

نصیبمان می‌شود؟ واکنش رقبا و بازار چگونه خواهد بود؟ آیا مشتریانمان از این کار راضی خواهند شد؟»

رهبران موفق، روی ایجاد «تمایزهای بنیادین از رقبا» تمرکز می‌کنند نه روی کارهای روزمره شرکت. برای این منظور، آن‌ها روی «توانمندسازی شرکتشان برای رسیدن به مهم‌ترین فرصت‌های بازار در آینده» تمرکز می‌کنند.

رهبران موفق توانایی خارق‌العاده‌ای در توضیح و تشریح اهداف، ایده‌ها و برنامه‌هایشان دارند. به همین دلیل، همیشه مطمئن می‌شوند که کارمندانشان دلایل انتخاب آن اهداف، ایده‌ها و برنامه‌ها را به خوبی می‌دانند.

رهبران موفق همیشه در دسترس کارمندانشان هستند و مثل ژنرالی که در خط مقدم حاضر است، در کنار کارمندانشان برای موفقیت شرکت می‌جنگند. به همین دلیل است که حداقل ۲۵ درصد از وقتشان را با مشتریان شرکت می‌گذرانند.

۲. شفافیت در رهبری

توانایی یک رهبر تجاری برای اعلام شفاف اهداف شرکت و انتظاراتش از کارمندان و مدیران شرکت، بیش از هر عامل دیگری روی موفقیت شرکت اثرگذار است به‌گونه‌ای که برخی تحقیقات نشان می‌دهد «شفافیت» تا ۸۵٪ روی موفقیت شرکت اثر می‌گذارد. برای اجرای اصل شفافیت در رهبری باید این موارد را رعایت کنیم:

۱. ارزش‌هایمان را شفاف کنیم: رهبران موفق، ارزش‌ها و اصول اخلاقی و کاریشان را مشخص و به همکارانشان اعلام و به‌طور مرتب یادآوری می‌کنند. فقط یادمان باشد تعداد این ارزش‌ها نباید از سه تا پنج ارزش بیشتر شود، چون در غیر این صورت، کسی به آن‌ها اهمیت نمی‌دهد. نکته مهم دیگر این‌که تحقیقی که روی ۵۰۰ شرکت برتر آمریکا انجام شده، نشان می‌دهد یکی از تفاوت‌های اصلی این شرکت‌ها با شرکت‌های دیگر این است که شرکت‌های برتر، ارزش‌های کاریشان را مکتوب می‌کنند و در اختیار تمام کارمندان و واحدهای شرکت قرار می‌دهند.

۲. یک بیانیه اقدام تهیه کنیم: بیانیه اقدام، روش اجرای ارزش‌های شرکت را به کارمندان شرکت نشان می‌دهد. برای مثال، فرض کنید «ارائه بهترین خدمات به مشتریان»، یکی از ارزش‌های کاری ماست. برای تبدیل این ارزش به یک رفتار واقعی، می‌توانیم بیانیه اقدامی با این مضمون تهیه کنیم: «در شرکت ما، هرکسی که با مشتری سروکار دارد، باید از جان و دل و صادقانه برای خوشحالی و رضایت او هر کار معقولی را انجام بدهد.»

۳. اهدافمان را شفاف کنیم: رهبران موفق، اهداف چندلایه بلندمدتی دارند. منظور از اهداف چندلایه این است که صرفاً برای درآمد و سودآوری شرکت هدف‌گذاری نمی‌کنند بلکه برای تمام ابعاد کسب‌وکارشان مثل نوآوری، پایبندی به مسئولیت‌های اجتماعی، آموزش و توسعه کارمندان و غیره هم هدف‌گذاری می‌کنند. برای این منظور می‌توانیم به این سؤال جواب بدهیم: اگر هیچ محدودیتی نداشتیم و به ما پنج سال فرصت می‌دادند تا یک کسب‌وکار عالی راه‌اندازی کنیم، این کسب‌وکار چه ویژگی‌هایی داشت؟ ویژگی‌هایی که برای کسب‌وکار ایدئالمان ذکر می‌کنیم، اهداف بلندمدت ما در ابعاد مختلف آن کسب‌وکار را نشان می‌دهد.

۴. اهدافمان را به عدد تبدیل کنیم: بعد از تعیین اهدافمان باید آن‌ها را به یک سری عدد تبدیل کنیم تا بتوانیم میزان دستیابی به اهدافمان را به‌طور شفاف اندازه‌گیری کنیم. برای مثال، اگر «ارائه محصولات خلاقانه به بازار» جزء اهدافمان است، باید آن را به یک عدد تبدیل کنیم و مثلاً بگوییم: ما هر سال باید حداقل یک محصول خلاقانه موفق عرضه کنیم.

۳. کنترل رهبری

وقتی صحبت از «کنترل» می‌شود، خیلی‌ها به اشتباه تصور می‌کنند وقتی رهبر یک شرکت هستند، منظور از کنترل، کنترل دیگران است، درحالی‌که «کنترل رهبری» از این دو بُعد تشکیل می‌شود:

۱. کنترل فردی

۲. کنترل مسئولیت‌های رهبری

رهبران، متولد نمی‌شوند بلکه ساخته می‌شوند. به بیان دیگر، هرکسی می‌تواند توانایی‌های لازم برای «گرفتن عملکرد عالی از کارمندان معمولی» و «جذب طرفدار در یک شرکت» را بیاموزد و به یک رهبر عالی تبدیل شود. به بیان دیگر، همه رهبران موفق، زمانی یک دنباله‌رو بوده‌اند ولی با تقلید از رفتارها و نگرش‌های رهبران موفق که می‌شناختند، به‌مرور «اصول رهبری» را یاد گرفتند. مهم‌ترین این اصول عبارت‌اند از:

۱. رهبری وابسته

هر شرکتی برای موفقیت در بلندمدت، به دو نوع رهبر نیاز دارد:

➤ رهبر تحول‌آفرین: رهبری است که مسیر آینده شرکت را به خوبی تشخیص می‌دهد و کارمندان را برای رسیدن به آن آینده، تشویق و تجهیز می‌کند.

➤ رهبر معاملاتی: رهبری است که فعالیت‌های اصلی شرکت را با همکاری واحدهای مختلف به سمت هدف مدنظر شرکت هماهنگ و هدایت می‌کند. رهبر معاملاتی به این دلیل از رهبر تحول‌آفرین مهم‌تر است که شیوه رهبری کارمندان تغییر کرده چون دنیای امروزی، دنیایی نیست که یک کارمند را استخدام کنیم و به او حقوق بدهیم تا او هم وظایف محوله را با بالاترین عملکرد انجام بدهد. به همین علت است که رهبری تجاری را این‌گونه تعریف می‌کنند: توانایی هدایت کارمندان عادی برای ارائه عملکرد عالی. از این رو، رهبرانی که برای هدایت کارمندانشان از عواملی مثل جایگاه سازمانی، پول یا قدرت استفاده می‌کنند، دیگر موفق نیستند و باید به سمت مدل جدیدی از رهبری حرکت کنند که اصطلاحاً به آن «رهبری وابسته» می‌گوییم.

