

# وقت گران بها را هدر ندهید !!

## Stop Wasting Valuable Time

ترجمه : مهندس فضل الله امینی

By Michael C . Mankins

شرکتها همیشه گران بهاترین منبع خود (وقت مدیران ارشد) را برباد میدهند . در این نوشته با هفت روش آشنا میشویم که به تیم مدیریت ، برای گرفتن تصمیم های بهتر و سریعتر کمک میکند .

چند روز پیش از برگزاری جلسه یک هفته درمیان تیم مدیریت ارشد فلان شرکت ، دستیار مدیرعامل برای همه شرکت کنندگان نامه الکترونیک میفرستد تا هر موضوعی را که میخواهند در آن جلسه بحث شود اعلام کنند . در نتیجه ، دستور جلسه معجونی میشود از انواع پیشنهادها : رییس کارگزینی میخواهد مدیران را در جریان آخرین وضعیت پرونده قدیمی شکایت به خاطر تبعیض قرار دهد که این روزها محاکمه آن برگزار میشود ؛ قائم مقام بخش اروپایی شرکت میخواهد از وضع نابسامان رقابت در آن منطقه گزارش دهد ؛ مدیر اطلاعات چند دقیقه وقت میخواهد تا برنامه پیروی از مقررات جدید فناوری اطلاعات را در حضور جمع مرور کند . مدیر بخش امریکای شمالی پیشنهادی برای سرمایه گذاری کلان در خودکار کردن کارخانه های آن منطقه تهیه کرده و میخواهد آن را به جلسه عرضه کند ؛ معاون ارشد بازاریابی باید چند گزینه دیگر از مبارزه تبلیغاتی مطبوعاتی شرکت را به اطلاع حاضران برساند و حوزه مدیرعامل هم میخواهد پیش نویس فرایند برنامه ریزی و بودجه نویسی شرکت را در جلسه به بحث گذارد تا پس از حک و اصلاح پیاده شود .

با اینکه وقت یکی از کمیاب ترین منابع است (و با هیچ مبلغی نمی توان ۲۴ ساعت را ۲۵ ساعت کرد) اما شمار مدیرانی که از این منبع کمیاب به درستی استفاده میکنند بسیار ناچیز است .

### وقت گران بها چگونه هدر می رود ؟

یکی از محدودیتهای واقعی عملکرد مالی در بیشتر شرکتها ، ظرفیت گرفتن تصمیم های درست و سریع است ، چون هم کیفیت تصمیم مدیران اهمیت دارد و هم سرعت آن . البته شتاب در گرفتن تصمیمهای نابجا منجر به زیان سهامداران میشود . تصمیمهای خوب (و حتی عالی) نیز چنانچه بسیار کند گرفته شوند به عملکرد شرکت آسیب میرسانند . بدبختانه بررسی ها حکایت از آن دارد که شمار شرکتهایی که وقت مدیران را منظم و حساب شده تنظیم میکنند بسیار اندک است.

تیم های مدیریت ارشد ، به نسبت وقت کمی را با هم سپری میکنند .

تنظیم دستور جلسه نامنظم و بدون هدف بود .

### کم توجهی به راهبرد !

مثلا در یکی از شرکتهای مورد پژوهش که در سطح جهان به کار خدمات مالی مشغول است ، بنابه گزارش رییس یکی از قسمتها ، وقتی را که مدیریت ارشد برای تهیه کارت تبریک عید صرف میکند به مراتب بیشتر از وقتی است که صرف راهبرد بانک در کل قاره آفریقا میشود . (شرکت در این قاره سرمایه گذاری هنگفتی کرده بود) این موضوع منحصر به شرکت یاد شده نیست !!

**به طور متوسط ، مدیران ارشد شرکت ها در هر ماه سه روز دور هم جمع میشوند و در این سه روز کمتر از سه ساعت به**

**امور راهبردی میپردازند .**

## هفت شیوه بهره گیری از وقت گران بها :

۱ - تفکیک عملیات از راهبرد : بازنگری در عملکرد فعالیتهای جاری و گرفتن تصمیمهای راهبردی دو فعالیت متمایز هستند که به ذهنیت های مختلف و حال و هوای متفاوت برای بحث نیاز دارند . یافته های ما نشان میدهند ، شرکت های موفق این دو مقوله را از هم جدا میکنند . با این کار امور روزمره بخش عمده وقت جلسه مدیران را نمیگیرد و فرصت کافی برای بحث های اساسی درباره مقوله راهبردی باقی میماند . با روش جدید ، جمع زمانی که اعضای هیات مدیره در ماه دور هم جمع میشوند از ۲۴ به ۲۲ ساعت کاهش یافته ، اما میزان وقتی که به مسائل راهبردی تخصیص می یابد به طور چشمگیر ( از حداقل یک ساعت به حداکثر ده ساعت) افزایش یافته است .

