شخص با دلیل اصلی صدمه ای که زده مقابله می کند نه با اثرات و نشانه هایش. عذرخواهی غالباً در عرض یک دقیقه بیان می شود گویا این که برای ترمیم و بازسازی مجدد اوضاع نیاز به زمان قابل توجهی است. در عذرخواهی یک دقیقه ای نیاز به هیچ عذر و بهانه، قربانی کردن خود یا بیان داستانی شورانگیز نیست، بیان مستقیم اصل مطلب بسیار تاثیرگذارتر است. قسمت مشکل و زمان بر آن، رسیدن به صداقت کامل با خود و قبول مسئولیت اشتباه خود پیش از عذرخواهی کردن است.

" در کنه اکثر مشکلات ، حقیقتی وجود دارد که نمی فوایم با آن

روبرو شویم"

مشکلات دقیقاً از لحظه ای که فرد از مواجه شدن با حقیقت طفره رود شروع و مرتباً بدتر و در نهایت از کنترل خارج می شود.

وقتی فرد تلاش می کند با حقیقت قطع رابطه کند که "هرگز این اتفاق نیفتاده" و یا "تقصیر من نبوده است" درصدد انکار یا تکذیب آن حقیقت است و نمی تواند عذرخواهی کند. او هرگز نمی تواند بپذیرد که در اشتباه است. عموماً این افراد حالت تدافعی به خود گرفته و تمایلی به شنیدن انتقادات ندارند.

"عذرخواهی یک دقیقه ای با پذیرش آغاز و با تمامیت
فاتمه می یابد."

پذیرش

روند تسلیم و پذیرش در عذرخواهی یک دقیقه ای دو بخش مهم دارد. بخش اول درمورد خود شما و گیرانداختن اشتباهات شماست. بخش دوم مربوط به این است که اطمینان حاصل کنی شخص یا اشخاصی که به آنها آسیب رسانده ای حس کرده اند که تو به اشتباهت پی برده ای. برای پذیرش ابتداء باید عبارت "من همیشه درست می گویم" را کنار گذاشت و آنگاه با صداقت کامل نسبت به خود با حقیقت زندگی و شکستها روبرو شد.

"یک دقیقه صادق بودن با خود، بیش از روزها، ماهها و سالها
فودفربیی ارزش دارد."

صادق بودن با خود و پذیرش مسئولیت صدماتی که به دیگران وارد شده نیازمند فروتنی و شهامت است. رهبران بزرگ وقتی کارها خوب پیش می رود از دیگران ستایش و قدردانی می کنند و وقتی کارها بر وفق مراد نباشد، مسئولیت کامل آن را خودشان بر عهده می گیرند. درست برعکس رهبران خودپسند که وقتی کارها درست پیش برود، افتخار و احترامش را نصیب خود می کنند و برای پیشرفت ناصحیح کارها دیگران را مورد سرزنش قرار می دهند. وقتی فرد تسلیم شده و اشتباه خود را می پذیرد، می فهمد که بدون توجه به هر پیامدی باید از افرادی که به آنها آسیب رسانده عذرخواهی کند.

"هرچه عذرخواهی دیرتر انجام شود، ضعف و سستی در این کار
بدرخواهی تلقی می شود."

اگر فرد نتواند نسبت به رویداد خاص فعلی صداقت داشته باشد دیگران تصور میکنند در مورد مسایل دیگر هم دروغ می گوید. از نظر افرادی که از عذرخواهی امتناع می کنند عذرخواهی یک ضعف تلقی می شود و این از آنجا ناشی می شود که بیشتر مردم دوست دارند همیشه خوب و درست به نظر بیایند و مشکل همیشه خوب و درست به نظر رسیدن این است که باید یک نفر دیگر این وسط بد به نظر برسد و کار اشتباه را او کرده باشد. اگر مردم دست از این "درست به نظر رسیدن" بردارند و در جاهایی که قابل قبول است به عنوان عکس العمل پذیرفتنی و بر حق از اشتباهاتی که مرتکب شده اند عذرخواهی کنند در این صورت، صداقت و اخلاص، جانشین "سرپوش گذاریها" خواهد شد. در این جا لازم است که به فرد آسیب دیده دقیقاً گفته شود که چه اشتباهی از فرد خاطی سرزده است. ضمن این که او باید صریحاً احساس خود را نسبت به کارهایش بیان کند که مثلاً "آشفته، دستپاچه، ناراحت یا خجالت زده است، با این کار نشان می دهد که عذرخواهی واقعی بوده و بر رابطه صادقانه خود با طرف مقابل صحنه می گذارد.

