

دوره آموزشی کوتاه مدت مهارت ارتباطی موثر در سازمان

(بخش اول که شامل توسعه مهارت ارتباطی فردی و گروهی در سازمان بر اساس آموزش هفت تکنیک از کتاب هفت عادت مردمان موثر-استفان کاوی است)

ارائه کننده :

دکتر میرعابدینی

عضو هیات علمی دانشگاه

و مربی دوره های توسعه فردی و گروهی در سازمان ها

این کتاب زمینه‌ساز رشد و تغییر بسیاری از افراد و سازمان‌ها شده است. بنابراین در ادامه این مطلب، نخست به نتایجی که این هفت عادت برای شما و سازمان‌تان به همراه می‌آورد اشاره می‌شود. سپس در مورد یک شبه نبودن این تغییر و پرتاب آپولو به ماه توضیح داده می‌شود. ابتدا به طور مختصر و مفید این عادات مردمان موفق را به شما معرفی می‌کنم.

- پرورش هفت عادت مردمان موثر چه نتیجه‌ای برای مهارت ارتباطی شما و سازمان‌تان دارد؟
- عادت چیست
- حساب بانکی عاطفی در مقابل حساب بانکی مالی
- هفت عادت مردمان موفق در راه رسیدن به وابستگی متقابل
- عادت 1: عامل باشید. (در سازمان خود پیشرفت نموده و با پذیرش مسئولیت و از میان برداشتن مشکلات به ارتقاء سازمانی دست یابید)
- عادت 2: در ذهن خود از پایان آغاز کنید. (تفکر استراتژیک و آینده‌نگر داشته باشید)
- عادت 3: در برنامه ریزی سازمانی نخست امور نخست را قرار دهید. (موضوعات کلیدی را در راس اولویت کاری قرار دهید – ال‌ا‌هم فی ال‌ا‌هم)
- عادت 4: در جلسات سازمانی خود همواره به شیوه برنده – برنده بیندیشید.
- عادت 5: در برگزاری جلسات سازمانی و یا در کارهای گروهی ابتدا گوش فرا دهید، سپس بخواهید به شما گوش کنند.
- عادت 6: اثر هوش جمعی یا سینرژی را به منظور افزایش اثربخشی در سازمان خود ایجاد کنید.
- عادت 7: اره را تیز کنید (آموزش‌های ضمن خدمت را به طور جدی دنبال کنید).
- 10 آموخته از کتاب هفت عادت موثر

بیشتر کتاب‌های انگیزشی و موفقیت بر تغییر رفتار افراد تاکید دارند. اما هفت عادت مردمان موثر بر برداشت و نگرش شما نسبت به خود و سازمان تمرکز می‌کند. در نظر داشته باشید که سه عادت نخست مرتبط با “مدیریت خود” و سه عادت بعدی مربوط به “مدیریت افراد” در سازمان است.

امیدوارم در ادامه این مطلب جرقه‌ای برای ایجاد تغییر مثبت و سازنده برای شما و برقراری ارتباط موثر در سازمان محترم بازرسی فراهم شود.

پرورش هفت عادت مردمان موثر چه نتیجه‌ای برای مهارت ارتباطی شما و سازمان تان دارد؟

اول اینکه احترام شما نسبت به خودتان بیشتر شده و اعتماد به نفستان در جلسات سازمانی افزایش می‌یابد.

به این دلیل که دیگر خود را قربانی نمی‌پندارید. شما بر اوضاع و شرایط سازمان مسلط خواهید شد.

دوم، هفت عادت افراد بسیار کارآمد بر روابط شما با سایر انسان‌ها تاثیر شگرفی می‌گذارد؛ به گونه‌ای که با عمل و اجرای این عادت‌ها ارتباط شما با همکاران، دوستان و عزیزانتان به طرز چشمگیری بهبود می‌یابد. مورد بعدی، اشتیاق و شور و هیجانی است که برای یادگیری مهارت‌های جدید در شما به وجود می‌آورد. در نظر داشته باشید که تغییر یک شبه اتفاق نمی‌افتد و نیازمند تعهد و پشتکار زیاد شما است.

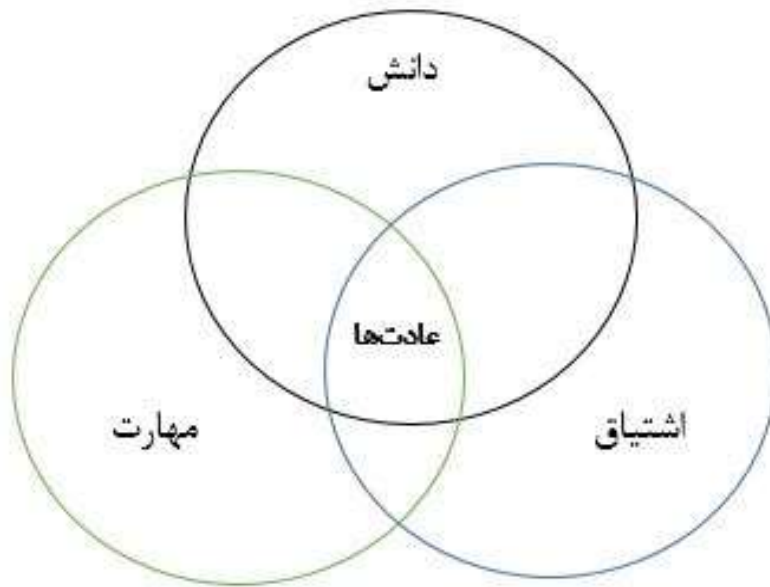
طبق گفته لائو تسه: “اگر به فردی یک ماهی بدهید، خوراک یک روزش را داده‌اید. اگر به او ماهیگیری بیاموزید، برای همه عمرش خوراک خواهد داشت.”

بنابراین، عادات مردمان موفق برای کل زندگی شما اعم از خانواده، جامعه و سازمان به کار می‌رود.

عادت چیست

ارسطو می‌گوید: “همان هستید، که مدام به آن می‌پردازید؛ پس تعالی، نه عمل، بلکه عادت است.”

عادت یک اصل درونی شده است، که از الگوهای رفتاری حاصل می‌شود. دانش، اشتیاق و مهارت، عادت‌ها را تشکیل می‌دهند. تعبیر من از این اصول، به منظور بهتر به خاطر سپردن آن‌ها، د ا م عادت‌ها است.



دانش به این معنا که بدانید چه کاری را باید انجام دهید.

اشتیاق به این معنا که برای انجام آن کار تمایل داشته باشید.

مهارت به این معنا که بدانید به چه روشی آن کار را انجام دهید.