در این مدل از رهبری تجاری، کارمندان از روی اختیار و تمایلشان است که تصمیم می‌گیرند دستورات یک فرد را بپذیرند و دنباله‌رو او بشوند. به همین دلیل، رهبری تجاری را می‌توانیم این‌گونه هم تعریف کنیم: توانایی جذب دنباله‌رو و طرفدار در یک شرکت

نکته مهم این‌که رهبران، متولد نمی‌شوند بلکه ساخته می‌شوند. به بیان دیگر، هرکسی می‌تواند توانایی‌های لازم برای «گرفتن عملکرد عالی از کارمندان معمولی» و «جذب طرفدار در یک شرکت» را بیاموزد و به یک رهبر عالی تبدیل شود. به بیان دیگر، همه رهبران موفق، زمانی یک دنباله‌رو بوده‌اند ولی با تقلید از رفتارها و نگرش‌های رهبران موفق که می‌شناختند، به‌مرور «اصول رهبری» را یاد گرفتند. مهم‌ترین این اصول عبارت‌اند از:

➤ رهبران موفق، چشم‌اندازی بلندمدت دارند، مأموریتی مشخص را برای شرکت متصورند و همه واحدهای شرکت را برای رسیدن به چشم‌انداز و انجام مأموریت آن بسیج می‌کنند.

➤ رهبران موفق، توانایی بالایی در تبدیل مأموریت به اهداف کلان و انگیزه‌بخش دارند، به‌گونه‌ای که همه کارمندان شرکت برای رسیدن به آن اهداف از جانشان مایه می‌گذارند. فقط یادمان باشد، اهدافی مثل افزایش فروش یا افزایش سهم بازار، جزء اهداف کلان و انگیزه‌بخش به حساب نمی‌آیند.

➤ رهبران موفق هیچ‌وقت منتظر اقدام دیگران نمی‌مانند بلکه انسان‌های فعالی هستند که شبانه‌روز برای رسیدن به اهداف کلان و انگیزه‌بخش شرکتشان کار می‌کنند و از این طریق، دیگران را هم به فعالیت شبانه‌روزی تشویق می‌کنند.

➤ رهبران موفق خطاهای کارمندانشان را می‌بخشند به این امید که انگیزه آن‌ها برای موفقیت در آینده را افزایش دهند، درحالی‌که افراد عادی، با تمرکز بر زمان حال و گذشته، خطاهای کارمندانشان را خیلی سخت می‌بخشند.

➤ رهبران موفق، ریسک‌پذیرند و با خطر کردن در مواقعی که همه شرکت‌ها محتاط عمل می‌کنند، شجاعت را در شرکتشان نهادینه می‌کنند. برای مثال، در زمان رکود بازار، خیلی از شرکت‌ها به فکر کاهش بودجه تبلیغاتی‌شان هستند، اما رهبران تجاری موفق، بودجه تبلیغاتی‌شان را افزایش می‌دهند.

➤ رهبران موفق، بسیار صبورند و تمایل بالایی برای برنده شده دارند، برای همین هیچ‌گاه دست از تلاش برای رسیدن به اهدافشان برنمی‌دارند.

➤ رهبران موفق، تفکر استراتژیک دارند به این معنا که وقتی می‌خواهند درباره موضوعی تصمیم‌گیری کنند، به جوانب مختلف آن فکر می‌کنند و همیشه از خود می‌پرسند: «اگر این کار را انجام بدهیم، چه منافع بلندمدتی



پایبندی به ارزش‌ها: رهبران بزرگ در تمام شرایط به ارزش‌های شرکتشان پایبندند و تحت هیچ شرایطی این ارزش‌ها را زیر پا نمی‌گذارند. برای مثال، توماس واتسون، شرکت آی‌بی‌ام را بر اساس سه ارزش مهم پایه‌گذاری کرد: احترام به تمام کارمندان، ارائه بهترین خدمات به مشتریان، انجام تمام کارها به بهترین نحو ممکن. وی با پایبندی به این ارزش‌ها توانست آی‌بی‌ام را به بزرگ‌ترین شرکت کامپیوتری در دنیا تبدیل کند.

تسلط بر نفس: رهبران بزرگ تسلط بالایی بر نفس خویش دارند به این معنا که تا جای ممکن منطقی و به‌دور از احساسات تصمیم‌گیری و رفتار می‌کنند و در رهبری کسب‌وکارشان، مسائل و علائق شخصی‌شان را دخالت نمی‌دهند.

استقامت: آلبرت گری، از معروف‌ترین مشاوران مدیریت در آمریکا، پس از ۱۳ سال مطالعه زندگی رهبران بزرگ، خلاصه تحقیقاتش را در این جمله خلاصه کرد: «رهبران بزرگ، برخلاف رهبران معمولی، استقامت بالایی برای رسیدن به موفقیت دارند و هیچ‌گاه دست از تلاش بر نمی‌دارند.» دنیس ویتلی، یکی دیگر از مشاوران مدیریت در آمریکا، خصوصیت استقامت در رهبران بزرگ را این‌گونه تعریف می‌کند: «رهبران بزرگ برای رسیدن به اهدافشان سخت تلاش می‌کنند، ولی رهبران معمولی برای خلاص شدن از استرس و انتقاد دیگران».

۵. شایستگی رهبری

مهم‌ترین ویژگی رهبران بزرگ، تعهد همیشگی ایشان به «انجام همه کارها به بهترین شکل ممکن» است. در حقیقت، رهبران بزرگ این روحیه را درونشان نهادینه کرده‌اند که «همه کارهایم را باید با بالاترین کیفیت انجام بدهم حتی اگر این کار خیلی طول بکشد یا خیلی سخت باشد.» ما به این روحیه اصطلاحاً «شایستگی رهبری» می‌گوییم.

به‌بیان دیگر، می‌توان گفت رهبران بزرگ به این دلیل به رهبرانی بزرگ تبدیل شده‌اند که در شروع کارشان تصمیم گرفتند در کارشان به بهترین تبدیل شوند. برای مثال، توماس ادیسون در زمانی که می‌خواست شرکت جنرال الکتریک را تأسیس کند، قانون بسیار مهمی را پایه‌گذاری کرد که تا امروز پابرجاست: در هر کسب‌وکار و بازاری که وارد می‌شویم، یا باید به رهبر بازار تبدیل شویم یا شرکت شماره دو بازار.

