

مدیر وقت شناس و هدفمند

نوشته‌ی:

کن بلانکارد
استیوگاتری

ترجمه‌ی:

غلامرضا صالحی معوا

تقديم به تمام کسانی که تمایل دارند زندگانی‌شان را در کنترل کامل خویش گرفته و به هر جایی که می‌خواهند برسند.



نی‌نگار



نشر مرنديز

۰۵۱۱-۸۴۱۲۹۰۴

۰۲۱-۶۶۹۶۴۱۶۴

● مدیر وقت‌شناس و هدفمند ●

نوشته‌ی: کن بلاتکارد - استیو گاتری

ترجمه‌ی: غلامرضا صالحی معوا

ویراستار: مرتضی خیابزبان

نوبت چاپ: اول ۱۳۸۵

شمارگان: ۳۰۰۰ نسخه

قیمت: ۱۲۰۰ تومان

شابک: ۹۶۴-۹۹۲۱-۰۲-۸

■ کلیه حقوق محفوظ است ■

مرکز پخش:

تهران - پخش کتاب پارسیان - خیابان انقلاب - خیابان اردیبهشت،

بالا تر از لبافی‌نژاد - کوچه وحید پلاک ۳ واحد ۲

تلفن: ۶۶۴۸۸۲۰۴ - ۶۶۹۶۴۱۶۴

اثر برجسته‌ی دیگری از نویسنده‌ی «مدیر یک دقیقه‌ای»
چگونه یک مدیر لحظه‌ی آخر بر مسامحه‌ی خود چیره می‌گردد

بلانچارد ۱۹۳۹
مدیر وقت‌شناس و هدفمند / نوشته کن بلانکارد، استیو گاتری، ترجمه غلامرضا صالحی
معوا -- مشهد، مرنديز، نی نگار، ۱۳۸۴.
۱۳۴ ص.

ISBN 964-9921-02-8

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیبا.
عنوان اصلی: The on - time, on target manager: how a last - Minute manager conquered procrastination.
۱. وقت -- تنظیم، ۲. مدیران -- تنظیم وقت، ۳. اهمالکاری، الف. گوتری، استیون
۱۹۴۶ - م، Gothry, steven R. ب. صالحی معوا، غلامرضا، ۱۳۲۶ - م. ترجم. ج. عنوان.
۶۵۸/۴۰۹۳ HD ۶۹/۷۷
م ۸۴-۴۱۱۴۰ کتابخانه ملی ایران

فهرست مطالب

پیش‌گفتار	۷
مقدمه	۱۱
۱ - تأخیر در قراری بسیار مهم	۱۷
۲ - تغییرات پیش رو	۲۵
۳ - اولین P	۳۱
۴ - اولین آزمون	۳۹
۵ - حاشا	۴۵
۶ - دومین P	۵۷
۷ - صورت اصلاحیه	۶۱
۸ - در بحر افکار	۸۷
۹ - اصلاً این الفبای کیست؟	۹۵
۱۰ - شبی دیگر اندیشیدن	۱۰۱
۱۱ - دیگه بسه!	۱۰۹
۱۲ - وقت‌شناس، هدفمند	۱۱۳
۱۳ - راه حل کامل	۱۲۵
کلام آخر: یادداشتی خصوصی از مؤلفین	۱۲۹
می‌توانی تفاوتی بیافرینی	۱۳۴

پیشگفتار

درست مانند تیم‌های ورزشی که فصلی را با برد یا باخت پشت سر می‌گذارند، سازمانها نیز، از هر نوعی که باشند همین وضعیت را دارند.

و درست همانند تیم‌های ورزشی که با افول و مصدومیت افراد مواجه می‌گردند، هر سازمانی نیز ممکن است با چنین مصایبی رو به رو گردد. در بیشتر موارد، علت اصلی چنین ویرانگری‌های خانمان براندازی، مسامحه است. یکی از افراد تیم‌تان که اغلب تأخیر دارد می‌تواند صدمات زبان باری به سایر اعضای تیم بزند. این نوع تخریب‌ها و زیان‌ها می‌توانند مشتمل بر ایجاد استرس بر تمام اعضا، خسارت مالی، و حتی شکست گروهی باشند. خوشبختانه، برای این مشکل راه‌حلی هم وجود دارد - و این راه حل اکنون در اختیار شما است و شما آن را در دست گرفته و مطالعه می‌کنید!