برای مثال تصور کنید قرار است یکی از دوستانتان را در شرایط سختی که نسبت به همسرش احساس بیگانگی می‌کند، نصیحت کنید. در این صورت باید بدانید که چه کاری را باید انجام دهید (دانش)، شاید میل هم داشته باشید که به او کمک کنید (اشتیاق)، اما روش انجام دادن آن را ندانید (مهارت).

تغییر عادت : آپولو هوا کردن

تغییر کردن، تغییر دادن یک عادت به مانند انجام سخت‌ترین کار دنیا برای شما است. و این مسئله طبیعی است؛ چون قرار است از یک رفتار شناخته شده و عادت‌هایی که مدت‌ها است به آن خو گرفته‌اید به سمت ناشناخته‌ها بروید. نمی‌دانید چه چیزی در انتظار شما است. با مقاومت ذهن‌تان روبرو می‌شوید. ترس از ناشناخته‌ها قرار است مانع تغییر در رفتار شما شود. در مطالب آینده به طور مفصل‌تر این مسئله را برایتان آشکار می‌کنم.

اما فرستادن آپولو در ماه که استفان کاوی در شاهکار هفت عادت مردمان موثر به آن اشاره می‌کند؛ شکستن عادت از بسیاری جهات شبیه به سفر آپولو به ماه است. متخصصان دریافتند نیرویی که در چند ثانیه نخست پرتاب آپولو به ماه مورد نیاز است، چند برابر نیروی مصرفی سفر به ماه و بازگشت به زمین بود. به این دلیل که باید از جاذبه زمین فاصله بگیرد. برای تغییر عادت نیز شما باید از محدوده جاذبه آن خارج شوید.

بیشتر افراد به دنبال راه‌حل‌های سریع و یک شبه هستند. این است که این راه‌حل‌ها اغلب مناسب مشکلات اضطراری هستند. و مشکل شما را از ریشه حل نمی‌کنند. به عبارتی:

خوشبختی توانایی شما است، که از آنچه اکنون می‌خواهید و خوشایند به نظر می‌رسد، دست بکشید
(Instant Gratification) تا آنچه را سخت به نظر می‌رسد و سرانجام می‌خواهید، به دست آورید .
(Delayed Gratification)

حساب بانکی عاطفی در مقابل حساب بانکی مالی

شاید فکر کنید با داشتن پول همه مشکلات از سر راه شما برداشته می‌شود نیاز به تغییر هیچ عادت یا رفتاری ندارید. اگر طرز فکرتان چنین است، به خواندن ادامه دهید. چون در صورتی که تعادلی در کنترل رفتارهایتان نداشته باشید، هر مقدار پولی که به شما بدهند، به راحتی از دست خواهید داد. شما هم مانند هر فرد دیگری دو نوع حساب بانکی دارید؛ **حساب بانکی عاطفی و حساب بانکی مالی**

از جمله عادات مردمان موفق توجه همزمان به این دو نوع حساب است.

اگر بخواهید حساب بانکی مالی شما پر پول باید، باید مراقب حساب بانکی عاطفی تان نیز باشید؛ آن را پرورش دهید و میان آن‌ها تعادل ایجاد کنید. حساب بانکی عاطفی شما، بیشتر شامل روابط شما با دیگران، برداشت مناسب از مسیری که در آن قرار دارید و جهان بینی شما می‌شود. در نظر داشته باشید، پیش از آنکه روابطتان با دیگران بهتر شود، باید خودتان رشد کنید و به فرد موثرتری تبدیل شوید.

پس ثروت به تنهایی با پر شدن حساب بانکی مالی شما از پول ایجاد نمی‌شود. اگر فقط به حساب بانکی تان بپردازید و اندوخته‌ای برای روابط خود در حساب بانکی عاطفی ایجاد نکنید، به مشکل بر خواهید خورد. در مطالب آینده به طور مفصل به تحلیل حساب بانکی عاطفی و حساب بانکی مالی برای شما می‌پردازم.

برای اینکه رفتار فردی را تغییر دهید، در برداشت او از نقشش تغییر ایجاد کنید.

هفت عادت مردمان موفق در راه رسیدن به وابستگی متقابل

در یک دسته بندی، سیر تحول و بلوغ آدمی به ترتیب به شرح زیر است:

وابستگی (dependence)

استقلال (independence)

وابستگی متقابل (interdependence)

“وابستگی” به این معنی است، که شما توقع دارید فرد دیگری از شما مراقبت کند، شخص دیگری شما را به خواسته‌تان برساند. همچنین زمانی است که دیگران را به سبب چیزی که به دست نیاوردید، سرزنش کنید.

“استقلال” زمانی است، که به تنهایی می‌توانید از عهده خودتان برآیید. مسئولیت زندگی و انتخاب‌هایتان را بر عهده می‌گیرید و کسی را بابت مشکلاتتان سرزنش نمی‌کنید. “وابستگی متقابل” در مرحله آخر قرار دارد؛

به این معنی است، که ما این کار را انجام می‌دهیم. ما با همکاری یکدیگر این کار را انجام خواهیم داد.

افراد متکی برای رسیدن به خواسته‌شان به دیگران نیاز دارند. افراد مستقل با تلاش خود به خواسته‌شان می‌رسند.

افراد دارای وابستگی متقابل با تلاش خود و همکاری با افراد موثر دیگر به نتایج چشمگیری می‌رسند.

شما الان جزو کدام دسته هستید؟

یکی از راه‌های تشخیص، بررسی خشم و ترس شما است. در نظر داشته باشید، هر چیزی که بتواند شما را خشمگین کند یا بترساند، نشانه وابستگی شما به آن محسوب می‌شود. اگر هنوز در ابتدای مسیر هستید، شما با پرورش این هفت عادت و نهادینه کردن آن‌ها در وجودتان، به وابستگی متقابل خواهید رسید. در نظر داشته باشید که سه عادت نخست مرتبط با “مدیریت خود” و سه عادت بعدی مربوط به “مدیریت افراد” است.

عادت 1: عامل باشید. (در سازمان خود پیشرفت نموده و با پذیرش مسئولیت و از میان برداشتن مشکلات به ارتقاء سازمانی دست یابید)

در محل کار، همکاری دارم که همیشه در حال سرزنش کردن دیگران است. همیشه از افتضاح بودن زندگی گلایه دارد. می‌گوید از همسایه‌اش متنفر است. والدینش با او صحبت نمی‌کنند. خواهر و برادرش شرایط بهتری نسبت به وی دارند. دوستانش به او اهمیتی نمی‌دهند. هوا خیلی بد است. اولین عادت از هفت عادت مردمان موثر، مسئولیت پذیری است؛ مسئولیت‌تان را به عهده بگیرید. عامل باشید، شرایط و دیگران را سرزنش نکنید. در شرایط معمول، شما تصور می‌کنید همه چیز برای شما اتفاق می‌افتد.