۲ - تمرکز بر تصمیم ها به جای تمرکز بر بحث ها : به نظر برخی شرکتهای جابجا کردن کانون تمرکز جلسات مدیریت ارشد از "بحث" به "تصمیم گیری" بر دیگر امور نیز اثر میگذارد .

۳ - سنجش ارزش واقعی هر یک از ردیفهای دستور جلسه : اگر فرضاً دستور جلسه پنج قلم باشد و مدیران ارشد بدانند با حل یکی از آن پنج قلم نفعی که عاید شرکت شود بیست برابر چهار قلم دیگر است ، وقت خود را به آن موضوع مهمتر اختصاص میدهند . البته کمتر پیش می آید اهمیت ردیف های دستور جلسه با این وضوح معین شده باشد . در نتیجه ، مدیران ارشد با بحث درباره موضوعات پیش پا افتاده ، وقت گرانبهای خود را هدر میدهند و تصمیم گیری درباره ردیفهای مهم را (گاه به مدت نامحدود) عقب می اندازند . بطور طبیعی رده های پایین تر سازمان باید به مقوله های کم اهمیت تر رسیدگی کنند .

۴ - خارج کردن مسائل از دستور جلسه در نخستین فرصت ممکن : شرکت هایی که نگاه و توجه مدیران ارشد خود را بر مسائل مهم و ارزش آفرین معطوف میکنند ، همانطور که برای جا دادن مسائل مهم در دستور جلسه با نظم و دقت عمل میکنند ، برای اتمام کار و خارج کردن آن از دستور جلسه نیز کوشا و دقیق هستند . به بیان دیگر ، اگر مسائل لازم در برنامه کار قرار میگیرند باید به سرعت حل شوند . لازمه این فرآیند داشتن برنامه زمانی روشن است که نشان دهد مدیران چگونه به تصمیم میرسند و چه کسی مسئول تصویب راهبرد نهایی است .

۵ - ارائه گزینه های واقعی : پس از انتخاب مسائلی که باید در دستور کار قرار گیرند و نظر به گذشت زمان ، لازمه تصمیم گیری ثمربخش و راهبردی ، داشتن چند گزینه معقول و جدی است . آخر مگر میتوان در نبود گزینه های مختلف تصمیم گرفت !!؟

۶ - پیروی از معیار ها و فرآیندهای یکسان در تصمیم گیری : بعضی از تیمهای مدیریت ارشد نمی توانند بدون فدا کردن کیفیت به آهنگ تصمیم گیری شتاب دهند ، اما راه هایی برای پرهیز از این کار وجود دارد . حتی اگر نتوانیم سریع تر به یک تصمیم برسیم میتوانیم با رسیدگی هم زمان به چند موضوع ، در زمانی معین به چند تصمیم برسیم .

۷ - تنفیذ تصمیم ها : معمولاً بزرگ ترین چالشی که تیم مدیریت با آن روبرو میشود ، این است که در جلسه بر سر چه موضوعی توافق شده است . اگر تصمیم های راهبردی به شکل ملموس در نیایند ، این احتمال وجود دارد که هرکس به میل خود آن ها را تعبیر و تفسیر یا در سکوت وتو کند . مثلاً در سال ۲۰۰۱ که جیم کیلتس مدیر عامل ژیلت شد ، چند قاعده روشن وضع کرد . یکی از آنها این بود : تصمیم ها در ژیلت قطعی است !! میتوان در جلسه های ستاد درباره مسائل بحث کرد ، اما وقتی تصمیمی گرفته شد ، بحث متوقف میشود و دیگر نمیتوان گفت : " من قبول ندارم ، ولی تصمیم را اجرا میکنم."

با هفت شگرد زیر می توان وقت جلسه های مدیران را کنترل کرد و مطمئن شد از آن برای کارهای باارزش استفاده میشود :

۱ - حساب عملیات را از جلسات راهبردی جدا کنید و به هر یک جداگانه برسید .

۲ - بر تصمیم ها متمرکز شوید نه بحث ها .

۳ - ارزش واقعی هر یک از موضوعات دستور جلسه را برآورد کنید .

۴ - هرچه زودتر تکلیف موضوع های دستور جلسه را معلوم و آنها را از برنامه کار خارج کنید .

۵ - به شرکت کنندگان در جلسات گزینه های جدی و واقعی عرضه کنید .

۶ - معیارها و فرآیندهای تصمیم گیری را یکنواخت کنید .

۷ - تصمیم ها را تنفیذ کنید .

*اگر شرکتها بفهمند گرانبها ترین منبع آنها وقت مدیریت ارشد است ، آن گاه شمار شرکتهایی که روشهای پیش گفته را به کار میبندند ، بیشتر خواهد شد و برنامه ریزی راهبردی منحصر به جلسه های دور از محیط کار یا تدوین کتاب برنامه ریزی نخواهد شد .*