

مدیریت زمان

وقت‌شناسی و هدفمندی
حکایت مدیران بی‌خیال

نوشته‌ی: کنت بلانچارد
استیو گاتری

ترجمه‌ی: فضل‌الله امینی
چاپ نخست در آمریکا
۲۰۰۴



سازمان فرهنگی فرا

Blanchard, Kenneth

بلانچارد، کنت، ۱۹۳۹-م

مدیریت زمان، وقت‌شناسی و هدف‌مندی: حکایت مدیران بی‌خیال / نوشته کنت بلانچارد، استیو گاتری؛ ترجمه فضل‌اله امینی. تهران: فرا، ۱۳۸۴.
۱۱۲ ص. جدول، نمودار.

ISBN 964-7092-51-2

فهرست‌نویسی براساس اطلاعات فیبا.

The on-time, on-target manager: how a "last-minute manager"
conquered procrastination c 2004.
عنوان اصلی:

۱. وقت — تنظیم. ۲. مدیران — تنظیم وقت. ۳. اعمال کاری. الف. گاتری، استیو، ۱۹۴۶م. Gottry, Steve.
ب. امینی، فضل‌اله، ۱۳۲۶- مترجم. ج. عنوان. د. عنوان: حکایت مدیران بی‌خیال.

۱۳۸۴

۶۵۸/۴۰۹۳

HD۶۹۱/۷۷۸

م۸۴-۲۳۶۹۷

کتابخانه ملی ایران

نام کتاب: مدیریت زمان

نویسندگان: کنت بلانچارد، استیو گاتری

مترجم: مهندس فضل‌اله امینی

طراح جلد: مهرشاد حسینی

واژه‌نگار: بهارک فتح‌الله زاده

نوبت چاپ: اول، بهار ۱۳۸۵

شمارگان: ۵۰۰۰ جلد

قیمت: ۱۹۰۰ تومان

ISBN 964-7092-51-2

شابک: ۹۶۴-۷۰۹۲-۵۱-۲

ناشر: فرا

نشانی: تهران، خیابان ولیعصر، مقابل پارک ساعی، پلاک ۱/۱۵۶، کدپستی: ۱۴۳۴۷

دورنگار: ۸۸۸۸۰۷۰۲

تلفن بخش و فروش: ۸۸۸۸۰۷۰۰-۱

پست الکترونیک: info@fara.ir

چاپ: طیف‌نگار

ناشر از همکاری شرکت سرمایه‌گذاری تدبیر (سهامی خاص) در چاپ این
کتاب به منظور کمک به توسعه فرهنگ مدیریت در کشور قدردانی می‌کند.
حق چاپ برای ناشر محفوظ است.

این کتاب برگردان فارسی اثر زیر است:

**The
On-Time,
On-Target
Manager**

**By: Ken Blanchard
Steve Gottry**

Printed in 2003

ISBN 0-06-057459-3

فهرست

صفحه	موضوع
۷	مقدمه‌ی ناشر
۹	مقدمه‌ی نویسنده
۱۳	یک - تأخیر در یک قرار مهم
۱۹	دو - شروع تحول
۲۵	سه - اصل اول
۳۱	چهار - آزمون اول
۳۵	پنج - حاشا کردن
۴۵	شش - اصل دوم
۴۷	هفت - فهرست «درست‌ها»
۶۹	هشت - غرق فکر
۷۷	نه - اصل آخر
۸۱	ده - شبی دیگر غرق در فکر
۸۷	یازده - همین و بس!
۹۱	دوازده - موقع شناس، هدفمند
۱۰۱	سیزده - پاسخ کامل
۱۰۳	سخن آخر

مقدمه ناشر

مدیریت زمان، هنر رفوگری

مدیران منابع را به کار می گیرند ولی زمان منبعی است که بر آنان می گذرد. مدیران سازمانشان را مدیریت می کنند ولی زمان تنها منبعی است که مهارش در دست آنان نیست. زمان خریداری نمی شود، زمان به تملک در نمی آید، زمان قابل ذخیره سازی نیست، زمان چرخه نیست و بازگشتی ندارد. زمان منبعی است گرانبها که سپری می شود و تنها حق استفاده از آن را در لحظه داریم.

در زمانه سرعت، نبض زمان تندتر می تپد و چرخ زمان تندتر می چرخد. فرصت شناسان، پیروز این زمانه اند، آنان که مدیریت زمان را می دانند.

