

بِسْمِ تَعَالَى

رهبری و رفتارهای سازمانی

(۱)

گرد آورنده : عباس پالیزدار

Abbas_Palizdar@Yahoo.Com

مقدمه

امروزه تئوری حل مسئله به روش ابداعی (= THEORY OF INVENTIVE PROBLEM SOLVING) TRIZ و (TIPS) سر واژه عبارتی به همین معنا در زبان روسی است. توسعه TRIZ از سال ۱۹۴۶ توسط گنریش آلتشولر (GENRISH ALTSHULLER) و همکارانش در شوروی سابق آغاز شد و در حال حاضر نیز در بسیاری از نقاط دنیا در حال فراگیری، به کارگیری و توسعه است.

مدیران شرکتهای بزرگ و کوچک زیادی، این تئوری را در سطوح مختلفی مانند حل مسایل واقعی، مشکلات روزمره و عملیاتی و پیش بینی و تصمیم گیری درباره جهت گیریهای آینده فناوری به کار می گیرند. این تئوری در شرکتهایی چون فورد، زیراکس، هوندا، موتورولا، زیمنس، فیلیپس، ال جی، سامسونگ، میتسوبیشی، کداک، فوجی فیلم، سونی و صدها کمپانی دیگر، در حال اجر گذاشته اند.

پژوهش در مورد TRIZ، ابتدا با این نظریه شروع شد: قوانین عمومی برای نوآوری وجود دارند که پایه و اساس نوآوریهای فلاقانه هستند و به پیشرفت فناوری منجر می شوند. اگر این قوانین به درستی شناسایی، دسته بندی و کدگذاری شوند، می توانند به مردم بیاموزند که چگونه می توان فرایند نوآوری را پیش بینی کرد و هرچه بیشتر در مسیر آن گام برداشت. این تحقیقات در مقاطع و سطوح مختلفی طی ۵۰ سال صورت پذیرفت. بیش از دو میلیون سند اختراع (PATENT) بررسی و طبقه بندی شد و سپس به منظور تحلیل آنها و شناسایی قوانین نوآوری و سطح بندی مسایل و اختراعات، مورد مطالعه قرار گرفت. سه نتیجه اصلی این پژوهشها، به قرار زیر است:

۱ - مسایل و راه ملهای آنها، در صنایع و علوم مختلف تکرار می شوند؛

۲ - الگوهای تکامل فنی، در صنایع و علوم گوناگون تکرارپذیرند؛

۳ - نوآوریها و اختراعات انجام شده در یک حوزه علمی، بر دیگر عرصه ها و زمینه های دانش تاثیر می گذارند.

استفان کای در آمریکا به دنیا آمد. لیسانس را از دانشگاه یوتاه، فوق لیسانس را در رشته مدیریت بازرگانی از دانشگاه هاروارد و دکترا را از دانشگاه یانگ افذ کرد. در همان دانشگاه سالها به تدریس در زمینه مدیریت کسب و کار و رفتار سازمانی اشتغال داشت. هنگام مضور در دانشگاه هاروارد به شدت به جنبه های انسانی سازمانها علاقه مند شد و در آن زمینه به فعالیت پرداخت. پس از آن خود موسسه ای به نام کانون بین المللی رهبری کای تاسیس و فعالیتهای وسیعی را به عنوان مدرس و مشاور در بیش از نیمی از ۵۰۰ شرکت موفق در آمریکا آغاز کرد. کای مقالات بسیاری در زمینه رهبری، کارایی فردی و سازمانی و روابط خانوادگی و اجتماعی تالیف کرده است. او سفیران زبردست و نویسنده برجسته ای است که همواره کتابهایش در صدر فروش ترین کتابهای مدیریتی قرار گرفته و به زبانهای مختلف منتشر شده است. او آموزش مدیران شرکتهای را در همه سطوح وجهه همت خود قرار داده و تاکنون جوایز متعدد و پندین دکترای افتخاری کسب کرده است.

