

# مدیران چطور برای کارهای خود وقت خالی کنند؟

مشاور عزیز،

من آنقدر در محل کار سرم شلوغ است که برای انجام کارم وقت ندارم. من مدیر هستم و آنقدر مشغول وظایفی مثل رسیدگی به تیمم هستم که نمیتوانم به کارهایی مثل استراتژی و چشم‌انداز بپردازم که بخشی از شغلم است. به برنامه‌هایم نمی‌رسم. هر وقت زمانی خالی می‌کنم یک نفر می‌آید و یک کار به برنامه‌ام اضافه می‌کند. دائم از ناهارم می‌زنم و هفته‌هاست که وقت ورزش کردن نداشته‌ام. چطور برای انجام کارهای عمیق، وقت پیدا کنم وقتی حتی یک لحظه برای خودم نیستم؟

پاسخ: دوست عزیز،

مدیریت درست، کلی زمان و انرژی می‌برد اما لازم نیست همه زمان و انرژی‌ات را صرف کنی. درست است که باید گاهی در دسترس دیگران باشی، مثل مدیریت که کارت دارد یا فردی که دچار بحران شده. اما این به این معنا نیست که دائماً در جلسات باشی یا همزمان دو کار را انجام دهی. هیچ‌کدام از اینها نشانه این نیست که تو آدم مهم یا مورد نیازی هستی، بلکه نشانه این است که مسوولیت‌هایت بیش از حد زیاد است و باید برای رفع این مشکل کاری کنی. تو آنقدر روی یک بخش کارت تمرکز کرده‌ای که نمیتوانی به کارهای مهم دیگر یا به خودت برسی. با در اولویت قرار دادن کار دیگران به کار خودت، کنترل برنامه‌هایت را از دست داده‌ای چون فقط به نیازهای دیگران پاسخ می‌دهی. شرایطی که تو در آن هستی برای من خیلی آشناست چون هم خودم تجربه‌اش کرده‌ام و هم مدیرانی که با آنها کار کرده‌ام، در چنین شرایطی بوده‌اند. حتی وقتی قرار است در جلسات، چالش‌های پیچیده را واکاوی کنیم، معمولاً این مساله نخستین چیزی است که رویش کار می‌کنیم. وقتش رسیده که کنترل برنامه‌ات را در دست بگیری و دست از اقدام‌های واکنشی برداری تا دیگران، نسبت به نیازهایت در اولویت نباشند. ابتدا باید رویکردت نسبت به نحوه کارت و میزان دسترسی دیگران به خودت را تغییر دهی سپس این را به دیگران اطلاع دهی. هم خودت و هم تیمت، باید به مرزهای جدیدی که مشخص می‌کنی، احترام بگذارند. وقتی دیگران راحت می‌توانند بدون اجازه، کاری به

برنامه‌ها را اضافه کنند، پیدا کردن زمان برای انجام کارها بدون مزاحمت از سوی آنها سخت است. در بعضی شرکت‌ها این یک روال عادی است. گرچه من دوست دارم بدانم کارکنانم روی چه چیزی کار می‌کنند و گاهی از حجم کارهایشان کم کنم، اما گاهی پیش آمده که برای یک کار، آمادگی نداشته‌ام. این ایده که باید همیشه برای کارهای غیرمنتظره‌ای که دیگران روی دوشمان می‌اندازند، آماده باشیم، از نظر من منطقی نیست.

گام اول این است که کنترل برنامه‌ها را در دست بگیری و وقتی کارهای دقیقه نودی پیش می‌آید، حد و مرزها را مشخص کنی.

من با «تیفانی شلین» که نویسنده کتاب ۶ / ۲۴ است صحبت کردم تا نظرش را درباره موقعیت تو بپرسم. او نخستین بار، ۱۲ سال پیش حس کرد نمی‌تواند کارهایش را بدون حواس‌پرتی انجام دهد. و حالا در نوشته‌هایش به این می‌پردازد که محافظت از زمان و هر از گاهی فاصله گرفتن از تکنولوژی، چقدر اهمیت دارد و چقدر کمک می‌کند که بهترین نسخه خودت باشی. او ۱۰ سال است که یک روز کامل در هر هفته، کاملاً از مانیتورها (گوشی و لپ‌تاپ و ...) فاصله می‌گیرد و به بقیه هم پیشنهاد می‌کند همین کار را انجام دهند. او می‌گوید: «وقتی اینها را کنار می‌گذارم، احساس خلاقیت بیشتری دارم. بیشتر می‌خندم. بهتر می‌خوابم.»

فاصله گرفتن از مانیتورها شاید راه‌حل مناسب تو نباشد اما اگر در یک چرخه گیر کرده‌ای، شاید کمک کند روتین و عادت‌ها را کنار بگذاری و پیامی هم به اعضای تیمت بدهی. یکی از ساده‌ترین و موثرترین ابزارها برای ساماندهی به کارها، ماتریکس آیزنهاور است که کمک می‌کند کارها را بر اساس اهمیت، اولویت‌بندی و سازماندهی کنی.