ادیسون به درستی معتقد بود: «وقتی کسب‌وکاری را بدون تعهد برای تبدیل شدن به یکی از دو شرکت برتر در آن زمینه شروع می‌کنید، کسب‌وکارتان ناخودآگاه به سمت تبدیل شدن به یک کسب‌وکار متوسط تمایل پیدا می‌کند. پس هیچ‌وقت کسب‌وکارتان را بدون تعهد عمیق به تبدیل شدن به یکی از بهترین‌ها، رهبری نکنید.»

تعهد رهبر یک شرکت به تبدیل شدن به یکی از بهترین‌ها، ناخودآگاه به بقیه کارمندان شرکت سرایت می‌کند و در نتیجه دو اتفاق مهم رخ می‌دهد:

کارمندان شرکت تلاششان را برای تبدیل کردن شرکت به یکی از بهترین‌ها به شدت افزایش می‌دهند. در این بین، کارمندانی که نمی‌توانند با این تلاش جمعی همراهی کنند، خودشان تصمیم می‌گیرند شرکت را ترک کنند.

وقتی شرکت به تلاش برای تبدیل شدن به یکی از بهترین‌ها معروف می‌شود، افراد جسور و پرتلاش ناخودآگاه آرزو می‌کنند ای کاش من هم در این شرکت کار می‌کردم. در نتیجه، شرکت خیلی راحت‌تر می‌تواند نیروهای انسانی عالی و پرکار را جذب کند. برای تبدیل شدن به یک رهبر شایسته و هدایت کسب‌وکارمان به سمت تبدیل شدن به یکی از بهترین‌ها، باید این رفتارها را مدام تمرین کنیم:

۱. به‌طور مرتب مهارت‌های جدیدی برای رهبری بهتر کسب‌وکارمان بیاموزیم و در این مسیر هیچ‌وقت بهانه نیاوریم که وقت ندارم، سرم شلوغ است و غیره.

۲. مهارت‌های کنونی‌مان را به‌صورت مستمر بهبود بدهیم و نگذاریم مهارت‌های کنونی‌مان کهنه شوند.

۳. مهارت‌هایی که شرکت‌مان باید برای موفقیت در پنج سال آینده کسب کند را شناسایی و به کارمندانمان آموزش بدهیم.

«کنترل فردی»، یعنی توانایی مدیریت احساس و تفکر خود در هنگام بروز خدادهای بزرگ. برای مثال، شرکتی را در نظر بگیرید که با مشکلات مالی شدیدی مواجه شده است. رهبر چنین شرکتی اگر «کنترل فردی» داشته باشد، احساسات و قدرت تفکرش را به‌خوبی کنترل می‌کند تا بتواند شرکت را از مخمصه نجات بدهد و به مسیر موفقیت برگرداند.

تحقیقات بین‌المللی مختلف نشان می‌دهند رهبرانی که «کنترل فردی» بالایی دارند، بر این باورند که «موفقیت شرکت‌مان بیش از آن‌که تحت تأثیر نیروهای بیرونی مثل دولت، بازار و غیره باشد، تحت تأثیر تصمیمات خود شرکت قرار است.»

در حقیقت، طبق تئوری «منبع کنترل»، رهبرانی که «کنترل فردی» بالایی دارند، به‌جای آن‌که طبق انتظار و توقع دیگران عمل کنند، بر اساس آزادی عمل خودشان عمل می‌کنند. به‌بیان دیگر، چنین رهبرانی وقتی به این نتیجه می‌رسند که انجام دادن یا ندادن یک کار به نفع شرکتشان است، آن کار را حتی اگر مورد فشار اطرافیان‌شان قرار بگیرند هم انجام می‌دهند یا نمی‌دهند. در مقابل، رهبرانی که «کنترل فردی» پایینی دارند، آزادی عمل چندانی در تصمیم‌گیری ندارند و بیشتر تحت تأثیر و نفوذ دیگران قرار دارند و برای راضی کردن آن‌هاست که تصمیم می‌گیرند کاری را انجام بدهند یا ندهند.

از طرف دیگر، کنترل مسئولیت‌های رهبری به بیان ساده یعنی استفاده از قدرت و اختیارات رهبری برای رسیدن به اهداف شرکت، نه اهداف شخصی.

برای شناسایی چنین رهبرانی کافی است میزان مسئولیت‌پذیری رهبر موردنظر را اندازه‌گیری کنیم. به‌طور کلی، تحقیقات نشان می‌دهند رهبرانی که مسئولیت تصمیماتشان را می‌پذیرند و پاسخگوی عملکردشان هستند، رهبرانی هستند که از قدرت و اختیاراتشان برای رسیدن به اهداف شرکت استفاده می‌کنند، حتی اگر در این مسیر کاملاً موفق نشوند.

در مقابل، رهبرانی که مسئولیت تصمیماتشان را نمی‌پذیرند و از پاسخگویی به عملکردشان طفره می‌روند و شکست‌ها را به زیردستان و موفقیت‌ها را به خودشان نسبت می‌دهند، رهبرانی‌اند که از قدرت و اختیاراتشان برای منافع شخصی‌شان استفاده می‌کنند نه منافع شرکت. در نتیجه، اگر می‌خواهیم اصل «کنترل در رهبری» را به‌خوبی اجرا کنیم، باید:

۱. تمرین کنیم تحت تأثیر دیگران قرار نگیریم و آن تصمیمی را بگیریم که برای شرکت‌مان مفید است، حتی اگر دیگران از ما ناراحت شوند.

۲. اگر در کارمان شکست خوردیم، به‌جای بهانه‌گیری، مسئولیت شکست را بپذیریم و آن را جبران کنیم.

۳. به‌جای شکایت از عوامل بیرونی و نسبت دادن مشکلات به آن‌ها، روی تقویت عوامل درونی شرکت‌مان تمرکز کنیم.

۴. سعی کنیم هیچ‌وقت زیردستانمان را به‌صورت عمومی موردانتقاد قرار ندهیم. اگر کسی از همکارانمان اشتباه کرد، اشتباهش را به‌صورت خصوصی به او تذکر بدهیم، سپس با او روی روش جبران آن اشتباه به توافق برسیم.

