

دریچه‌ای تازه از مدیریت یک دقیقه‌ای

مدیریت هدفگرا و زمانمند

چگونه مدیر آخرین لحظه‌ای بر تعلل غلبه می‌کند

نویسندگان:

کن بلانچارد - استیو گوتری

مترجمان:

ناصر سیف‌الهی

ناصر علی رضائی

مریم پورین محمد

مؤسسه انتشاراتی کتاب آراد

سرشناسه	: پلانچارد، کنت، ۱۹۳۹ - م.
عنوان و نام پدیدآور	: درپچه‌ای تازه از مدیریت یک دقیقه‌ای / نویسندگان کن پلانچارد، استیو گوتری؛ مترجمان ناصر سیف‌اللهی، مریم پورین محمد، ناصرعلی رمضانی.
مشخصات نشر	: تهران: کتاب آراد، ۱۳۸۶.
مشخصات ظاهری	: ۱۶۸ ص.
شابک	: 978-964-8943-69-6
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیا.
یادداشت: عنوان اصلی	: "The on time, on-target manager: how a "last-minute manager : conquered procrastination
عنوان دیگر	: مدیریت هدفگرا و زمانمند
موضوع	: وقت - - تنظیم
موضوع	: مدیران - - تنظیم وقت.
موضوع	: اعمالکاری.
شناسه افزوده	: گوتری، استیون، ۱۹۴۶ - م.
شناسه افزوده	: Gottry, Steven R.
شناسه افزوده	: سیف‌اللهی، ناصر، ۱۳۴۷ - مترجم
شناسه افزوده	: پورین محمد، مریم، ۱۳۵۱ - مترجم
شناسه افزوده	: رمضانی، ناصرعلی، ۱۳۵۱ - مترجم
رده‌بندی کنگره	: ۱۳۸۶ ب ۷ و / HD ۶۹
رده‌بندی دیویی	: ۶۵۸ / ۴۰۹۳
شماره کتابشناسی ملی	: ۱۰۴۹۱۶۹

مدیریت هدفگرا و زمانمند

✑ مترجمان: ناصر سیف‌اللهی - ناصرعلی رمضانی - مریم پورین محمد	
✑ ناشر: مؤسسه انتشاراتی کتاب آراد	✑ نوبت چاپ: اول ۱۳۸۶
✑ تیواژ: ۱۵۰۰ جلد	✑ لیستگرافی: کوه نور
✑ صحافی: کیمیا	✑ چاپ: رهنما
✑ قیمت: ۱۸۰۰۰ ریال	
شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۸۹۴۳-۶۹-۶	ISBN: 978-964-8943-69-6

حق چاپ برای ناشر محفوظ است. کلیه حقوق و حق چاپ متن، طرح روی جلد و عنوان کتاب با نگرش به قانون حمایت حقوق مؤلفان، مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۳۸ برای انتشارات کتاب آراد محفوظ است و متخلفین تحت پیگرد قانونی قرار می‌گیرند.

مرکز پخش و فروش: کتاب آراد

تلفن: ۰۹۱۲۳۰۶۲۴۵۸ - ۶۶۹۷۵۲۸۵ - ۶۶۴۸۲۲۲۶

www.aradbook.com

E-mail: Info@aradbook.com

تقدیرم به همه کسانی که می‌توانند مسئولیت زندگی خود را
بر عهده گیرند و به اهدافی که دوست دارند دست یابند.

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
مقدمه مترجمان	۵
پیشگفتار	۶
مقدمه نویسندگان	۹
فصل اول: تاخیر برای یک قرار ملاقات بسیار مهم	۱۵
فصل دوم: پیش به سوی تغییرات	۲۷
فصل سوم: اولین p	۳۵
فصل چهارم: اولین آزمون	۴۵
فصل پنجم: تعلل	۵۱
فصل ششم: دومین p	۶۹
فصل هفتم: قوانین انجام کارهای درست	۷۵
فصل هشتم: تعمق در اندیشه	۱۱۵
فصل نهم: این الفبای چه کسی است؟	۱۲۳
فصل دهم: یک شب تفکرآمیز دیگر	۱۳۱
فصل یازدهم: پایان آزمون ها	۱۴۱
فصل دوازدهم: زمانمند، هدفگرا	۱۴۵
فصل سیزدهم: راه حل نهایی	۱۵۹
کلام آخر	۱۶۳
درباره نویسندگان	۱۶۸

