

1

بناء الفعالية الأساسية

- أهمية ضمان إنتاج البيضات الذهبية على المدى الطويل.
- لماذا يؤدي دمج المبادئ الأساسية إلى النجاح الشخصي والتجاري.
- استغلال الحرية لاختيار كيفية ردك على الحافز.
- العادات السبع التي تجعل من الأشخاص فاعلين جداً.
- تطوير العادات السبع من الاعتمادية إلى الاستقلال الذاتي والجماعي.
- كيف تحقق التوازن الصحيح بين الإنتاج والقدرات الإنتاجية.

يُعتبر الفكر الأساسي لسنتين كوفي بسيطاً لكنه قوياً. يعتقد أن «هناك مبادئ أساسية دائمة للحياة الفاعلة . . . وأن بوسع الناس اختبار النجاح الحقيقي والسعادة الدائمة إذا تعلموا هذه المبادئ ودمجوها في أطباعهم الأساسية». يطلق كوفي على هذا التعليم اسم «أخلاق الطباع» ويجعله يعتمد على «القوانين الطبيعية في الأفق الإنساني، وهي القوانين الحقيقية والمتغيرة مثل قوانين الجاذبية في الأفق الفيزيائي». يرى في هذه المقولة «الواقع الموضوعي»، ذلك لأن القوانين الطبيعية «موجودة في نسيج كل مجتمع متمدن عبر التاريخ وهي تشكل جذور كل عائلة ومؤسسة بقيت على قيد الوجود وازدهرت».

الطباع ضد الشخصية

يميز كوفي بين «أخلاق الطباع» وبين «أخلاق الشخصية»، وهي فكرة أكثر تعقيداً، لديه شرحاً واضحاً وتعريفاً بسيطاً. تعتمد فلسفة «أخلاق الطباع» على «المبادئ المركزية» بينما تهتم فلسفة «أخلاق الشخصية» على ما هو عملي فتعتنق كل الجهود «لتغيير المواقف والتصرفات الخارجية» مع التركيز على «الخارجي». لا يقترح أو يرى كوفي أن مثل هذه الجهود عديمة الفائدة، بل على العكس فإن بعض عناصر «أخلاق الشخصية» - «النمو الشخصي والتدريب على مهارات الاتصالات والتعليم في مجال الاستراتيجيات المؤثرة والتفكير الإيجابي» - كلها مفيدة، وهي «في الواقع مهمة أحياناً للنجاح». ولكن كوفي يعتبر ما هو «مهم» في

الأخلاقيات «أمر ثانوي لا قيمة له في العلاقات الطويلة المدى».

وعلاوة على ذلك، فإن البحث عن التدابير القصيرة المدى تؤدي في النهاية إلى الهزيمة الذاتية. ويقول كوفي في هذا الصدد: «إذا لم تكن هناك كرامة وطباع أساسية قوية فإن تحدي الحياة سوف يجعل الحوافز الحقيقية تطفو على السطح وسوف يتم استبدال النجاح القصير المدى بالفشل في العلاقات الإنسانية. وبالنسبة لكوفي فإن القيمة المتميزة للقوانين الطبيعية غير مفتوحة للجدل:

«إن المبادئ هي خطوط عريضة للتصرف الإنساني، ثبت أن لديها قيمة دائمة... وهي غير قابلة للجدل لأنها بديهية».

لدى «أخلاق الطباع» التي يتحدث عنها كوفي علاقة قريبة بالمثاليات المسيحية، وينفي أن أفكاره المثالية «مقتصرة على فئة قليلة أو غامضة أو دينية»، ويؤكد أنه «في الوقت الذي لا علاقة لهذه الأخلاق بشكل محدد بديانة أو إيمان محدد بما فيها ديانتني، فإن جميع هذه الأخلاق تلعب دوراً في معظم الديانات الدائمة وأيضاً لدى معظم الفلاسفات والأنظمة الأخلاقية الدائمة».