۴. شخصیت رهبری

مهم‌ترین مسئولیت یک رهبر این است که الگویی برای دیگران باشد. برای انجام این مسئولیت باید «شخصیت رهبری» داشته باشیم. رهبران با شخصیت عموماً این ویژگی‌های رفتاری را دارند:

صداقت: رهبران واقعی همواره گفتار و رفتاری صادقانه دارند و ظاهر و باطنشان یکی است. رهبران بزرگ چه با دیگران و چه با خودشان رو راست هستند، هیچ‌گاه دیگران یا خودشان را فریب نمی‌دهند و هیچ حرف یا رفتار نادرستی از ایشان سر نمی‌زند.

انتخاب درست: انسان را می‌توانیم «موجود انتخاب‌کننده» بنامیم، چون هر کدام از ما روزانه صدها نوع انتخاب انجام می‌دهیم. وقتی یک حرف یا رفتار را انتخاب می‌کنیم، به این معناست که ده‌ها حرف یا رفتار دیگر را کنار می‌گذاریم. به همین دلیل، انتخاب‌های ما نشان می‌دهند که چه چیزهایی برای ما مهم هستند و چه چیزهایی بی‌اهمیت. رهبران بزرگ همواره به‌خصوص در شرایط سخت «گفتار و رفتار درست» را انتخاب می‌کنند، حتی اگر این کار هزینه‌های بالایی برایشان داشته باشد.

۴. روحیه تلاش برای بالا بردن کیفیت کاری را در خودمان و کارمندانمان ترویج کنیم. برای این کار، کافی است خودمان شبانه روزی تلاش کنیم آنگاه متوجه می شویم که روحیه تلاش خستگی ناپذیر در کارمندانمان ترویج می شود.

۶. روحیه رقابتی در رهبری

طبق تحقیقات دو محقق به نام های دان و براد استریت، کمبود دانش بازاریابی و نداشتن روحیه جنگندگی و رقابت در رهبران یک شرکت، دلیل اصلی بیش از ۸۰٪ از شکست های تجاری است. این آمار به خوبی نشان می دهد که داشتن روحیه رقابت کردن با سایر شرکت ها، در دنیایی که رقابت در آن روز به روز افزایش می یابد، مهم ترین جنبه رهبری تجاری است. روحیه رقابتی رهبری تجاری را می توانیم به این دو بخش تقسیم کنیم:

➤ تلاش برای شناخت نیازها، خواسته ها، مشکلات، چالش ها، اهداف و آرزوهای مشتریان، سریع تر، عمیق تر و بهتر از بقیه رقبا.

➤ تلاش برای ارضای نیازها و خواسته های مشتریان، حل مشکلات و چالش های آن ها و کمک به ایشان برای رسیدن به اهداف و آرزوهایشان به صورت کارآمدتر، متمایزتر، ارزان تر، سریع تر، بهتر و راحت تر از رقبای ترویج این روحیه به ما کمک می کند تا «محصولات بیشتری را با قیمت بالاتر از رقبا» به مشتریانمان بفروشیم و در نتیجه برای سالیان سال رشد کنیم و در بازار باقی بمانیم. در این بین، یادمان باشد که مشتریان میزان تلاش ما برای شناخت نیازهایشان و ارضای آن را با میزان تلاش رقبایمان مقایسه می کنند. به همین دلیل، یک رهبر تجاری علاوه بر شناخت دقیق مشتریان، باید رقبایش را هم به خوبی بشناسد و تحلیل کند. برای این منظور باید به این شش سؤال کلیدی پاسخ بدهیم:

۱. رقبای ما چه کسانی هستند؟ کدام یک از آن ها رقیب مستقیم ما به حساب می آیند و کدامشان رقیب غیرمستقیممان هستند؟
۲. مهم ترین نقاط برتری و ضعف هر کدام از رقبایمان چیست؟
۳. برای پیروزی بر رقبایمان به چه مهارت ها، منابع و ابزارهایی نیاز داریم؟ این موارد را از چه روش هایی می توانیم تأمین کنیم؟
۴. رقبایمان از چه نقطه ضعفی می توانند به ما آسیب بزنند؟ برای رفع این نقاط ضعف چه اقداماتی می توانیم انجام بدهیم؟
۵. چرا مشتریانمان باید به جای رقبا از ما خرید کنند؟ آیا این دلایل به قدر کافی قانع کننده هستند؟ آیا می توانیم در بلندمدت روی این دلایل تکیه کنیم؟
۶. مشتریان چه انتظاراتی از رقبا دارند که نتوانسته اند به آن ها پاسخ بدهند؟ ما چگونه می توانیم این انتظارات را برآورده کنیم؟

رهبران موفق علاوه بر رقبای کنونی شان، روی رقبای بالقوه شان هم تمرکز می کنند چون به خوبی می دانند که اکثر شرکت های موفق دیروزی به دلیل کم توجهی به رقبای بالقوه شان شکست خوردند نه به دلیل عقب ماندن از رقبای امروزی شان.

برای مثال، شرکت نوکیا که زمانی رهبر بلامنابع بازار گوشی موبایل بود، از رقبایی مثل الکتل، زیمنس و غیره شکست خورد، بلکه از رقبای بالقوه ای مثل سامسونگ و اپل شکست خورد که برخلاف نوکیا، روی عرضه گوشی های هوشمند تمرکز کردند و توانستند نوکیا را که روی گوشی های ساده متمرکز بود، از بازار کنار بزنند. به همین دلیل است که رهبران بزرگ همواره به این سؤال مهم فکر می کنند: در پنج سال آینده، چه رقبایی ممکن است وارد بازار شوند و با عرضه محصولات یا تکنولوژی هایی کاملاً متفاوت از محصولات و تکنولوژی های امروزی، محصولات ما را کاملاً از مُد خارج کنند؟

۷. خلاقیت رهبری

تحقیقات نشان می دهد یک رهبر تجاری به طور متوسط ۵۰٪ از وقتش را صرف حل مشکلات می کند. به همین دلیل، خلاقیت رهبری در حل مسائل و کاهش مشکلات، بیشتر از هر عاملی دیگری روی موفقیت او تأثیر می گذارد. در حقیقت می توان گفت افرادی که مهارت تفکر خلاق ندارند نمی توانند مسائل و مشکلات شرکتی که در آن کار می کنند را حل کنند، اصولاً هیچ وقت به مقام رهبری آن شرکت نمی رسند.

خبر خوب این که برخلاف تصور رایج که خلاقیت را یک مهارت مادرزادی می داند، خلاقیت یک مهارت یادگرفتنی است که با تمرین کردن به یک مهارت درونی تبدیل

می شود. خلاقیت را به طور ساده و عملیاتی می توانیم «بهبود وضع موجود» تعریف کنیم. طبق این تعریف، بهترین راه برای تمرین خلاقیت این است که راهکارهای کنونی برای حل مشکلات و انجام فعالیت های شرکت را زیر سؤال ببریم و راهکارهای بهبودیافته ای را جایگزین کنیم.

