

گریز از دام زمان

نویسنده: آلک مکنزی

مترجم: محمود اسماعیل نیا

آلک مکنزی (ALEC MACKENZIE) صاحب و مدیر یک موسسه مشاوره مدیریت است او در مورد «مدیریت زمان کتابهای متعددی نوشته و نوارهای آموزشی بسیاری را نیز تنظیم کرده و در عین حال صدها سمینار را در چهار کشور جهان برگزار کرده است. مقاله‌ای که می‌خوانید گلچینی است از کتاب او به نام «دام زمان» (THE TIME TRAP) که توسط AMACOM وابسته به «انجمن مدیریت امریکا» - در نیویورک به چاپ رسیده است. این مقاله از منبع زیر ترجمه شده است:

"WORLD EXECUTIVE'S DIGEST", VOL. XIV, NO. 11, NOVEMBER 1993, PP. 24-27

همیشه گفته‌اید «وقت کافی نداشتم»، در حالی که زمان کاملاً در اختیار شما بوده ولی آنچه نداشته‌اید، مهارت‌های لازم برای تنظیم اوقات بوده است.

آیا هیچ‌با خودتان اندیشیده‌اید که میزان ساعات روز کافی نیست؟ نگران نباشید شما در این عقیده تنها نیستید. اکثر مردم در تنظیم اوقات خود دچار مشکل هستند. ولی راستی چرا؟ موضوع «مدیریت زمان» که ایده جدیدی نیست؛ مگر نه اینکه اکنون یک صناعت تقریباً کامل پدید آمده تا به افرادی که «قادر به سروسامان دادن به امور خود نیستند» یاری رساند.

- این سؤال پاسخی ساده ولی بسیار پیچیده دارد که عبارتست از: طبیعت انسان. به تعبیر دیگر نکته این جاست که تمامی «قواعد» مربوط به مدیریت زمان، عملاً در تضاد با قوانین مرتبط با طبیعت انسان است. برای مثال اموری همچون: منیت، خوشایندپسندی، هراس از رنجیدگی، ترس از چالش‌های تازه، احساس غرابیت، احساس ناامنی، مباحثات به توانائی‌های خود، حسادت به دیگران، جاه‌طلبی و کمال‌پسندی که جزو خصوصیات اصلی انسان است؛ سم مهلکی برای تلاش‌های او در استفاده بهینه و معقول از زمان به حساب می‌آید.

اگر درصد کنترل وقت خود هستید، باید علت وجودی این تمایلات قوی را بشناسید و راه اصلاح رفتار خویش را فراگیرید؛ چراکه قادر به ریشه‌کن کردن این خصوصیات نخواهید بود، ولی می‌توانید آنها را تحت کنترل درآورید.

شما با تامل در مهمترین عوامل اتلاف وقت (رجوع شود به جدول «بسیست عامل مهم اتلاف وقت و راه‌حل آنها»، خواهید دید که ریشه آنها در طبیعت انسان است.

بسیاری از ما تصورات نادرستی از مفهوم مدیریت زمان و نحوه بکارگیری آن داریم. برای مثال هیچ‌یک از اظهارات زیر به گوشتان آشنا نمی‌آید:

۱ - «مدیریت زمان امری حرفی و تجربی است. من کار خود را خوب انجام می‌دهم پس نحوه تنظیم و تقم نیز باید خوب باشد».

ممکن است چنین باشد، ولی احتمال بیشتر آن است که شما - صرفنظر از - نحوه اداره وقتتان، فرد موفق بوده باشید. در واقع با آن که تقریباً تمامی مشکلات مربوط به مدیریت زمان، راه‌حل‌های ساده‌ای دارند؛ مشکل اصلی

عبارتست از عادت دادن خود به کاربرد آنها در عمل.

۲ - «من تحت فشار بهتر کار می‌کنم».

خیر، هیچکس تحت فشار بهتر کار نمی‌کند، آنچه که در واقع رخ می‌دهد آن است که شما تحت شرایط خاصی حداکثر سعی خود را بکار می‌برید. اعتقاد به چنین امری معمولاً استدلال ناخودآگاهانه‌ای است برای توجیه طفره‌رویها. به تعبیر دیگر اگر شما به این بهانه که تحت فشار بهتر کار می‌کنید، انجام کار مهمی را به آخرین لحظات موکول کنید، در واقع فرصت برنامه‌ریزی را از خود سلب کرده‌اید؛ حال آنکه با برنامه‌ریزی می‌توان به نتایج بهتری دست یافت.

