

## ربح الانتصارات الخاصة

- الذهاب سريعاً نحو أهدافك عبر التأكيد الذاتي وتخيّل النجاح.
- استخدام الإدراك الذاتي والخيال والضمير والإرادة المستقلة لكي تكون متفاعلاً.
- كيف تصبح اللغة الرجعية Reactive نبوءة ذاتية.
- تكبير دائرة النفوذ التي تشتمل على ما هو تحت نطاق سيطرتك.
- أهمية الالتزامات والوفاء بها.
- كيف يرتبط «الخلق الأول» (أي الخطة) مع «الخلق الثاني» (أي تنفيذ الخطة).
- كتابة «بيان المهمات» الخاص بك.

تُعتبر فكرة «الانتصار الخاص» ضرورة للتفكير الشامل لكوفي، حيث أن فلسفته تعتمد في نجاحها أو فشلها على الفرضية القائلة إن الإنسان هو سيّد نفسه وقبطان قدره. والقضية ليست كامنة في الشيء الذي يحل بك وإنما في كيفية ردك على الحدث - أي «الحافز». يمقت كوفي نموذج القدرية «لأن الرد في هذا النموذج مشروط بالطبيعة وعلى المرء أن يتجاوب تبعاً لتلك الشروط». ولكن نموذج كوفي يدعو إلى «حرية الاختيار» التي تشكل القوة الحاكمة.

وحتى عندما يكون السجين في معسكر اعتقال فبوسعه أن «يقرّر لنفسه كيف ستؤثر عليه هذه المحنة». فالحراس قد يلحقون الإهانة به ويدمّرون جسده، لكنهم لا يستطيعون السيطرة على عقله. ومن خلال ممارسة تلك السيطرة، فإن بوسع الضحية ربح انتصار خاص لا يمكن لأحد أن يأخذه منه. إذا كان بالإمكان الحصول على حرية الاختيار في مثل هذه الظروف الصعبة، أو ليس من الأسهل التعامل مع التحديات في الحياة العادية؟. إن الكلمة الرئيسية في نموذج الحرية الذي ينادي به كوفي هي «التفاعل». يطلب أحد القواميس التعريف التالي لكلمة «تفاعل»:

«... أن ينشط الإنسان في المبادرة لإجراء التغيير تمهيداً لتوقع التطورات المستقبلية والأياً يكون تصرفه رد فعل على الأحداث التي تقع وأن تكون المبادرة التي اتخذها مبادرة شخصية وليست مفروضة عليه من الآخرين».

## اختيار ردك

يشمل التعريف المذكور أعلاه روح معتقد كوفي - خاصة المفارقة بين رد الفعل «المجرد» والتصرف بمبادرة شخصية. في هذه الفلسفة، فإن الفرد الذي يختار تبني «العادة الأولى» لكوفي - «كن متفاعلاً» - يجلب معه أربعة أسلحة قوية: الإدراك الذاتي والخيال والضمير والإرادة المستقلة. إن جميع هذه الأسلحة متوفرة لأي شخص. والفرق بين الشخص الذي يتصرف بفعالية قوية وبين الآخرين أن الأول يستخدم عن سابق معرفة هذه الأسلحة. وهذا يبين المسؤولية التي يصفها كوفي بـ «القدرة على اختيارك للرد». ويقول إن الأشخاص المتفاعلين على نحو ودي: «يدركون تلك المسؤولية، وهم لا يضعون اللوم على الظروف أو الشروط لتصرفاتهم. إن تصرفاتهم هي نتيجة لخيارهم المدرك المعتمد على القيم وليس نتيجة ظروفهم التي تعتمد على مشاعرهم... إذا كانت حياتنا هي نتيجة للظروف أو الشروط فإن مصدر ذلك هو أننا عبر قرارنا الذي اتخذناه عن وعي قد سمحنا لهذه الأشياء أن تسيطر علينا».

وتعارض هذه الفردية المتطرفة مع رجل تابع لطائفة دينية أصولية مثل كوفي الذي لا هو ولا أطفاله اختاروا أن يكونوا من أتباع الطائفة المورمونية Mormon، علماً أن الديانات لا تسمح لأتباعها باتخاذ خيارات مختلفة. لكن كوفي يضيف على المعادلة على ثلاث كلمات هي: «اعتماداً على القيم». لذا، فإذا كان أطفال الطائفة المورمونية قادرين على ممارسة حرية كاملة

للاختيار، فإن قرارهم لا بد أن يكون العيش وفقاً للإيمان المورموني - وبالتالي فليس هناك صدام.