تغيير الطباع

يعارض كوفي معظم علماء النفس بدفاعه عن الفكرة القائلة إن تغيير طباع المرء ممكن مثلما هو ممكن تغيير مسلكيته. ولا شك أن هناك مشكلة واضحة. فكون الإنسان مخلصاً وعادلاً أو

مجتهداً هي عبارة عن تصرفات. ويعتمد مدى تصرف الناس في هذه الأمور القيمة على شخصياتهم، التي يقول العلماء إنها تولد بالوراثة والخبرة والطبيعة والتنشئة. ويرفض كوفي النظرية القائلة إن الإنسان مثل الكلب (نظرية بحثها العالم الروسي إيفان بافلوف Ivan Pavlov 1849 - 1936) محكوم «لكي يرد بطريقة معينة على حافظ معين». ويقول إن لدى الإنسان قدرات فريدة: «بين الحافز والرد، أمام الإنسان حرية الاختيار». ويبدو واضحاً أن الفجوة بين الحافز والرد هي المفتاح لتفكير كوفي. ومن خلال ممارسة الإرادة المستقلة، فإن بوسع الناس التصرف بناء على معرفتهم الذاتية «بينما هم أحرار في جميع التأثيرات الأخرى». باستطاعتهم استغلال الخيال وإطاعة الضمير الذي يصفه كوفي بـ «المعرفة الداخلية العميقة بما هو حق وباطل، ومعرفة المبادئ التي تتحكم بتصرفاتنا». ويعتقد أن لدينا «الكثير والكثير من الخرائط في رأسنا» وهي مقسمة بشكل متساوٍ بين الأشياء كما هي، أو الحقيقة الواقعة، وبين ما يجب أن تكون عليه الأشياء، أو القيم».

«إن روح العيش المحكوم بمبادئ مركزية هو الالتزام بالاستماع إلى الضمير والعيش على ضوء هذا الالتزام. لماذا؟ لأنه من بين جميع العوامل التي تؤثر علينا في لحظات الاختيار، فإن هذا هو العامل الذي يتجه حقيقة إلى الشمال».

من كتاب «الأشياء الأولى أولاً» (1994)



نظرة عميقة من هوليوود

عند تصوير فيلم «الوصايا العشرة» قال المخرج سيسيل دي ميل Cecil De Mille «من المستحيل أن نكسر القانون. نستطيع فقط أن نكسر أنفسنا في مواجهة القانون».

ويعتقد كوفي أن هذه الخرائط مقيّدة بشروط ولكن إذا قمنا بتغيير المثاليات والخرائط نقوم بتغيير المواقف والتصرفات والعلاقات.

تحويل النموذجيات (ما هو نموذجي)

هذا هو جوهر تعاليم كوفي ومصدر جاذبيته. فالناس بغض النظر عما إذا كانوا أفراداً أو جماعات يعانون من مشاكل، ومن الطبيعي أنهم يريدون حلولاً لها. وهم يريدون أن يكونوا أزواجاً أفضل وآباء أفضل وموظفين أفضل وأصحاب أعمال أفضل، وهكذا دواليك. ويعلم كوفي أن «الطريقة التي نرى بها المشكلة

هي المشكلة». وعلى سبيل المثال، ففي الزواج المضطرب يأمل الزوج أن تؤدي «بعض الكتب أو المحاضرات الجديدة إلى تحسين فهم الزوجة له، أو ربما... أن هذا الأمر عديم الفائدة، ولا بد من إيجاد علاقة جديدة لتوفير الحب الذي أنا بحاجة إليه». لكن كوفي يبحث عن نظرة جديدة: ولكن «هل ممكن أن زوجتي ليست المشكلة الحقيقية؟ هل ممكن أنني أعزّي ضعف زوجتي فأجعل بذلك حياتي جزءاً من الطريقة التي أُعامل بها؟ هل لديّ نموذجيات أساسية حول زوجتي وحول الزواج وحول ما هو الحب الحقيقي والتي تزيد من المشكلة.

ما علاقة هذه الأسئلة (صحيحة كانت أم ملزمة) مع إدارة الأعمال؟ يصف كوفي «العادات السبع» بـ «الكتاب التجاري»، فكيف يصنع مثل هذه العلاقة بين ما هو شخصي وغير شخصي؟ يُجيب كوفي على ذلك بالقول إن النهج «الداخلي - الخارجي» للفعالية الشخصية وغير الشخصية - من العقل الباطني والروح إلى العلاقات الخارجية - ينطبق على الأوجه العامة والشخصية للحياة. وبالفعل فإن «الانتصارات الشخصية تسبق الانتصارات العامة». يقترح كوفي مبادلة الربح بالربح: «إذا كنت تريد مزيداً من الحرية والمزيد من حرية العمل في وظيفتك فبوسعك ربح هذه الأشياء عبر انتصار شخصي. كن موظفاً أكثر مسؤولية وأكثر مساعدة للآخرين وأكثر مساهمة في مكان عملك».

