

به نام خدا

تکنیک‌های کاربردی مدیریت برتر (۱۲)

مدیریت اولویت‌ها

نویسنده: دیدیه نویه

مترجم: محمد راد

انتشارات رهروپویا-۱۳۹۵

فهرست مطالب

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۵.....	معرفی سازمان مدیریت INSEP.....
۷.....	درباره مترجم.....
۹.....	مقدمه‌ی مترجم.....
۱۱.....	دیگر وقت ندارم.....
۱۳.....	(۱) مشکلات شما چه چیزهایی هستند؟.....
۱۵.....	تمایل طبیعی شما.....
۱۵.....	قوانین وقت که به ما مرتبط هستند.....
۱۶.....	راهنماهای درونی شما.....
۱۹.....	سطح نگرانی شما.....
۲۰.....	فوریت عمومیت یافته.....
۲۱.....	مدیریت شما برای اولویتهای.....
۲۳.....	(۲) چگونه بر اولویتهای خود متمرکز شویم؟.....
۲۵.....	آنچه برای شما مهم است را روشن کنید.....
۲۵.....	اهداف و ارزشهای خود را روشن کنید.....
۲۷.....	میان مدت و بلند مدت را تعیین کنید.....
۲۸.....	اولویتهای سازمان خود را تدوین کنید.....
۲۹.....	اولویتهای خود را روشن کنید.....
۳۱.....	در نظر گرفتن قانون بیست / هشتاد.....
۳۲.....	تمایز گذاشتن بین مهم و فوری.....
۳۴.....	حفظ کردن ارتباطات.....

- ۳۵.....پیش بینی کردن
- ۳۶.....فهرست عملیات خود را تهیه کنید
- ۳۷.....عملیاتی که باید محقق شوند را مشخص کنید
- ۳۸.....برنامه‌ریزی کردن
- ۳۹.....اولویت‌ها را در تقویم کاری خود یادداشت کنید
- ۴۰.....در ابتدا، کاری را که برای شما مهم‌ترین است، انجام دهید
- ۴۱.....کمی به خود زحمت دادن
- ۴۲.....برنامه‌ریزی توالی‌های طولانی‌زمان کاری
- ۴۳.....موکول کردن به بعد؟
- ۴۴.....تقاضاهای چندگانه را رده‌بندی کردن
- ۴۵.....دلایل مشکلات را تعیین کنید
- ۴۶.....محورهای تحول شخصی را انتخاب کنید

(۳) چگونه بهتر با دیگران به تفاهم برسید؟.....۴۷

- ۴۹.....با خودتان موافق باشید تا با دیگران هم موافق شوید
- ۴۹.....سازمان‌دهی کردن تفکر روی اولویت‌ها
- ۵۰.....به اشتراک گذاشتن اولویت‌ها
- ۵۱.....داوری هوشیار داشته باشید
- ۵۲.....محافظت کردن از زمان خود
- ۵۲.....اولویت‌های دیگران را در نظر بگیرید
- ۵۳.....یاد بگیرید که "نه" بگویید
- ۵۴.....انجام دادن
- ۵۵.....از اتلاف وقت جمعی اجتناب کنید
- ۵۶.....محورهای پیشرفت را تعیین کنید

معرفی سازمان مدیریت INSEP

در سایت سازمان مدیریت INSEP، اهداف چنین تعریف شده است: "کمک به مدیران برای رشد کردن به عنوان افراد حرفه‌ای در خدمت شرکت خود و کمک به شرکت‌ها برای گسترش استراتژی‌های خود."

مدیران معمولاً سه ویژگی دارند: ۱- تحصیلات خود را در سال‌های قبل به اتمام رسانده و بار تئوریک موضوعات را درک کرده‌اند. بتدریج در شرکت‌ها رشد کرده تا به موقعیت مدیریت رسیده‌اند. ۲- شدیداً درگیر کارهای روزمره هستند و کمبود وقت از خصیصه‌های اصلی مدیران است. ۳- فرصت مطالعه کمی دارند و فرصت گذراندن دوره‌های بازآموزی و تکمیلی را ندارند.

از طرف دیگر، مدیران کارهای اجرایی زیادی انجام داده‌اند، با مسایل مختلف بطور عملی آشنا هستند و تجارب زیاد عملی اندوخته‌اند.

