

خواندن

اغلب مدیران احساس میکنند خواندنی زیاد دارند . مطالب تایپ شده و چاپ شده مثل جریانی از آب روی میز آنها جریان دارد. احتمالا نصف آنها ارزش خواندن ندارد، اما بدون خواندن کسی نمیداند کدام نیمه ارزش خواندن ندارد. حتی ممکن است نیمه ی بی ارزش حاوی اطلاعات فوق العاده ارزنده ای باشد که در خور مدیران نیست ولی برای سایر افراد باارزش است ، چگونه یک نفر میتواند پوست را از دانه جدا کرده فقط مطالب مهم را بخواند؟ بعضی از مدیران به هر کاغذی که نزد آنها می آید توجه کامل میکنند و همین مسئله باعث میشود که برای سایر کارهای مدیریتی وقت کم بیاورند. ممکن است به آنها پیشنهاد شود یک دوره ی تندخوانی ببینند، اما ممکن است حکایت فردی شود که میگفت: « من یک دوره ی تندخوانی دیده ام ، خیلی مفید است دیشب تمام ۱۴۰۰ صفحه ی کتاب جنگ و صلح را در ۲۰ دقیقه خواندم . کتاب راجع به روسیه است این طور نیست؟) سریعترین راه خواندن مطالب استفاده از دوره ی تندخوانی نیست بلکه جدا کردن مقدار است که شما نیاز به خواندن آن دارید. معنی خوب خواندن انتخاب آنچه باید بخوانید است ، سپس خواندن آنها با هر سرعتی که متناسب با ماهیت مطالب و هدف شما از خواندن آنهاست. سه عنصر اصلی در خوب خواندن وجود دارد:

۱. منظور خود از خواندن را مشخص کنید
۲. سیستمی برای کنترل مطالب خواندنی داشته باشید
۳. روش خوب خواندن را فرا گرفته از آن استفاده کنید.

شما چه چیزی را میخوانید و چرا میخوانید؟
۱. فکر میکنید کدامیک از مطالب زیر را مجبورید مرتب بخوانید؟

- | | |
|--------------------------|--|
| ☐ | نامها |
| ☐ | یادداشتها و گزارشها |
| ☐ | رونوشت نامه ها، یادداشتها و گزارشهایی که به افراد دیگر ارسال شده اند |
| ☐ | دستور جلسات و نوشته های مربوط به جلسه های آینده |
| ☐ | صورت جلسه های قبلی |
| ☐ | آگهی ها و بروشورهای تبلیغاتی |
| ☐ | روزنامه ها |
| ☐ | مجلات تجاری و صنفی |
| ☐ | مقالات و مدارک انتخاب شده |
| ☐ | کتاب(راجع به مدیریت یا تکنیک) |
| ☐ | سایر موارد را ذکر کنید. |

۲. حال ببینید چرا به خواندن آنها نیاز دارید. در اینجا میتوان چهار هدف عمده برای آن ذکر کرد.
 ۱. انجام کار: زمانی که در آینده باید کار قابل پیش بینی را انجام دهید که مستلزم خواندن و درک مطالب است.
 ۲. اطلاعات درون سازمانی: زمانی که مطالب اطلاعات اصلی و مفیدی را درباره ی آنچه در سازمان میگذرد به شما میدهند.
 ۳. اطلاعات برون سازمانی: زمانی که مطالب اطلاعات اصلی رادرباره ی آنچه در خارج از سازمان میگذرد و مربوط به رشته ی شماست عرضه میکند.
 ۴. یادگیری: زمانی که مطالب منجر به یادگیری منجر به یادگیری مداوم شما در مسایل مدیریت یا تخصص خاص میشود.

در کنار هر مورد از لیست ۱ در ابتدای فصل انتخاب کرده اید، احتمالی ترین هدفی را (۴ این فصل) که از خواندن آن دارید بنویسید.