إن للعادات السبع دوراً حيويّاً في إقامة الجسر بين الانتصار الشخصي والعام: أو بين أخلاق الطباع والفعالية وهي:

كتاب
العادات
السبع

* كن متفاعلاً.

* إبدأ و«النهاية في عقلك».

* ضع الأشياء الأولى أولاً.

* فكّر بطريقة ربح / ربح.

* أطلب أولاً أن تفهم... ثم أن يفهموك.

* كن متعاوناً.

* إشحذ المنشار.

تقريباً فإن كل كاتب ممن يكتب عن مساعدة الإنسان لذاته (بغض النظر عما إذا كان الكاتب يروج لأخلاق الطباع أو الأخلاق الشخصية) كتب واقتراح بعض هذه النظريات، إن لم يكن اقترحها كلها. وتم منذ عهد طويل حث الناس على الإمساك بزمام أقدارهم وعلى وضع أهداف لهم والاهتمام بالأولويات والسعي للمنافع المشتركة والتعلم من خلال الاستماع وجعل ما هو شامل ذي قيمة أكثر مما هو جزئي وممارسة المهارات والمقدرات الشخصية «إشحذ المنشار». ولكن لماذا يطلق كوفي على هذه المدارك الحسية تعبير «العادات»؟.

يعرّف كوفي «العادة» بمثابة معادلة إدارية معروفة: أن تعرف ماذا تفعل وأن تعرف كيف تفعل و(الجزء الصعب) أن تفعل. أعاد كوفي صياغة المعادلة على النحو الآتي: «المعرفة هي النموذج (ماذا تفعل ولماذا تفعل)، والمهارة هي «كيف تفعل»، والرغبة هي الحافز (أي أنك تريد أن تفعل). يرى كوفي أن العادات السبع

ترافق تطوراً شخصياً مهماً يعكس صورة الإنسان منذ الطفولة إلى مرحلة الاعتماد على النفس، وأخيراً «مع استمرارنا في النمو والنضوج»، إلى مرحلة النضوج ومعرفة أن «كل ما هو من الطبيعة يعتمد على بعضه البعض»، بما في ذلك الحياة الإنسانية، وإدارة الأعمال.

استمرار النضوج

بمحاذاة هذا الطريق التطوري فقد تطورت العادات الثلاث الأولى بالتتابع، وبذلك يتم تحقيق الانتصار الشخصي الذي يأخذ الفرد من الاعتماد على الآخرين إلى الاعتماد على نفسه. ويأتي الانتصار العام عبر تبني العادات الأربع الأخرى تباعاً، مما يؤدي إلى انتقال المرء إلى الاستقلالية المشتركة والتحسين الذاتي المستمر. يصف كوفي هذا الوضع بـ «استمرار النضوج». ويقول: «العادات السبع ليست سلسلة من العادات المنفصلة، وإنما هي في تناغم مع القوانين الطبيعية للنمو، وتوفر نهجاً له قيمة إضافية ومتعاقب ومندمج بشكل كبير بالنسبة لتطوير الفعالية الشخصية والفعالية بين الأشخاص».

لا تتوقف المزاعم الكبيرة عند هذا البيان المدهش. ولأن

«إذا كنت تريد التحسين في طرق رئيسية - أعني دراماتيكية وثنائية وتحويلية - إذا كنت تريد تحسينات نوعية، إما كفرد أو كمؤسسة، فما عليك سوى تغيير إطار المرجعية».