مقدمه مترجمان

کنت بلانچارد را با کتاب مدیریت یک دقیقه‌ای می‌شناسیم. کتابی که در زمان خود توانست به عنوان یکی از مطرح‌ترین کتب آموزشی مدیریت در برنامه آموزشی شرکت‌های طراز اول جهان قرار گیرد. بلانچارد که مؤسس شرکت مشاوره رهبری بلانچارد می‌باشد همواره در زمینه رهبری و رفتار سازمانی، ایده‌ها و تئوری‌های نوینی مطرح کرد. سبک‌های رهبری اقتضائی و تطبیق سبک‌های رهبری با میزان بلوغ کارکنان که امروزه به عنوان تئوری رهبری وضعی در کتب رفتار سازمانی به آن اشاره می‌شود از ابتکارات اوست. وی در این کتاب در ادامه کتاب مدیریت یک دقیقه‌ای، تکنیک‌ها و اصولی را برای خودمدیریتی و استفاده بهینه از امکانات و زمان ارائه می‌کند که بعنوان ابزاری ارزشمند می‌تواند برای تمامی افراد و سطوح مختلف سازمان کاربردی و اثربخش باشد.

از آنجا که بیشتر متن اصلی به صورت محاوره‌ای و گفتگوهای رو در روی افراد بوده، سعی شده با حفظ قالب و نوشتار در ترجمه، فضای حاکم بدرستی ترسیم شود.

امید است ساختار و جملات صمیمی این کتاب جرقه‌ای باشد برای موفقیت بیشتر در زندگی و کسب و کار.

پیشگفتار

همانگونه که تیمهای ورزشی در مسابقات برنده یا بازنده می‌شوند، سازمانها نیز با موفقیت یا شکست روبرو می‌شوند و ممکن است مانند یک تیم ورزشی که در تمرینات دچار سانحه وحادثه می‌شود، دچار مشکل شوند. در اکثر موارد، علت اصلی شکست و مشکلات، به تعویق انداختن عملی کارهاست. هر یک از اعضای گروه کاری که برحسب عادت تاخیر دارد می‌تواند منشأ بروز صدمات جبران‌ناپذیری برای سایر اعضای گروه باشد. این عادت ممکن است به بروز استرس زیاد در سایر افراد، صدمات مالی و حتی شکست سازمان منجر شود. خوشبختانه روش‌های متعددی برای غلبه بر این مشکلات وجود دارد که می‌تواند در دسترس ما قرار گیرند.

کن بلانچارد و استیوگوتتری، این راه حلها را استخراج کرده و تحت عنوان «مدیر هدفگرا و زمانمند» در اختیار شما قرار داده‌اند. این کتاب نه تنها برنامه‌های منسجمی برای غلبه بر اتلاف وقت و به تعویق انداختن کارها ارائه می‌دهد بلکه چارچوبی متکی بر اصول اخلاقی جهت تصمیم‌گیریهای روزمره ارائه می‌کند.

همانطور که تنها انتظار هواداران تیمهای ورزشی این است که تیم دلخواه آنها در مسابقات برنده شود، سهامداران، کارکنان و

مشتریان نیز انتظار دارند شرکت و سازمان آنها با گذشت زمان رشد و کامیابی بیشتری داشته باشد.

ممکن است تحقق تمام انتظارات، غیرواقعی به نظر رسد. یک تیم بیسبال، حتی با داشتن مدیران قوی هم نمی‌تواند صد در صد امیدوار باشد که رتبه اول را کسب کند زیرا عوامل متعدد دیگری هم وجود دارد که بر روند کار موثر است.

یکی از عوامل مهم و تاثیرگذار در هر رشته ورزشی، رقابت است. یک تیم بیسبال که در خط حمله خود مهاجمانی مانند بابی رات^۱ دارد، احتمالاً موفق خواهد شد. اما نکته مهم این است که این تیمها با وجود داشتن مهره‌های کلیدی، با رقبایی نیز روبه رو هستند که به بازی آنها هیجان می‌دهد. وجود رقبا، حوادثی که ممکن است برای بازیکنان کلیدی پیش آید و همچنین ناخشنودی تماشاگران از نحوه بازی تیم، در مجموع شرایط پیچیده‌ای را بوجود می‌آورد.

