

تحقق من أنك تقضي وقتك في الوجهات الصحيحة

ميليسا رافوني

يقول آلان هنتلي: «الحصول على الزبون يأخذ عادة 20% من وقتي، وهو المدير التنفيذي لشركة أباكوس للسفر في بيبودي، ماساتشوستس». «ولكن بسبب الانكماش التجاري انخفض عدد الزبائن بأكثر من نسبة 25%. الحصول على زبون الآن يأخذ من 40 - 50% من وقتي».

مع معاناة الاقتصاديات الإقليمية في العالم لحالة الركود، قلة من مديري المؤسسات يشذبون غراسهم في محاولة لاسترجاع الدخل المفقود. ولكن هنتلي يتحدث أيضاً عن تحدٍّ أكبر: الحاجة إلى أن تكون قادراً على توزيع وقتك متوافقاً مع الظروف الراهنة. إن إصلاح السوق المطوّل يمكن أن يكون بالتأكيد مثبطاً للعزيمة، ولكن يمكن أن يكون أيضاً مثل دعوة النفير الموجه إلى المديرين لتصحيح موافق للوجهة التي يضعون فيها معظم جهدهم.

على الرغم من أن معظم المديرين يفهمون عقلاً أن وقتهم هو مصدرهم الأكثر ندرة، فإن القليل منهم يقوم بجهد للوصول إلى

الشرفة لاكتساب النظرة الإستراتيجية المتعلقة بكيفية إنفاق ساعاتهم كل أسبوع، ولا يزال عدد أقل يقوم بممارسة منتظمة كي يرفعوا المرأة إلى وجوههم، أي أن يتابعوا كيف أن الأولويات التي يتحدثون عنها هي الشراع الأكثر أهمية في الطريق الذي ينفقون فيه أوقاتهم فعلياً.

«هؤلاء الناس الذين نطلق عليهم لقب (قادة بالفطرة منذ الولادة) يؤمنون كيف يوفرون وقتهم»، هذا ما يقوله وارن بلانك في كتاب: «108 مهارات للقادة بالفطرة منذ الولادة». وبالنسبة إلى أولئك الذين يفتقرون إلى هذه الموهبة بالفطرة. إليك كيف تتّظّم خطة لتوفير وقتك.

1: قسّم مسؤوليات عملك إلى فئات واضحة:

سوف تتنوع الفئات استناداً إلى مهمة عملك، ولكنها ينبغي أن تكون إستراتيجية وتكتيكية معاً - حدّد ما لا يزيد على ست.

النمو والتحسّن:

تركّز هذه الفئة على الفرص، وليس على الأزمات، وهي غالباً الفئة التي تكون فيها القيمة المضافة التي تجلبها إلى وحدتك أو شركتك هي الأكبر. وبالنسبة إلى مدير الإنتاج فإنها الوقت الذي يُصرف في التحديث؛ وبالنسبة إلى مدير عمليات فهي الوقت الذي يصرف في الإستراتيجية، والتحدّي هو أن تحافظ على الوقت المخصّص لهذه الأنشطة ذات الفاعلية العالية المقدسة، ولا تسمح بضغط أكبر، بل أقل أهمية، لأنك تحتاج إلى جمعها معاً.

إن القيام بوضع قوائم سيكون مفيداً

بشكل هامشي فقط ما لم تجد ولها زمنياً حسب تقنية

Time-box

ضع محددات للوقت الذي تُخطط أن تُكرّسه لكل مهمة

رجال الإدارة:

قد ترغب في أن تقسم هذه الفئة إلى ثلاث فئات أصغر: إدارة عليا، وإدارة وسطى، وإدارة سفلى. المديرون يعنون جيداً أن التدريب والنصح يمكنهم من زيادة الفاعلية، ولكن خاصة في أوقات تضيق الحزام فإنها تساعد على التركيز على أنك لا تستطيع أن تخلق فاعليات من دون تخطيط علوي وجانبي. وأكثر من ذلك، كل يوافق على أن التواصل ضروري، ولكن كم من الناس يخططون فعلاً من أجل ذلك. في عجلتك لوضع أرقامك لا تدع اتصالك يتداعى في أي من هذه الاتجاهات الثلاثة.