تمامیت

صداقت یعنی گفتن حقیقت به خودمان و دیگران، تمامیت یعنی زندگی بر طبق آن حقیقت. زمانی که فرد تسلیم واقعیتی می شود و آن را می پذیرد، صداقتش را نشان می دهد و وقتی به چیزهایی که گفته عمل می کند، تمامیتش را نشان می دهد. تمامیت یعنی ثبات قدم در فکر و عمل. یعنی در هر موقعیتی مطابق آن انسانی که واقعاً می خواهی باشی عمل کنی و این مستلزم تصحیح اشتباهات است. آنچه که فرد مایل است، مردم در حال و آینده در مورد او فکر کنند دقیقاً آن چیزی که او می خواهد آنگونه باشد و این مستقیماً روی تمایل برای عذرخواهی تاثیر می گذارد. بدین ترتیب مشاهده می کنیم عذرخواهی یک دقیقه ای علاوه بر تلاش برای تصحیح اشتباهات، روشی است برای تعدیل و آرایش دوباره رفتار.

"آنچه از شما به یادگار می ماند زندگی شماست."

همه انسانها دارای کاستی هایی هستند و هیچکس کامل نیست. در نتیجه ممکن است کارهایی انجام دهد که با آنچه مایل است از خود برجای گذارد ناهماهنگ و متضاد باشد. اما تمامیت فرد با سرعتش در تصحیح این اشتباهات سنجیده می شود و این که چقدر سریع به مسیر درست برگردد. گاهی اوقات ما اشتباه می کنیم. روی غرور یا خویشتن بینی مان تاثیر بیش از حد می گذارد و اجازه نمی دهد به اشتباهاتمان اعتراف کنیم و خودمان را ببخشیم. ظاهراً "اشتباه مثل تخلف یا پیمان شکنی می ماند که نمی توانیم به هیچ وجه فراموشش کنیم. وقتی مردم درمی یابند که صدمه وحشتناکی به کسی وارد کرده اند قدرت بخشیدن خودشان را از دست می دهند. آنها احساس بسیار بد و رعب آوری نسبت به صدمه زدن یا نا امید کردن یک فرد دیگر دارند. فکر بخشیدن خود، ساده است. اما انجامش همیشه آسان نیست و آن چیزی که بخشیدن خود را تا این حد مشکل می سازد روبرو شدن با دو حقیقت است: اول این که کار اشتباهی در رابطه با یک نفر انجام داده ای که باید تصحیح شود. دوم این که کار تو در تضاد با شخصیتی است که می خواهی باشی یا دوست داری دیگران فکر کنند که هستی.

برای اثبات این که خود شرف بهتر از رفتار بدش است باید اشتباه

خود را ببخشد.

اصلاح اشتباهات نشان می دهد شخص خالصانه و از صمیم قلب درصدد بازگرداندن اعتماد از دست رفته است. تنها زمانی عیوب اصلاح می شود که فرد رفتار خود را تغییر دهد و اشتباهش را جبران کند و این کار به شکلی انجام شود تا شخص مورد نظر ارزش و اهمیت آن را درک کند. بدین منظور لازم است از فرد آسیب دیده سؤال شود که برای جبران اشتباه پیش آمده چه کاری میتوان انجام داد. بیشتر مردم از یک عذرخواهی خالصانه استقبال می کنند و بیشتر از شما مشتاقند جریان را فراموش کنند. اما عذرخواهی یک دقیقه ای بدون تلاش صمیمانه و خالصانه برای جبران اشتباهات ناقص است. تنها روش برای نشان دادن پشیمانی از عمل انجام شده، تغییر رفتار است آن هم به شکلی که فرد آسیب دیده بفهمد تو متعهد هستی دیگر آن اشتباه را تکرار نکنی.