من كتاب «القيادة تتمحور حول المبادئ» (1980)

العادات السبع تعتمد على مبادئ عالية دائمة فهي، كما يقول كوفي: «تجلب أقصى حد ممكن من النتائج النافعة على المدى الطويل». يحلل كوفي العادات إلى طريق تؤدي إلى الفعالية، ويعتقد أنها تولد «مركزاً للنفوذ مؤلفاً من الخرائط الصحيحة» والتي تبين لك كيفية حل المشاكل وزيادة الفرص إلى أقصى حد. وعلاوة على ذلك فباستطاعتك «التعلم والدمج باستمرار للمبادئ الأخرى وأن تسير مع النمو إلى الأعلى».

عادات تكوين الطباع

يؤكد كوفي أن الفوائد الكبيرة تأتي عندما تصبح «العادات السبع» قاعدة طباع الشخص. بكلمات أخرى، فإن رسم الأولويات الزمنية هو ليس مثلاً على التصرف الفعال فقط (مثل المحافظة على سيارتك في وضع جيد)، بل أيضاً هو الأساس لوجودك الأخلاقي. وبذلك يقوم كوفي بوضع نظرية معاكسة للنظرية العادية للطباع والقائلة إن الطباع الجيدة تكشف عن نفسها في التصرف الجيد. لكن وفقاً لوجهة نظر كوفي، فإن التصرف الجيد يخلق الطباع الجيدة.

يعتقد كوفي أن العناصر السبعة المعنية للتصرف الجيد (أو بالأحرى التصرف الفعال) التي يختارها، هي كل ما يحتاجه المرء لتحقيق نتائج طيبة في الشؤون العملية. تصرف بشكل أفضل وسوف تحقق الأفضل. وهكذا يتعلم أصحاب الأعمال على معاملة موظفيهم بشكل أفضل لكي ينجز الموظفون مهامهم على

نحو أفضل . وهذا الدرس مفعم بالتفاؤل ، علماً أن كوفي يؤمن بقوة بقدرة الناس على التحسُّن والعمل سوية من أجل المنفعة المشتركة وإزالة العراقيل التي تمنع المؤسسات والعاملين فيها من استخدام طاقاتهم الكاملة .

موازنة الإنتاج مع القدرة على الإنتاج

كوفي ليس بالغافل عن هذه العراقيل أو عن أهميتها، لكنه في «العادات السبع» يرفع أحد الحواجز على سائر الحواجز الأخرى - انعدام التوازن بين الإنتاج (P Production) والقدرة على الإنتاج (PC Production Capability). وهنا نلاحظ أن كوفي يحوّل التركيز من العائلة والذات إلى المؤسسة والمنظّم . وبكلمات أخرى فهو يتحدث هنا عن الانتقال عما هو تجاري إلى عما هو شخصي .

إن الموازنة بين الإنتاج والقدرة على الإنتاج هي نظرية مفهومة بشكل جيد وهي أساسية لجميع الإدارات الفعّالة . وأما العامل الحاسم فليس أخلاقياً وإنما اقتصادي . إذا استخدمت إحدى الماكينات بلا توقف فلا بد أن تنهار وأن يتوقف الإنتاج . ولكن إذا قمت بالسماح لإجراء الصيانة للماكينة فإنك بذلك تطيل عمرها وتزيد من الإنتاج . وهذا المبدأ يعتمد على المنطق ، كما هو الحال مع معظم أجزاء الإدارة . ويشدّد كتاب «العادات السبع» على هذه الحقيقة الأبدية عبر رواية من أسوب Assop ، الأستاذ الإغريقي الأعظم للمنطق .

يروى أسوب قصة المزارع الذي بعث له الرب بإوزة تبيض

بيضاً ذهبياً، فما كان منه إلا أن قتل الإوزة ليحصل على البيضات الذهبيات بسرعة - وهكذا خسر الإمدادات إلى الأبد. ويبيّن كوفي أن النتائج الناجمة عن الجشع ترتبط بإهمال الموازنة بين الإنتاج والقدرة على الإنتاج، مما يؤدي إلى انعدام الفعالية - وغالباً إلى الفشل. وهذا الأمر ينطبق على ما هو مادي ومالي وإنساني. فمن ناحية المادة، فإن الماكينة تصبح في وضع لا نستطيع من جرائه إصلاحها. وبالنسبة للمال، فإن رأس المال الذي اشترت فيه الماكينة، سوف يختفي ما لم تربح الماكينة أكثر من تكلفة رأس المال المذكور، وحول الممتلكات الإنسانية، فإنك إذا حاولت تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف التوظيفية الممكنة فإن الموظفين المُحِبِّطين معنوياً سوف يعرقلون أهدافك.