کن بلانکارد^۱ و استیو گاتری^۲ با تألیف کتاب مدیر وقت‌شناس و هدفمند راه حل این مشکل را ارائه می‌نمایند. این کتاب، نه تنها طرحی مستحکم و موثق برای پرهیز از مسامحه را معرفی می‌نماید، بلکه به ارائه‌ی زیر بنایی مستحکم می‌پردازد که شما می‌توانید تصمیم‌های روزانه‌تان را بر آن مبنا اخذ نموده و از بالاترین روحیات و اخلاقیات بهره‌مند شوید.

این امری کاملاً طبیعی است که هواداران یک تیم ورزشی انتظار داشته باشند که تیم‌شان در هر سال، فصلی پر فروغ و پیروز را پشت سر بگذارد. قیاساً، سهامداران، کارفرمایان و مشتریان نیز از شرکت و یا موسسه‌ی غیر انتفاعی‌شان انتظار دارند که سال به سال رونق گرفته و توسعه پیدا نماید.

مع الوصف، هر دوی انتظارات فوق‌الاشاره غیر واقعی و دور از دسترس به نظر می‌رسند - حتی اگر از بهترین کادر رهبری برخوردار باشند. برخورداری از بهترین مدیر، فرضاً در یک تیم بیس بال، لزوماً این تضمین را به دنبال نخواهد داشت که رکوردی در پیروزی‌های باشگاه افزوده شده و فصل را با شکوفائی پشت سر بگذارد. عوامل بسیار دیگری وجود دارند که در این زمینه نقش خاص خود را ایفا می‌تایند. اشاره‌ای کوتاه به این عوامل می‌تواند مشتمل باشد بر قدرت رقابت، طبیعت برنامه‌ریزی، و مصدومیت‌هایی که دامنگیر اعضای تیم می‌گردد.

قدرت رقابت عاملی بسیار اساسی در هر ورزشی است. یک تیم بیس بال که توپ زنانی چون بب راث^۱، لوگریک^۲، ویلی میز^۳، هنری (هانک) آرون^۴، استن موزیال^۵، رچی جکسون^۶، مارک مک گوایر^۷، سمی سوسا^۸، یا بری یاندز^۹ داشته باشد، احتمال پیروزی‌اش در پایان فصل بسیار زیاد است. و تیمی نیز که از افرادی با قدرت پرتاب بالا نظیر سای یانگ^{۱۰}، نولن رایان^{۱۱}، دان ساتن^{۱۲}، برت بلائی یون^{۱۳}، راجر کلمنس^{۱۴}، رندی جانسون^{۱۵}، یا کورت شیلینگ^{۱۶} برخوردار باشد، احتمال بردش بسیار زیاد است.

1- Babe Ruth

3- Willie Mays

5- Stan Musial

7- Mark McGwire

9- Barry Bonds

11- Nolan Ryan

13- Bert Blyleven

15- Randy Johnson

2- Lou Gehrig

4- Henry (Hank) Aaron

6- Reggie Jackson

8- Sammy Sosa

10- Cy Young

12- Don Sutton

14- Roger Clemens

چنین تیم‌هایی در رقابت بر لبه‌ی برد گام برمی‌دارند و مقاومت در مقابل آنها برای تیم‌های میزبان بسیار مشکل است. اگر چنین تیم‌هایی از برنامه‌هایی مستحکم‌تر و بخش‌هایی پرتوان‌تر برخوردار باشند، رقابت در طول فصل توان بیشتری را خواهد طلبید. اگر مصدومیتی برای بازیکنان کلیدی تیمی پیش بیاید، بسیاری از هواداران آن تیم نگران نتایج پایانی تیم خویش خواهند بود.

مطمئن هستیم که شما اکنون به طور قطع می‌توانید تشابه چنین اوضاعی را در تجارت، تعلیم و تربیت، و سازمانهای غیر انتفاعی حدس بزنید.

رقابت همیشه حاد خواهد بود. «توپ پرتاب کنندگان» شما - فروشندگان - باید در مقابل بهترین تجار جهان به رقابت بپردازند. پرتاب کننده‌ای قوی، بیرون از مجموعه‌ی شما تمام سعی و تلاش خود را بکار بسته تا با ارائه‌ی طرحهای بهتر و دلچسب‌تر، طرحهای شما را تضعیف کرده و به حاشیه براند، قیمت‌هایتان را بشکنند، و یا خدمات بهتر و شایسته‌تری را ارائه نماید. با استفاده از پشتوانه‌ی مدیر وقت‌شناس و هدفمند که پلانکارد و گاتری در اختیاران می‌گذارند و به کارگیری نکات اساسی آن، شما و گروهتان در موقعیتی مناسب برای پیروزی قرار خواهید گرفت. مهم نیست که کیستید و چه می‌کنید، مهم این است که با خواندن این کتاب سهل‌المطالعه به پینشی قدرتمند مسلح خواهید شد.

