

موردکاوی (۲)

مدیریت زمان

(شناسایی عوامل اتلاف وقت / در جستجوی زمان خورهای زمان)

غلامرضا خاکی

www.GHOLAMREZAKHAKI.com

مقدمه

آقای جعفری بعد از پایان خدمت سربازی به عنوان مدیر فروش شرکت رشد استخدام گردید. شرکت مذکور به عنوان یک شرکت وابسته به دولت، تهیه امکانات رفاهی برای کارکنان را به عهده دارد و دربرگیرنده مجموعه‌ای از کارخانه‌ها و فروشگاه‌ها می‌باشد. شغل مدیریت فروش، اولین تجربه کاری جدی جعفری است. او به گونه‌ای رفتار می‌کند که گویا فوق‌العاده از شکست می‌هراسد و رسیدن به موفقیت برای او خیلی مهم است. در طی شش ماهی که از انتصاب او می‌گذرد نشان داده است که تمایل دارد تمامی کارها بطور کامل انجام شود، به همین دلیل او در تمامی جزئیات دخالت می‌کند و گاه و بیگاه هم عصبانی می‌شود...

منشی

منشی آقای جعفری خانمی به نام اکبری است که کارشناس ادبیات دارد و مدتی است در دوره‌های ام‌بی‌ای درس می‌خواند. او حدود ۱۰ سال سابقه کاری دارد و معمولاً خصوصیات و رفتار مدیرانی را که برایشان کار می‌کند در دفتری خصوصی یادداشت می‌کند ...

دوشنبه صبح

آقای جعفری معمولاً پیش از خانم اکبری در محل کار حضور می‌یابد، او امروز هنگام ورود به دفتر متوجه شد که دفتر قهوه‌ای رنگی روی میز کنار کامپیوتر خانم اکبری قرار دارد. او آن را برداشت و باز کرد، در ابتدای دفتر آمده بود: "ارزیابی نامه مدیران" در صفحه اول دفتر فهرستی از اسامی مدیران قبلی آمده بود، نام جعفری به عنوان آخرین نفر در فهرست روبروی شماره صفحه ۴۵ یادداشت شده بود. جعفری دفتر را به اتاقش برد و به سرعت صفحه ۴۵ را باز کرد، در اول صفحه با خط درشت پیش‌بینی شده بود: جعفری با تمام جدیتی که دارد مدیری ناموفق خواهد بود.

سپس ادامه داده شده بود که این پیش‌بینی بر اساس شیوه مدیریت زمان او صورت می‌گیرد و توضیح داده شده بود که این تحلیل بر اساس مطالعاتی است که اخیراً پیرامون شیوه‌های استفاده مؤثر از زمان به عنوان یک مؤلفه بهره‌وری انجام داده است، در ادامه آمده بود:

جعفری فردی است که بیش از حد لازم تقلا می‌کند و پیوسته در محاصره مراجعینی است که از قبل دیدار با آنها برنامه‌ریزی نشده است، من که منشی او هستم چندان در جریان این ملاقات‌ها قرار نمی‌گیرم. او معمولاً توان نه گفتن در برابر خواسته‌های دیگران را ندارد. او کنترل نظام‌مند چندان بر امور ندارد و سرکشی را با نظارت علمی متفاوت نمی‌بیند، گاهی یکباره در دفتر پیدایش نمی‌شود و مسافرت‌های شتابزده‌ای را به شهرستان‌ها انجام می‌دهد. معلوم نیست علی‌رغم اینکه فارغ‌التحصیل رشته مهندسی صنایع است چرا به برنامه‌ریزی اعتقاد عملی چندان ندارد و معمولاً نامنظم عمل می‌کند. یک‌روز که آقای جعفری خیلی خوشحال بود خیلی محترمانه نکاتی را در مورد نظم به او گفتم. خندید و گفت: «مگر نمی‌دانی که این روزها در دانشگاه تئوری بی‌نظمی (Chaos) را تدریس می‌کنند، سبک مدیریت من بر این اساس است،» عجیبه، واقعاً درس آشوب ایجاد کردن در سازمان می‌دهند؟...

یادم هست در همان دو ماهه اول مدیریتش بود که از او پرسیدم: «آقای جعفری چرا کارها را بطور مؤثر به دیگران تفویض نمی‌کنید؟» او در جوابم گفت: «برای این که کارکنان کافی نیستند و همین کارکنانی هم که هستند ناتوان هستند.» این جواب به نظر من منطقی نبود، ما کارکنان بیکار زیادی داریم که باید توانمند شوند تا نقش‌های جدید را به عهده گیرند، استادمان می‌گفت: «باید مدیر ایجاد کارآفرینی سازمانی بکند.»