برای انجام این تمرین کافی است به فعالیت های روزمره ای که در شرکتتان انجام می شود، دقت کنیم و سپس این سؤال را از خودمان، همکارانمان و حتی مشتریانمان بپرسیم: «چطور می توان این فعالیت را ساده تر، سریع تر، دقیق تر، کم هزینه تر، راحت تر و بی دردسرتر انجام داد؟» برای مثال، شرکت خودروسازی مزدا که زمانی در آستانه ورشکستگی کامل قرار گرفته بود، برای رهایی از این موقعیت، فعالیت های مشکل ساز خود را شناسایی کرد و از کارمندان، نمایندگان فروش و خدمات پس از فروش و مشتریانانش خواست تا به شرکت بگویند چطور می تواند این ایده ها را بهتر، سریع تر، ساده تر و ارزان تر انجام بدهد. بعد از طرح این سؤال، بیش از ۲۰۰ هزار ایده به مزدا رسید و شرکت بیش از ۶۰٪ آن ها یعنی ۱۲۰ هزار ایده را اجرایی کرد و ظرف مدت پنج سال سودش را ۱۸۰٪ افزایش داد.

دومین تمرین برای افزایش مهارت خلاقیت این است که تمرین کنیم تعداد ایده هایمان برای حل یک مشکل را تا جایی که می توانیم افزایش بدهیم، بدون آن که در مرحله خلق ایده به عملیاتی بودن یا نبودن ایده هایمان فکر کنیم. برخی از شرکت ها برای تمرین این روش، از قانون «حداقل ایده» استفاده می کنند. طبق این قانون، شرکت از کارمندانش می خواهد که برای حل مشکل موردنظر مثلاً «حداقل ۱۰ ایده متفاوت» ارائه بدهند. برخی از شرکت ها در کنار این قانون از کارمندانشان می خواهند تا ایده هایشان را با یکدیگر به اشتراک بگذارند و از ترکیب آن ها تعداد مشخصی ایده جدید طراحی کنند. مثلاً اگر دو کارمند هر کدامشان ۱۰ ایده جدید دارند، باید آن ها را با هم به اشتراک بگذارند و از دل آن ها حداقل ۲۵ ایده جدید خلق کنند.

برای اجرای بهتر قانون «حداقل ایده» بهتر است از کارمندانمان بخواهیم که صرفاً روی یک موضوع خاص تمرکز کنند و فقط برای همان موضوع ایده تولید کنند. برای مثال، از کارمندانمان بخواهیم فقط روی «نحوه جذب مشتریان جدید در طول برگزاری نمایشگاه» تمرکز کنند و برای این کار حداقل ۱۰ ایده ارائه کنند.

۸. شجاعت رهبری

تحقیقات گوناگونی درباره خصوصیات یک رهبر موفق انجام شده است. جمع بندی این تحقیقات نشان می دهد که رهبران موفق حدود ۵۰ خصوصیت متفاوت دارند، اما دو خصوصیت در تمام آن ها مشترک است: داشتن چشم انداز بلندمدت و شجاعت. به بیان دیگر، رهبرانی موفق اند که بتوانند این دو کار را به خوبی انجام بدهند:

➤ آینده شرکتشان را به درستی تشخیص بدهند و شرکت را در مسیر دسترسی به آن آینده قرار بدهند.

➤ امکانات و منابع لازم برای دسترسی به چشم انداز و تغییرات موردنیاز برای این منظور را با شجاعت تمام فراهم کنند. خبر خوب این که شجاعت هم مثل سایر خصوصیات یک رهبر موفق، آموختنی است و می توانیم با تمرین این رفتارها در طول زمان، به رهبری شجاع تبدیل شویم:

۱. تمرین ترسیدن: هر فردی وقتی در موقعیت های دشوار قرار می گیرد، دچار ترس می شود. ترس دو جنبه مختلف دارد: موضوعی که از آن می ترسیم و شدت ترسمان از آن موضوع. در نتیجه، برای تبدیل شدن به یک رهبر شجاع باید به جای ترس از چالش ها و مشکلات، به مبارزه با آن ها بپردازیم چون از قدیم گفته اند «کاری که از آن می ترسی را انجام بده تا ترس ناپدید می شود.»

۲. تمرین بی اعتنایی: بیشتر افراد نه از چالش ها و مشکلات پیش آمده، بلکه از دو موضوع دیگر می ترسند: ترس از دست دادن و ترس از انتقاد. مثلاً فرض کنید می خواهیم یک کمپین خلاقانه را آغاز کنیم ولی این دو ترس مانعمان می شود: اول، ترس از دست دادن بودجه ای که می خواهیم صرف این کار کنیم و دوم، ترس از انتقاد سهامداران شرکت. در نتیجه، برای تبدیل شدن به یک رهبر شجاع باید تمرین کنیم اولاً از اشتباه کردن ترسیم چون اکثر منابعی که براتر یک اشتباه از دست می دهیم، جبران پذیرند و ثانیاً وقتی به

۲. احساس ناامنی: رهبران موفق هیچ وقت کارمندانشان را با مواردی مثل «تنبیه» و «اخراج» نمی ترسانند چون به خوبی می دانند که این تهدیدات موجب بروز احساس ناامنی در آن ها و کاهش شدید عملکردشان می شود. به همین دلیل است که «ایجاد محیط امن برای کارمندان» اولین اصل در مدیریت کیفیت جامع به حساب می آید.

۳. ترس از طرد شدن: روانشناسان همیشه به والدین توصیه می کنند که فرزندان را بدون قید و شرط دوست داشته باشید و مثلاً هیچ وقت به فرزندان نگویند چون این کار خوب را کردی دوستت دارم یا چون این کار بد را کردی دوستت ندارم. دلیل این توصیه آن است که دوست داشتن با قید و شرط باعث بروز ترس از طرد شدن در فرد می شود. به بیان دیگر، فرد مرتب مراقب است خطایی نکند تا از طرف بزرگتر خود طرد نشود. این ترس از طرد شدن مانع اصلی خلاقیت، استقلال و کارآمدی است. به همین دلیل است که رهبران موفق، کارمندانشان را بدون قید و شرط دوست می دارند.

۴. کم محلی: اهمیت ندادن به نظرات، ایده ها و موفقیت های کارمندان، یکی دیگر از عوامل ضد انگیزشی است. به همین دلیل، رهبران موفق شرایطی را فراهم می کنند که تمام کارمندان نظرات و ایده هایشان را بیان کنند. رهبران موفق همچنین به کارمندان نشان می دهند که قدر زحمات و تلاششان را می دانند.