کتاب هفت عادت مردمان موثر او شهرت جهانی دارد و تاکنون به ۴۰ زبان زنده دنیا ترجمه و در بیش از ۱۵ میلیون نسخه در ۷۰ کشور به فروش رفته است. این کتاب بیش از ۱۰ سال در فهرست پرفروش ترین کتابهای جهان قرار داشت. مجله فوربس در سال ۲۰۰۲ کتاب هفت عادت را یکی از ۱۰ کتاب موثر مدیریتی در قرن بیستم معرفی کرده است. در سال ۱۹۹۶ مجله تایم او را به عنوان یکی از ۲۵ آمریکایی تاثیرگذار عنوان کرده است.

وارن بینس معتقد است کتاب هفت عادت به نکات ظریفی می پردازد و نیازهای باطنی انسان را پاسخ می گوید. کنت بلانپارد درباره او گفته است کاوی موجودی فارق العاده است. نوشته های او پرممتوا و پرمعناست. او به مردم توجه دارد. استفان کاوی فراتر از یک نویسنده است.

او توانمند می سازد و فوآننده را با روشهای بهبود عادات زندگی خود آشنا می کند. او اصول اساسی اثربفشی و بهره وری انسانها و سازمانها را در قالب اصول هفت عادت که منطبق بر قوانین طبیعی است عرضه می کند. کاوی مبلغ و مفسر پارادایم اصول محور و نگرش مبتنی بر منش، اصول و رویکرد از درون به برون است. او معتقد است انسان باید با یک وجدان آگاه، فاضعانه قوانین طبیعی را بپذیرد، از زیربار مسئولیت شانه خالی نکند، اثرگذار باشد، با آفرینش تصویر ذهنی برای هر طرح، رویدادهای آینده زندگی خود را رقم زند و کارهای مهم و ضروری را در اولویت قرار دهد. در این صورت است که با رشد یک وجدان بیدار و خودآگاهی متعهد او می تواند در ارتباط با دیگر انسانها به تفاهم برسد، آنان را درک کند، تفکر برنده - برنده داشته باشد و با همکاری فلاقانه به هم افزایی برسد. توصیه و تاکید مهم او این است که این همه در پرتو بازسازی و بهبود مستمر و تجدید متوازن قوا و به تعبیر او تیزکردن اره وجود خود در ابعاد مختلف میسر است. رهبران و سازمانهای موردنظر کاوی را انسانهایی تشکیل می دهند که به یکپارگی وجود رسیده اند و فهم و برداشت آنها از جهان، منش آنان را به گونه ای شکل داده که گرایشها و رفتارهای موثر و مثبت دارند.

هفت عادت مردمان موثر دارای یک سیر تحولی از رشد شفصی (سه عادت اول) تا کار گروهی، همکاری و ارتباطات (سه عادت دوم) و در نهایت دوباره سازی و یکپارچه کردن همه عاداتها (عادت هفتم) هستند، با مجهزشدن به قوانین و الگو توسعه سیستم های این تکنیک، مردم می آموزند که چگونه می توان دست به فلاقیت و نوآوری زد، فرایند نوآوری را پیش بینی کرد و در مسیر آن گام برداشت.

در این کتاب، هفت عادت یک سیر تحولی را از رشد شفصی (سه عادت اول) تا کار گروهی / همکاری / ارتباطات (سه عادت بعد) به دوباره سازی همه عادات (عادت هفت) طی می کنند.

حقیقت این است که مطابقت ها و مشترکات بسیاری بین رویکردهای تشریح شده هفت عادت و TRIZ وجود دارد. در زیر، هر یک از این عادتها را معنی بر ارتباطشان با این تئوری بررسی می کنیم.