در کتاب حاضر، نویسندگان کوشیده اند تا در قالبی بسیار جذاب و داستان گونه، مدیریت زمان را به مدیران بیاموزند. اولین گام در مدیریت زمان، هدفمند زیستن است. کسانی که در مسیر زندگی گم کرده راهند، زمان برشان عبور می کند و زمانه است که آنان را مدیریت می کند و نه آنان زمان را.

انسان هدفمند آمده است که کاری بکند، چشم انداز دارد، مصمم است، در مسیر اهدافش اولویت ها را می داند، زمان را در بند دارد و زمان بندی می کند، برای دستیابی به اهدافش پای می فشارد و آنان را محقق می سازد.

شعار انسان بی هدف، سرگشته و منفعل «هرچه پیش آید خوش آید» است. روزمره گی فلسفه ی زندگی اش؛ و زمان، ظرفی که باید به طریقی پر شود. در زندگی، او نیست که تصمیم می گیرد؛ بلکه تصمیمات برایش گرفته می شوند و فرصت ها از کنارش می گذرند.

نویسندگان سه اصل را برای آنان که در پی پیروزی اند برمی‌شمارند: درستی کار، اولویت‌بندی و تعهد و تقیّد به کار. در کتاب آمده است: «مدیران وقت‌شناس و هدفمند به اتکای دلایل موجه و درست، به همراهی افرادی شایسته، در زمانی دقیق و مناسب به قصد رسیدن به هدفی صحیح سفرهای فوق‌العاده خود را آغاز می‌کنند؛ آنان در طول راه با نظم و ترتیب دست به کارهای درست می‌زنند و هر کار را با شور و عشقی فراوان به انجام می‌رسانند.»

سازمان فرهنگی فرا، ترجمه این کتاب ارزشمند را تقدیم همه آنانی می‌کند که آمده‌اند تا کاری بکنند، امید آن که کتاب راهنمای راهشان باشد و آموزه‌های پروین اعتصامی آویزه گوشان:

جهد را بسیار کن، عمر اندکی ست

کار را نیکو گزین، فرصت یکی ست

کاردانان چون رفو آموختند

پاره‌های وقت برهم دوختند

عمر را باید رفو با کار کرد

وقت کم را با هنر بسیار کرد

دکتر فریا لطیفی

مدیرعامل

مقدمه‌ی نویسنده

ممکن است شما اصلاً مصداق این کتاب نباشید. اما این احتمال وجود دارد که یکی از آشنایان شما مصداق آن باشد یا یکی از همکاران، یا زیردستان بلافصل، یا رئیسان، چه بسا حتی همسر یا فرزندانان.

این کتاب درباره‌ی یک صفت پلید نوشته شده است، صفتی که سبب نابودی زندگانی شغلی انسان‌ها می‌شود و در رفتار روزانه‌ی ما لانه دارد. در واقع پلشتی این صفت به نابود کردن زندگانی شغلی محدود نمی‌شود، بلکه ویران‌کننده‌ی سازمان‌ها، تباه‌کننده‌ی ازدواج‌ها، خانواده‌ها، برهم‌زننده‌ی روابط، برپادهنده‌ی خوشبختی، ... و کل زندگانی است. این صفت **کاهلی** و **وقت‌گشی** است.

می‌توان آن را در چهار حرف خلاصه کرد: **تعلل**. تعلل یعنی این دست و آن دست کردن، کار امروز را به فردا انداختن. اما همان‌طور که گفتیم ممکن است شما مصداق آن نباشید. به هر حال اگر شما هم مصداق تعلل نباشید چه بسیار انسان‌هایی که با آن دشمن درونی به نبرد برخاسته‌اند. وقتی به دبیرستان یا دانشگاه می‌رفتیم برای انجام تکلیف یا مشق مهم خود یا برای مطالعه‌ی آن‌چه برای امتحان لازم بود، تا دقیقه آخر صبر می‌کردیم. آن وقت تمام شب را بیدار می‌ماندیم تا تکلیفمان را انجام دهیم؛ و به این ترتیب فردای آن روز عملاً اهل کار نبودیم، چون توش و توان خود را از دست داده بودیم.

در محیط کار، گاه در نتیجه تعلل، به وعده‌ها و قرارهای مهم نمی‌رسیم؛ یا این‌که پیش از انجام کارهای مهم به کارهای بی‌معنا مشغول می‌شویم. در خانه که هستیم اغلب خود را به قدری مشغول یا خسته می‌کنیم که نمی‌توانیم برای فرزندانمان قصه بخوانیم. به خودمان می‌گوییم «اگر این کار را برای وقت مناسب دیگری بگذارم طوری نمی‌شود». بعد یک مرتبه می‌بینیم بچه‌ها

وارد دانشگاه شده‌اند و ما هنوز در انتظار «وقت مناسب» هستیم، وقتی که هیچ‌گاه به دست نیامده است.