۱۰. مدیریت تغییر

میزان موفقیت ما در مقام رهبری یک شرکت تا حد بسیار زیادی به توانایی ما در واکنش مؤثر و کارآمد به چالش های ناشی از تغییرات محیط کسب و کار بستگی دارد. در حقیقت، تغییر به بخش جدایی ناپذیر، بدون توقف و تا حد زیادی، غیرقابل پیش بینی هر صنعت و بازاری تبدیل شده است، پس اگر می خواهیم بقای شرکتمان را تضمین کنیم، باید تغییرات صنعت و بازاری که در آن حضور داریم را به درستی مدیریت کنیم. بیش از هر عامل دیگری، این سه عامل ریشه تغییرات گسترده در صنایع و بازارهای گوناگون به حساب می آیند:

۱. انفجار اطلاعات
۲. توسعه تکنولوژی
۳. تشدید رقابت

امروزه بشر بیش از هر زمان دیگری در تاریخ به اطلاعات دسترسی دارد و سرعت دسترسی به اطلاعات هر روز بیشتر از قبل می شود. برای مثال، در سال ۱۹۸۰ حدود ۲۲ هزار عنوان کتاب جدید در جهان چاپ شد ولی امروزه این میزان به بیش از ۳ میلیون عنوان افزایش یافته است که نشانگر حجم انبوه اطلاعاتی است که در اختیار بشر قرار دارد. سرعت انتقال و به اشتراک گذاشتن اطلاعات هم به لطف پیشرفتهای تکنولوژیکی و ظهور شبکه های اجتماعی به شدت افزایش یافته است. در نتیجه، وقتی ایده های در گوشه ای از جهان متولد می شود، روی تمام صنایع و بازارها اثر می گذارد و اگر از این تغییرات غافل شویم، خیلی زود به یک شرکت از مُد افتاده تبدیل خواهیم شد.

از طرف دیگر، توسعه تکنولوژی هم به قدری سرعت یافته که به قول دانشمندان، هر تکنولوژی جدید قبل از آن که وارد بازار شود، کهنه می شود. به همین دلیل است که رهبران موفق وقتی شرکتشان در حال توسعه و معرفی یک تکنولوژی جدید به بازار است، به تکنولوژی پیشرفته تر بعدی فکر می کنند. تجربه نشان می دهد اگر از روند تغییرات تکنولوژیکی غافل شویم، خیلی زود از بازار حذف می شویم.

برای مثال، وقتی شرکت اپل اولین گوشی هوشمند خود را به بازار عرضه کرد، مدیرعامل شرکت بلک بیری که در آن زمان جزء رهبران بازار گوشی موبایل بود، گوشی هوشمند را یک اسباب بازی خطاب کرد و آن را نادیده گرفت. امروزه، اپل به رهبر بازار گوشی های هوشمند تبدیل شده ولی فروش بلک بیری بیش از ۸۰ درصد کاهش یافته است.

تشدید رقابت، عامل سوم است که باعث تغییرات گسترده در دنیای کسب و کار شده است. برای مثال، بیش از ۸۰٪ محصولات که امروزه جزء محصولات پر فروش در آمریکا هستند، پنج سال پیش اصلاً وجود نداشتند. به بیان دیگر، عمر متوسط محصولات موفق شرکت ها به کمتر از پنج سال کاهش پیدا کرده و در نتیجه، رهبران شرکت ها باید به طور مرتب روی طراحی و معرفی محصولات جدید سرمایه گذاری کنند.

این نتیجه رسیدیم که کاری به نفع کسب و کارمان است، آن را انجام بدهیم و به انتقادات گوش نکنیم.

۳. تمرین شناسایی نقاط خطر: کوهنوردانی که می خواهند به قله های ترسناکی مثل اورست صعود کنند، قبل از آغاز سفرشان، نقاط خطرناک مسیر و روش صعود از آن ها را با هم مرور می کنند. این کار به این دلیل است که وقتی قبل از مواجهه با خطر در دنیای واقعی، خطر را شناسایی و روش برخورد با آن را در ذهنمان مرور می کنیم، در زمان برخورد با خطر در دنیای واقعی، ذهنمان آمادگی کافی برای نترسیدن از خطر را دارد. به همین دلیل است که برای تبدیل شدن به یک رهبر شجاع باید نقاط خطرناک کسب و کارمان در آینده را شناسایی و روش برخوردمان با آن ها را پیش بینی و مرتب با خودمان تکرار کنیم.

۴. تمرین ریسک پذیری: انسان ها به طور طبیعی از ریسک کردن می ترسند، اما باید بدانیم هیچ شرکت موفق را نمی توانیم پیدا کنیم که برای موفق شدن دست به ریسک نزده باشد. تفاوت شرکت ها با یکدیگر آنجاست که شرکت های موفق دست به ریسک های کوچک ولی مستمر می زنند، اما شرکت های ناموفق دست به ریسک های بزرگ و محدود می زنند. برای مثال، معرفی یک محصول جدید به بازار برای هر شرکتی یک ریسک به حساب می آید. شرکت های موفق آن هایی هستند که برای مثال سالی دو محصول جدید به بازار عرضه می کنند ولی برای هر کدام از آن ها بودجه محدودی را اختصاص می دهند تا اگر محصول جدید موفق از آب درآمد، بودجه بیشتری به آن بدهند؛ اما شرکت های ناموفق آن هایی هستند که ریسک عرضه محصول جدید را نمی پذیرند ولی وقتی رقیبشان یک محصول جدید به بازار عرضه می کند، برای این که عقب نیافتند، دست به ریسک می زنند و مجبور می شوند بودجه هنگفتی را هزینه کنند.

۵. تمرین استقامت: شجاعت دو بُعد مهم دارد: شجاعت برای شروع یک کار و شجاعت برای پایان دادن آن کار. برای همین، رهبران شجاع آن هایی هستند که شجاعت کافی برای شروع و اتمام یک کار را دارند. در نتیجه، اگر می خواهیم به یک رهبر شجاع تبدیل شویم، باید تمرین کنیم کارهای مهم را سریع شروع کنیم و علیرغم تمام سختی ها، کارهای مهم را به پایان برسانیم.