جری کولانجلو^{۱۷} رئیس و مدیر عامل

آریزونا دایموندبکز^{۱۸} و فونیکس سانز^{۱۹}

مقدمه

ممکن است این کتاب اصلاً شامل خود شما نشود. اما این شانس وجود دارد که شامل حال کسانی گردد که شما آنها را می‌شناسید؛ همکاران، گزارشگر مستقیم‌تان، رئیس‌تان، و احتمالاً همسر یا فرزندان‌تان.

این کتاب درباره‌ی یک آفت کشیفِ شیطانی و شخصیتِ گُش است که هر روزه و هر دم در کمین شما نشسته است. در واقع این آفت، بسیار مهلک‌تر از آن است که به آن لقب قاتل شخصیتِ شغلی داده شود، زیرا باعث نابودی سازمانها، ازدواجهای خانوادها، روابط، سعادت‌ها... و حتی تمام زندگی می‌گردد.

نام این قاتل یک واژه‌ی شش حرفی تحت عنوان «مسامحه» است که اگر در جایی تجلی یابد تأخیر و توقف را به دنبال خواهد داشت. و این زمانی است که شما کارتان را به لحظات آخر واگذار می‌کنید. اما، همانطور که قبلاً هم اشاره کردیم، شاید خود شما چنین شخصی نباشید.

هر یک از ما، هر از گاهی مبارزاتی را با این اهریمن درونی و پنهانی تجربه نموده‌ایم. زمانی که به دبیرستان یا کالج می‌رفتیم، مطالعات و تمرینات

خود را تا آخرین لحظات به تعویق می‌افکندیم. سپس در شب آخر، تا صبح بیدار می‌ماندیم که تکالیفمان را به اتمام برسانیم - و روز بعد هیچ کاربردی نداشتیم.

در کارمان نیز، گاهی به خاطر مسامحه‌ای که دامنگیرمان می‌گردد، سر رسیدها و قرارهای مهمی را از دست می‌دهیم. یا کارهای بسیار جزئی و بی اهمیت فراوانی را انجام می‌دهیم بدون آنکه به کارهای اساسی و بنیادی توجه کنیم.

در خانه نیز، اغلب گرفتارتر و یا خسته‌تر از آن هستیم که حوصله داستان خواندن برای بچه‌هایمان را داشته باشیم. اغلب به خویش می‌گوئیم «اگر برای انجام فلان کار تا لحظه‌ای مناسب صبر کنیم به کسی صدمه‌ای نخواهد خورد». آنگاه، روزی فرا می‌رسد که بچه‌هایمان به دبیرستان و کالج می‌روند و ما حیرت می‌کنیم که ای وای، چرا آن لحظه‌ی مناسب فرا نرسید.

برای کارهایی که می‌کنیم توجیه می‌آوریم، استدلال می‌کنیم و توضیح می‌دهیم. در نتیجه، کارمان، همسرمان، بچه‌هایمان و سلامتمان، همه آسیب می‌بینند. همه‌اش هم به این خاطر که «کارهایمان را به تعویق انداختیم» یا «کم اهمیت‌ترین» امور را در اولویت انجام قرار دادیم و «مهمترین»‌های آنها را یا انجام ندادیم و یا به لحظات آخر واگذار نمودیم.

هر چند که ممکن است این موضوع شامل حال شما نشود، اما باید آگاه باشید که مسامحه، بسیار بیشتر از آنکه بتوانید فکرش را بکنید جهانگیر است، ضمن اینکه یک اتفاق ناگهانی هم نیست که به طور ناگهانی بر سر رهاقتان قرار بگیرد. مسامحه ریشه‌هایی قوی دارد که در اعماق نفوذ می‌کنند و باید آنها را درک نمود.

در بسیاری از موارد، مردم مسامحه می‌نمایند زیرا درک شفاف‌ی از

مسائل و امور مهم ندارند. و برای درک آنکه چه چیز مهم است باید بدانند که کجا بوده‌اند، الآن در کجا هستند، و رو به کجا دارند.