اما علم مدیریت در حال پیشرفت است و همواره روش‌های جدیدی ارائه می‌دهد.

نقش سازمان مدیریت INSEP ایجاد سریلی بین این دو حالت مدیران است. با استناد به تجارب کسب شده مدیران، موضوعات روز مدیریتی را در قالب‌های مختلف از جمله سمینارهای چند ساعته تا یکروزه ارائه می‌دهد تا مدیران با آخرین دستاوردهای علم مدیریت آشنا شوند و با بکارگیری این روش‌ها تأثیر زیادی در پیشرفت کار خود داشته باشند. از سوی دیگر، مدیران، با اتخاذ روش‌های جدید، می‌توانند نقش مهمی در گسترش قابلیت شرکت خود در رقابت و برتر بودن را ایفا کنند. برای تسهیل کار، سازمان مدیریت INSEP همچنین کتاب‌های جیبی را در موضوعات مختلف تدوین کرده است. این کتاب‌ها مطالب پایه نیستند، بلکه با استفاده از تجارب مدیران و عطف به دانش تئوریک آن‌ها، عناصری از تجارب مدیران را جمع‌بندی نموده و در قالب موضوعات خاص مطرح می‌کنند، از جمله کارکردن در محیط چند فرهنگی، تفویض مسئولیت و پرورش کارکنان مسئول، مدیریت فراقسمتی یا مدیریت غیرمستقیم و....

بخشی از این کتاب‌های جیبی در ایران توسط محمد راد ترجمه و به وسیله نشر رهرو پویا در اختیار علاقمندان قرار گرفته است.

درباره مترجم

محمد راد در سال ۱۳۲۷ در کرمان متولد شد. در ۱۴ سالگی به همراه خانواده‌اش به تهران مهاجرت کرد. وی در سال ۱۳۵۱ از دانشکده اقتصاد دانشگاه تهران فارغ‌التحصیل شد و سال بعد برای ادامه تحصیل به آمریکا رفت. «راد» در سال ۱۳۵۷ با اخذ مدرک کارشناسی ارشد اقتصاد به میهن بازگشت و به تدریس در دانشگاه مشغول شد. او در سال ۱۳۶۲ مجدد عازم فرانسه شد و پس از تغییر رشته و ادامه تحصیل در رشته تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم‌های اطلاعات مدیریت، در پاریس به کار پرداخت. پس از بازگشت مجدد به ایران در سال ۱۳۷۲ در کنار فعالیت‌های حرفه‌ای، به کار ترجمه و نیز به تدریس سیستم‌های اطلاعات مدیریت و تجزیه و تحلیل سیستم‌ها، در دانشگاه آزاد و تدریس زبان تخصصی در مؤسسه عالی بانکداری ایران پرداخت.

تحصیل، اقامت و کار طولانی مدت در آمریکا و فرانسه باعث شده که «راد» رفتارهای اجتماعی و کاری را در این کشورها از نزدیک لمس کند و معانی واقعی را در ورای بحث تئوریک بخوبی درک کند. نمود این مسئله در ترجمه‌های وی بارز است. در ضمن «راد» مطرح می‌کند که کتاب‌هایی که به آن‌ها برخورد کرده و تغییرات اساسی در زندگی او بوجود آورده‌اند را ترجمه می‌کند.

از ترجمه‌های «راد»، تاکنون، ۲۴ جلد کتاب از انتشارات سازمان مدیریت INSEP فرانسه توسط انتشارات رهرو پویا منتشر شده است. کتب زیر توسط انتشارات نسل نواندیش منتشر شده است: ۱- اثبات شخصیت در برقراری ارتباط با دیگران، ۲- کاربردهای چپ و راست مغز، از تمامی ظرفیت مغز خود استفاده کنید، ۳- ساختار جادویی ان.ال.پی، ۴- استراتژی فروش، ۵- تاکتیک فروش، ۶- راهنمای کاریابی، ۷- طنزهای ملل، ۸- داستان‌های بامزه.