کنترل مطالب خواندنی

۱. این مسئله برای داشتن سیستمی در مواجهه با مطالبی که انتظار می رود بخوانید به شما کمک میکند. امکان انجام کدامیک از موارد زیر برایتان میسر است:
 - اسم خود را از لیست دریافت کنندگان مطبوعاتی که متناسب با کار من نیستند حذف کنم ☐
 - از دیگران بخواهم از این به بعد گزارشها یا کپی یادداشت هایی را که اصلا به من مربوط نمیشوند برای من نفرستند ☐
 - پافشاری کنم که اعضای گروهم (وسایر افراد اگر ممکن باشد) کل هر یادداشت یا گزارش را روی یک صفحه کاغذ A4 جادهند. ☐
 - از یکی از افراد گروهم بخواهم که مطالب را با توجه به هدفهای ۱ تا ۴ ذکر شده در بند (۲ شما چه چیزی میخوانید) برای من دسته بندی کند ☐
 - از یک یا دو نفر از افراد گروهم بخواهم که مطالب مشخصی را بخوانند و خلاصه ای از آنها برایم تهیه کنند ☐
 - بامدیران همسطح خود توافق کنم خواندن مطالب حرفه ای و تکنیکی را بین خود تقسیم کنیم و هرماه یک بار نکات عمده را با هم در میان بگذاریم ☐
 - خود را متعهد کنم حداقل در هفته یک ساعت را صرف خواندن مطالب حرفه ای کنم ☐
 - به هر مطلبی بیش از دوبار توجه نکنم. یکبار برای اینکه ببینم نسبت به آن چه باید بکنم و بار دیگر انجام کاری که مشخص کرده ام ☐
 - یادگیرم که در گفتن نه به مطالبی که شایسته ی توجه کردن نیستند قاطع باشم ☐
 - اگر نمیخواهم درباره ی بعضی از مطالب کاری انجام دهم آنها را دور بریزم ☐
 - یک سیستم بایگانی ایجاد کنم تا بدانم مطالب مربوط به موضوعهای به خصوص یا مطالبی را که نیاز به اقدام سریع دارند در کجا باید پیدا کنم ☐
 - هر مطلبی که خوانده ام و برای اعضای گروهم مفید است یا مورد علاقه ی آنهاست به آنها اطلاع دهم ☐
 - سایر موارد را ذکر کنید

استراتژی خواندن

۱. بعضی از افراد وقتی با توده ای از مطالب مواجه میشوند از اولین صفحه ی اولین مطلب شروع به خواندن میکنند و کلمه به کلمه تمام مطالب را از اول تا آخر میخوانند. این راه بی فایده ای برای یک مدیر است. اولین ضرورت مفید خواندن انتخاب کردن است که شامل سه مرحله ی زیر است:
 ۱. صفحات را ورق بزنید و نگاه سریعی به هر مطلب بیندازید، اگر به شما مربوط نمیشود آن را کنار بگذارید.
 ۲. مطالبی را که مناسب به نظر میرسند به طور سطحی مرور کنید، ببینید کلا درباره ی چه هستند، اگر ارزش توجه دقیق ندارند آنها را کنار بگذارید.

مرور سطحی

۱. هدف مورد نظر از مرور سطحی (مرحله ی ۲ فوق الذکر) گرفتن احساسی است کلی درباره ی اینکه چه چیزهایی باید از مطالب در آورید یا چه کاری باید در مورد آنها انجام دهید. بدین منظور ممکن است فرد پرسشهایی از نوع پرسشهای زیر مطرح سازد. کدامیک از پرسشها با انواع مطالب خواندنی که شما با آنها مواجه میشوید متناسبند؟
 - آیا این مطلب فقط برای من فرستاده شده است؟
 - چه کسی آن را فرستاده است؟
 - آیا درباره ی آن باید کاری انجام دهم؟
 - در مورد یک مجله، آیا فهرست محتوای آن در تصمیم گیری درباره ی مقاله / مقاله هایی که باید بیشتر به آنها توجه کنم به من کمک میکند؟

- درمورد کتاب، آیا فهرست مطالب کتاب در تشخیص بخشهایی که ممکن است ارزش مطالعه ی دقیقتری داشته باشند یا بتوانند اطلاعاتی را که به دنبال آنها هستیم به من بدهند، به من کمک خواهد کرد؟
- درمورد تمام مطالب:
 - عنوانهای فرعی (اگر هست) چه چیزی میگویند؟
 - از نگاه سریع به تصاویر، لیستها، محاسبات و غیره چه چیزهایی دستگیرم میشود؟
 - آیا میتوانم از خواندن مقدمه ها یک استنباط کلی بکنم؟
 - آیا خلاصه های مفیدی در آنها هست؟
 - اگر خلاصه ی مطالب ذکر نشده است آیا نکات اصلی در اولین یا آخرین پاراگراف ذکر شده است؟
 - آیا نگاه سریع به پاراگرافها متوجه کلمات کلیدی آنها میشوم؟
 - آیا احساسی از عقاید اصلی، مقاصد یا روشهای نویسنده دارم؟
 - چرا باید این مطالب (یا بخشی از آنها) را با دقت بیشتری بخوانم؟
 - از خواندن دقیقتر باید پاسخ چه پرسشهایی را پیدا کنم؟