## كيف تكون متفاعلاً وليس رجعيًا

يدافع كوفي عن التصرف التفاعلي إلى أقصى الحدود، وهو يقول إن الناس متفاعلة بالضرورة، كما ينتقد التصرف الرجعي - الذي هو أمر طبيعي. ويلاحظ أنه «عندما يُعامل الناس الرجعيون معاملة جيدة فإن الذين يعاملونهم يشعرون بارتياح»، وهو أمر لا يوافق عليه كوفي. ويتساءل «هل التمتع برضى الناس عنك يستحق الانتقاد القائل إن الرجعيين «يننون حياتهم العاطفية حول تصرفات الآخرين في محاولة للسيطرة عليهم عبر مواقع الضعف فيهم». صحيح أن المرء يتصرف على هذا النحو إذا وُجد في موقع الدفاع ولكن رد الفعل للهجوم هو أمر طبيعي مثلما هو طبيعي «أن تبسم فيتسم العالم معك».

## الردود السلبية

يشدّد كوفي أن «إرادتنا وقبولنا بما يحدث حولنا يؤذينا أكثر

«بسبب مواهبنا الطبيعية الفريدة، بوسعنا أن نكتب برامج جديدة لأنفسنا مجردة كلياً من غرائزنا. ولهذا السبب فإن سعة استيعاب الحيوان محدودة نسبياً بينما سعة استيعاب الإنسان غير محدودة».

من كتاب «العادات السبع للأشخاص ذوي الفعالية العالية».

من الحدث نفسه». ومع ذلك يعترف كوفي أنه «من الصعب قبول هذا الأمر من الناحية العاطفية». ويقول إنه صعب «لأنني أطلب من الناس عدم كبت ردود فعلهم العاطفية ووقف بروز المشاعر في المقام الأول».

على أي حال، فإن الرد السلبي للحافز قد يكون أكثر قوة من الحوافز الإيجابية الهادفة للتغلب على السليبات. ويدرك كوفي هذا الأمر جيداً من تجاربه السابقة، فباستطاعتك أخذ الحصان إلى المياه لكنك لا تستطيع إجباره على الشرب. إن رد الفعل على ما يسميه كوفي بـ «بيع الحلول» والذي يصفه أيضاً بـ «النموذج الرئيسي للنجاح في القطاع التجاري» هو «رد فعل متعارف عليه في تجارب الكثيرين من الخبراء والمستشارين في هذا الحقل:

«لقد أسديت النصيحة والمشورة على مر السنين للناس الذين يريدون وظائف أفضل . . . وكنت أنصحهم بإظهار المزيد من المبادرات ودراسة الصناعة التي يريدون العمل فيها وأيضاً دراسة المشاكل المحددة للمؤسسات التي يرغبون بالعمل فيها، ثم تقديم مداخلة فعّالة تُظهر كيف بوسع قدراتهم حل مشاكل المؤسسة . . . الرد يكون عادة بموافقة الأشخاص على هذه المقترحات - لأن

«إذا كان لدينا الفهم العميق لجوهرنا وهدفه فبوسعنا مراجعته وعمل التزامات جديدة. وفي تجددنا الروحي اليومي نستطيع أن نتصوّر «ونعيش» أحداث اليوم بالتناغم مع تلك القيم».

من كتاب «العادات السبع للأشخاص ذوي الفعالية العالية».

معظم الناس يستطيعون الإدراك لمدى قوة هذا النهج في التأثير على فرصهم للحصول على الوظائف والتقدم. ولكن معظم الناس يفشلون في اتخاذ الخطوات الضرورية والمبادرة لتحقيق كل هذه الأمور».

## تبني المبادرات التفاعلية

يقول كوفي إن الفرق في الفعالية بين أولئك الذين يأخذون المبادرات وبين الذين لا يأخذونها ليس مثل الفرق بين خمسة وعشرين في المئة وخمسين في المئة «وإنما هو فرق يبلغ مقداره أكثر من خمسة آلاف في المئة، خاصة إذا كان أصحاب المبادرة حذقين وواعين وحساسين للآخرين». قد تكون الأرقام مبالغ فيها، ولكن كوفي على حق. إذا لم تأخذ المبادرة فإن الأمور سوف تحدث لك، ولكنك لن تجعل الأشياء تحدث (إلا إذا لم يكن هناك خيار آخر).