۱ - عامل بودن:

نخستین عادت، توجه به حق انتخاب است. مهمترین ایده پنهان پشت این عادت این است که در یک شرایط مشخص، چه آن را فوشایند فرض کنیم چه نافوشایند و پردشده در نظرش بگیریم، ما اجازه انتخاب داریم که بطور با موضوع برفورد کرده و به آن بپردازیم. اگر کسی در فیابان یک بزرگراه به یکباره جلو ما بیچد، احساس عصبانیت نسبت به شفص فاطی در ما برانگیخته می شود. اما توجه داشته باشیم که این واکنش، خود یک انتخاب است. به استناد کتاب، واکنش بسیار موثرتر، گزینش واکنش مخالف و بروز عکس العملی بر فلاف عادت یا احساس طبیعی است. باین رویکرد ما می توانیم نسبت به هر چیز منفی، ممرکی مثبت نشان دهیم و زندگی شادتر و پرثمرتری داشته باشیم. صرف کردن انرژی برای عصبانیت، اگر توان غلبه بر شرایط و نفوذ بر جایگاه غالب را نداشته باشیم، مرکتی پوچ و بیهوده است. ملقه های نگرانی و ملقه های نفوذ، درون ملقه نفوذ، چیزهایی است که ما توانایی تغییر آنها را داریم. درون ملقه نگرانی چیزهایی است که باید نگران نشان باشیم، اما قدرت نفوذ و غلبه بر آنها را نداریم، مثل آن راننده ای

که راه ما را می بندد . عامل بودن ، می گوید که وقتمان را در ملقه نگرانیها تلف نکنیم و به جای آن ملقه نفوذمان را بشناسیم و آن را توسعه بدهیم .

عامل بودن یعنی پذیرفتن مسئولیت در قبال رفتار گذشته و حال و آینده و تصمیم گرفتن براساس اصول و ارزشها نه خلق و فو و اوضاع و شرایط. عامل بودن یعنی اینکه شما آفریننده و مسئول اعمال خود هستید. این عادت براساس چهار موهبت منمصر به فرد انسان یعنی قوه تفیل، وجدان، اراده آزاد و به ویژه خودآگاهی پی ریزی شده است. اقدام به عمل به معنای شناخت مسئولیت خود برای پدیدآوردن امور است. عامل بودن بخشی از طبیعت انسان است. اساساً ما محصول یک انتخاب هستیم نه وراثت یا محیط. شما مسئول زندگی خود هستید.

زبانی که به کار می بریم به فوبی نشان می دهد که تا چه اندازه خود را به صورت فردی عامل می بینیم. افراد عامل واکنشی نیستند و گناه بی تمرکی خود را به گردن دیگران نمی اندازند. هالیوود معمولاً این احساس را به وجود می آورد که باور کنیم مسئول نیستیم و محصول احساساتمان هستیم.

اما فیلمهای هالیوودی بیانگر واقعیت نیستند. زبان افراد واکنشی آنها را از مسئولیت معاف می کند. افراد واکنشی اغلب تحت تاثیر محیط فیزیکی خود قرار می گیرند. آنها معطوف به احساسها و موقعیتهای آنها هستند. افراد عامل معطوف به ارزشهایی هستند که به دقت درباره آنها اندیشیده اند و آنها را انتخاب کرده و درونی ساخته اند. افراد عامل براساس فلسفه از درون به برون بر تمام اوضاع و شرایط مسلط هستند. تمام تمولات راستین و ماندگار از درون به بیرون اتفاق می افتد.

- ویکتور فرانکل (زندانی زندانهای نازی) کشف کرد که میان محرک و واکنش ، آدمی آزادی انتخاب دارد .

- رفتار ما کنش تصمیم های ماست ، نه زاینده شرایط ما .

- افراد عامل ، رفتارشان حاصل انتخاب آگاهانه خودشان و مبتنی بر ارزش ها ست ، نه ثمره اوضاع و شرایط شان که مبتنی بر احساس است .

- عامل بودن ما یعنی آزادی انتخاب ما در نحوه واکنش به محرک های بیرونی متأثر از ، قدرت خود آگاهی ، تفیل ، وجدان و اراده مستقل ما می باشد .

- انسان های عامل حال و هوای وجودشان را با خود ممل می کنند . (حال و هوای درونی آنها متأثر از حال و هوای محیط پیرامون آنها نیست) برعکس افراد واکنشی تحت تاثیر محیط اجتماعی قرار می گیرند که همان « هوای اجتماعی » است .