دقیق خواندن

۱. اگر پاره ای از مطالب برای یادگیری یا انجام اقدامی ارزش دقیق خواندن را دارند پرسشهایی از جمله پرسشهای زیر را مطرح کنید:

- منظور من از دقیق خواندن چیست؟
- بامروز اولیه چه پرسشهایی برای خود مطرح کردهام؟
- نکات اصلی چه هستند؟ (معمولا نکات اصلی هر پاراگراف در اولین یا آخرین جمله ی آن ذکر شده است)
- چه شواهد، امثال، توضیحات یا سایر جزئیاتی برای تایید نکات اصلی به کار گرفته شده است؟
- آیا در جدولها، دیاگرامها و تصویرها نکته ی اصلی مطرح شده است؟
- از کدامیک از نکات اصلی یا اجزاء مهم باید یادداشت برداشت؟
- پس از خواندن متن ارزیابی من از آن چیست؟ برای مثال:
 - آیا حقایق آن درست و به روز هستند؟
 - آیا متن حقایق و عقاید نویسنده را از هم جدا میکند؟
 - آیا مثالها و مدارک و توضیحات داده شده قابل اطمینان هستند؟
 - آیا میتوان از مدارک ارائه شده نتایج خوب دیگری نیز گرفت؟
 - نتایج تا چه حد با تجارب من مطابقت دارد؟
 - آیا ممکن است نویسنده بعضی از جنبه هارا که برای من مهم است ندیده گرفته باشد؟
 - چگونه باید نظرهای ارائه شده را به کار بندم؟
 - آیا هیچکدام از آنها ارزش دوباره خواندن (در حال و آینده) دارند؟
- پس از خواندن متن چه کاری باید انجام دهم؟
- آیا باید خلاصه ای از مطالب بنویسم؟ (اگر باید به چه دلیل؟)
- آیا باید راجع به مطالب با فردی صحبت کنم؟ (چه کس؟ چرا؟ چه زمانی؟)
- چه چیز باارزشی یاد گرفته ام؟
- اگر پاسخ «هیچ چیز» است چگونه میتوانم از هدر دادن وقتم برای دقیق خواندن چنین مطالبی جلوگیری کنم؟

جنبه های تکنیکی خواندن

۱. چند مورد که در تمرکز دادن و بهبود سرعت خواندن به شما کمک میکنند در اینجا ذکر شده است.
- آیا بهترین شرایط فیزیکی برای خواندن را (نور مناسب و راحتی) دارم؟
- آیا برای خواندن به عینک (یا عینک جدید نیاز دارم؟) از آخرین باری که چشمهائتان چک شده چه مدت گذشته است؟
- آیا بین هر ۲۰ یا ۳۰ دقیقه استراحت میکنم؟ (اگر استراحت نمیکنید تمرکز خوبی نخواهید داشت)
- آیا کلمات را یکی یکی میخوانم؟ (اگر این طور است سعی کنید بخشی از جمله را یکباره بگیرید)
- آیا موقع خواندن لبهام را حرکت میدهم یا کلمات را بلند میخوانم؟ (اگر چنین است مدادی را بین دندانهایتان بگذارید)
- آیا متوجه شده ام که مرتباً میگردم و کلمات اول جمله یا پاراگراف را دوباره میخوانم؟ (بجز زمانی که مطالب خیلی مشکل را میخوانید سعی کنید چشمهائتان را از بالا به پایین صفحه حرکت دهید و اگر لازم باشد انگشت خود را از بالا به پایین صفحه بیاورید)
- آیا معنی اغلب لغات غیر فنی را نمیدانم؟ (اگر این طور است معنی آنها را از فرهنگ لغات استخراج کرده در فهرست لغاتی که برای خودتان درست کرده اید بنویسید)
- آیا اغلب با هر سرعتی که بتوانم ماهیت مطالب را درک کنم میخوانم؟ (هنگام مرور سطحی ممکن است بین ۴۰۰ تا ۵۰۰ کلمه را در یک دقیقه یا کمی بیشتر مرور کنید. هنگام خواندن دقیق مطالب مشکل شما حدود ۱۰۰ کلمه در دقیقه است).

پیشنهاد: شما مجبور نیستید هرچیزی را بخوانید، حتی مجبور نیستید تمام هر چیزی را بخوانید.

منبع : کتاب چک لیست مدیران

راهنمای علمی برای توسعه ی مهارت های مدیریت

درک رون تری

ترجمه ی عباس دهقانی