همچنین، کتب زیر توسط انتشارات نگاه دانش به چاپ رسیده است:

- ۱- سیستم‌های اطلاعاتی در مدیریت با کاربردهای تجارت الکترونیک و اینترنت،
- ۲- چگونه استراتژی رقابتی خود را برنامه‌ریزی کنید.

«راد» از خوانندگان کتاب‌های خود تقاضا دارد نظرات، انتقادات، و پیشنهادات خود را به نشانی زیر با وی در میان بگذارند و با وی در ارتباط باشند.

Rad_translate@yahoo.com

مقدمه‌ی مترجم

چرا بعضی از مدیران همیشه سرشان شلوغ است، ساعت‌های طولانی کار می‌کنند، و سرانجام نیز رشته‌ی کار از دستشان خارج می‌شود؟ یکی از دلایل عمده این است که آنان اولویت‌های کاری خود را فراموش می‌کنند. بین مهم و فوری تمایز قائل نمی‌شوند. کارها را اولویت‌بندی نمی‌کنند. کمتر به برنامه‌ریزی زمان کاری خود توجه می‌کنند و بیشتر به آنچه پیش می‌آید واکنش نشان می‌دهند. اعصابشان خرد می‌شود، همیشه از کارها عقب هستند و ...

شناخت اولویت‌ها و چگونگی مدیریت کردن آن‌ها و انجام کارها با توجه به اولویت، از جمله رازهای موفقیت مدیران است.

این کتاب تلاش می‌کند جمع‌بندی از اهمیت داشتن اولویت‌ها ارائه دهد، سپس به شناخت پیدا کردن از اولویت‌ها و موانعی که بر سر راه عملی کردن اولویت‌ها وجود دارد، می‌پردازد. در نهایت، راهکارهایی جهت مدیریت صحیح اولویت‌ها ارائه می‌دهد. امیدواریم مورد قبول قرار گیرد.

محمد راد

دیگر وقت ندارم

دیگر وقت ندارم.
همه چیز اولویت است.
همه چیز فوری است.
ما نمی‌توانیم همه کار انجام دهیم.
زندگی حرفه‌ای همه چیز را تخریب کرده است.

این کتاب نوشته شده است تا شما را بر اولویت‌های خود متمرکز کند:
چگونه می‌توانیم از وقت خود به خوبی استفاده کنیم تا از چیزی که اهمیت
دارد مراقبت کنیم. چگونه اولویت‌ها را تشخیص دهیم و بر اولویت‌ها
متمرکز بمانیم.

بعضی از کتاب‌ها پیشنهاد می‌کنند تسلط بر وقت، مدیریت زمان،
صرفه‌جویی در زمان، کاستن از وقت‌های تلف شده... را فرا بگیرید.
برنامه‌ی بسیار مفصلی است.

کافی است حرف‌های گیان اسپوزیتو را به یاد آوریم:

"باید زمان را ببخشیم... که هرگز نمی‌بخشد."

(۱) مشکلات شما چه چیزهایی هستند؟

تمایل طبیعی شما

اغلب، پیش می‌آید که کارها را به ترتیب زیر انجام دهیم:

- کارهایی را که برای ما مطلوب هستند، قبل از کارهای نامطلوب؛
- کارهایی را که سریع انجام می‌شوند، قبل از کارهایی که وقت گیرند؛
- کارهایی را که آسان هستند، قبل از کارهای سخت؛
- کارهایی را که در آنها مهارت داریم قبل از کارهای جدید؛
- کارهای فوری را قبل از کارهای مهم؛
- و کارهایی که به ما تحمیل می‌شوند را قبل از کارهایی که انتخاب می‌کنیم انجام می‌دهیم.

آیا شما خود را با یکی از این گرایش‌ها منطبق یافتید؟ این کتاب به شما کمک خواهد کرد انرژی‌تان را بر اولویت‌های خود متمرکز کنید.

قوانین وقت که به ما مرتبط هستند

قانون مورفی

هرکاری بیش‌تر از آنچه در ابتدا پیش بینی شده وقت می‌گیرد.

با در نظر گرفتن این قانون، به تدریج می‌توانیم پیش‌بینی‌های مان را بهتر کنیم.

قانون پارکینسون

همانند گاز که تمام فضای اطرافش را اشغال می‌کند، کار هم گسترده می‌شود تا تمامی زمان در دسترس ما را اشغال کند.