به طور حتم می‌توانید این موارد را به گونه‌ای مشابه برای سازمانهای تجاری، غیرانتفاعی و آموزشی شبیه سازی کنید. عامل رقابت که همیشگی و مستمر است. گل زندگان سازمان یعنی فروشندگان، باید به گونه مشابهی قادر به گل زدن باشند. مهاجمان سازمان یعنی کسانی که در مورد محصولات تصمیم‌گیری می‌کنند،

باید هزینه‌ها را کاهش دهند و یا در محصولات و خدمات، بهبود ایجاد کنند. با بکارگیری اصول کتاب «مدیر هدفگرا و زمانمند» عملاً شما و گروه کاری تان در وضعیتی بسیار مناسب و در مسیر کسب موفقیت قرار می‌گیرید. مطمئن باشید صرف‌نظر از اینکه چه کسی هستید یا شغل‌تان چیست، با مطالعه این کتاب به عزمی راسخ و بینشی استوار برای گام برداشتن در مسیر موفقیت مجهز خواهید شد.

جری کولنالگو

عضو و رئیس هیئت مدیره آریزونا دیاموندبک و فونیکس سان

مقدمه

این کتاب ممکن است برای شما کاربرد نداشته باشد، اما برای افرادی که می‌شناسید قابل اجرا و مفید باشد؛ مانند یک همکار، یکی از افراد زیرمجموعه و یا حتی رئیس‌تان، شاید هم همسر و یا یکی از فرزندان‌تان. در هر صورت قطعاً نکاتی در آن وجود دارد که برای بهبود بهره‌وری فردی همه ما کاربردی است.

این کتاب به مسئله‌ای اشاره دارد که ما آن را عامل بازدارنده شیطانی برای پیشرفت شغلی نامیده‌ایم. عاملی که هر روز در کمین ماست و در واقع بسی فراتر از تمامی عوامل بازدارنده پیشرفت شغلی است زیرا سازمان، خانواده، ارتباطات، شانس، ازدواج و حتی روند زندگی را به نابودی می‌کشاند.

نام این عامل، تعلل است. اگر بخواهیم تعریف ساده‌ای از آن ارائه دهیم می‌توانیم بگوییم: تاخیر در انجام کار. و زمانی اتفاق می‌افتد که شما کاری را به بعد موکول می‌کنید یا به تاخیر

می‌اندازید. البته همانطور که قبلاً گفته شد ممکن است در مورد شما صدق نکند.

بیشتر افراد گاهی و یا حداقل یکبار با این دشمن خائن رو به رو شده و با آن مبارزه کرده‌اند. مثلاً زمانی که در دبیرستان یا دانشگاه تحصیل می‌کردیم، برای نوشتن یک مقاله مهم یا خواندن دروس امتحانات پایان ترم تا آخرین لحظات صبر می‌کردیم و نهایتاً مجبور می‌شدیم تمام شب را بیدار بمانیم و تکالیفمان را انجام دهیم. طبیعی است که روز بعد، عملکردمان تحت تاثیر این بیداری قرار می‌گرفت.

در محل کار نیز، گاهی اوقات، به خاطر تعلل، فرصت‌ها و فوریت‌ها را از دست می‌دهیم یا پیش از اینکه به وظایف و کارهای مهم خود رسیدگی کنیم، به کارهای بیهوده و کم اهمیت می‌پردازیم. درخانه هم اغلب، آنقدر مشغول یا خسته هستیم که فرصت خواندن کتاب داستان برای فرزندانمان را نداریم و با خود می‌گوییم: "خوب می‌شه این کار را بعداً هم انجام داد". اما زمانی به خود می‌آئیم که می‌بینیم فرزندانمان در دانشگاه تحصیل می‌کنند و هنوز نتوانسته‌ایم برایشان یک کتاب داستان بخوانیم.

برخی اوقات تعلل می‌کنیم و یا آخرین و کم اهمیت‌ترین امور را ابتدا و کارهای مهمتر را در آخرین لحظات و با عجله انجام می‌دهیم. و در نتیجه شغل، همسر، فرزندان و سلامتی‌مان را به خطر

می‌اندازیم. سپس سعی می‌کنیم با استدلال و توضیح آنرا توجیه کنیم.