۳ - «در بحث مدیریت زمان، مطالب بسیاری آموخته می‌شود که من وقت انجام همه آنها را ندارم».

بله، شما وقت ندارید نه اینکه این کار وقتی نداشته باشد. البته ممکن است که تهیه جدول زمان و نوشتن برنامه روزانه برای شما تازگی داشته باشد، ولی این امور پس از فراگرفتن نحوه انجام آنها، واقعاً وقت‌گیر نخواهند بود؛ مضافاً اینکه با صرف چند دقیقه می‌توان ساعتها صرفه‌جویی کرد.

○ علاوه بر اینها، از خود ایده «مدیریت زمان» می‌توان نادرست‌ترین تصورات را داشت، با این فرض که زمان امری مدیریت بردار نیست؛ و دست‌کم نحوه مدیریت آن، مشابه مدیریت سایر منابع نمی‌باشد.

○ در بحث تجارت، نحوه مدیریت خردمندان پنج نوع منبع مطرح است که عبارتند از: منابع سرمایه‌ای، مادی (فیزیکی)، انسانی، اطلاعاتی و زمان.

چهار منبع نخستین را می‌توان از جهات متعدد مورد بهره‌برداری قرار داد؛ ولی زمان، این منبع نامرئی، خصوصیتی منحصر بفرد دارد، چراکه محدود است و هر کاری کنید بر مقدار آن افزوده نمی‌شود.

علاوه بر این زمان تنها منبعی است که به محض دستیابی به آن، می‌باید مصرف شود و نرخ مصرف آن نیز ثابت است: شصت ثانیه در هر دقیقه و شصت دقیقه در هر ساعت. به این ترتیب ما نمی‌توانیم زمان را اداره کنیم، بلکه فقط می‌توانیم «خودمان» را در ارتباط با زمان اداره نمائیم. به تعبیر دیگر «مقدار زمانی که در اختیار ماست قابل کنترل نیست و ما فقط می‌توانیم نحوه استفاده از آن را کنترل کنیم. ما همچنین در مورد مصرف شدن اصل زمان اختیاری نداریم، بلکه فقط نحوه مصرف آن به ما مربوط می‌شود. زمانی را هم که تلف کرده‌ایم دیگر از دستمان رفته و قابل جایگزینی نیست.

ما با تکنیک‌های خوب مدیریت زمان، می‌توانیم دست کم روزی یک ساعت و احتمالاً دو ساعت ذخیره کنیم، ولی سوال اصلی اینجاست که با این دو ساعت اضافه چه می‌خواهیم بکنیم؟ در واقع اوقاتی که از طریق مدیریت زمان بدست می‌آید به خودی خود هدفدار نیست مگر آنکه برنامه‌ای برای استفاده از آنها در جهت نیل به پاره‌ای از مقاصد وجود داشته باشد. لذا ارزشمندی مبحث مدیریت زمان، صرفاً بخاطر کنترل وقت نیست، بلکه بخاطر آن است که از این اوقات بدست آمده می‌توان برای بهبود زندگی استفاده کرد. هنگامی که شما راه‌های استفاده موثر از زمان را بیاموزید، می‌توانید از ابتلا به پریشانی اجتناب کنید؛ بازده کارتان را خودبخود افزایش دهید؛ در رسیدن به اهدافتان موفق‌تر باشید؛ و به زندگی متعادل‌تری دست یابید که در آن فرصت و توان کافی برای پرداختن به کار، منزل، خانواده و خویشن وجود داشته باشد.

بنابراین از این چشم‌انداز وسیع می‌توان دریافت که ارزش واقعی مدیریت زمان عبارتست از ارتقای تمامی ابعاد زندگی ما. به تعبیر دیگر ارمان مدیریت زمان، برای ما، زمان بیشتر نیست، بلکه زندگی بهتر است.