تؤخذ المبادرات التفاعلية على المستوى الشخصي، فعلى سبيل المثال بوسع أي شخص إدراك انعدام المنطق في العبارة التالية: «هذا الشخص يجعلني أغضب جداً». لكن علماء النفس يؤكدون منذ زمن طويل أن لا أحد يجعلك تغضب: أنت تختار أن تتفاعل بغضب لاستفزات شخص آخر. والمنطق واضح هنا مثلما هو الحال مع اللامنطق. فأنت وليس الشخص الآخر المسؤول عن غضبك الذي بوسعك أن تتفاداه أو تتخلص منه. أنت تعرف كيف ترد بشكل مختلف، أو ما عليك سوى أن تهرب

من رد الفعل إلى التفاعل مثلما هو وارد أدناه في التغييرات اللغوية:

### اللغة الرجعية

- \* يجعلني غاضباً جداً
- \* لا يوجد شيء أستطيع فعله
- \* هكذا أنا، لا أستطيع أن أتغير
- \* لا أستطيع
- \* يجب عليّ

### اللغة التفاعلية

- \* أضبط مشاعري
- \* دعنا ننظر إلى البدائل
- \* أستطيع اختيار نهج مختلف
- \* أنا أختار
- \* أحبّد

كما يلاحظ كوئي فإن «المشكلة الخطيرة في اللغة المرجعية أنها تصبح نبوءة من صنع الإنسان نفسه». إذا افترضت أن إنساناً ما لن يوافق على طلبك (ولذلك لا تقدم الطلب) فإنك ستضمن أن تحظى بالرفض - فأنت تقول «لا» نيابة عن ذلك الإنسان الذي ربما بالإقناع أو حتى من دون إقناع يريد قول «نعم» لطلبك. على أي حال، فعليك أن تقبل أنه حتى عندما تأخذ مساراً تفاعلياً في مثل هذه الظروف فليس هناك ما يضمن أنك سوف تتمكن من السيطرة أو حتى التأثير على القرار الأخير.

## السعي للتأثير على الآخرين

يلاحظ كوفي أن لدى الجميع «دائرة اهتمام» تشمل كل شيء مهم لهم. ويضيف قائلاً: «ولكن هناك بعض الأشياء التي ليس لدينا سيطرة حقيقية عليها وأشياء أخرى نستطيع أن نفعل شيئاً حيالها». وبالإمكان وضع هذه الأشياء التي نستطيع أن نفعل شيئاً حيالها داخل «دائرة النفوذ». يركّز الأشخاص المتفاعلون جهودهم في هذه الدائرة ويعملون على توسيعها. أما الرجعيون فيركزون جهودهم على «دائرة القلق» بأسرها ويسعون للتركيز على الضعف في الأشخاص الآخرين والمشاكل في البيئة والظروف الأخرى التي ليس لديهم سيطرة عليها.

ويؤدي ذلك بالرجعيين إلى تقلص دائرة نفوذهم ويصبحون أقل فعالية. وهؤلاء يشبهون حالة أخرى نجد فيها أن دائرة نفوذ إنسان ما أكبر من دائرة قلقه «بسبب وضعه وثروته وعلاقاته»، أو مثل صاحب العمل المستبد الذي لا ينفك عن إصدار الأوامر، ولكن في نهاية الأمر فإن هذا «قصر نظر عاطفي يمارسه الإنسان بحق نفسه».

---

«بإمكان المصالح التجارية... والمؤسسات بجميع أنواعها - بما في ذلك العائلات - أن تكون متفاعلة. وباستطاعتها أن تمزج الإبداع والقدرات التفاعلية للأفراد لخلق ثقافة تفاعلية داخل المؤسسة»

من كتاب «العادات السبع للأشخاص ذوي الفعالية العالية».

ويقدم كوفي مثلاً على المرؤوس المتفاعل الذي ارتفع فوق عدد من الرؤساء التنفيذيين عبر توقع احتياجات مديره الاستبدادي والمزايدة على توقعاته. ويقول كوفي إن بعض زملاء الرجل حاولوا الانتقام منه وأنهم «كانوا على خطأ عندما وضعوا استبداد رئيسهم ضمن قائمة المشاكل الإنسانية الثلاثة:

\* السيطرة المباشرة (بما في ذلك تصرفنا نحن).

\* السيطرة غير المباشرة (بما في ذلك تصرفات الأشخاص الآخرين).

\* لا سيطرة (المشاكل التي لا نستطيع أن نفعل شيئاً تجاهها مثل أوضاعنا الحقيقية الماضية والراهنة).