همیشه منتظرید که واکنش نشان دهید. عادت شماره یک هفت عادت مردمان موثر **استفان کاوی** می‌گوید، شما کنش ایجاد کنید. شما اتفاق‌ها را رقم بزنید. نقش قربانی را ایفا نکنید. برای مدیریت این موضوع بهتر است با **دایره نگرانی و دایره نفوذ** یا کنترل آشنا شوید.

سوال مهم و کلیدی این است که با توجه به قطعی نبودن بسیاری از امور در زندگی و محیط پیرامون ما ، چگونه زندگی کنیم که بتوانیم بهترین بهره را از امکانات غیرقطعی زندگی ببریم؟

پس از بررسی عمیق این پرسش درمی‌یابیم که زندگی ما شامل دو دایره اصلی است:

1-دایره نفوذ یا کنترل :

جایی است که همه تصمیمات و اتفاقات، به‌طور کامل تحت نفوذ و اختیار ماست.

درواقع تمام دغدغه‌ها و نگرانی‌هایمان در این دایره قرار گرفته‌اند. با این پیش فرض که ما مستقیماً بیشترین تأثیرگذاری را بر آن‌ها داریم و می‌توانیم آن‌ها را تغییر دهیم.

2- دایره نگرانی :

جایی است که اتفاقات و رخدادهايش تحت اختیار و کنترل ما نیستند.

دایره نگرانی بیانگر همه چیزهایی است که برای یک فرد اهمیت دارد ولی اتفاقات و رخدادهايش تحت اختیار و کنترل او نیستند. به‌عنوان مثال، بیشتر مردم به آب‌وهوا و تأثیر آن در زندگی روزمره خود علاقه دارند. با این وجود هیچ کاری برای آن نمی‌توانند انجام دهد. ممکن است نگران محیط‌زیست یا اتفاق‌های سیاسی کشور باشیم.

نگرانی برای گران و ارزان شدن نرخ اجناس در کشور، نگرانی در مورد جنگ، نرخ دلار، ورشکستگی شرکت‌ها، گرفتن مجوزها و ده‌ها مورد مشابه دیگر. همه این‌ها در دایره نگرانی ما قرار دارند چون ما قدرت انتخاب یا تغییری در آن‌ها را نداریم.

به‌طور کلی برای هر چیزی که نگران آن باشید، وارد دایره نگرانی شما می‌شود.

دایره نگرانی به‌مراتب بزرگ‌تر از دایره نفوذ یا کنترل ما است. از سویی دیگر، دایره نفوذ یا کنترل درون دایره نگرانی قرار دارد و رفتارهای مربوط به «من» را در برمی‌گیرد. همه جوانب دنیای ما که مستقیماً می‌توانیم آن‌ها را کنترل کنیم.

«کنترل» زمانی اتفاق می‌افتد که قدرت انتخاب برای انجام کارها را بدون تأثیر مستقیم نظر دیگران داشته باشیم.

دایره کنترل یا نفوذ، فقط می‌تواند به خود شخص مربوط باشد و به همین دلیل است که مستقیماً به خود آگاهی ما مربوط می‌شود. کنترل، رابطه‌ای مستقیم با انتخاب آگاهانه دارد. در واقع فرمول کنترل ترکیبی است از آگاهی بعلاوه انتخاب.

کنترل = آگاهی + انتخاب

به این ترتیب، می‌توان گفت انسان فقط می‌تواند قسمت‌هایی از زندگی‌اش را کنترل کند که از آن‌ها آگاه است.

میزان تأثیرگذاری و نگرانی ما، بیان‌کننده تحریک‌آمیز بودن یا واکنش‌پذیر بودن ماست.

برای ورود به «دایره نفوذ یا کنترل» باید انتخاب‌هایمان تعریف‌شده، دقیق و شفاف باشند.

وقتی انتخاب‌هایمان شفاف و مشخص باشند دلایل انجام آن‌ها نیز به راحتی قابل درک خواهند بود.

افراد محرک یا فعال چه کسانی هستند؟

افراد محرک تمایل دارند که در **دایره نفوذ یا کنترل** خود بر چیزهایی متمرکز شوند که توسط آن‌ها قابل انجام است.

آن‌ها تمام انرژی خود را صرف انجام کار می‌کنند و در نتیجه موفق می‌شوند.
با کسب هر موفقیتی، دایره نفوذ آن‌ها بزرگ و بزرگ‌تر می‌شود.

افراد واکنشی یا واکنش‌پذیر چه کسانی هستند؟

افراد واکنشی تمایلی به تمرکز بر چیزهای موجود در محدوده نفوذ خود ندارند.
آن‌ها بیشتر به دنبال مسائلی می‌روند که از حیطه قدرتشان خارج است.

مواردی که نمی‌توانند آن‌ها را تغییر دهند در نتیجه، به تدریج **دایره نفوذ یا کنترل** آن‌ها کوچک‌تر می‌شود.
تمرکز واکنشی انرژی منفی به شدت از **دایره نفوذ یا کنترل** می‌کاهد.

ما بیمار می‌شویم، غمگین می‌شویم، افسرده می‌شویم، بی‌پول می‌شویم، تنها می‌شویم؛ زیرا انتخاب کرده‌ایم که در دایره نگرانی زندگی کنیم.

وقتی در گفتگوها یا تصمیم‌هایمان از دیگران، جامعه و حکومت صحبت می‌کنیم یعنی در دایره نگرانی زندگی گرفتار شدیم.

ما روزانه مقدار محدودی انرژی در اختیار داریم.

انرژی ما به سمت و سویی هدایت می‌شود که بر آن تمرکز داریم و در مورد آن‌ها فکر می‌کنیم.
آیا بهتر نیست به جای تمرکز بر دایره نگرانی به دایره نفوذ توجه کنیم.

با درگیر شدن بر نگرانی‌ها، انرژی لازم برای تمرکز و رشد در دایره نفوذ یا کنترل را نخواهیم داشت.
به سادگی جهانی را شکل می‌دهیم که آن را به نام جهان سوم می‌شناسند.
جهانی که مردمش در مورد همه جهان حرف می‌زنند و اظهار نظر می‌کنند ولی در هیچ جای جهان نفوذ و انرژی ندارند.

در تمام مدتی که مشغول به فکر در حوزه نگرانی‌ها هستیم، فقط یک کار انجام داده‌ایم:

تولید نگرانی و مصرف انرژی محدودمان درجایی که هیچ قدرت و انتخابی نداریم.

انسان‌های خوشحال، انرژی خود را در دایره نفوذ یا کنترل متمرکز می‌کنند.