- افراد واکنشی ، معطوف به احساس ها و موقعیت ها و اوضاع و شرایط و محیط اند . افراد عامل معطوف به ارزش های هستند که به دقت درباره آنها اندیشیده اند و آنها را انتخاب کرده و درونی ساخته اند .

- هیچ کس بدون تمایل خودتان نمی تواند شما را بیازارد . (النور روزولت)

- اگر فودمان امتراجم به خود را به کسی ندهیم ، امدی نمی تواند آن را از ما بگیرد . (گاندی)

- آنچه امروز هستیم به دلیل انتخاب های دیروز من است و اکنون دیگر گونه انتخاب می کنیم.

- نه آنچه که برای ما پیش می آید بلکه واکنش ما نسبت به آن ، ما را می آزارد .

- در زندگی سه ارزش کانونی وجود دارد : تجربی یا آنچه برای فودمان پیش می آید . فلاقه یا آنچه فودمان بوجود می آوریم . گرایشی یا واکنش ما ، در موقعیت های دشواری چون امراض و فیم .

- دوست داشتن یک فعل است . افراد واکنشی آن را به احساس بدل می کنند .

- انسان های عامل ، عشق را به فعل تبدیل می کنند . مانند مادری که نوزادی را بدنیا می آورد .

- افراد عامل تلاش خود را متوجه نگرانی هایی می کنند که در ملقه نفوذ آنها قرار داشته و می توانند در مورد آنها کاری بکنند. اما افراد واکنشی تلاش خود را معطوف به مسائلی می کنند که از میطه نفوذ آنها خارج بوده و نمی توانند در مورد آنها کاری انجام دهند .

- فدایا این شهامت را به ما بده تا آنچه را می توانیم ، عوض کنیم . این آرامش را تا چیزهایی را که نمی توانیم عوض کنیم ، بپذیریم و این فرزنگی را تا تفاوت این دو را دریابیم . (دعای سازمان ترک اعتیاد)

- هر گاه که می اندیشیم مشکل بیرون از ماست ، خود این اندیشه مشکل ماست .

- با اینکه در انتخاب اعمال خود آزادیم ، در انتخاب عواقب آن اعمال آزاد نیستیم . عواقب تابع قانون طبیعی اند .

- نگرش عامل نسبت به اشتباه ، تصدیق بی درنگ آن و تصمیح آن و آموختن از آن است . این امر عملاً موجب می شود که شکست به موفقیت تبدیل شود . اما تصدیق نکردن اشتباه و تصمیح نکردن آن و نیاموختن از آن اشتباهی از نوعی دیگر است .

- موفقیت آن روی شکست است . تی . ج . واتسون ، بنیانگذار شرکت IBM

- آنچه بیشتر ما را می آزارد ، نه اشتباهات دیگران یا خودمان ، بلکه واکنش ما نسبت به آن اشتباه هاست . دویدن از پی ماری سمّی که ما را گزیده است ، فقط موجب می شود که زهر در همه جسم مان جریان یابد .

- قدرت با خود عهد بستن و بر سر این عهد ایستادن ، جوهر پرورش عادت های بنیادی کارایی است .

- دانش و مهارت و اشتیاق جمیعاً در اختیار خودمانند . برای بهبود تعادل هر سه اینها ، می توانیم در مورد هر یک از آنها بکوشیم ، هر چه ممدوده تلاقی آنها (عادت) وسیعتر شود به شیوه ژرفتری اصولی را که در آن اساس قرار دارند درونی می کنیم و نیروی منشی را ایجاد می کنیم که ما را به طرزی متعادل تر به سوی کارایی فزاینده در زندگی مان سوق می دهد .

- نور باشید ، نه داور . الگو باشید نه منتقد . بخشی از راه مل با شید ، نه بخشی از مشکل .