«بسیست عامل مهم اتلاف وقت و راه حل آنها»

ردیف	عامل اتلاف وقت	علت	راه حل
۱	تقلای بیش از حد	<ul style="list-style-type: none"> جاه طلبی زیاد و نیاز مفرط برای نیل بدان واکنش بیش از حد 	<ul style="list-style-type: none"> از خود بپرسید چه چیزی را می خواهید ثابت کنید. واقع گرا باشید. مال اندیش باشید. خودتان را هلاک نکنید. واکنشهایتان را براساس نیازهای واقعی موقعیت محدود کنید. اگر دیگران می توانند کاری را انجام دهند، شما خودتان را درگیر نکنید. از گفتن «بله» صرفاً بخاطر تمایل به مورد تحسین واقع شدن خودداری کنید.
۲	مغشوش بودن مسئولیت یا اقتدار	<ul style="list-style-type: none"> ناتوانی در تعیین دقیق مسئولیتهای خود تداخل کارها مسئولیت بدون اقتدار 	<ul style="list-style-type: none"> تنظیم فهرست مسئولیتها برای به تصویب رساندن آنها شناسایی کارهای تکراری و حذف آنها تاکید بر اقتدار متناسب (متعادل با مسئولیت).
۳	مراجعه پیش بینی نشده	<ul style="list-style-type: none"> فقدان برنامه برای دسترسی ناپذیر کردن خود 	<ul style="list-style-type: none"> توجه داشته باشید که منظور از «بازبودن در» اتاق، بازبودن فیزیکی آن نیست، بلکه گشوده بودن آن به روی کسانی است که نیازمند یاری می باشند. موارد ذیل را بکار بندید: اختصاص وقتی برای آرامش (پذیرفتن مراجعین)، گزینش معدودی از متقاضیان برای ملاقات، تمهید یک مکان اختصاصی برای خود در محل کار (عدم حضور دائم در دفتر خود). امور را بنحو موردی (ونه دائمی) کنترل و اداره کنید. دیگران را در خارج از دفتر کارتان به حضور پذیرید. هنگام ورود فرد مراجعه کننده بایستید و به همان حال ایستاده با او دیدار کنید.
۴	ناتوانی در گفتن «نه»	<ul style="list-style-type: none"> کسب توانایی از تقاضاهای دیگران 	<ul style="list-style-type: none"> خود را بیش از حد ضعیف نشان ندهید. بر تلاشهایتان اتکاء کنید. قبل از گفتن «بله»، تاده بشمارید. وقتی که «نه» می گوئید دلایل خود را بیان کنید و آلترناتیوهای دیگری را نیز پیشنهاد کنید. با ارائه فهرست اولویتهای مورد توافق طرفین، «نه» بگوئید. اگر ریستان اصرار کرد، رضایت بدهید ولی او را نسبت به اموری که نگران عدم تحقیقتان هستید، اندرز بدهید. بدانید که از طریق کنترل، پیشرفت کار زیر نظر گرفته خواهد شد، مسیر انجام تصحیح شده و در نتیجه، انجام مطلوب کار تضمین می شود.
۵	ناکافی بودن کنترلها و ناقص بودن گزارشهای پیشرفت کار	<ul style="list-style-type: none"> عدم اطلاعی نسبت به شیوه های پذیرفتن ناتوانی در گفتن «نه» به رئیس خود عدم اطلاع از اهمیت موضوع 	<ul style="list-style-type: none"> عدم اجرای کامل کنترل توجه داشته باشید که این وضعیت می تواند بدین معنا نیز باشد که شما کنترلی بر امور ندارید.
۶	تصور نادرست از برنامه ریزی	<ul style="list-style-type: none"> عدم اطلاع از اهمیت موضوع بی فایده انگاشتن برنامه ریزی با این تصور که تنها معدودی از روزها «مهم و حیاتی» هستند 	<ul style="list-style-type: none"> توجه داشته باشید هر یک ساعتی که صرف برنامه ریزی موثر شود، در مقام اجرا چهار ساعت برایتان ذخیره می کند و نتایج بهتری هم بیار می آورد. بدانید که اکثر مدیران هر روز براساس همین فرض نادرست، وقت خود را تلف می کنند.
۷	کارکنان ناکافی	<ul style="list-style-type: none"> برنامه ای را در ذهن داشتن ولی آن را برای نوشتن مهم ندانستن فقدان آموزش کارکنان موجود 	<ul style="list-style-type: none"> توجه کنید که هیچ حافظه ای مصون از خطا نیست و فهرست کارهای لازم الاجرا نیز وقتی کامل است که در آن اولویتها و ضرب الاجلها معین شده باشد. بدانید که بدون داشتن کارکنان ذیصلاح، احاله موثر امور ناممکن است. آموزش کارکنان را در اولویت قرار دهید.