با در نظر گرفتن این قانون می‌توانیم برای کار خود محدوده‌ی زمانی تعیین کنیم؛ در واقع محدودیت‌های آزاد کننده.

قانون کاریسون

کاری که در چند نوبت انجام شود بیشتر وقت می‌گیرد تا این که آن را پیوسته انجام دهیم.

با در نظر گرفتن این قانون، می‌توانیم محدوده‌ای زمانی، بدون مزاحمت و قطع کار پیش‌بینی کنیم.

قانون آیزنهاور

ما به طور معمول مهم را با فوری اشتباه می‌گیریم.

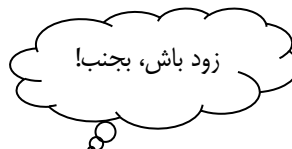
با توجه به این قانون، لازم است اولویت‌ها را روشن کنیم.

راهنماهای درونی شما

شخصیت ما تأثیری بسیار قوی در عملکرد ما دارد. این همان عاملی است که از میزان مؤثر بودن روش‌های مدیریت وقت می‌کاهد. شخصیت ما تحت تأثیر پیام‌های تربیتی است که ندای آن را می‌شنویم و ما را راهنمایی می‌کند: "همه چیز به خوبی پیش می‌رود، به شرط آن که به این صدای کوچک گوش کنی..."

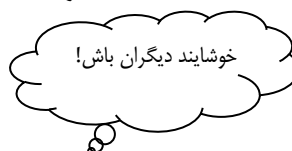
مکتب "والد، کودک، بالغ" روشن کرد ما طبق خواست راهنماهای درونی خود زندگی می‌کنیم، نوعی ندهای درونی که پیام‌های الزام‌آور و محدود کننده می‌دهند. همه‌ی ما به‌دست "راهنماهای درونی" یکسانی هدایت نمی‌شویم. در این جا چند حالت که ت. کاهلر مشخص کرده است ذکر

می‌شود، در عین حال، مثال‌هایی که می‌توانند به مانند پاد زهر به ما خدمت کنند.



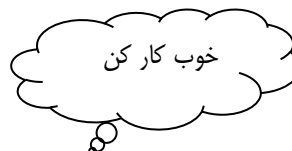
باید عجله کرد. لازم است سریع‌تر عمل کنیم.

پاد زهر: هر کاری به وقت خودش. به بیماری عمومیت بخشیدن به فوریت‌ها، "نه" بگوییم.




باید با دیگران مهربان بود. به تقاضاهای دیگران "آری" بگو، حتی اگر تمایل داشتی که نه بگویی.

پاد زهر: ما می‌توانیم به تقاضایی "نه" بگوییم، بدون این که به فردی که آن را مطرح می‌کند آسیب برسانیم. باید به فکر خودمان هم باشیم.



باید کارها را خیلی خوب انجام داد. لازم است به جزئیات توجه شود.

پاد زهر: برای هر کار، فرصت مناسبی اختصاص دهید. باید برای خودمان محدودیت‌هایی قائل شویم.



جان بکن!

تا می‌توانی جان بکن و از خودت مایه بگذار.

پاد زهر: برای به دست آوردن حاصل کار به ما مزد می‌دهند، نه برای این که خودمان را اذیت کنیم. وقتی به موفقیت رسیدیم، می‌توانیم لذت ببریم.



کم نیار!

باید یکه و تنها راه‌حل‌ها را پیدا کرد. نباید اظهار ضعف کنی، همه‌ی بارها را روی شانه‌ی خودت بگذار و شکایت نکن.

پاد زهر: باید بلد باشیم خود را آن‌طور که هستیم نشان دهیم و از دیگران هم کمک بگیریم.

توصیه‌ها:

باید از دستورات صریح و قطعی که در درون ما زندگی می‌کنند و گاهی اوقات کارهای ما را برنامه‌ریزی می‌کنند، خودآگاه شویم.

ما دوباره ساخته نمی‌شویم، اما بسیار مفید است زمانی که راهنمای درونی، به ضرر کارایی ما عمل می‌کند، در ذهن خود پادزهر را تکرار کنیم.