۹. مردم داری رهبری

پاسخ به این سؤال مهم میزان موفقیت شما به عنوان یک رهبر در آینده را نشان می دهد: «چقدر به افرادی که برای شما کار می کنند، اهمیت می دهید؟» این سؤال از آنجایی اهمیت دارد که انسان ها تقریباً ۱۰۰ درصد بر اساس احساساتشان تصمیم می گیرند، حتی اگر ادعا کنند کاملاً منطقی هستند. به همین دلیل، اگر به عنوان رهبر بتوانیم با مردم داری روی احساسات افرادی که برای شرکتمان کار می کنند، تأثیر بگذاریم، موفقیتمان قطعی است. به بیان دیگر، اگر بتوانیم روی احساسات کارمندانمان اثر بگذاریم، میزان تلاش، تعهد، کارآمدی و خلاقیت آن ها در هنگام کار به شدت افزایش می یابد. زمانی به اهمیت این موضوع پی می بریم که بدانیم طبق تحقیقات انجام شده، بهترین کارمندان فقط حدود ۵٪ توانایی و استعدادشان را برای شرکتی که در آن کار می کنند، بکار می گیرند و بقیه آن را صرف اینترنت گردی، بازی، گپ زدن و سایر رفتارهای غیر کارآمد می کنند. پس اگر بتوانیم با مردم داری، کارمندانمان را از نظر احساسی برانگیخته کنیم، میزان موفقیت شرکتمان به شدت افزایش می یابد.

برای برانگیختن احساسات کارمندانمان کافی است عوامل ضد انگیزشی را تا جای ممکن کاهش بدهیم. در هر شرکتی مهم ترین عوامل ضد انگیزشی عبارت اند از:

۱. ترس از شکست: تحقیقات نشان می دهند ترس از شکست مهم ترین عامل ضد انگیزشی به حساب می آید. به همین خاطر، رهبران بزرگ همواره روحیه ریسک پذیری را در کارمندانمان تقویت می کنند و اگر کارمندی با شکست مواجه شود، نه تنها او را سرزنش نمی کنند، بلکه به ریسک پذیری بیشتر تشویق می کنند. معروف است که بزوس، مدیرعامل شرکت آمازون، وقتی مدیر پروژه گوشی هوشمند شرکت به او گفت پروژه شکست خورده است، بزوس در پاسخ فقط گفت: «نیبم ناراحت باشی و شب راحت نخوابی».



وظیفه‌ای که امروز بسیار مهم است و جزء «باید اول» قرار دارد، ماه آینده اهمیت چندانی نداشته باشد و بتوانیم آن را جزء «وظیفه حذفی» قرار بدهیم. نکته مهم دیگر این که باید روی وظیفه‌ای که در حال انجامش هستیم تمرکز کنیم و به هیچ وجه اجازه ندهیم عوامل مختلف تمرکزمان را از بین ببرند، به خصوص اگر در حال انجام وظایف «باید اول» هستیم، مگر آن که یک «باید دوم» فوری و پیش‌بینی نشده برایمان رخ بدهد.

۱۲. تعالی شخص

یک رهبر ممتاز و عالی کسی است که همیشه به این دو اصل مهم پایبند است:
 ۱. ارتقاء دانش و مهارت‌های شخصی خودش تا بتواند شرکت را بهتر رهبری کند.
 ۲. هدایت دیگران و کمک به آن‌ها تا بتوانند پتانسیل‌های شخصی‌شان را در بالاترین حد ممکن به فعل تبدیل کنند.
 خوشبختانه اکثر رهبران ممتاز به اصل اول به خوبی پایبندند و روی رشد و تعالی شخصی‌شان سرمایه‌گذاری می‌کنند؛ اما بیشتر شرکت‌ها از اصل دوم غافل‌اند و آن را زیر پا می‌گذارند. در حقیقت، اصل دوم به ما یادآوری می‌کند اکثر کارمندان بین ۳۰ تا نهایت ۵۰ درصد از توانشان را برای موفقیت شرکتی که در آن کار می‌کنند، بکار می‌گیرند. در نتیجه، این هنر رهبران شرکت است که این میزان را افزایش دهد و به بالای ۷۰٪ برساند. برای رسیدن به این هدف، باید از یک رهبر «فعالیت‌محور» به یک رهبر «نتیجه‌محور» تبدیل شویم.

رهبر فعالیت‌محور، رهبری است که روی مسائل پیش‌پاافتاده‌ای مثل «سروقت رسیدن به محل کار»، «بازی نکردن با موبایل» و غیره تمرکز می‌کند. در حقیقت، رهبر فعالیت‌محور به اشتباه تصور می‌کند کارمندان به این دلیل تمام پتانسیلشان را در اختیار شرکت قرار نمی‌دهند که وقت کاریشان را به کارهای متفرقه اختصاص می‌دهند. در مقابل، رهبر نتیجه‌محور، رهبری است که از کارمندان می‌خواهد وظایفشان را در زمان مقرر، با هزینه مقرر و با کیفیت مقرر، انجام بدهند. حالا در این بین می‌خواهند با موبایلشان بازی کنند، هیچ اشکالی ندارد. در حقیقت، رهبران نتیجه‌محور به جای آن که از کارمندان شرکت ایراد بگیرند که چرا با موبایلشان بازی می‌کنند، از خودشان ایراد می‌گیرند که چرا آن قدر کار به کارمندان ندادیم که وقت آزاد دارد تا با موبایلش بازی کند. تفاوت دیگر رهبران فعالیت‌محور با رهبران نتیجه‌محور، در نوع سؤالاتی است که از کارمندانشان می‌پرسند. رهبران فعالیت‌محور عموماً این قبیل سؤالات را از کارمندانشان می‌پرسند: «چرا امروز دیر رسیدی؟»، «چرا نتوانستی کارت را سروقت تمام کنی؟» و غیره؛ اما رهبران نتیجه‌محور برای تعالی شخصی کارمندانشان از آن‌ها این سؤالات را می‌پرسند:

۱. چرا در این شرکت کار می‌کنید؟ آیا هدفتان فقط گرفتن حقوق پایان ماه است یا می‌خواهید پیشرفت کنید؟
۲. با در نظر گرفتن توانایی‌ها و مهارت‌های شخصیتان، چه کمک منحصربه‌فردی می‌توانید به این شرکت ارائه کنید؟
۳. در روز چه کارهایی را انجام می‌دهید؟ این کارها را چگونه می‌توانید بهتر از روز قبل انجام بدهید؟
۴. برای موفقیت بیشتر شرکت چه ایده‌هایی دارید که تاکنون آن‌ها را با کسی در میان نگذاشته‌اید؟
۵. چه ایده‌هایی برای رضایت و خوشحالی بیشتر مشتریان شرکت دارید؟
۶. چه ایده‌هایی برای افزایش فروش و کاهش هزینه‌های شرکت دارید؟
۷. چه ایده‌هایی برای انجام کارها با سرعت بالاتر، کیفیت بهتر و هزینه کمتر دارید؟

رهبران نتیجه‌محور علاوه بر پرسیدن مستمر این قبیل سؤالات عمیق از کارمندانشان، روی رشد شخصی آن‌ها سرمایه‌گذاری می‌کنند چون به خوبی می‌دانند نرخ بازگشت سرمایه‌گذاری روی آموزش و تعالی شخصی کارمندانشان ۱ به ۲۰ و حتی ۱ به ۳۰ است به این معنا که به ازای هر یک دلار سرمایه‌گذاری در این بخش، ۲۰ یا ۳۰ دلار عاید شرکت می‌شود. به همین دلیل است که تحقیقات نشان می‌دهد، ۲۰ درصد شرکت‌های فعال در یک صنعت که ۸۰ درصد سود آن صنعت را به خود اختصاص می‌دهند، به طور میانگین حدود سه درصد از درآمدشان را روی آموزش کارمندانشان سرمایه‌گذاری می‌کنند.