انسان‌های مضطرب، انرژی خود را در دایره نگرانی جمع می‌کنند.

در این میان با همراهی رسانه‌ها و تمرکز بر چیزهایی که تحت کنترل ما نیستند دایره نگرانی خود را چنان گسترش می‌دهیم

که حتی دامنه دایره نفوذ ما را اشغال می‌کند. درواقع به یک زندگی واکنشی دچار می‌شویم.

بزرگ‌ترین رسالت رسانه‌ها این است که ما را در دایره نگرانی به گروگان بگیرند.

برای قدرت بخشیدن به دایره نفوذ یا کنترل باید از اخبار فاصله بگیریم.

وقت و انرژی خود را روی چیزی متمرکز کنیم که می‌توانیم روی آن تأثیر بگذاریم و از آن نتیجه بگیریم.

با این روش می‌توانیم انگیزه خود را برای حرکت و اقدام به‌سوی کارهایی که در اختیارمان هستند به کار بندیم.

دلیل رشد دایره نفوذ یا کنترل همین است.

هرچه بیشتر برنده شویم، اعتمادبه‌نفس زیادتری کسب کرده و تأثیر افزون‌تری بر افراد اطراف خود خواهیم گذاشت.

اقدام به عمل (عملگرایی)

در طول مسیر زندگی، هنگامی که اولویت‌های خود را مشخص کرده‌ایم، وقتی با موقعیت‌های دشوار روبرو می‌شویم

تنها کافی است این پرسش را از خود بپرسیم:

آیا این موضوع در دایره نفوذ یا کنترل من قرار دارد یا در دایره نگرانی؟

پاسخ به این پرسش نشان‌دهنده مسیر درست است پس باید بی‌درنگ اقدام کنیم.

دایره نفوذ یا کنترل انسان‌ها به کیفیت روابط و گفتگوهایی که در آن روابط اتفاق می‌افتد نیز مرتبط است.

هر چه از دیگران تأثیر بیشتری بگیریم دایره نگرانی ما نیز بزرگ‌تر می‌شود.

از انسان‌هایی که با فرکانس غر زدن و نالیدن مسئولیت زندگی خود را قبول نمی‌کنند دوری کنیم.

کسانی که در زندگی‌شان همیشه شخص دیگری را مقصر می‌دانند قابل اعتماد نیستند.

تلاش کنیم:

برای چیزهایی را که نمی‌توانیم تغییر دهیم آرامش،

برای چیزهایی که می‌توانیم تغییر دهیم شجاعت؛

و برای آگاهی از آن‌ها خرد داشته باشیم.

پایان موضوع **دایره نفوذ یا کنترل** و دایره نگرانی اقتباس از کتاب عملگرایی – محمد رضا معاشرتی

عادت 2: در ذهن خود از پایان آغاز کنید. (تفکر استراتژیک و آینده نگر داشته باشید)

قبل از اینکه دست به انجام کاری بزنید، پایان آن را در ذهن تجسم کنید. دومین عادت از هفت عادت مردمان موثر، تصور کردن هدف و مقصد پایانی است. برای مثال تصور کنید می‌خواهید آخر هفته برای تفریح به پارک آب و آتش بروید. برای دسترسی به بهترین مسیر، از مسیر یاب گوشی موبایل استفاده می‌کنید. اینجا، شما نخست مقصد را انتخاب کردید (هدف) (و سپس راه رسیدن به آن) **استراتژی** (برای شما مشخص شد. بدون داشتن نقشه و پایان در ذهن ممکن است، ساعت‌ها سرگردان باشید. ممکن است راه را اشتباه بروید و ممکن است هیچگاه به مقصدتان نرسید. برای اینکه این عادت را فرا بگیرید، این تمرین را همین الان انجام دهید.

3 سال بعد را در نظر بگیرید؛ می‌خواهید به کجا برسید؟ سه سال بعد جایگاه شغلی شما کجاست؟

برای رسیدن به این جایگاه، چه دانشی را باید یاد بگیرید؟ چه مهارت‌هایی را باید در خود تقویت کنید؟

تصور کنید 5 سال از خواندن مقاله هفت عادت مردمان موثر می‌گذرد. بعد از این پنج سال، در زندگی شخصی‌تان چه دستاوردهایی را کسب کرده‌اید؟ وضعیت روابط شما با دیگران در چه شرایطی است؟ چه جایگاهی برای خود دارید؟ با خودتان رو راست باشید. حالا برای رسیدن به این جایگاه و موقعیت طی پنج سال آینده، چه مسیری را باید طی کنید؟ بنابراین برای شروع هر کار، با در نظر گرفتن پایان در ذهنتان آغاز کنید.

عادت 3: در برنامه ریزی سازمانی نخست امور نخست را قرار دهید. (موضوعات کلیدی را در راس اولویت کاری قرار دهید – ال‌ا‌هم فی ال‌ا‌هم)

تصور کنید صبح از خواب بیدار می‌شوید و فرصتی برای نرمش کردن باقی نمانده است. حتی زمان لازم برای درست کردن صبحانه هم در اختیار ندارید. پس یک لقمه حاضری می‌گیرید و به سر کار می‌روید. در شرکت هم با لیست بخشی از کارهایی که دیروز باید انجام می‌دادید روبرو می‌شوید. ناگهان رئیس سر میزتان سبز می‌شود، و از شما می‌خواهد فلان پروژه فوری را همین امروز تحویل دهید. تمام روز مشغول انجام پروژه رئیس هستید. وقتی به میزتان برمی‌گردید تا امور لیست دیروز را انجام دهید، وقت اداری به پایان رسیده است. باید به خانه برگردید.

سومین عادت از هفت عادت مردمان موثر، الویت‌بندی امور است؛ در راه خانه، فکر می‌کنند شام چی درست کنید و ناگهان خود را مقابل رستوران فست فود می‌یابید. روی کاناپه نشسته‌اید، تلویزیون تماشا می‌کنید. بعد از مدتی متوجه می‌شوید باید به تخت خواب بروید. صبح روز بعد بیدار می‌شوید، و این چرخه نیز برای شما تکرار می‌شود. و روز بعد و روزهای بعدی. برای غلبه بر این چالش به عنوان یک فرد موثر، باید برنامه‌ریزی کنید. برنامه‌ریزی به چند شکل مختلف انجام می‌گیرد؛ برنامه‌ریزی روزانه، هفتگی، ماهانه، سالانه و... . اما در اینجا استفان کاوی از برنامه‌ریزی پرکاربرد دیگری نام می‌برد؛ ماتریس آیزنهاور

اولویت بندی بر اساس ماتریس آیزنهاور (ماتریس اهمیت و فوریت)

اهمیت اولویت بندی کارها در مدیریت زمان

برای این که انجام منظم فعالیت‌های کم‌فایده را با استفاده‌ی بهینه از زمان برای دستیابی به اهداف مهم اشتباه نگیریم، معمولاً بر این نکته تأکید می‌کنند که **Task Management** (مدیریت وظایف) بخش مهمی از **Time Management** (مدیریت زمان) است و کسی می‌تواند زمان خود را به خوبی مدیریت کند، که نسبت به اولویت بندی وظایف خود، دقیق و حساس باشد.