سطح نگرانی شما

از نگرانی تا خستگی مفرط

۱- توان تصمیم‌گیری کاهش می‌یابد

نمی‌دانیم از کجا شروع کنیم، همه‌ی کارها به مشکل تبدیل شده‌اند، کارها را به تعویق می‌اندازیم، زیان می‌بینیم.

۲- توان سازمان‌دهی و برنامه‌ریزی محدود می‌شود

اقدامات، تدافعی می‌شوند، ما به فوریت‌ها و به لحظه‌ها واکنش نشان می‌دهیم. برای میان مدت، فکری نمی‌کنیم و کاری انجام نمی‌دهیم.

۳- خلاقیت رخت برمی‌بندد

افکار به ورطه‌ی تکرار و واپس‌گرایی درمی‌گلتد. خیال می‌کنیم باید عمل کرد و بیهوده است که گوش کنیم، چون هم اکنون همه چیز را می‌دانیم. پاسخ‌ها اغلب کلیشه‌ای و نامربوط و نابه‌جاست.

۴- زندگی خصوصی محو می‌شود؟

مشغله‌های کاری جای همه چیز را می‌گیرد، حس خود تنبیه کردن دائمی می‌شود و کار تمامی وجود فرد را تصرف می‌کند.

۵- تمایل به کار ناپدید می‌شود

دیگر نمی‌توانیم منابع جدید به دست آوریم و این ضعف، به شک به خود و ظرفیت خود منجر می‌شود. از همه انتقاد می‌کنیم، به ویژه از خودمان.

۶- کیفی کار

استواری خود را از دست می‌دهیم و بیمار می‌شویم، اغلب کمی استراحت،... که بیشتر اوقات در زمان استراحت با وجود مشغله‌های ذهنی، استراحت کامل نمی‌کنیم.

فوریت عمومیت یافته

ما در عصری زندگی می‌کنیم که شعار فوریت بر سراسر زمان کاری ما سایه افکنده است. چگونه می‌توانیم اولویت‌های خود را مدیریت کنیم، وقتی سیل کارهای فوری، ذهن و وقت ما را اشغال می‌کند؟ چه رابطه‌ای بین پیشرفت و سرعت وجود دارد؟

رابطه‌ی پیشرفت و سرعت

رابطه‌ای مستقیم بین پیشرفت و سرعت وجود دارد، زیرا مشتریان انتظارات فراوانی دارند و در هر لحظه فشار می‌آورند که سرعت بالاتر برود. از سوی دیگر، اغلب بین کاهش هزینه‌ی طراحی یا تولید و کاهش تأخیر در طراحی یا تولید همسویی وجود دارد. سرعت با پیشرفت‌های اقتصادی همسوست.

قابلیت رقابت: دیگر بزرگ‌ها نیستند که کوچک‌ها را مدیریت می‌کنند، بلکه سریع‌ها هستند که کندها را مدیریت می‌کنند.

علاوه بر آن، اینترنت رابطه‌ای تنگاتنگ با سرعت و فوریت دارد. ما از کسی که می‌توانیم به سرعت به او دسترسی داشته باشیم، انتظار پاسخ فوری داریم.

سرایت کردن فوریت‌ها

اما فشار برای سرعت بیشتر، بر فوریت مسلط شده است. فوریت، کارهایی را در معرض انجام قرار می‌دهد که باید به آن‌ها در میان مدت یا بلند مدت پرداخته شود. این فشار ما را در آستانه‌ی اشتباه گرفتن فوری و مهم قرار می‌دهد، که منشاء رکود و پسرفت است. فوریت‌های عمومیت یافته، باعث می‌شوند نتوان ارتباط پیشرفت و سرعت را به خوبی برقرار کرد.

مدیریت شما برای اولویت‌ها

در موقعیت شغلی خودتان چگونه اولویت‌ها را مدیریت می‌کنید؟

همه چیز اولویت است.

اولویت بقیه‌ی کارها را شکار می‌کند.

دیدن نوک دماغ - عملکرد بر اساس کوتاه مدت.

به طور موقت خیلی سرم شلوغ است، اما با آن مقابله می‌کنم.

نگرانی: زنگ خطر به صدا در آمده است.

جهنم دیگران هستند.

.....

.....