		● محدودیت بودجه	● با انجام تحلیل هزینه - سود، نشان دهید که کارکنان اضافی چه کاری را و با چه هزینه‌ای انجام می‌دهند.
۸	اطلاعات ناقص	● فقدان سیستم	● ابتدا معین کنید چه اطلاعاتی مورد نیاز است، سپس نسبت به در دسترس بودن، قابل اتکاء بودن و وصول به موقع آن، اطمینان حاصل کنید.
		● فقدان اقتدار برای کسب اطلاعات مورد نیاز	● ابتدا اقتدار لازم را بدست آورید. برای کسب پاسخ، ضرب الاجل تعیین کنید. اگر موفق نشدید موضوع را با رئیس خود در میان بگذارید.
		● تعلل یا تاخیر دیگران در فراهم کردن اطلاعات مورد نیاز	● یادداشتی برای خود تهیه کنید با عنوان «اگر اطلاعات بدستم نرسید» (برای پیگیری اطلاعات واصل نشده). برای تشریح اهمیت اطلاعات جلسه‌ای تشکیل بدهید.
۹	احاله امور بنحو غیر موثر	● امکان انجام بهتر و سریع تر کار توسط خود	● بجای تاکید بر سطح مورد توقع خویش، معیارهایتان را تا سطحی مقبول کاهش دهید. از کمال پسندی بپرهیزید.
		● کنترل بیش از حد	● آسان بگیرید. تاکیدتان بر نیل به اهداف باشد نه روشهای انجام کار. نتایج را بسنجید نه میزان فعالیتها را.
		● تمایل بیشتر به «انجام» کار بجای ارجاع به دیگران و اعمال «مدیریت»	● بخاطر داشته باشید که کار مدیر، مدیریت است نه انجام کار.
۱۰	فقدان انضباط شخصی	● فقدان اهداف یا معیارها	● تعیین اهداف در حوزه‌های اصلی معطوف به نتایج مورد نظر - بسط معیارها (یعنی شرایطی که در آن، امور بخوبی انجام می‌شوند).
		● عدم پیگیری	● بدانید که مردم کاری را انجام می‌دهند که شما بازرسی‌اش می‌کنید نه کاری که انتظار انجامش را دارید. خود شما نیز چنین هستید.
		● ناتمام گذاشتن کارها	● پیش از کنار نهادن کارها، آنها را به اتمام برسانید. به هر کاری یکبار پردازید و در همان بار اول آنرا تمام کنید.
۱۱	ناتمام گذاشتن وظایف	● فقدان اهداف، اولویت‌ها و ضرب الاجل‌ها	● تعیین اهداف و تنظیم آنها بر حسب اهمیت. تعیین ضرب الاجل برای تمامی وظایف مهم.
		● پرداختن به امور فوری	● بدانید که کارهای فوری، به ندرت همانقدر اهمیت دارند که در نظر می‌آیند.
		● آشننگی میزکار	● در برابر تمایل خود نسبت به واکنش نشان دادن بیش از حد مقاومت کنید چرا که این امر موجب انقطاع در انجام سایر وظایفتان می‌شود.
		● بی‌نظمی شخصی	● خود را به نظم و اداریت تا کنترل موثر وظایف برایتان میسر شود. در برخورد با اطلاعات، به نحو منظم و روشمند عمل کنید.
۱۲	مدیریت از طریق بحران	● ناتوانی در پیش‌بینی مشکلات	● انتظار موارد غیرمنتظره را داشته باشید. ببینید چه اموری ممکن است به خطا منجر شوند. مشکلات بالقوه را فهرست کنید و در صورت امکان تمهیداتی را برای جلوگیری از وقوع آنها بیاندیشید.
		● واکنش نشان دادن بیش از حد (با مشکلات به منزله بحران برخورد کردن)	● واکنش خودتان را از طرق زیر محدود کنید: ۱ - نادیده گرفتن مشکلات قابل اغماض. ۲ - ارجاع حل مشکلات به دیگران. ۳ - پرداختن به مشکلاتی که رسیدگی به آنها صرفاً از عهده شما ساخته است.
		● آتش‌نشانی گونه عمل کردن	● توجه داشته باشید که جلوگیری از گسترش دامنه آتش، مهم‌تر از خاموش کردن آن است.
۱۳	جلسات	● فقدان هدف	● بدون هدف یا دستور کار جلسه‌ای تشکیل ندهید. تنها در موارد لازم در جلسات شرکت کنید. نسبت به برنامه‌ریزی مناسب اهتمام داشته باشید.
		● کثرت یا قلت بیش از حد جلسات	● میزان نیاز به برگزاری جلسات معمول را مورد سنجش قرار دهید. هر چند یکبار یکی از جلسات را برگزار نکنید و پیامدهای آن را بسنجید. جلساتی را که گرایش به طولانی شدن دارند، در نیمه زمان مقرر خاتمه دهید.
		● ناتوانی در جمع‌بندی نتایج و پیگیری آنها	● لزوم جمع‌بندی نتایج جلسات برای قطعیت بخشیدن به توافقات و یادآوری شرکت‌کنندگان نسبت به وظایفشان تاکید ورزیدن بر پیگیری موثر نتایج جلسات.
۱۴	کارهای کتبی	● تردید و بی‌تصمیمی	● هر کاری را یکبار بخوانید و انجامش دهید. همین الان انجام دهید؛ هشتاد درصد از کارهای وارده روزانه را می‌توان در همان بررسی اولیه انجام داد و کنار نهاد. کارها را نزد خود انبار نکنید.