ماتریس آیزنهاور ابزار دیگری برای اولویت بندی کارها است که در آن به تفکیک ضرورت زمانی و ضرورت استراتژیک توجه شده است.

علاوه بر عنوان ماتریس آیزنهاور، گاهی نام‌های ماتریس استیون کاوی و هم‌چنین ماتریس اهمیت و فوریت نیز برای آن به کار می‌رود. چون طرح این ابزار توسط استیون کاوی در کتاب هفت عادت، نقش مهمی در رواج یافتن آن داشته است.

برای اولویت بندی کارها در ماتریس آیزنهاور، پیش از قرار دادن هر فعالیتی در برنامه‌های خود، باید آن را از دو جهت بررسی کنیم:

این کار چقدر اهمیت دارد؟ (Importance)

کارهای مهم، اغلب به هدف‌های ما مربوط هستند. کارها و فعالیت‌هایی که انجام آن‌ها ما را به هدف‌هایمان نزدیک می‌کند و بی‌توجهی به آن‌ها می‌تواند مشکلاتی جدی و عمیق، با اثراتی نسبتاً طولانی برایمان ایجاد کند.

این کارها معمولاً به صورت مستقیم یا غیرمستقیم به خواسته‌ها و هدف‌های کلان و ارزش‌های زندگی ما مربوط می‌شوند. تأکید بر این نکته نیز لازم است که: به علت شخصی بودن هدف‌ها و ارزش‌ها، ممکن است کاری که شما آن را مهم تلقی می‌کنید، ممکن است از نظر فرد دیگری مهم محسوب نشود.

موارد زیر، نمونه‌هایی از کارهایی هستند که می‌توانند برای برخی افراد، اهمیت بالایی داشته باشند:

- ورزش کردن روزانه با هدف حفظ سلامت در بلندمدت
- یادگیری زبان انگلیسی

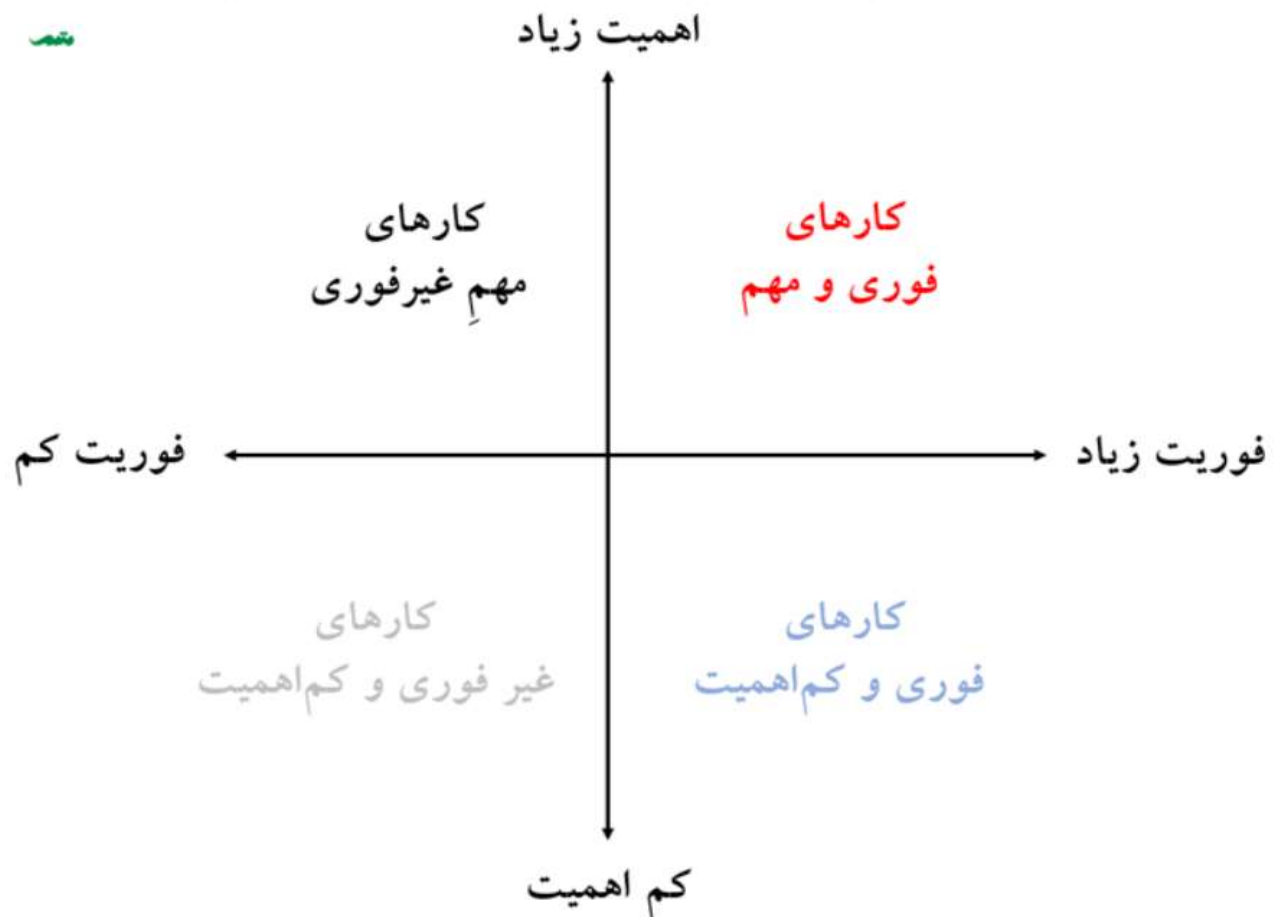
- مطالعه‌ی درس‌های متمم
- احوال‌پرسی از پدر و مادر و دیدار آنها
- برنامه‌ریزی برای آموزش و توسعه منابع انسانی
- مدیریت بحرانی که هم‌اکنون در کارخانه به وجود آمده
- جلسه با مدیرعامل برای متقاعد کردن او درباره‌ی تغییر دیدگاهش نسبت به بودجه ریزی شرکت
- تنظیم تقویم محتوا برای واحدی که مسئولیت تولید محتوا را در یک شرکت بر عهده دارد