با در نظر گرفتن سه عامل انفجار اطلاعات، توسعه تکنولوژی و تشدید رقابت می‌توان گفت مهم‌ترین وظیفه یک رهبر تجاری، فکر کردن درباره تأثیرات این سه عامل بر کسب‌وکاری است که آن را رهبری می‌کند. تنها از این طریق است که می‌توانیم شرکت‌مان را از «قربانی تغییرات بازار» به «ایجادکننده تغییرات بازار» هدایت و بقای آن در بلندمدت را تضمین کنیم.

برای واکنش سریع و درست به تغییرات بازار، باید تا جای ممکن شرکت‌مان را به یک شرکت انعطاف‌پذیر تبدیل کنیم. برای این هدف باید به طور مرتب این سه اصل را به کارمندانمان تأکید کنیم:

- ✚ هر نوع تغییری در بازار، رقبا و مشتریان را به شرکت گزارش کنند، حتی اگر آن تغییر را یک تغییر کوچک و بی‌اهمیت قلمداد می‌کنند.
- ✚ تأثیر آن تغییر بر کسب‌وکار شرکت را به خوبی تجزیه و تحلیل کنند و نوع واکنش مطلوب توسط شرکت به آن تغییر را پیشنهاد بدهند.
- ✚ مهارت‌ها و منابع جدیدی که شرکت برای واکنش مطلوب به تغییرات بازار به آن‌ها نیاز دارد را به طور دقیق مشخص کنند.

۱۱. مدیریت زمان

زمان تنها منبع تجدید ناپذیر و غیرقابل جایگزینی است که در اختیار داریم. زمان را نمی‌توانیم ذخیره کنیم و اگر آن را از دست بدهیم، به هیچ صورتی نمی‌توانیم آن را بازیابی کنیم. علاوه بر این، برای انجام هر کاری به زمان نیاز داریم. پس باید این ارزشمندترین منبعمان را به درستی مدیریت کنیم.

مدیریت زمان علاوه بر این که روی موفقیت یا شکستمان تأثیرگذار است، روی حداکثر کردن بهره‌وری‌مان هم اثر می‌گذارد. از سوی دیگر، افرادی که زمانشان را به درستی مدیریت می‌کنند، سلامت روانی و آرامش درونی بیشتری دارند و اضطراب شغلی‌شان به حداقل کاهش می‌یابد. برای همین، مهارت مدیریت زمان یکی از مهم‌ترین مهارت‌های رهبران موفق است. اگر بخواهیم مدیریت زمان را به خیلی ساده تعریف کنیم، می‌توانیم بگوییم «مدیریت زمان یعنی تصمیم‌گیری درباره توالی وظایفی که باید انجام بدهیم». به بیان دیگر، مدیریت زمان یعنی این که کدام وظیفه را اول، کدام را دوم و کدام را سوم انجام بدهیم. اگر مدیریت زمان را اولویت‌بندی وظایفمان تعریف کنیم، وقتی در این کار موفق می‌شویم که بدانیم وظایفمان را چگونه باید اولویت‌بندی کنیم؟ بهترین پاسخ به این سؤال این است که باید وظایفمان را بر اساس اهداف کاریمان اولویت‌بندی کنیم. پس گام اول در مدیریت زمان، داشتن اهدافی مکتوب، با فرجه زمانی مشخص، با فهرستی از وظایف مرتبط با هر هدف و اولویت‌بندی شده است. وقتی چنین فهرستی از اهداف مکتوب داریم، کافی است قوانین طلایی مدیریت زمان را رعایت کنیم. طبق این قانون:

۱. اولین وظیفه‌ای که باید انجام بدهیم، وظیفه‌ای است که با مهم‌ترین هدفمان که فرجه زمانی کمتری برای تکمیل آن داریم، مرتبط است. به بیان دیگر، این وظیفه، وظیفه‌ای است که باید آن را انجام بدهیم. ما این وظیفه را «باید اول» می‌نامیم. • بعد از تکمیل «باید اول»، وظیفه‌ای را باید انجام بدهیم که با هدف مهم بعدی‌مان که زمان کافی برای تکمیل آن داریم، مرتبط است. ما این وظیفه را «باید دوم» می‌نامیم.
۲. وظیفه بعدی که بهتر است آن را انجام بدهیم، وظیفه‌ای است که تأثیر اندکی روی موفقیت‌مان دارد ولی اگر آن را شخصاً انجام بدهیم، بهتر است. ما این وظیفه را «وظیفه زیبا» می‌نامیم.
۳. وظیفه بعدی وظیفه‌ای است که تأثیر اندکی روی موفقیت‌مان دارد ولی می‌توانیم برای آزاد کردن زمانمان، آن را به فرد دیگری واگذار کنیم. ما این وظیفه را «وظیفه تفویضی» می‌نامیم.
۴. وظیفه بعدی وظیفه‌ای است که هیچ تأثیری روی موفقیت‌مان ندارد و می‌توانیم آن را از فهرست وظایفی که به ما محول کرده‌اند، حذف کنیم. ما این وظیفه را «وظیفه حذفی» می‌نامیم.

پس برای مدیریت زمانمان کافی است هر روز یا هر هفته فهرست وظایفمان را به پنج دسته «باید اول»، «باید دوم»، «وظیفه زیبا»، «وظیفه تفویضی» و «وظیفه حذفی» اولویت‌بندی کنیم و سپس طبق این اولویت‌بندی، زمان کاریمان را مدیریت کنیم و به هیچ وجه از این اولویت‌بندی خارج نشویم. فقط یادمان باشد که باید هر از چند گاهی در اولویت‌بندی وظایفمان تجدیدنظر کنیم چون شاید