در پی نتیجه نباشید

عذرخواهی نباید به خاطر کسب نتیجه یا گرفتن پاسخ باشد، چه مردم تو را ببخشید چه نه.

عذرخواهی برای کسب نتیجه نیست، عذرخواهی برای این است که
می دانی اشتباه کرده ای و این کار صمیمی است که می توانی برای
ببرانش انجام دهی.

غالب مردم به هنگام انجام امور فقط روی نتیجه تمرکز می کنند و این که از نظر دیگران چگونه هستند. در حالی که تمرکز توجه و حواس بر روی کار و نحوه انجام آن کار را بسیار لذتبخش می سازد. می بایست به طور کامل در کاری که می کنیم حضور داشته باشیم به عوض این که نگران چیزهایی که در هفته آینده پیش خواهد آمد باشیم.

غالباً مردم واقعا نمی دانند چگونه یک عذرخواهی مؤثر انجام دهند و به همین دلیل از آن طفره می روند و به همین دلیل که دل و جرات این را ندارند که بگویند اشتباه کرده اند، موضوعات خیلی کوچک ناگهان از کنترلشان خارج می شود و در برخی موارد حتی قابل ذکر در اخبار روزنامه ها می گردد. اینان ظاهراً نمی دانند کی و چگونه عذرخواهی کنند. گاهی خودشان را در حال زیر لب زمزمه کردن "ببخشید" یا "متاسفم" می بینند. این عکس العمل ضعیف است که هیچ گونه تاثیر روی طرف مقابل ندارد. (اگر کار اشتباهی چه عمدی و چه غیر عمد در مورد کسی انجام نداده ایم، صرف جلب توجه کسی انجام عذرخواهی کار درستی نیست. زیرا در این صورت با خود صادق نبوده ایم.)

وقتی دیدگاههای دو طرف در مورد لزوم عذرخواهی، متضاد و ناسازگار است، پیامد طبیعی آن ، یک تصمیم ناسازگار می شود. در این صورت نیاز به یک فرد آگاه بی طرف است که به صحبتهای هر دو نفر گوش فرا داده و کمک کند تا به یک راه حل عملی برسند. صرف این که فرد به خاطر نمی آورد که چه آسیبی به طرف مقابل رسانده دلیل نمی شود که از انجام عذرخواهی طفره برود. ممکن است آن واقعه برایش مهم نبوده یا آنقدر مشغول و گرفتار بوده که متوجه نشده چقدر کارش روی شخص مقابل تاثیر گذاشته و او را رنجانده است. کم توجهی به سخنان، افکار

و نظرات اشخاص می تواند به آنها آسیب برساند. در این صورت باید به آنان اطمینان داد که منظور بدی نداشته و نمی خواسته به ایشان آسیب برساند و مایل است وضع پیش آمده را اصلاح کند. وقتی ما از صمیم قلب عذرخواهی می کنیم، خودمان را می بخشیم، کارمان را جبران می کنیم و نشان می دهیم تغییر کرده ایم. در این صورت به آرامش روحی می رسیم. آنان که اطراف ما هستند نیز با این کار به آرامش خاطر می رسند. بر روی بسیاری از چیزهایی که اطراف ما هستند از جمله آرامش خاطر نمی توان قیمتی گذاشت. چون ارزششان معنوی است و آن قدر دم دست هستند که هیچ هزینه ای بابت دریافتشان پرداخت نمی کنیم، با این وجود آنها را ندیده و کیلومترها دورتر به دنبالشان می گردیم.