این کار چقدر فوریت دارد؟ (Urgency)

این کار یا فعالیت، تا چه حد نیازمند توجه در همین لحظه است؟ آیا اگر همین لحظه (یا در همین لحظات و ساعت‌های پیش رو) به آن توجه نکنم، دردسرساز می‌شود و تبعات بدی برایم خواهد داشت؟ آیا مهلت زمانی کاملاً قطعی و مشخصی برای این کار وجود دارد که الان هم به آن نزدیک شده‌ام؟ آیا اگر این کار را در این لحظه انجام ندهم، فرصت انجام آن را به کلی از دست می‌دهم؟ کارهای زیر، ممکن است برای شما، مصدق کارهای فوری محسوب شوند:

- پاسخ دادن به تلفن‌ها
- پاسخ دادن به ایمیل‌های مدیریت ارشد
- خرید شارژر موبایل (شارژر قبلی گم یا خراب شده است)
- تنظیم پاسخ و ارسال آن برای روزنامه‌ای که دیروز، مطلب نادرستی را درباره‌ی شرکت منتشر کرده است

بر این اساس، می‌توان هر فعالیت را به یکی از چهار دسته‌ی زیر تخصیص داد:



بعد از تقسیم بندی کارها چه کنیم؟

این که کارها را به چهار دسته تقسیم کنیم، به خودی خود، خاصیت و کارکردی ندارد. مهم این است که بر اساس این تقسیم بندی، با کارها و فعالیت های هر یک از این چهار دسته، به شکل متفاوتی برخورد کنیم.

چارچوب زیر، یکی از رایج ترین الگوهای مدیریت فعالیت ها در ماتریس اهمیت و فوریت است:

1- کارهای مهم و فوری

این کارها، بیشترین اولویت را دارند و باید سریع انجام شوند. به عبارت دیگر، از منظر مدیریت منابع، باید منابع خود را پیش از هر چیز، به این کارها تخصیص دهید.

ضمناً به خاطر داشته باشید که هر چه در زمینه‌های زیر بیشتر وقت بگذارید، باید این بخش از فعالیت‌های شما، سبک‌تر شود و کارهای کمتری در این دسته قرار گیرد:

- وقت گذاشتن روی مهارت تخمین و برآورد
- تلاش برای تقویت قدرت پیش بینی و نیز تشخیص و تحلیل سناریوهای پیش رو
- افزایش انضباط شخصی و نظم درونی

به عبارت دیگر، بخش مهمی از کارهایی که به سطح **مهم و فوری** می‌رسند، زمانی می‌توانسته‌اند در سطح **مهم اما غیرفوری** باشند.

اما به علت پیش‌بینی‌ها و برآوردهای نادرست شما یا ضعف نظم درونی (تلاش برای طفره رفتن از آن کارها)، امروز در دسته‌ی مهم و فوری قرار گرفته‌اند.

البته این ادعا الزاماً درباره‌ی همه‌ی کارهای فوری و مهم مصداق ندارد؛ مثلاً با تصادف یکی از دوستان نزدیک شما در خیابان، مجموعه‌ای از کارهای مهم و فوری به فهرست فعالیت‌هایتان افزوده می‌شود.

با این حال، اگر از مثال‌های خاص در حدی که مطرح شد بگذریم، بی‌توجهی به اولویت بندی کارها یکی از مهم‌ترین عوامل پُر شدن سبد فعالیت‌های **مهم و فوری** است.

2- کارهای مهم غیرفوری

اغلب کارهایی که در زندگی ما ارزش واقعی و ماندگار ایجاد می‌کنند، در این دسته قرار می‌گیرند.

اگر امروز ورزش نکنید، اگر برای یادگیری خود وقت نگذارید، اگر زبان دوم یا سوم خود را تقویت نکنید و اگر شبکه سازی نکنید، هیچ‌کدام در این لحظه‌ی مشخص، به شما آسیب نمی‌رسانند.

اما در بلندمدت، فرصت‌های بسیاری را از شما می‌گیرند و ممکن است بحران‌های متعددی را برایتان ایجاد کنند.

به همین علت، بلافاصله پس از کارهای **مهم و فوری** (که باید به تدریج، کم و کمتر شوند) برای کارهای **مهم غیرفوری** وقت بگذارید.

3- کارهای غیر مهم اما فوری

دو مورد از بهترین برخوردها با چنین کارهایی، تفویض و زمان‌بندی مجدد است.

اگر بتوانید این کارها را به افراد دیگری واگذار کنید، یا این که زمان‌شان را جابجا کنید، فرصت بیشتری برای کارهای مهم ایجاد خواهد شد.

مثلاً شاید بشود همکار شما به جای شما در یکی از جلسات کاری شرکت کند (بخشی از جلساتی که مدیران، می‌کوشند اهمیت حضور خود را در آن‌ها اثبات کنند، بدون حضور مدیر و توسط نماینده‌ی او، می‌تواند با همان کیفیت یا حتی با اثر بخشی بالاتر برگزار شود).

هم‌چنین اگر کارهای **مهم فوری** و **مهم غیرفوری** شما باقی مانده است، شاید مناسب باشد با یک تماس تلفنی، قرار تفریحی خودتان با یک دوست قدیمی را جابجا کنید. با این کار، به تدریج یاد می‌گیرید که برای برخی قرارها و دیدارها کمتر وقت بگذارید و آگاهانه‌تر برنامه‌ریزی کنید؛ تا هر روز مجبور به تماس گرفتن و عذرخواهی و تغییر برنامه نشوید.

4- کارهای غیر مهم و غیرفوری

چک کردن پست‌ها و استوری‌های دوست و آشنا در اینستاگرام، پیگیری اخبار در زمینه‌هایی که تأثیر مستقیم روی زندگی امروز و تصمیم‌های فردای ما ندارند، وقت گذاشتن برای رسانه‌های زرد و به طور کلی، بخش قابل توجهی از حضور آنلاین ما، در این دسته قرار می‌گیرند.

البته کارهای غیرمهم و غیرفوری، مصداق‌های بسیار بیشتری دارند و اگر زندگی افراد معمولی و کسانی که به رشد و موفقیتی درخور دست نیافته‌اند جستجو کنید، می‌توانید نمونه‌های فراوانی از آن‌ها را بیابید.

آیا ماتریس آیزنهاور فقط برای برنامه ریزی فعالیت‌های روزمره است؟

ممکن است در نگاه نخست، چنین به نظر برسد که ماتریس آیزنهاور، صرفاً برای رهایی از لیست بلند کارهای روزانه (از خرید گوشت و مرغ تا خشک‌شویی و تنظیم ساعت جلسات) مفید است.