در این روش، تو کارها را به این شکل تقسیم‌بندی می‌کنی: کارهایی که باید در اسرع وقت انجام شوند (مهم و فوری)، کارهایی که باید برنامه‌ریزی شوند (مهم و غیر فوری)، کارهایی که باید واگذار کنی (غیر مهم و فوری) و کارهایی که کلاً باید دست از انجامشان برداری (نه مهم، نه فوری). این روش برای من زمانی خیلی جواب می‌دهد که کارها روی سرم ریخته. وقتی مشخص می‌کنی که این هفته، چه کارهایی باید انجام دهی، خواهی دید که تا به امروز، چه چیزهایی برایت اولویت بوده و زمانت، صرف چه کارهایی می‌شده. وقتی در شرایطی هستی که آدم‌ها به راحتی می‌آیند و برایت کار می‌تراشند، بهتر است

برای کارهایی که باید انجام دهی، زمان مشخص کنی. ما گاهی وسوسه می‌شویم تک تک ساعت‌های روزمان را کاملاً برنامه‌ریزی کنیم تا به همه نشان دهیم پربازده هستیم و من خیلی‌ها را دیده‌ام که می‌گویند این میل، باعث شده ناخواسته، از غذا خوردن خود بگذرند و به کارهای اعضای تیمشان برسند.

یکی دیگر از چالش‌هایی که با آن مواجهی، اجبار به پریدن از یک کار به کار دیگر است که طبق تحقیقات، باعث افت بازدهی می‌شود. تیفانی تاکید می‌کند که همه ما باید «زمان محافظت شده» داشته باشیم تا بتوانیم کارهای استراتژیک و خلاقانه را به انجام برسانیم. او می‌گوید: «وقت‌هایی که احساس خلاقیت بیشتری داری، زمانت را خالی کن.» نوتیفیکیشن‌های گوشی‌ات را خاموش کن و به همه اعلام کن که می‌خواهی در آن بازه زمانی، خلوت کنی و روی فلان کار تمرکز کنی. این باعث می‌شود دیگران هم از تو الگو بردارند. قرار نیست همه کارهایی که نیاز به تمرکز دارند را در یک روز انجام دهی. مثلاً من مربیگری را در یکسری روزهای خاص انجام می‌دهم. در روزهایی که به اندازه کافی جلسه داشته‌ام، بقیه زمان را به اصطلاح «بلاک» می‌کنم تا دیگران نتوانند سراغم بیایند و وقت آزادم را بگیرند. منظورم از زمان بلاک شده، زمانی است که می‌خواهی برای خودت باشی و هیچ‌کس نباید مزاحمت شود. تیفانی توصیه می‌کند که بعد از هر جلسه کاری، ۱۵ دقیقه را به «هضم، پردازش و ریست شدن» اختصاص دهی تا قبل از پرداختن به وظیفه بعدی، بتوانی به هرگونه پیگیری‌ای، بلافاصله رسیدگی کنی. مثلاً من خودم بعد از جلسه، یکرست سراغ نوشتن یا استراتژی نمی‌روم. ابتدا مدت زمان کوتاهی قدم می‌زنم تا ذهنم ریست شود. زمانی که وقت آزاد است، می‌توانی برای کارهای بزرگ‌تر و چشم‌انداز، ایده‌پردازی کنی. به همین خاطر است که ما موقع شستن ظرف‌ها یا دوش گرفتن، ایده‌های فوق‌العاده به ذهنمان می‌رسد. ما به ذهنمان اجازه می‌دهیم به چیزهای جدید فکر کند و ارتباطات جدید بسازد.

به عنوان یک مدیر، دیگران از میزان در دسترس بودن و ارتباط داشتن تو الگو می‌گیرند. زمان‌هایی هست که می‌خواهی برای خودت باشی. درباره این زمان‌ها با اعضای تیمت صحبت کن و به آنها بگو در آن زمان‌ها در دسترس نیستی. ولی به آنها اطمینان خاطر بده که سایر زمان‌ها، در کنارشان خواهی بود و کمکشان خواهی کرد. و مشخص کن که چه کارهایی اورژانسی محسوب می‌شوند و ایرادی ندارد اگر برای این کارها سراغت بیایند. اگر دائماً مجبوری در جلسات حاضر شوی و به

اعضا کمک کنی، و اگر این جلسات، زمان تو را مختل می‌کنند چون طبق برنامه بقیه اعضا تعیین شده‌اند، ترتیبی بده که زمان جلسات شناور باشد یا حضورت در بعضی از آنها اختیاری باشد. اگر امکان تغییر زمان جلسات وجود نداشت، ببین آیا می‌توانی در سایر برنامه‌های زمانی تغییر ایجاد کنی یا نه.

بعضی از این تکنیک‌ها را آزمایشی انجام بده تا ببینی کدام‌ها برایت جواب می‌دهند. ببین کجاها عادت‌های قدیمی‌ات به تو غالب می‌شوند. صبور باش. دقت کن و ببین چه چیزی باعث می‌شود حس کنی زمان و مغزت خالی است و سپس، بر آن اساس، برنامه بریز. این آسان نیست چون ما در دورانی زندگی می‌کنیم که مرز میان کار و زندگی محو شده و کار بیش از حد، نه تنها مورد ستایش است بلکه یک توقع است. اما همه ما می‌دانیم که در بلندمدت، این روش توجیه‌ناپذیر است و راه‌های بهتری برای کار کردن وجود دارد.

مترجم: مریم مرادخانی

**منبع: Fortune**

به انتخاب : گروه مشاوره و روان شناسی [مادران و دختران](#)