يصل كوفي إلى نتيجة واضحة فحواها أن المديرين مخطئون عندما يقيسون الفعالية بالنتائج وحدها - أي عبر إنتاج البيضات الذهبيات. يقول كوفي إن الفعالية الحقيقية «هي نتيجة عمل شيئين: ما الذي يتم إنتاجه، والقدرة على الإنتاج». إن التركيز على النتائج يؤدي إلى آثار سلبية: لدينا أمثلة كثيرة في قسم المال في الصحف اليومية. إن الشركات التي تسقط من سلم الشهرة عادة ما تكون قد عانت من كارثة مفاجئة. ولكن في الواقع فإن هذه الشركات كانت منذ سنوات تقتل الإوزة الذهبية عبر إهمالها لموظفيها أو زبائنها أو استثماراتها أو ابتكاراتها - أو ربما كل هذه الأمور الأربعة - بينما كانت في الوقت ذاته تتحدث في تقاريرها عن أرباح ممتازة.

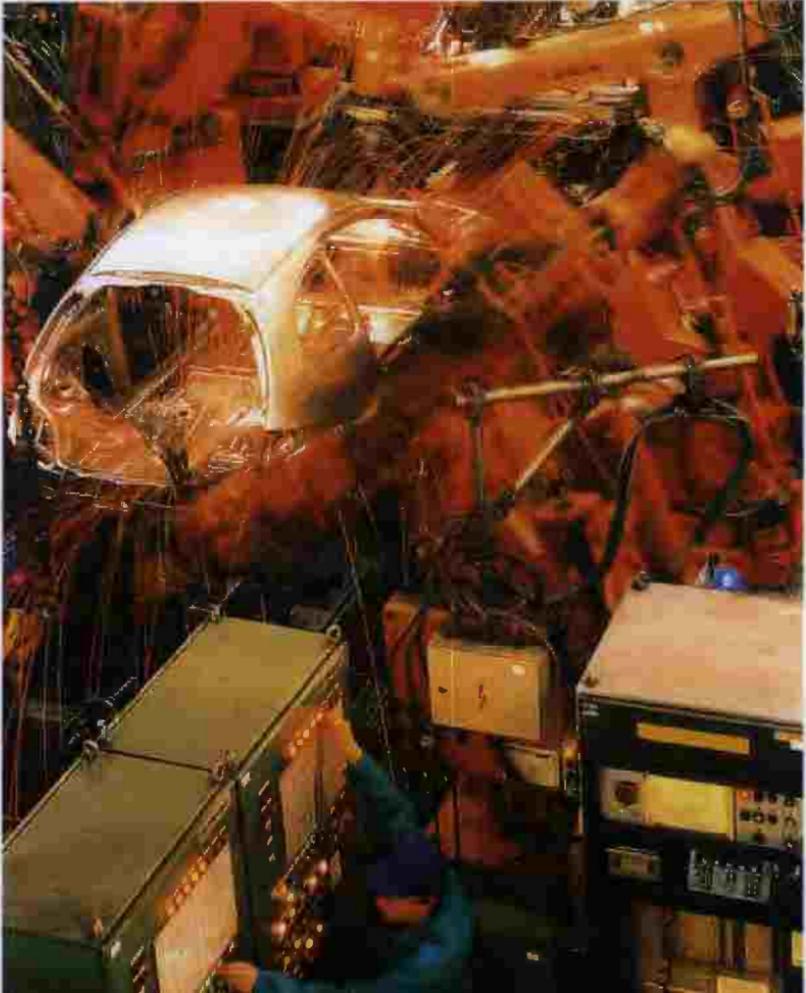
النجاح القصير المدى

إن الضغوط التي تُمارس على المديرين التابعين للمديرين الكبار لتحقيق نتائج قصيرة المدى تؤدي عادة إلى نتائج سلبية مماثلة لما سردناه سابقاً. يرسم كوفي صورة واضحة عن هذا الواقع عندما يصف واحداً من المديرين الراغبين في إعطاء انطباع جيد لرؤسائه، فيقوم بتكثيف الإنتاج بدون استراحة وبدون صيانة. ويقول كوفي: «يقوم هذا المدير بتشغيل الماكينة ليلاً ونهاراً، فيرتفع الإنتاج إلى أرقام خيالية وتهبط التكاليف وترتفع الأرباح إلى السماء. وفي غضون وقت قصير نجد أن هذا المدير قد حصل على الترقية». ولكن خليفة هذا المدير بحاجة لاستثمار الكثير من الأموال للتعويض على الأوقات المهملة اللازمة لإراحة الماكينة وعلى أعمال الصيانة. «وهكذا نجد أن التكاليف ترتفع ارتفاعاً كبيراً وتهبط الأرباح هبوطاً كبيراً أيضاً». وبطبيعة الحال فإن المدير الجديد يتحمل اللوم لخسارة البيضات الذهبيات. ولكن المذنب الحقيقي هو المدير السابق، الذي يقول عنه كوفي إنه «قام بتصفية الممتلكات». كما أن نظام الحسابات مذبذب: «فهذا النظام قدّم فقط التقارير حول إنتاج وتكاليف وأرباح القسم». وبدون المعلومات حول القدرة على الإنتاج، فإن بوسع الإدارة أن تبدو أفضل مما هي عليه في الواقع (ولكن لفترة محدودة). لكن في نهاية المطاف فإن الحقيقة سوف تفرض نفسها».