در سازمانها بسیاری از مشکلات دفتری، نتیجه رفتارهای ناسازگار، متضاد و زیان آور، تنگ نظری ها و کوتاه بینی هاست. حال آن که بقیه به دلیل اتفاقات، اشتباهات، غرور، خودبینی، غفلت و بی توجهی یا حماقت صرف است.

*بهترین عذرخواهی از کسی که به او آسیب رسانده ای این است که
بگویی اشتباه کرده ای، ناراحت هستی و می فواهی ببراناش کنی*

این به ما یاد می دهد که از تاثیری که رفتارمان بر دیگران می گذارد آگاه تر شده و در آینده دقیق تر و با ملاحظه تر باشیم. در این صورت می توانیم بر دیگران تاثیر گذاشته و نهایتاً آنها را هم نسبت به تاثیر رفتارهایشان بر دیگران حساس تر و با ملاحظه تر کنیم و کمکشان نماییم تا نیازی به عذرخواهی پیدا نکنند. کل راه جلوگیری از عذرخواهی همین است.

*هر بار عذرخواهی یک دقیقه ای شما را از تاثیر رفتارتان بر دیگران
آگاه تر می کند.*

قبول مسئولیت

یکی از نکات مهم در عذرخواهی یک دقیقه ای پذیرش "تقصیر داشتن" است. تقصیر سهم ما در مشکلات یا نقش و تاثیری است که در آن داریم. گاهی به خاطر کاری که کرده ایم سکوت کرده و منفعل می شویم. در این صورت با خودمان و دیگران صادق نبوده ایم. در هنگام وقوع مشکل همواره باید بیندیشیم که "نقش من در ایجاد این مشکل چه بوده است؟" اگرچه سرزنش دیگران به مراتب راحت تر است. دیدن خطا و اشتباه حتی از سوی دیگران و ابراز و بیان نکردن آن از ترس ناراحتی دیگران سهم ما را در آن افزایش می دهد.

تقدیر از خود

عمده ترین چیزی که باعث عدم صداقت و اقرار به اشتباهات و نهایتاً عذرخواهی می شود، احساس فرد نسبت به خودش است. افراد باید یاد بگیرند چگونه از خود تقدیر کنند. تقدیر فرد از خود به چهار عامل بستگی دارد. اولی سرنوشت است مانند انتخاب محل تولد، والدین، جنسیت و رنگ پوست که جبر زندگی است. دوم تجارب اولیه زندگی با بزرگترها مثل والدین، بستگان و معلمین. سوم موفقیت ها و شکستها در زندگی. چهارمین اصل خودارزشی، برداشت و استنباط ما از سه اصل اولیه است که از همه مهمتر و قویتر است. چون از روی این برداشت و استنباط است که ما تمام انتخابهای زندگی را انجام می دهیم. در اینجا است که باور ما از "خود" و از "ارزشهای شخصی" صرفنظر از تجارب گذشته مطرح می شود. در ۲ حالت نفس انسان از کنترل خارج می شود. اول غرور بیهوده، و خودبزرگ بینی و دوم عدم اعتماد به نفس و خود کم بینی. هر دو دسته افرادی هستند که در عذرخواهی دچار مشکلند. افرادی که دچار غرور بیهوده هستند نمی خواهند ضعفها و آسیب پذیری هایشان را با دیگران در میان بگذارند و آنان که عدم اعتماد به نفس دارند می ترسند بگویند اشتباه کرده اند چون ممکن است دیگران آنان را نالایق و بی کفایت تلقی کنند. هر دو دسته فاقد فروتنی و تواضع هستند و نمی فهمند که :

مردم متواضع خودشان را دست کم نمی گیرند، فقط در مورد خودشان کم فکر می کنند.

برای رفع این مشکل ما باید آگاهانه "خودمان" را از "اعمالمان" جدا کنیم. اگر ما فکر کنیم ارزش ما مشروط به اعمالمان و نظرات دیگران است، ارزیابی نادرستی از خود داشته و ناچاریم یا خود را بزرگتر از واقعیت جلوه دهیم یا به علت عدم اعتماد به نفس مدام به دفاع و حمایت از خود در برابر دیگران پردازیم. در صورت وجود "عشق بی قید و شرط به خود" می توان احساس مثبتی به خود داشته و راحت تر در مورد عملکردمان قضاوت نماییم.