مسؤوليات يومية أساسية:

استناداً إلى دورك، فإن هذه المنطقة يمكن أن تكون أيضاً مقسمة إلى خدمات بيع وتسليم.

إدارة:

تتضمن هذه أعمالاً نظامية ضرورية مثل تحديد أهمية احتياجات موارد دائرتك، ومقابلة المرشحين للعمل، والإجابة عن الرسائل والبريد

الإلكتروني، وملء صحائف الوقت الإضافي، وتقويم التقارير، وكتابة تقديرات العمل. كن مستعداً لصدمة عندما تضيف جميع الساعات.

2- اسأل نفسك ما نسبة وقتك

التي ينبغي أن تنفقها في كل فئة؟

ينصح بلانك، قبل أن تعين النسب، أن تسأل نفسك هذا السؤال: «نظراً لما أريد حقاً أن أنجزه كقائد، كيف سيكون الاستخدام الأفضل لوقتي؟» للإجابة عنه، حلّل المطالب المتنافسة في وقتك: الأنشطة التي تمكنك من توليد الفاعلية الأكبر، وأولويات الشركة الإستراتيجية، والحاجات ذات المدى القصير للمشرفين عليك، والتقارير المباشرة، والزبائن. وعندما تحدّد النسب المثوية ترجمها في أرقام ساعية لكل فئة.

هل الرقم الإجمالي للساعات واقعي ومعزز لإطار الوقت الذي تتأمله؟ من أجل أن يكون وقتك مفيداً، قد تحتاج حصصه إلى تغيير، إما فصلياً، أو شهرياً أو حتى أسبوعياً. يقول هنتلي: «في وقت باكر من هذا العام عانى فريق مبيعاتنا صعوبة في رفض زبائن جدد» وبالنتيجة، أصبحت أكثر انغماساً. الآن أنفق يوماً كاملاً كل أسبوع في اجتماعات مبيعات وتسويق».

3- ابحث عن تخطيط مع

رؤسائك وزملائك.

اضبط حصصك الزمنية مع مديرك وزملائك الرئيسيين، واطلب منهم أن تشاركهم فيها، إذا كان ذلك ممكناً. مشاركة الحصص الزمنية مع أعضاء فريق الرئاسة يعطي المجموعة تركيزاً وتماسكاً

كما يقول هنتلي: «أحصلُ على تقارير التقدم من اجتماعات أسبوعية قصيرة للفريق التنفيذي. واستناداً إلى تلك المعلومات أحدد كيف أنفق وقتي في الأسبوع أو نحو ذلك» .

أما إذا كان لديك الآن خطة لتفعيل وقتك فإن كل ما تحتاج إلى القيام به أن تكون حازماً في تنفيذها.

دقق في وقتك

خذ مفكرة الأسبوع الأخير وقومها مستخدماً حصصاً زمنية لك موضوعية حديثة لكل فئة. هذا سوف يعطيك إحساساً بكم من التعديل سيكون ضرورياً للسير قدماً، ويسجل كيف تنفق وقتك في جهاز إدارة الوقت بالنسبة إلى كثيرين، هذا النظام هو نصف المعركة (انظر نموذج جهاز إدارة الوقت الأسبوعي لمستشار إدارة) «المرّة الأخيرة التي احتفظت بجهاز إدارة الوقت كنت مدهوشاً عندما عرفت أنني أمضي نصف وقتي تقريباً على الهاتف عندما أكون في المكتب، إما مستقبلاً مكالمات هاتفية أو تاركاً رسائل لأناس لم يكونوا موجودين»، هذا ما يكتبه إيان بيتش في «دليل الانطلاق السريع للمستشار».

ويضيف بلانك أن تدقيق الوقت يمكن أن «يكشف أيضاً متى وكيف تصبح ذاهلاً عن أمور ذات أهمية». على سبيل المثال: هل التجريب المتعدد يساعدك حقاً على إدارة أفضل؟ هذه المهارة تستمر بانتظام مثل *sin pua non* للجدارات الإدارية العصرية، ولكن في دراسة من قبل «جوشهوا روبنشتاين»، تشير «ديفيد مير» و«جيفري إيفانز» إلى أن خبرة الناس هي شيء ما مماثل لشبكة الكتاب عندما ينتقلون من مهمة إلى أخرى.