وتنطبق أقوال كوفي على أبحاث معروفة تؤكد على التوقع المنطقي القائل إن الهبوط النسبي في النوعية مقابل السعر سيؤدي

إلى خسارة الزبائن . إن نظرة الزبون للقيمة التي يحصل عليها مقابل الأموال التي يدفعها، تُعادل من الناحية التسويقية قدرة الماكينة على الإنتاج . إذا قلّصت القيمة لتحصل على المزيد من الأموال فإنك تقلّص قدرتك على البيع . ولذا فإن تصرف صاحب المتجر الغشاش سيء جداً للمصلحة التجارية والأخلاق على حدّ سواء . لقد أقام كوئي العلاقة الضرورية بين الطباع والفعالية .

يتم زيادة القدرة على الإنتاج في صناعة السيارات باستخدام الإنسان الآلي الذي يجب صيانته.



وحول الموظفين يقول كوفي إنهم جزء حيوي من المعادلة التسويقية لأنهم يتعاملون مع الزبائن وبالتالي فإن لهم علاقة مباشرة مع القدرة على الجميع، وينتهي إلى القول إن «مبدأ القدرة على الإنتاج هو دائماً أن تعامل موظفيك تماماً مثلما تريد منهم أن يعاملوا أفضل زبائنك».

المرباح على المدى الطويل

لا يتحدث كوفي كثيراً عن المفارقة المتمثلة بالتضحية بالمربح (عبر الإنفاق المالي على تدريب الموظفين والرعاية الاجتماعية لهم)، من أجل زيادة الأرباح (عبر زيادة رضى الموظفين والزبائن، وبالتالي زيادة المبيعات). كوفي يلاحظ ببساطة أن الأرباح المباشرة «أرباح قصيرة المدى»، هي مهمة، «لكنها ليست أهم من كل الأشياء الأخرى». وهذا يقودنا إلى السؤال عن كيفية ومتى نوازن بين الأمرين. يعترف كوفي بأن الجواب غير سهل ويقول... «للمحافظة على التوازن بين الإنتاج والقدرة على الإنتاج، فإن الموازنة بين البيضة الذهبية (الإنتاج) وبين الشؤون الاجتماعية للإوزة (القدرة على الإنتاج) هو غالباً ما يكون صعباً».

أي بكلمات أخرى، إذا أبقيت دائماً مبدأ التوازن في عقلك فإن ذلك يخدمك كمرشد نحو هدف الفعالية المثالية. ويصف كوفي في أحد كتبه هذا الأمر بـ «جوهر الفعالية» ويعلن «أننا نستطيع أن نعمل ضد هذا الجوهر أو معه، وهذا هو تعريف النموذج الذي تعتمد عليه العادات السبع».