عزت نفس و عذرخواهی یک دقیقه ای

چه تعداد آدمهایی هستند که آسیب دیده اند یا قلبشان شکسته است به خاطر این که افرادی بهشان صدمه زده اند و شهادت اقرار به عمل اشتباه خود و عذرخواهی کردن از آنها را نداشته اند، آنها چه می توانند بکنند؟ معمولاً زمانی که شخصی باعث رنجش دیگری می شود، احساسات بد در ذهن او باقی می ماند و به کینه تبدیل می شوند. این کینه و دشمنی روز به روز عمیق تر و بزرگتر شده و می تواند حرکت و پیشرفت او را مختل کند. اما زمانی که بتواند با آن ناراحتی کنار آمده و در ذهنش آن را حل کند، به طور جادویی احساسات منفی و ترسهایش به یکباره ناپدید می شوند.

برای پاک کردن احساسات منفی دو راه وجود دارد. اول این که فرد خطاکار را بخشیده و اجازه دهیم آن رویداد از ذهنمان خارج شود. در حقیقت ذهن را آزاد سازیم. با درک این حقیقت که هیچکس کامل نیست و قبول این که مردم آن قدر درگیر مشکلات و مسائل خودشان هستند که فرصت دیدن احساسات دیگران را ندارند راحت تر می توان آنان را بخشید. دوم این که به آن شخص بگوییم که دقیقاً "چه فکری می کنیم و چه احساسی داریم. وقتی ما شهادت به خرج داده تا با شخصی که برایمان اهمیت دارد، صادق باشیم در واقع به خودمان احترام گذاشته ایم. به او

اجازه داده ایم بفهمد مایلیم با ما چگونه رفتار شود. همچنین به او نشان داده ایم چقدر برای رابطه‌مان با وی ارزش قائلیم و می‌خواهیم آن را حفظ و حتی شکوفا کنیم.

وقتی شما احساس خود را به شفاهی که برایتان مهم است صادقانه بیان می‌کنید، نشان می‌دهید که برای خودتان و رابطه‌تان با او ارزش قایلید.

مهمترین مسئله در این جریان این است که به طرف مقابل کمک کنیم بفهمد کار ناشایستی انجام داده که باعث رنجش ما شده است و قول بگیریم که رفتارش را عوض کند.

لمظه دقیقی

مرد جوان پس از آموختن تکنیکهای عذرخواهی یک دقیقه ای، رموز آن، فواید و کارکردهای آن، بعد از تعطیلات به شرکت بازگشت. به دفترمدیرعامل رفته و گفت: یکی از چیزهایی که این هفته یادگرفتم این بود که یک عذرخواهی به شما بدهکارم. شما از صراحت و روراستی من تشکر می‌کنید اما من اخیراً "نه با شما و نه با خودم روراست نبودم. مدت‌هاست که جزئی از مشکل شده‌ام، نه راهی برای حل آن. من شاهد اشتباهاتی در سازمان بودم اما هیچگاه شهادت گفتن را پیدا نکردم. از این که پیش از اینها حقیقت را به شما نگفتم شرمنده‌ام. اما می‌ترسیدم اطمینان شما و شغلم را از دست بدهم..... و در آخر گفت می‌خواهم به شما پیشنهاد کنم از هیئت مدیره عذرخواهی کنید.

مدیرعامل گفت: آنچه تو امروز راجع به عذرخواهی یک دقیقه ای توضیح دادی قطعه گم شده تفکرات من بود. در این مدت من هم روی یک برنامه کاری که تصور می‌کنم بتواند این وضعیت منفی را معکوس کند و شرکت را روی خط درست بیندازد کار کردم. اما این برنامه زمانی فایده دارد که بتوانم اعتماد هیات مدیره را دوباره جلب کنم.