			<ul style="list-style-type: none"> ● روی نامه اصلی پاسخ بدهید اگر بعداً نیازی به کپی گرفتن از آن نخواهد بود. یا اینکه از پشت نامه اصلی به عنوان نسخه بایگانی پاسخ خود استفاده کنید. 	● بایگانی متراکم
			<ul style="list-style-type: none"> ● کاهش کپی گرفتن، استاندارد کردن فرم‌ها، بایگانی کارها بنحو گزینشی و برحسب الفبا و با تمهید فهرست ارجاعات - نمایه‌های - متقاطع، کنترل نمودن نحوه حفظ سوابق. 	● فقدان سیستم
۱۵	بی‌نظمی شخصی	<ul style="list-style-type: none"> ● منیت (که از نظر بعضی نشانه‌پرکاری، اهمیت داشتن و خطری بودن مقام شخص است) 	<ul style="list-style-type: none"> ● توجه داشته باشید که تراکم کارهای کتبی می‌تواند نمایانگر تردید، طفره‌روی، تزلزل و اشتباه گرفتن اولویت‌ها، هم باشد. 	
		<ul style="list-style-type: none"> ● نگرانی نسبت به ازدست دادن کنترل 	<ul style="list-style-type: none"> ● استفاده از برگه‌های «طرح برنامه» (PROGECT PLAN) برای انجام کنترل بهتر، بجای حفظ همه سوابق بر روی میز آشفته خود. 	
		<ul style="list-style-type: none"> ● ترس از فراموشی 	<ul style="list-style-type: none"> ● استفاده صحیح از جدول زمانبندی و برنامه تماسها جایگزینی عالی برای حافظه است. نیازی نیست که امور قابل بازیابی به خاطر سپرده شوند. 	
۱۶	ضعف در برقراری ارتباط با دیگران	<ul style="list-style-type: none"> ● استفاده از مجرای غلط 	<ul style="list-style-type: none"> ● انتخاب مجرای صحیح (تلفن، نامه، یادداشت، گردهمایی و کنفرانس). 	
		<ul style="list-style-type: none"> ● تفاوت‌های ارزشی افراد 	<ul style="list-style-type: none"> ● توجه داشته باشید که تجربه و محیط، پیشینه‌های متفاوتی را در افراد برای تفسیر ارتباطات پدید می‌آورد. 	
		<ul style="list-style-type: none"> ● فقدان ارزیابی واکنش‌ها (فیدبک) 	<ul style="list-style-type: none"> ● برای اطمینان یافتن از حصول تفاهم و درک متقابل، واکنش‌های طرف مقابل را مورد سنجش قرار دهید (فیدبک) و سپس در صورت لزوم به اصلاح و جبران پردازید. 	
۱۷	به تعویق انداختن کارها	<ul style="list-style-type: none"> ● اعتقاد به اینکه «من تحت فشار بهتر کار می‌کنم» ● دام منیت (بحران‌سازی) 	<ul style="list-style-type: none"> ● توجه داشته باشید که این تصور، یک توجیه محض است. 	
		<ul style="list-style-type: none"> ● عادت به انجام امور ساده و پیش‌پا افتاده در ابتدا، و به تعویق انداختن امور دشوار 	<ul style="list-style-type: none"> ● متوجه این گرایش باشید که مبادا خواستار گسترش بحران و سپس ایفای نقش «قهرمان» برای حل آن بوده باشید. 	