نموذج أسبوعي من جهاز ضبط الوقت للاستشارة الإدارية									
النسبة الإجمالية / عدد الساعات كل أسبوع	الوقت الفعلي / الذي تنقظه بالساعات				النسبة المئوية لتخصيص الوقت / عدد الساعات في كل أسبوع				
	الأحد	الاثنين	الثلاثاء	الأربعاء	الخميس	الجمعة	السبت	الأحد	
2.5% كل ساعة	1								النمو والتطور
5% كل ساعتين	0.5		1		0.5				الناس (التفريق - السمعي)
5% كل ساعتين	0.5		1		0.5				الناس (التفريق العلوي والخارجي)
15% كل ست ساعات	1		2		2				دعم المبيعات
57.5% كل 23 ساعة	4		7		5				أداء الاستشارة وإدارة الزبون
15% كل ست ساعات	1		1		1				الإدارة
100% كل أربعين ساعة	1		7		8				الإجمالي

أين يذهب الوقت؟ بالنسبة إلى هذه الاستشارة، فإن المهام الإدارية تدرج في الوقت المتاح للنمو والتطور.

وكلما كانت المهمة التي تحول منها أو إليها أكثر تعقيداً زادت كلفة الوقت، وطالت المدة التي تحتاج إليها للمهمة الجديدة. وتتبنى فكرها وتستعد ثانية ما إن تعود إلى المهمة الأصلية.

كل ما يقال إن الدراسة تقدر أن هذه التكاليف الموزعة يمكن أن تخفض مالية الشركة بمقدار 20% إلى 40%.

ممارسة مصارعة الوقت

قوائم العمل ستكون مفيدة هامشياً فقط إذا لم تضع مؤشرات من أجل كم من الوقت ينبغي تسخيرها لكل مهمة. وعندما تضع قائمتك، قدّر بعناية الوقت الذي تستغرقه كل مهمة وضعتها في مفكرتك. هذا النظام لن يساعدك فحسب على إنجاز قائمتك، بل إنه سيحسن قدرتك على تقدير الوقت ومعالجة التوقعات لمن حولك. خاصة إذا كنت في وضع جديد أو تجابه مهمات جديدة فاطلب المساعدة لتقدير الوقت لكل مهمة - وإلا فإنك تخاطر بفقدان المواعيد الأخيرة وإساءة إدارة التوقعات، على نحو سيئ.

انتبه إلى المواقع حيث تكون الأضعف

إذا كنت تفوّض دوماً المهمات التي لا تقوم بها على وجه حسن، فإن نقاط ضعفك ستلازمك طوال مهنتك. اعترف بضعفك، ولكن استخدم بنيتك لتدعيمها. على سبيل المثال كثير من المديرين يجدون صعوبة في قول لا لزملائهم الماهرين في تحقيق مطالب مرتجلة. دع هؤلاء الناس

يعرفوا ما هي أولوياتك من أجل فاعلية وقتك، وشجعهم على ترتيب لقاءات معك سلفاً.

يكتب ستيفن كوفي في قيادة مركزية مبدأية «معظم الناس يتدبرون حياتهم في الأزمات، التسوية الأولوية الوحيدة التي يقومون بها هي بين مشكلة وأخرى». ويضيف «ولكن المديرين الفاعلين يركّزون على الفرص ويبنّون خططهم وفقاً لذلك. وما لم يأت أمر ما أكثر أهمية - وليس شيء ما أكثر إلحاحاً - ينبغي أن نرتّب أنفسنا على العمل كما خطّطنا».

قراءات إضافية

The Consultant's Quick Start Guide: An Action Plan for Your First Year in Business by Elaine Biech (2001, Jossey-Bass/Pfeiffer)

The 108 Skills of Natural Born Leaders by Warren Blank (2001, AMACOM)

Principle Centered Leadership by Stephen R. Covey (1991, Summit Books)

“Executive Control of Cognitive Processes in Task Switching” by Joshua S. Rubinstein, David E. Meyer, and Jeffrey E. Evans (*Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance* Vol. 27, No. 4, August 2001)