- سرپشمه فرسندی باید از ذهن آدمی بجوشد ، و آن کسی که از طبیعت انسان چنان معرفت اندکی دارد که می فواهد با تخییر دادن هر چیز ال گرایش های فودش فوشبفتی را بجوید ، زندگی اش را با تلاش های بیهوده به هدر می دهد و بر اندوهی که می کوشد تا آنرا بزداید ، می افزاید . (ساموئل جانسون)

۲ - شروع از پایان، در ذهن:

عادت دوم ما را تمرین می دهد تا پیش بینی کنیم که آینده موضوع موردنظرمان چگونه فواهد بود و یادآور این ضرب المثل قدیمی است که اگر نمی دانید کجا می فواهید بروید، همه (راهها شما را به مقصد می رساند)» شروع ذهنی از پایان می گوید که آنچه می فواهید بدان برسید را تجسم کنید. ایده ادوارد دوبونو و آنچه که در TRIZ آن را با عنوان IFR (نتیجه نهایی ایده ال) می شناسیم نیز از آنجا که با حرکت به سوی عقب از آینده تا به امروز ما را به مقصد راهنمایی می کند، بسیار به این عادت شباهت دارد. چیزی که با کمک نتیجه نهایی ایده ال به آن معنا می بفشیم با تمام مزایا و ویژگیها، مثبت و بدون هرگونه عیب یا ضرری همان چیزی است که استفان کاوی در تشریح عادت دوم در کتاب خود بیان داشته است.

تعریف IFR (نتیجه نهایی ایده آل): برای انجام یک کارکرد خاص، سیستم های متفاوتی وجود دارد ولی از میان تمام سیستم هایی که کارکرد مورد نظر را انجام می دهند، سیستمی بهتر است که به کمترین منابع برای ساخت، عملیات و نگهداری نیاز داشته باشد.

سیستم ایده آل سیستمی است که هیچ گونه وجود فیزیکی نداشته باشد اما کارکرد اصلی خود را انجام دهد. مبتنی بر این اصل است که همه چیز دوبار آفریده می شود؛ نخست در قلمرو ذهن و به صورت ذهنی و سپس در میدان عمل و به صورت فیزیکی و ملموس. مثل ساخت یک عمارت که متی بیش از نخستین ضربه چکش، همه جزئیات آن در ذهن معمار ساخته می شود. افراد، خانواده ها، گروهها و تشکیلات موفق، با آفرینش تصویرذهنی برای هر طرح، رویدادهای آینده زندگی خود را رقم می زنند. آنان بدون داشتن هدفی روشن در ذهن زندگی نمی کنند. تقریباً همه افرادی که در سطح جهان به اوج موفقیت رسیده اند قدرت تجسم نیرومندی داشته اند، یعنی بیش از انجام کار خود، آن را می بینند و احساس می کنند، یعنی دقیقاً از پایان، آغاز می کنند. دنیای ما ساخته و پرداخته ذهن ماست. اوضاع و شرایط کنونی ما محصول تصاویر ذهنی و رویاهایی است که در گذشته در ژرف ترین سطوح ذهن و قلب ما جای گرفته است. این عادت بر پایه قوه تخیل استوار است و پیشنهاد می کند که برای ایجاد تحول راستین در فویشن، نقشها و الگوهای کنونی زندگی خود را بازنگری کنید.

ایجاد مکمل یا فلسفه یا شعار (رسالت شخصی. این فلسفه بر آنچه می خواهید باشید (منش) و آنچه می خواهید به انجام برسانید (فدما و توفیق ها) و ارزشها یا اصولی که اساس کنش و بودن هستند متمرکز می شود. شعار (رسالت شخصی، قانون اساسی است. ما رسالتی را که در زندگی داریم کشف می کنیم نه ایجاد.

شعار (رسالت شخصی چیزی نیست که یک شبه نوشته شود، بلکه مستلزم درون نگری ژرف و تجزیه و تحلیل دقیق است. شعار رسالت شخصی تصمیمی اساسی و محوری است و بر تمام تصمیم های دیگر تاثیر می گذارد و درونمایه و شالوده رهبری را پایه ریزی می کند. بیندیشید که می خواهید چگونه به هنگام مرگ از شما یاد کنند؛ آن را به عنوان پایه رفتار (روزانه خود قرار دهید.