یادم هست در بحث مدیریت زمان، استاد ما چقدر بر مدیریت جلسه و تأثیر آن در صرفه‌جویی زمان تأکید داشت و عدم مدیریت نامناسب جلسات را یکی از عامل‌های اتلاف زمان می‌دانست، او چه خوب شعر فردوسی را معنی می‌کرد:

نشستند و گفتند و برخاستند
پی مصلحت مجلس آراستند

به نظرم اکثر جلسات این مدیر من از همین نوع جلسات می‌باشد، چون هر بار که من بیچاره باید این جلسات را برای صورتجلسه روی کاغذ پیاده کنم، کلافه می‌شوم. در جلسه‌ها از هر دری سخن گفته می‌شود و در اواخر جلسه تازه آقایان یادشان می‌آید که برای چه دور هم جمع شده‌اند. آقای جعفری عشق این را دارد که معمولاً نامه‌ها را در کارتابل در دست اقدام قرار دهد و سرانجام پس از چند هفته به تعویق انداختن، نامه بلند بالایی بنویسد که فلان و بهمان بکنید، بررسی و گزارش کنید، خانم اکبری پیگیری کنید، فوراً اطلاع دهید. از همه اینها بدتر، گوش دردی است که تازگی‌ها به دلیل تلفن‌های همین آدم به آن مبتلا شده‌ام، از صبح تا آخر وقت باید شماره این موبایل‌هایی را که مدام اشغال هستند بگیرم، یک خط آیفونی مستقیم هم برای خودش وصل کرده و یکسره با این و آن خوش و بش می‌کند. چند بار به او گفته‌ام که آقای جعفری اجازه بدهید تعدادی از این تلفن‌ها را از سرتان باز کنم، شما به یک اولویت‌بندی جدی در کارهایتان نیاز دارید، اما هر بار با عصبانیت گفته: «نخیر خانم، مردم کار دارن، من یک مدیر مردمی هستم.» با این اوضاع و احوال به نظر نمی‌رسد که این آدم تو زندگی‌اش هم موفق باشه، این که شد کارش، اون هم خانمش که از دستش رفته خونه باباش...

آقای جعفری وقتی آخرین جمله را خواند، سرش را که میان دست‌هایش گرفته بود بلند کرد، دید که خانم اکبری کیف به دست درآستانه در ایستاده است. خانم اکبری که متوجه شده بود دفترش نزد جعفری است، با دستپاچگی گفت: «آقای جعفری به خدا من قصد بدی نداشتم، مرا ببخشید...»

آقای جعفری از جا بلند شد، دفتر قهوه‌ای را به سمت خانم اکبری دراز کرد و گفت: «خیلی کار جالبی کردید، نه، نه، شما کار خیلی خوبی کرده‌اید، شاید من بد کردم که بدون اجازه دفتر شما را خواندم. همین چند روز پیش بود که کتابی با عنوان چگونه رئیس خود را اداره کنید دوستی به من هدیه کرده است، چند صفحه‌ای از آن را خواندم. همان ابتدای کتاب نوشته اجازه دهید از شما انتقاد شود، بله، درسته، منشی هر مدیری نقش مؤثری در موفقیت او دارد، کاش زودتر این را می‌فهمیدم، هرچند که همیشه برای جبران گذشته‌ها دیر نیست، همه ما انسان‌ها متاسفانه بر خطاهای خود پا می‌فشاریم و بر تداوم آنها اصرار می‌کنیم، و از این می‌ترسیم نکند اگر دست از این خطاها برداریم دیگران خیال کنند آنچه که تاکنون انجام می‌شده همه خطا و اشتباه بوده است. چقدر جمله جالبی از استادتان نقل کرده بودید که: «زمان مثل دریاست تا وقتی که ما ماهی‌ها در دریا هستیم قدر آن را نمی‌فهمیم مگر بر ساحل زندگی بیافتیم.» راستی این شعرهای حافظ و مولوی را که اول دفتر آورده‌اید درشت تایپ کنید تا زیر شیشه میز بگذارم...»

قدر وقت ار شناسد دل و کاری نکند بس خجالت که از این حاصل اوقات بریم

(حافظ)

دشمنان او را ز غیرت می‌درند دوستان هم روزگارش می‌برند

(مولوی)

امروز باید یک نقطه آغاز در زندگی من باشد...

کانون‌های کندوکاو (پرسش):

(۱) ۱۲ عامل عمده ائتلاف زمان آقای جعفری را براساس یادداشت‌های دفتر خانم اکبری بنویسید:

- | | |
|------|------|
| (۱) | (۲) |
| (۳) | (۴) |
| (۵) | (۶) |
| (۷) | (۸) |
| (۹) | (۱۰) |
| (۱۱) | (۱۲) |

۲) از عامل‌های دوازده‌گانه‌ای که در سؤال (۱) برشمردید، سه عامل عمده را در جدول تشریح فرمائید:

راه‌حل پیشنهادی	علتهای عامل	شماره عامل برگزیده
(a)	(A)	
(b)	(B)	
(c)	(C)	
(d)	(D)	
(e)	(E)	
(f)	(F)	
(g)	(G)	
(h)	(H)	
(k)	(K)	

۳) برای تغییر تلقی آقای جعفری از زمان به او چه توصیه‌هایی می‌کنید؟

۴) به نظر شما چه رابطه‌ای بین شیوه مدیریت زمان آقای جعفری و موفقیت در زندگی شخصی‌اش می‌تواند وجود داشته باشد؟

۵) آیا بین نحوه مدیریت زمان با فشارهای روانی و عصبیت در محیط کار رابطه‌ای وجود دارد؟ تشریح کنید؟