گرچه ممکن است این مسئله در مورد شما صدق نکند اما باید آگاه باشید که تعلل کردن بسیار همگانی‌تر از آن چیزی است که تصور می‌کنید. ریشه‌های آن در همه جا پراکنده شده است و باید هوشیار باشید.

بیشتر افراد، کارهایشان را به این دلیل به تعویق می‌اندازند که در ذهنشان تصویر شفافی از کارهای مهم ندارند. درک این موضوع که چه چیزی اهمیت دارد مستلزم این است که بدانیم کجا بودیم، اکنون چه جایگاهی داریم و می‌خواهیم کجا باشیم.

افراد تعلل می‌کنند زیرا نمی‌دانند که تاخیر در انجام کار به عملکرد یا تصمیم‌گیری ضعیف منجر می‌شود و آنها را از بدست آوردن نتایج مطلوب دور می‌کند.

افراد تعلل می‌کنند، زیرا وقتی به انجام کارهای خاصی علاقه مند باشند تعهدی را که به اهداف بلندمدت، آرمان‌های مطلوب و وظایف مهم‌تر دارند، فراموش می‌کنند. علاقه مند بودن به انجام کاری با تعهد داشتن نسبت به آن متفاوت است. به عنوان مثال ورزش کردن را در نظر بگیرید. کسی که به تمرینات ورزشی علاقه‌مند باشد، به راحتی برای انجام ندادن آن بهانه‌های مختلفی می‌آورد. مثلاً می‌گوید: «امروز روز مناسبی برای تمرین نیست».

«خسته‌ام»، «هوا بارانی است»، «وقت زیاده، این که یه روز یا یه هفته را از دست بدم ضرری نداره». اما در مقابل برای فرد متعهد، عذر و بهانه اصلاً مفهومی ندارد. او فقط به نتایج کار فکر می‌کند و با خود می‌گوید: «این کاریه که می‌خوام و باید انجام بدم. اینکه هوا گرم یا بارونی باشه اصلاً مهم نیست»

این مشکلات را می‌توان به سه بخش عمده تقسیم کرد:

- تاخیر
- کیفیت پایین کار
- استرس و فشار روانی ناشی از تعلل

مشکلات عمده همین سه مورد هستند اما راه حل آن در صفحات این کتاب یافت می‌شود. در این کتاب، باب که مدیر داستان ماست راهبرد ۳P را کشف کرده و با استفاده از آن بر تعلل غلبه می‌کند و به فردی هدفگرا و زمانمند در تمام مراحل زندگیش تبدیل می‌شود.

اولین P، به باب کمک می‌کند بر تاخیر پیروز شود. دومین P، کلیدهایی برای بهبود کیفیت کار در اختیارش قرار می‌دهد و سومین P به او کمک می‌کند استرس خود و همکارانش را کاهش دهد.

شاید کسانی را بشناسید که این پیامها برایشان مفید باشد اما از خود بپرسید که چگونه می‌توانید این کتاب را به آنها بدهید بدون اینکه از شما برنهند؟ پاسخ ما خیلی صریح و شفاف است. اگر

فرد مورد نظر شما تعلل کار نیست، می‌توانید برایش توضیح دهید که در این کتاب، یک مدیر هدفگرا و زمانمند، راهبردی ارائه می‌دهد که سبب افزایش اثربخشی در تمامی حیطه‌های کاری می‌شود. و بگویید که راهبرد ۳P حتی برای دو نویسنده این کتاب هم موثر واقع شده است.

به طور کلی می‌توان گفت ما انسانها معمولاً افرادی تعلل کار هستیم و یا گرایش به آن داریم. لذا مجدداً تاکید می‌کنیم که این کتاب می‌تواند در راستای خود مدیریت همه ما مفید باشد. ما خودمان هم این تکنیک‌های ساده را در زندگی روزانه مان بکار بستیم و تفاوتها را احساس کردیم. حتی در مورد جمع‌بندی همین کتاب هم خیلی مفید بود. زیرا موفق شدیم نوشته‌ها را به موقع نهایی کنیم و در موعد مقرر به ناشر تحویل دهیم.

به خود و افرادی که در زندگیتان نقش دارند لطف کنید و پیام اثربخش مدیر هدفگرا و زمانمند را با آنها تقسیم کنید.

کن بلانچارد و استیو گوتري