عذرخواهی یک دقیقه ای شیوه قدرتمندی است برای تصحیح اشتباهی که کرده‌اید و ترمیم دوباره اعتمادی که یک رابطه فوب به آن نیاز دارد.

در روز مقرر در جلسه هیئت مدیره، مدیرعامل چنین آغاز کرد: تا اینجا همه شما از وخامت اوضاع کنونی شرکت اطلاع دارید و من مسئولیت کامل اشتباهاتم در قضاوت را که در شدت بخشیدن به این مشکل دخالت داشته به عهده می گیرم. من از اعمالم شرمندم. از این به بعد می خواهم درست عمل کنم و....

همچنان که مدیرعامل جمع بندی عذرخواهی یک دقیقه ای اش را می کرد، قیافه اعضا و جلسه آرام گرفت. سپس وی برنامه بازسازی را ارائه کرده و چگونگی پیاده سازی و اجرای جزء به جزء آن را شرح داد.

پس از پایان سخنان مدیرعامل و مشورت اعضای هیات مدیره، رئیس جلسه خطاب به مدیرعامل گفت: من از طرف تمامی حضار صحبت می کنم. ما همگی قویا "تحت تاثیر سخنان شما قرار گرفتیم. از عذرخواهی ات تشکر می کنیم و آن را می پذیریم. اگر روی حرفهایی که زدی بایستی ما صد درصد پشتیبان برنامه بازسازی تحسین برانگیز و مؤثری که ارائه کردی هستیم.

مدیر یک دقیقه ای: خلاصه برداری

من سوالات زیر را از خودم می کنم و صادقانه به آنها جواب می دهم:

- چه اشتباهی کرده ام؟
- آیا کسی را اخراج کردم یا خواسته ها، آرزوها، احساسات و افکارش را دست کم گرفتم؟
- آیا وقتی شایسته اش نبودم تقدیر یا پاداشی دریافت کردم؟
- چرا این کار را کردم؟ آیا عمل نسنجیده، عجولانه و بدون فکری بود؟ آیا حساب شده بود؟ آیا نتیجه ترس، خشم یا عجز و ناکامی من بود؟ انگیزه ام از انجامش چه بود؟ چه مدت اجازه دادم ادامه پیدا کند؟ بار اول بود یا قبلا" تکرار شده بود؟
- آیا این رفتار دارد جزئی از زندگی من می شود؟
- چه حقیقتی وجود دارد که نمی خواهم با آن روبرو شوم؟
- آیا خود من از رفتارهایم بهتر هستم؟

سپس کارهای زیر را انجام می‌دهم:

عذر فواهی یک دقیقه‌ای را با پذیرش آغاز می‌کنم.

- من صادق هستم و پیش خود اقرار می‌کنم که مرتکب اشتباه شده‌ام و باید جبران‌ش کنم.
- مسئولیت کامل اعمالم را بر عهده می‌گیرم و بی‌توجه به نتیجه، صادقانه نیاز به عذر خواهی از شخصی را که به او آسیب رسانده‌ام یا باعث رنجش شده‌ام درک می‌کنم.
- ضرورت فوری عذر خواهی را فهمیده‌ام و هرچه زودتر به انجامش اقدام می‌کنم.
- به‌طور مستقیم به شخص آسیب دیده می‌گویم که اشتباهم چه بوده است.
- احساسم را نسبت به کاری که با او کرده‌ام بیان می‌کنم.

عذر فواهی یک دقیقه‌ای را با تمامیت کامل می‌کنم.

- دریافته‌ام آنچه انجام داده‌ام در تضاد با شخصی است که می‌خواهم باشم.
- دوباره تایید می‌کنم که خودم از رفتارم بهترم و خودم را می‌بخشم.
- با اصلاح رفتارم می‌فهمم که چقدر به شخص مقابل آسیب رسانده‌ام و با تغییر رفتار، تعهدم را به عدم تکرار آن نشان می‌دهم.