- ذهناً از پایان آغاز کنید، یعنی اینکه به روشنی مقصدتان را بشناسید، یعنی بدانید به کجا می روید، تا بتوانید بهتر دریابید که اکنون کجا هستید و گام هایی را که بر می دارید همواره در مسیر درست است.

- ذهناً از پایان آغاز کنید. مبتنی بر این اصل است که همه چیز دوباره آفریده می شود. همه چیز آفرینشی ذهنی یا نخستین، و آفرینشی جسمانی یا دوم دارد.

- توانایی های یکتای خود آگاهی و تخیل و وجدان، ما را قادر می سازد که نخستین آفرینش را (بازمانیم و مسئولیت آفرینش نخست خود را به عهده بگیریم و فیلمنامه خود را بنویسیم.

- مدیریت یعنی درست انجام دادن امور. (رهبری یعنی انجام دادن امور درست (پیتر دراگر - وارن بنیس)

- رهبری نخستین آفرینش است و مدیریت دومین.

- تغییر و تحولی که در بیشتر صنایع و مرفه ها در حال وقوع است، نخست رهبری و آنگاه مدیریت می طلبد.
- رهبری عامل قدرتمند، همواره باید گوش به زنگ تغییرات محیطی (بوژه عادت ها و انگیزه های فرید مصرف کننده) باشد و نیروی لازم برای سازمان دادن منابع در مسیر درست را فراهم آورد.

- هیچ گونه موفقیت در مدیریت نمی تواند شکست در رهبری را جبران کند .
- از طریق تفیّل می توانیم جهان های نیافریده بالقوه ایی را که در درونمان نهفته است مجسم کنیم .
- ما محدودیم ، اما می توانیم مد و مرز محدودیت های خود را گسترش دهیم .
- کسی که فوب می داند چگونه با پیکش کار کند ، همه چیز را میخ می پندارد (ابراهام مزلو)
- تمقیقات زیاد دکتر چارلز گارفیلد درباره افرادی که در کار خود به اوج موفقیت رسیده اند ، نشان می دهد که تقریباً همه آنها قدرت تجسم نیرومندی داشته اند . یعنی پیش از انجام کارشان ، آن را می بینند و احساس می کنند . یعنی ذهناً از پایان آغاز می کنند .
- شعار رسالت سازمانی - شعاری که به راستی نمایانگر نگرش و ارزش های ژرف و مشترک یکایک افراد سازمان باشد
- اّتماد و تعهدی عظیم ایجاد می کند .

۳ - نخست به اولین ها پرداختن:

عادت سوم به طور مشخص به (روشها و راههای رسیدن به تجسم تعریف شده در عادت دوم پرداخته است . به این ترتیب که به سمت عمل کردن گام بر می داریم . در نگاه اول ، این عادت با تئوری مل مسئله به روش ابداعی ارتباط قوی ندارد اما ماتریس معروف اهمیت. ایده اصلی این عادت ، پرداختن و تمرکز بر موارد مهم و خصوصاً موارد غیراضطراری است .

برفی از روشهای رسیدن به بهترین راه مل در این تئوری، مانند افزایش درجه ایده الی ، رفع تضادها ، استفاده از منابع موجود بدون افزودن منبع جدید ، به ما کمک می کنند تا تشفیص دهیم کدام راه مل قوی تر و ثمربخش تر از بقیه است .

این عادت، مول آفرینش ذهنی یعنی هدف، بینش، ارزشها و مهمتر از همه اولویتها شکل می گیرد. امور ثانوی نباید در درجه نخست قرار گیرد. امور نخست هم نباید در مرتبه دوم واقع شود. اصلی ترین کار آن است که کار اصلی را کار اصلی نگه داریم. من یاد گرفته ام که فوب، دشمن بهترین است.