اما به این نکته توجه داشته باشید که این ماتریس، یک ابزار عمومی اولویت بندی است و می تواند کاربردهای بسیار بیشتری داشته باشد.

به این مثال ها توجه کنید:

- می توانید دستور جلسه را – که قبل از برگزاری جلسه تنظیم می کنید – به چهار بخش تقسیم کنید و مشخص کنید که هر یک از موضوعاتی که قرار است در جلسه مطرح شوند، در کدام دسته قرار می گیرند. با این کار، اگر وقت کم بیاید یا بحث بر سر یک موضوع طولانی شود، بهتر می توانید جلسه را اداره کرده و درباره ی اولویت ها تصمیم بگیرید.
- مدیر یک شرکت در گفتگو با مسئول **CRM**، زبان مشترک و شفاف تری برای طبقه بندی درخواست های مشتریان و **تعریف فرایند** برای هر یک از آن ها خواهند داشت.
- در یک برنامه ی درازمدت (مثلاً با افق ده ساله یا بیشتر) هم می توان دسته بندی چهارگانه را به کار برد. البته در آن جا فوری و غیر فوری، در حد یک سال و چند سال تعریف می شوند و نه دقیقه و ساعت.
- مدیر می تواند با استفاده از این روش اولویت بندی، به منشی یا مسئول دفتر خود آموزش دهد که هر کاری را در چه زمانی و با چه روشی به او اطلاع دهد (مثلاً برای چه کارهایی باید جلسه را قطع کند و برای چه کارهایی، ارسال پیامک یا تماس تلفنی کافی است) **پایان ماتریس آیزن هاور**

سه عادت اول مردمان موثر

سه عادت اول مردمان موثر که به ترتیب شامل مسئولیت پذیری و عامل بودن، در نظر داشتن مقصد پایانی و حرکت به سوی آن، و الویت بندی امور، شما را به سمت استقلال سوق می دهد. با نهادینه کردن این عادت ها، شما به عنوان یک فرد، موثرتر خواهید بود. سه عادت بعدی پیرامون اثربخشی به عنوان یک تیم، محسوب می شوند.

بنابراین، لطفاً به خواندن ادامه دهید.

عادت 4: در جلسات سازمانی خود همواره به شیوه برنده – برنده بیندیشید.

تصور کنید میخواهید وسیله‌ای از دوست‌تان بخرید. اگر بیش از اندازه بابت وسیله پردازید، احساس می‌کنید به شما خیانت شده است. اگر مقدار کمی بابت آن پرداخت کنید، دوست شما ناراحت می‌شود و احساس ساده‌لوحی می‌کند. همچنین ممکن است سر قیمت بحث کنید و هر دو آزرده خاطر شوید. هیچ معامله‌ای نیز اتفاق نمی‌افتد.

عادت چهارم از هفت عادت مردمان موثر به معامله دو سر سود، یا ذهنیت برنده – برنده اشاره می‌کند. با این عادت، هر دو طرف از شرایط حاصل راضی هستند و احساس خرسندی می‌کنند.

برای انجام عادت 4، باید سه ویژگی را در خود نهادینه کنید.

اول تمامیت وجود؛ به این معنا که در آنچه می‌گویید و چیزی که انجام می‌دهید هماهنگی داشته باشید.

دوم بلوغ که شامل **ملاحظه** و شجاعت شما می‌شود. در نظر گرفتن و ملاحظه حقوق طرف مقابل، و شجاعت طلب حق خودتان. در نتیجه باید بین این دو عنصر تعادل ایجاد کنید.

سوم بر خورداری از ذهنیت فراوانی است. بسیار از افراد تصور می‌کنند برای بردن، باید طرف روبرو مغلوب شود. در حالیکه بر اساس ذهنیت فراوانی، در جهان به اندازه همه فرصت و موقعیت کافی وجود دارد. چون شما می‌خواهید برنده شوید، نیازی نیست طرف دیگر حتما بازنده شود. ایجاد هماهنگی و تعادل بین عناصر عادت چهارم، نیازمند تسلط بر سه عادت اول است.

عادت 5: در برگزاری جلسات سازمانی و یا در کارهای گروهی ابتدا گوش فرا دهید، سپس بخواهید به شما گوش کنند.

تصور کنید برای معاینه چشم به چشم‌پزشکی می‌روید. به محض اینکه وارد شوید شوید، دکتر عینک خود را برداشته و آن را به شما می‌دهد. دکتر می‌گوید: “این عینک را بزن، روی چشم من که خوب کار می‌کند”.

اگر به خوبی دقت کنید، اغلب اوقات چنین رفتاری را نسبت به اطرافیانمان در پیش می‌گیریم. بدون اینکه به آن‌ها گوش کنیم، نسخه می‌پیچیم. بدون اینکه ببینید مشکل واقعا از کجاست، آن را تشخیص می‌دهید.

عادت پنجم از هفت عادت مردمان موثر استفان کاوی به این مطلب اشاره می‌کند. اول دیگران را درک کنید، سپس بخواهید که شما را بفهمند.

معمولا در مواقعی که نخست به دیگران گوش نمی‌کنید، در طرف مخالف ایشان قرار می‌گیرید. بنابراین در این شرایط موضوع به راه‌حل مشخصی نمی‌رسد و فقط بحث به همراه دارد. سعی کنید با هم به مسئله نگاه کنید.

مراحل گوش دادن

به همین دلیل، ابتدا باید یاد بگیرید که چگونه به دیگران گوش کنید.

سطوح مختلف گوش دادن در 5 جایگاه طبقه‌بندی می‌شوند. این مراحل عبارتند از:

- نادیده گرفتن (که اصلا گوش نمی‌دهید)
- وانمود کردن (که احتمالا فقط سر تکان می‌دهید و حواستان جای دیگری است؛ سبک مورد علاقه من در مدرسه:)
- گوش دادن انتخابی (فقط به قسمت‌هایی از حرف طرف مقابل گوش می‌دهید)
- گوش دادن فعال/بازتابی (به این صورت که صحبت‌های طرف مقابل را می‌شنوید و آن‌ها را با موقعیت‌های مشابهی در زندگی خودتان مقایسه می‌کنید)
- گوش دادن تاکیدی (گوش دادن با هدف فهمیدن طرف مقابل؛ این مرحله به چهار سطح تقسیم می‌شود)

گوش دادن تاکیدی

تصور کنید، دوست صمیمی‌تان به شما می‌گوید که از کارش خسته شده است.

در سطح اول گوش دادن تاکیدی، فقط محتوای صحبت او را تکرار می‌کنید؛

“از کارم خسته شدم”!

“+تو از کارت خسته شدی”!

در سطح دوم گوش دادن تاکیدی، که داستان کمی پیشرفته‌تر می‌شود، در جواب محتوای صحبت او را با عبارت دیگری بیان می‌کنید.