		<ul style="list-style-type: none"> ● خطر بزرگ اینجاست که کار کنار گذاشته شده می‌تواند حیاتی‌ترین کار به‌ده باشد. یک مورد را برگرفته و اول همان را انجام دهید 	<ul style="list-style-type: none"> ● کنترل انگیزه خود و مراعات حال دیگران در زمان پرداختن به این انگیزه. مزاحم دیگران نشدن. رفع خستگی در محلی که کسی در آنجا مشغول کار نیست. 	
۱۸	مصاحبت و خوش‌وبش کردن با دیگران	<ul style="list-style-type: none"> ● نیاز به ایجاد تنوع در روال انجام کار یا محیط کار 	<ul style="list-style-type: none"> ● برنامه‌ریزی برای کسب اطلاعات ضروری براساس مبنایی منظم. ● تمایز قائل شدن میان حفظ مجاری ارتباطات و مصاحبت‌های غیرضروری. 	
		<ul style="list-style-type: none"> ● تمایل به اطلاع از اوضاع ● تصور اینکه این کار برای حرفه شما مهم است 	<ul style="list-style-type: none"> ● تنظیم طرحی برای گزینش، ارجاع دادن و یک کاسه کردن تماسهای تلفنی. تعیین ساعاتی برای تماسهای تلفنی. 	
		<ul style="list-style-type: none"> ● برنامه‌ای برای تماسهای تلفنی نداشتن 	<ul style="list-style-type: none"> ● از پیش معین کردن محدودیت زمانی مکالمه (مثل: «بله می‌توانم چند دقیقه‌ای با شما صحبت کنم»). از پیش خبر دادن زمان ختم مکالمه (مثل: «بله، قبل از اینکه صحبت‌مان تمام شود...»). صراحت بخرج دادن (مثل: «متأسفم، من الان باید جایی بروم»). 	
		<ul style="list-style-type: none"> ● ناتوانی در ختم کردن مکالمات تلفنی 	<ul style="list-style-type: none"> ● افراد بیشتری را برای پاسخ به تماسهای تلفنی دیگران معین کردن و ارجاع تماسها به آنها. تنظیم تماسهای تلفنی موردنظر خود. فهرست کردن نکاتی که باید در تماسهای تلفنی گفته شود. 	
۲۰	مسافرت	<ul style="list-style-type: none"> ● عدم ارجاع تماسهای تلفنی به دیگران 		
		<ul style="list-style-type: none"> ● نامشخص بودن هدف از مسافرت ● استفاده نامناسب از فرصت در طول سفر ● انبساط‌گویی میزکار حین مراجعت از سفر 	<ul style="list-style-type: none"> ● روشن کردن مقصود و اهداف سفر. یافتن راههای جایگزین برای سفر مثل دعوت از افراد برای آمدن نزد شما، تلفن، جلسه و کنفرانس، مکاتبه. ● همراه داشتن پوشه‌هایی حاوی مواردی برای خواندن، نوشتن و بحث کردن. در اختیار داشتن فهرست مواردی که باید درباره آنها فکر کرد و طرح‌ریزی و دستور صادر کرد. ● تنظیم برنامه‌ای با کارکنان، برای انجام امور در غیاب شما. دستیاران می‌تواند در طول سفر فهرست یا تصویر مکاتبات را برایتان ارسال کند. 	