الأرباح الشاملة

يعتقد كوفي أن بوسع أي شخص أن يحقق الفعالية العالية عبر تغيير حياته وطريقة معيشته من خلال تبني بعض مبادئ التصرف السهلة. وبغض النظر عن سلالتك الطبيعية أو ظروف حياتك، فبوسعك أن تصبح إنساناً أفضل (وليس من خلال الصدفة) موظفاً ومديراً أفضل. ويشدد كوفي على عدم وجود حل سريع، ولكن وجود برنامج متواصل للتحسين الذاتي الذي من السهل اتباعه سيؤدي إلى منافع لا تتوقف، بل بالعكس تزداد يوماً بعد يوم. وبالرغم من أن الزاد روحاني فإن المنافع مادية أيضاً، وفوق كل شيء شاملة.

أفكار للعمل

- * اعمل للآخرين ما تريد أن يفعله الآخرون لك.
- * اقبل كامل المسؤولية لطباعك وتصرفاتك.
- * افهم أنه غالباً ما تكون الطريقة التي ترى بها المشكلة هي المشكلة بحد ذاتها.
- * استخدم نهج «الداخلي - الخارجي» للفعالية وانتقل من الانتصارات الشخصية إلى الانتصارات العامة.
- * تذكر أن الفعالية هي حصيلة ما هو منتج والقدرة على الإنتاج.
- * لا تمارس ضغوطاً من أجل النتائج القصيرة المدى على حساب القدرات البعيدة المدى.
- * استبدل الحلول السريعة بتحسين ذاتي متواصل.

العثور على أخلاق الطباع

يتحدث كوفي بدقة عن اللحظة التي جاءت فيها فكرة الفرق بين أخلاق الطباع وأخلاق الشخصية، ويصف هذه التجربة بأنها «تلك التجربة المهمة في حياة الإنسان».

واكتشف كوفي وزوجته أن مداركهما الحسية العميقة قد أثرت على مواقفهما تجاه ولدهما. يقول كوفي: «عندما قمنا بدراسة صريحة لمشاعرنا العميقة علمنا أن مداركنا الحسية كانت تدل على أنه «متأخر». وفي هذه النقطة ظهر على طريق الصدفة عامل ثالث.

طرق منضبطة

كان كوفي منهمكاً في دراسة مكثفة حول نجاح الكتب الأدبية التي نشرت في الولايات المتحدة منذ سنة 1776. لاحظ كوفي أنه في السنوات المئة والخمسين الأولى تركز الأدب على المبادئ باعتبارها أساساً للنجاح، وكان الحديث حول الكرامة والتدافع والإخلاص والمثابرة والشجاعة والعدالة والصبر والبساطة والقاعدة الذهبية (افعل للآخرين مثلما تريد منهم أن يعاملوك). كانت هذه الصفات هي التي جعلها كوفي أساساً لأخلاق طباعه.

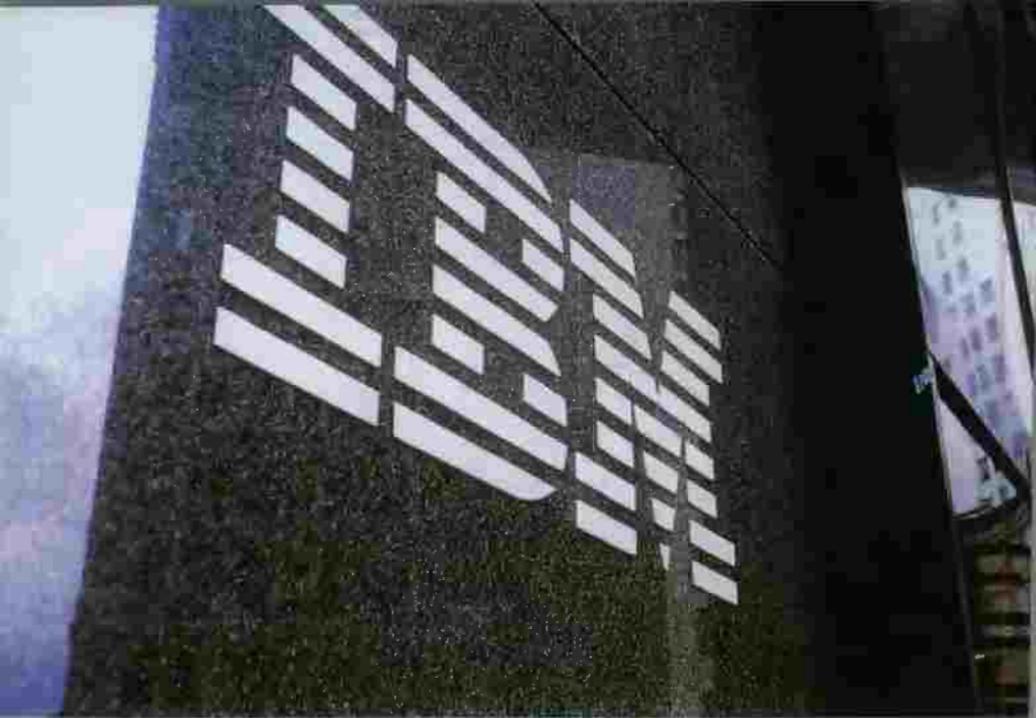
ولكن في السنوات الخمسين الأخيرة تغير «أدب النجاح» بشكل كبير، وليس باتجاه الأفضل كما يعتقد كوفي. كانت معظم الكتابات اصطناعية مما دفع كوفي إلى وصف هذه الكتابات بـ «أخلاق