“از کارم خسته شدم!”

“+تو از کارت دلزده شدی!”

در سطح سوم گوش دادن تاکیدی، شما احساس او را نسبت به موقعیت کنونی انعکاس می‌دهید.

“از کارم خسته شدم!”

“+تو ناراحتی”..

در سطح چهارم، که کارآمدترین و تاثیرگذارترین مرحله به شمار می‌رود، محتوای حرف طرف مقابل را با عبارت دیگری بیان می‌کنید و همزمان احساس او را نیز بازتاب می‌دهید؛ ترکیبی از سطح دوم و سوم.

“از کارم خسته شدم!”

“+تو به خاطر کارت ناراحتی”..

در این حالت، هر دو شما در یک طرف میز قرار گرفته‌اید و با هم به مشکل نگاه می‌کنید.

در این حالت، می‌توانید به یک راه‌حل موثر دست پیدا کنید.

بنابراین نخست گوش فرا دهید و دیگران را بفهمید، سپس بخواهید که به شما گوش کنند.

عادت 6: اثر هوش جمعی یا سینرژی را به منظور افزایش اثربخشی در سازمان خود ایجاد کنید.

هوش جمعی یا سینرژی واژه‌ای است که بیشتر در شرکت‌ها و سازمان‌ها به کار برده می‌رود. در بسیاری از مواقع برداشت ما از سینرژی، چیزی جز شعار و جایگاه‌سازی نیست. یک اتاق جلسه را در نظر بگیرید؛ در این جلسه، طرحی برای افزایش بودجه بخش بازاریابی شرکت ارائه می‌شود. در مقابل یکی از اعضا این طرح را فاقد ارزش می‌دانند. فرد دیگری از عواقب فاجعه‌بار این طرح گلایه می‌کند. به همین ترتیب بحث بالا می‌گیرد و هیچ راه‌حلی

در کار نخواهد بود. در نظر داشته باشید، که برای ایجاد سینرژی (انرژی گروهی)، اول باید عادت‌های چهارم و پنجم در شما نهادینه شود. به این صورت که همه اعضا این مفاهیم را درک کنند:

1. برنده – برنده بیندیشید.

2. نخست گوش فرا دهید، سپس بخواهید به شما گوش کنند.

توجه کنید که شاید دیگران نظری متفاوت از دیدگاه شما داشته باشند؛ و این ارزشمند است. عادت ششم از هفت عادت مردمان موثر به سینرژی یا انرژی گروهی اشاره می‌کند. سینرژی زمانی ایجاد می‌شود که شما برای تفاوتی که دیگران، برای دستیابی به هدف مشترکتان، با خود به همراه می‌آورند، ارزش قائل شوید.

سه عادت دوم مردمان موثر

سه عادت دوم مردمان موثر به ترتیب شامل دیدگاه برد – برد، فهمیدن دیگران پیش از انتظار برای گوش دادن آن‌ها به شما، و ایجاد هوش جمعی یا سینرژی می‌شود. با نهادینه کردن این عادت‌ها، شما به عنوان یک فرد، موثرتر در سازمان خواهید بود.

این 6 عادت که تا به اینجا مطالعه کردید، شما را به وابستگی متقابل سوق می‌دهد.

عادت 7: اره را تیز کنید (آموزش‌های ضمن خدمت را به طور جدی دنبال کنید).

بعد از ظهر یک روز تابستانی، در راه رسیدن به خانه ویلایی‌تان در خارج از شهر هستید. فردی خسته و کلافه را در حال بریدن تنه درخت می‌بینید. با او احوال‌پرسی می‌کنید و می‌پرسید که چه مدت مشغول این کار بوده است.

پاسخ می‌دهد “5 ساعت!” به او می‌گویید: “کمی به خودت استراحت بده. چرا این اره را تیز نمی‌کنی؟”

مرد پاسخ می‌دهد: “وقت ندارم اره را تیز کنم. باید این درخت را ببرم. احتمالاً الان شما به خوبی اهمیت تیز کردن اره را درک کردید. عادت هفتم از هفت عادت مردمان موثر به تیز کردن اره تاکید دارد.

در زندگی تنها وسیله موثری که با آن سر و کار دارید، خودتان هستید. شما باید تیز باشید. مهارت‌های موردنیازتان را برای ادامه زندگی صیقل دهید. به طور پیوسته اره خود را تیز کنید. شما از چهار بُعد یا طبیعت مختلف برخوردارید که باید دائماً از آن‌ها مراقبت کنید.

• سلامت جسمی

تغذیه مناسب داشته باشید، ورزش کنید و استرس را کنترل کنید.

روزی نیم ساعت نرمش کنید. حرکات کششی انجام دهید. زندگی را احساس کنید.

رایج‌ترین بهانه‌ای که می‌آورید این است که وقت ندارید.

در این مواقع، فردی که در مثال بالا برای تیز کردن اره وقت نداشت، به یاد آورید.

اگر اهمیت سلامت خود را بدانید، حتماً زمانی را برای مراقبت از آن اختصاص می‌دهید.

• معنویات

خودتان را پیدا کنید. شما کی هستید؟

چه ارزش‌هایی در زندگی شما حکمفرمایی می‌کند.

به چه سمت و سویی حرکت می‌کنید؟

مراقبت از این طبیعت از راه‌های مختلفی ممکن است، که به ترجیح شما بستگی دارد.

مدیتیشن، عبادت، تعمق، گوش دادن به موسیقی و..

• سلامت ذهنی و شناختی

شما باید دائماً ذهنتان را پرورش دهید.

کتاب بخوانید، ویدیو آموزشی ببینید.

به جای تماشای برنامه‌های بیهوده، تجربه کنید. یاد بگیرید.

مسیری را طی کنید، که شما را به اهدافتان در زندگی نزدیک می‌کند.

• سلامت اجتماعی

چهارمین و آخرین بُعد یا طبیعت به سلامت احساسی و اجتماعی شما مربوط می‌شود.

این مورد شامل ارتباط روزمره شما با دیگران می‌شود؛ پیاده‌سازی عادت‌های 4، 5، و 6 از هفت عادت مرممان موثر.

با حفظ سلامت این طبیعت از وجود خود، سرشار از آرامش و امنیت درونی می‌شوید. دیگران را به خوبی درک می‌کنید و با آنها به سمت هدفی مشترک گام برمی‌دارید. ارزش خود را در یک اجتماع پیدا می‌کنید و از این پس می‌توانید تفاوت ایجاد کنید.

پایان بخش اول مهارت ارتباطی موثر در
سازمان با رویکرد هفت عادت مردمان موثر-
استفان کاوی