باید وقت بیشتری به آنچه مهم است اختصاص داد نه آنچه اضطراری است. جوهره مدیریت زمان، سازماندهی و اجرا براساس اولویتهاست. هر کار و مرکتی به وسیله دو معیار فوریت و ضرورت سنجیده می شود. موارد فوریتی به طور معمول ملموس و مستلزم توجه فوری هستند مانند پاسخ گفتن به زنگ تلفن. ما را تمت فشار قرار می دهند و در انجام کار تاکید می ورزند. انجام این کارها اغلب مطلوب دیگران واقع می شود. باوجود این غالباً غیرضروری هستند.

بیشتر افراد زیربار امور فوری دفن می شوند. آیا می توان تصور کرد که یک جراح در مین عمل جراحی به تلفن پاسخ دهد؟ بیشتر مشاغل تولیدی و مدیریتی به دنبال عکس العمل سریع هستند به آنچه فوری و مهم است. اما ضرورت به نتایج کار مرتبط است. هر ضرورتی به رسالت، ارزشها و اهداف مهم و طراز اول ما یاری می رساند. ما معمولاً در قبال موارد فوری واکنش نشان می دهیم در حالی که موارد ضروری و فاقد فوریت نیازمند ابتکارعمل و سرشت عامل بودن است که همان عادت اول است. اگر عادت دوم را نیز به مرحله اجرا نگذاریم، یعنی اگر تصویر روشنی از موارد ضروری و نتایج مطلوب و دلفواه زندگی را پیش رو نداشته باشیم به سادگی در مسیری قرار می گیریم که تنها نسبت به

کارهای فوری و واکنش نشان می دهیم. باید از زاویه ضرورت به امور نگاه کرد نه فوریت. اگر انتخاب اولویت، از رسالت و اصول نشأت گیرد، به موارد ضروری غیراضطراری می پردازیم، یعنی اموری که به طور عمیق و آشکار ضروری هستند اما عدم فوریت آنها موجب می شود در اجرای آنها غفلت ورزیم. باید به کارهای به ظاهر ضروری نه گفت. شما برمسب استنباطی که از وقت و اولویتهای خود دارید، اوقات خود را صرف می کنید. افراد مؤثر به محدوده کارهای فوری یا غیرضروری گام نمی نهند. فعالیتهایی که فوری و ضروری هستند مانند بمرانها و طرحهای مهلت دار، به جهت ماهیت اضطراری خود، بی وقفه ما را تمت تاثیر و فشار قرار می دهند؛ فشار روانی و بمرانها و درگیری مداوم با بمرانها. امور فوری و غیرضروری نیز نوعی مدیریت بمران است و توجه کوتاه مدت و بوقلمون صفتی را در پی دارد و موجب احساس قربانگی بودن و بی ارادگی و روابط سست یا گسسته می شود.

اصل ۸۰ درصدی می گوید ۸۰ درصد نتایج حاصل ۲۰ درصد از کار و فعالیت است. بنابراین، اولویت دادن به کارهای ضروری نمایانگر بهره و ثمره زندگی ماست.

عادت سوم از عادات هفت گانه بیشتر مورد بی توجهی و بی مهری قرار می گیرد

- پر اهمیت ترین کارها هرگز نباید قربانی کم اهمیت ترین کارها بشوند. (گوته)
- رهبری ضمن برافرونداری از توانایی بیشتر، به نیمکره راست مغز متکی است و بر اساس فلسفه استوار است و مقامی والاتر از هنر دارد.

- مدیریت یعنی مرور و بررسی، تجزیه و تحلیل، تعیین اولویت ها و رعایت مواردی خاص و همچنین جنبه های از مدیریت مؤثر نفس که به نیمکره چپ مرتبط است.

- با مغز چپ مدیریت کنید و با مغز راست رهبری.

- بعد از خود آگاهی، قوه تفیّل و وجدان، چهارمین موهبت منمصر به فرد انسان نیروی اراده مستقلی است که راه را برای امر از مقام شامخ مدیریت نفس هموار می کند.