لقد كانت اللحظة متجذرة في وضع عائلي واجهه كوفي. كان أحد أبنائه لا يحقق النتائج الطيبة، الأكاديمية والاجتماعية والرياضية في المدرسة. وحاول كوفي وزوجته بمشقة بالغة تشجيع ابنهما على التحسن في الأمور المذكورة.

والمثال على التشجيع الذي أعطاه كوفي وزوجته لولدهما يتمحور حول رياضة البيسبول Baseball وليس حول العمل المدرسي. يقول كوفي: «حاولنا التأثير عليه نفسياً باستخدام الأساليب النفسية الإيجابية. لقد فشل مدرب ولدنا في مسعاه لدفعه إلى التقدم في هذه الرياضة. «وكان ولدنا يقول إنه لم يكن في أي يوم من الأيام بارعاً في هذه الرياضة التي لا يهواها في مطلق الأحوال». حدث هذا الأمر (بدا الأمر وكأن كل شيء فعلناه لم يثمر، واستولى علينا القلق) بالتزامن مع الدروس التي كان يلقنها كوفي في مدرسة الاتصالات ومشاركته مع مديرو أي. بي. أم. IBM كجزء من برنامج التطوير الشخصي.

تكلم كوفي عن هذه البرامج حول المدارك الحسية. وأدى عمله على نظرية الترقب (أي التوقع) والتنبؤات الذاتية إلى «الإدراك مدى عمق مداركنا الحسية».

تمت
الكتاب
الكتاب



واكتشف كوفي وزوجته أنهما كانا يحاولان «إيجاد الحلول السريعة لولدهما بالإضافة إلى توفير استراتيجيات القوة ومهارات الاتصالات والمواقف الإيجابية». وبكلمات أخرى فإن مشكلة ولدهما تكمن في والديه مثلما هي كامنة في نفسه. لذا قرر كوفي وزوجته تبني موقفاً منطقياً: «قررنا الاسترخاء والابتعاد عن طريقه وإتاحة المجال أمام شخصيته كي تتبلور و«عندما أتحنأ له الماضي قدماً بالسرعة التي يراها مناسبة، وجدنا أنه بدأ يتقدم في الأداء الأكاديمي والعلاقات الاجتماعية وفي المجال الرياضي؛ علماً أنه كان غير بارع في هذه المجالات في السابق. أدى هذا النجاح بكوفي إلى الانبعاث من جديد.

«بدأنا ننتظر إلى ولدنا من خلال فهمنا لطبيعته الفريدة. نظرنا إليه من خلال طبقات كامنة يُمكن فهمها كونها تعبر عن قدرته».

من كتاب «العادات السبع للأشخاص ذوي الفعالية العالية».

الشخصية: «أصبح النجاح جزءاً من عمل الشخصية والمظهر العام والمواقف والتصرفات والمهارات والأساليب التي تسهل عمليات التفاعل الإنساني».