آنها مسامحه می‌کنند زیرا، درک آنرا ندارند که به تعویق انداختن امور می‌تواند منجر به تصمیم‌گیری‌هایی ضعیف و اجراهایی ضعیف‌تر گردد. و آنها را از حصول به نتایج مطلوب بازدارد.

مسامحه می‌کنند زیرا، ضمن آنکه علاقمند به انجام اموری خاص هستند، التزام و تعهدی نسبت به اهدافی گسترده‌تر، ایده‌آل‌هایی والاتر، اموری شایان‌تر و سایر مردم احساس نمی‌کنند. تفاوت فاحشی بین علاقمند به انجام کاری بودن تا تعهد به انجام آن کار داشتن وجود دارد. به این مثال توجه کنید. انسانهای علاقمند هر نوع بهانه‌ای را می‌آورند که چرا «امروز»، روز مناسبی برای انجام این کار نیست. «خسته‌ام، هوا بارانی است، در حال حاضر دست و پام بسته است چون کارهای زیادی بر سرم ریخته‌اند، از دست دادن یک روز (یا یک هفته یا یک ماه) که آسیبی به کسی نخواهد رسانید.» در قیاس، مردمان متعهد هیچگاه بهانه نمی‌آورند: آنچه در ذهن آنها می‌گذرد، کسب نتیجه است «این کاری است که برای خودم انجام می‌دهم. اگر چه هوا خیلی گرم است و یا باران می‌بارد، اما راه پیمایی سریعی در مرکز تجاری مشکل را حل می‌کند.»

و حاصل همه‌ی این درنگ‌ها و تعلل‌ها به طور موجز سه مورد است:

- تأخیر،
- کار بی کیفیت، و
- استرس ناشی از مسامحه.

و همه‌ی اینها مشکلات ناشی از این بی‌مبالاتی هستند.

راه حل این مشکل در درون صفحات این کتاب نهفته است - در داستان «باب مدیر»^۱ که به استراتژی سه P، پی برد و از آن طریق توانست بر مسامحه غلبه نموده و در کار و زندگی خود به مدیری وقت شناس و هدفمند تبدیل گردد.

اولین P* به باب کمک نمود تا بر تأخیر کردن های خود غلبه نماید.

دومین P کلید اصلاح کیفیت را در اختیار او قرار داد.

سومین P به او کمک نمود تا از استرس خود و همکارانش بکاهد.

درست همین حالا، شاید به فکر فرد - یا افرادی - باشید که ممکن است از پیام این کتاب بهره مند گردند، اما مسئله اینجاست که چطوری این کتاب را به آنها پیشنهاد خواهید نمود که جسارتی به حریم آنها تلقی نگردد؟

پاسخ ما بسیار ساده و صریح است. ممکن است برای آنها توضیح دهید که با آنکه آنها مسامحه گر و اهمال کار نیستند، اما کتاب مدیر وقت شناس و هدفمند، حاوی راهکارهایی است که باعث نیز موثرتر شدن و موفق تر بودن آنها در هر ناحیه ای از پیگیری هایشان خواهد بود. به آنها بگویید که «استراتژی سه P حتی برای آن دو نفری که این کتاب را نوشته اند موثر بوده است». بله، هر دو نفر ما، انسان هایی طبیعتاً مسامحه کار بوده ایم، از همین تکنیک ها در زندگی روزمره مان استفاده نموده ایم و تأثیر شگرفی در ما ایجاد شده است.

این یک واقعیت محض است. هر چه نباشد، همینکه این کتاب را تمام

1- Bob the Manager

* چون حرف P مخفف کلماتی است که با این حرف شروع می شود، مولف آنها را سه P نامیده است. البته به موقع خود به آنها اشاره خراهم ننمود و جالب اینجاست که بعداً متوجه خواهید شد که یکی از آنها حتی با P شروع نمی شود. (مترجم)

نموده و نسخه‌ی تایپ شده‌ی آنرا به موقع به ناشر خود سپرده‌ایم می‌تواند
گواه این مدعا باشد!
به خودتان (اگر مسامحه کار هستید) و افراد خاص درون زندگی لطفی
بکنید - در پیامی که در کتاب مدیر وقت‌شناس و هدفمند نهفته است
سهیم شوید.

کن بلانکارد و استیو گاتری