- مدیریت مؤثر یعنی، نفست، امور نفست را قرار دهید.

- مدیریت زمان در جوهره عبارت ساده زیر متجلی است: سازماندهی و اجرا بر اساس اولویتهای.

- به تعبیر آلوهین تافلر، ضربه ها و امواج تمول را در تسلسلی یکدیگر را تعقیب می کنند و هر کدام بعد و میاتی تازه به این تسلسل می افزایند.

- به تعبیر پیتر دراگر، افراد مؤثر هرگز مسائل را مورد توجه قرار نمی دهند، بلکه ذهن را به فرصت ها و راه حل ها معطوف می دارند.

- مطابق با اصل هشتاد درصد در مدیریت زمان، هشتاد درصد نتایج، حاصل بیست در صد از کار و فعالیت است.

- در دنیای کار و بازرگانی، مدیریت تابع رهبری است.

- اولین نسل مدیریت زمان، متی از مفهوم اولویت هم آگاه نبود.

- مدیران نسل دوم کنترل بیشتری بر اوضاع و شرایط دارند. با وجود این در برنامه هایشان اولویتهای مشاهده نمی شود.

- مدیران نسل سوم با تصریح بر ارزش ها و تعیین اهداف ، نسبت به دو نسل پیشین برتری قابل توجهی دارند . آنان برای هر روزشان برنامه ریزی کرده و برای کارهایشان اولویت قائلند.
- نظر باینکه اصول هر نسلی مکمل اصول نسل های پیشین است . ، ابزارها و جنبه های نیرومند نسل های اول ، دوم و سوم اصول بنیادی نسل چهار را فراهم می آورد .
- ابزار برنامه ریزی باید همواره فرمانبردار شما باشند و نه آمر و فرمان دهنده .
- نمی توان در روابط انسانی از نگرش کارایی و راندمان بهره مند شد. در حقیقت در رابطه با مردم باید از اهرم تأثیر گذاری و نفوذ استفاده کرد و درباره اشیاء از ابزار بازده و راندمان بهره جست .
- نگرش مدیریت نسل سوم با این اصل که « مردم نسبت به چیزها مق تقدّم دارند » هماهنگ نیست .
- ابزار نسل چهارم اصل مق تقدّم مردم نسبت به چیزها را محترم می شمارد . همچنین به این امر واقف است که به جای ارزیابی راندمان ، نفست باید به بررسی میزان تأثیر گذاری و نفوذ پرداخت و این کار را باید از فود آغاز کرد .
- تفویض اختیار آمرانه ، یعنی نظارت تنگاتنگ به روش ها .
- تفویض اختیار نظارت کننده به جای روش ها ، نتایج را کانون توجه قرار می دهد .
- اعتماد بالاترین شکل انگیزش آدمی است و موجب می شود که افراد بهترین عملکرد را از فود بروز دهند .
- هیچ دوستی بدون اعتماد و هیچ اعتمادی بدون یکپارچگی وجود امکان پذیر نیست. (ساموئل جانسون)
- قبل از اینکه در روابط با دیگران موفق باشید باید در رابطه با فود کامیاب گردید .
- راه مل های سریع و آنی در امیای روابط انسانی سرابی بیش نیست . ایجاد ترمیم روابط محتاج سعه صدر و گذشت زمان است .
- اصل طلائی میات می گوید : همانطور که با دیگران رفتار کنی با تو رفتار خواهند کرد .
- تقریباً تمامی مشکلات ارتباطی از انتظارات مبهم و مغایر اهداف وظایف سرپوشمه می گیرد .
- دفاع از غائبین موجب جلب اعتماد ماضرین می شود .
- یکپارچگی و تمامیت وجود به مفهوم آن است که با همه مردم با اصول ثابتی رفتار کنید .
- خدمت کامل و تمام عیار به یک فرد ، بسیار فردمندانه تر از تلاش و کوشش ساعیانه ای است که در جهت رستگاری توده مردم باشد . (داگ هامر شلد ، دبیر کل پیشین سازمان ملل)