عذر و بهانه می‌آوریم، توضیح می‌دهیم و توجیه می‌کنیم. در نتیجه به کارمان، همسرمان، فرزندانمان و سلامتمان صدمه می‌زنیم. همه‌ی این صدمات به‌خاطر این است که یا کار را پشت گوش می‌اندازیم، یا اول بی‌ارزش‌ترین کارها را انجام می‌دهیم و بعد سراغ کارهای مهم می‌رویم، البته به شرطی که اصلاً کاری انجام دهیم!

گرچه ممکن است شما مصداق افراد «پشت گوش‌انداز» نباشید، اما باید بدانید که کاهلی و دفع‌الوقت فراگیرتر از آن است که تصور می‌کنید. سر و کله‌ی آن صفت هم یک‌باره پیدا نمی‌شود. ریشه‌های آن تا اعماق رفته است و باید این ریشه‌ها را شناخت.

عامل اصلی تعلل این است که افراد تصور روشنی از «کارهای مهم» ندارند. برای شناختن امور مهم باید بدانیم کجا بوده‌ایم، کجا هستیم و می‌خواهیم به کجا برویم.

دلیل دیگر تعلل این است که نمی‌دانند کاری که دیر انجام شود ممکن است به تصمیم‌گیری نادرست و عملکرد بد منجر شود و آن‌ها را از کسب نتیجه‌ی مناسب دور کند. تعلل می‌کنند چون ضمن داشتن علاقه به انجام کارهای خاص، به هدف‌های بزرگ‌تر، ایده‌آل‌های عالی‌تر، وظایف مهم‌تر و افراد دیگر مقید نیستند. خیلی فرق است میان علاقه داشتن به چیزی و پابند بودن به آن. ورزش را برای شما مثال می‌زنیم. آدم‌های علاقمند انواع عذر و بهانه را می‌تراشند: «امروز» روز تمرین نیست، خسته‌ام، باران می‌بارد، حالا خیلی گرفتارم و کارهای مهم‌تر دارم، با یک روز (یک هفته یا یک ماه) ورزش نکردن دنیا زیرورو نمی‌شود. بر خلاف آدم‌های علاقه‌مند، آدم‌های مقید با

دنیای عذر و بهانه بیگانه‌اند. آن‌ها فقط به نتیجه‌ی کار فکر می‌کنند: برای خودم ورزش می‌کنم، هوا چه گرم باشد، چه بارانی، دست‌کم می‌توانم در فضای سرپوشیده تند راه بروم.

این صفت سه عارضه به همراه دارد:

❖ تأخیر،

❖ تنزل کیفیت کار،

❖ و تنش حاصل از تعلل.

راه‌حل این مشکل در صفحات بعدی کتاب نشان داده شده - در حکایت «بابِ مدیر» که راهبرد سه گانه را پیدا کرد و بر کاهلی خود غلبه کرد و توانست در همه‌ی جلوه‌های زندگانی وقت‌شناس و هدفمند شود. او ابتدا بر تأخیر غلبه کرد.

در قسمت دوم راه‌های بهبود کیفیت را پیدا کرد.

و در قسمت سوم از تنش‌های خود و همکارانش کاست.

ممکن است همین الان به فکر کس یا کسانی بیفتید که این پیام به دردشان می‌خورد. اما این سؤال مطرح می‌شود که چه‌گونه می‌توان این کتاب را به آن‌ها داد و سبب رنجش آن‌ها نشد!

جواب ما واضح است. باید به آن‌ها بگویید گرچه اهل تعلل نیستند ولی این کتاب، راهبردی را در اختیارشان می‌گذارد تا کارایی آن‌ها در کارهای مختلف بیش‌تر شود.

حتی به آن‌ها بگویید این راهبرد سه قسمتی برای نویسندگان کتاب نیز سودمند بوده است.

بله، حقیقت این است که ما هم پشت‌گوش انداز مادرزاد بوده‌ایم و با کاربست این راهبرد در زندگی خود، آن را متحول کرده‌ایم.

شاهد مدعا هم این است که کتاب را به موقع نوشتیم و به ناشر تحویل دادیم!

در حق خود و نزدیکان خود (اگر اهل امروز و فردا کردن هستید) لطفی کنید و پیام این کتاب را به کار بندید.

– کن بلانچارد و استیو گاتری