تضمّنت «دائرة قلق» الزملاء البيان التالي: «لو لم يكن لي مدير استبدادي مثل هذا المدير». يُلاحظ كوفي أن دائرة القلق مليئة بـ «لدي» بينما دائرة النفوذ مليئة بـ «أن أكون»، أي «أستطيع أن أكون مديراً تنفيذياً أكثر فعالية وسيداً على نفسي». إلاّ البطل الذي يحسن وضعه ويعالج مواقع الضعف في رئيسه بل في نفسه.

ولا بد من الاعتراف أن كوفي ليس إنساناً ساذجاً حيث أنه يدرك بأن الناس لا يستطيعون السيطرة على جميع تصرفاتهم كما أنهم لا يستطيعون تفادي ارتكاب الأخطاء - علماً أن الأمرين مرتبطان ببعضهما. يقول كوفي إن «التصرف التفاعلي تجاه أي غلطة يعني أن نعترف بالغلطة فوراً ونصححها ونتعلّم منها». ويعتقد أن هذا النهج «يحوّل الفشل إلى نجاح». كما أن الإخفاق

في رؤية هذا المبدأ «يؤدي إلى خديعة الإنسان لنفسه وتبرير أعماله وأحياناً تبرير الكذب (الكذب العقلاني) على نفسه وعلى الآخرين».

إن المسار التفاعلي لأي عمل هو «عدم الكذب وإنما إطلاق الوعود والالتزامات والوفاء بها». ويقول كوفي في تعاليمه إن جزءاً مهماً من أخلاق الطباع هو «أننا كلما أطلقنا الالتزامات ونفذناها (حتى لو كانت التزامات صغيرة) فإننا سنبدأ بتأسيس شعور داخلي بالكرامة يعطينا الإدراك بالسيطرة الذاتية والشجاعة والقوة لقبول المزيد من المسؤولية تجاه حياتنا». فالوصول إلى هدف ما هو في الواقع إلا تنفيذ شيء التزمت به، وهكذا نجد أن الشخص يتعلم «وضع هدف له - والعمل من أجل تحقيقه»، وهو الأمر الذي يوصل كوفي إلى العادة الثانية من عاداته للانتصار الخاص.

## تعريف الهدف

العادة الثانية من «عادات» كوفي تنص على أن «تبدأ مع النهاية في عقلك». في بعض الأحيان، يقوم علماء النفس بدعوة الناس لإعداد النص الذي سيكتب على أضرتهم أو كتابة نصوص النعي وذلك كوسيلة للتركيز على أهدافهم في الحياة. ويذهب كوفي أبعد من ذلك حيث يدعو القراء إلى حضور جنازاتهم. فماذا تريد في ذلك الاحتفال أن يقول عنك وعن حياة أفراد عائلتك أو أحد أصدقائك أو زملائك أو معارفك في المجتمع؟ وما هي الإنجازات والمساهمات التي تريد منهم أن يتحدثوا عنها؟

إن الجنازة هي تشبيه قوي حول كيفية «البدء مع النهاية في عقلك». وهناك تشبيه آخر لكوفي هو ما يتعلق بالخطة العملية التي يجب أن تبدأ بتعريف واضح عما تريد تحقيقه. ويقول كوفي أن «المدى الذي تبدأ به مع الأخذ بالاعتبار النهاية هو الذي يقرّر عما إذا كنت ستكون قادراً أو غير قادر على إيجاد مصلحة تجارية ناجحة. ويلاحظ كوفي أن معظم المصالح التجارية الفاشلة تبدأ عندما تؤدي هذه المرحلة من مراحل «الخلق الأولي» أو المرحلة العقلية إلى مشاكل مثل «العجز في رأس المال» أو «عدم فهم السوق» أو ببساطة «عدم وجود خطة». أما النهج الصحيح فهو كالآتي:

«عليك أن تفكر جيداً بالبضاعة أو الخدمة التي تريد أن تقدمها لهدفك في السوق، ثم عليك بتنظيم جميع عناصرك المالية والأبحاثية والتطويرية والعملية والتسويقية والقوى العاملة والمنشآت، المنح - لتحقيق الهدف».

### بيانات المهمات الشخصية

حسب تعبير كوفي فإن خطة العمل أو «الإبداع الأول» يتبعه «الإبداع الثاني»، أي وضع الخطة موضع التنفيذ. ويقول إن هناك «إبداعاً أول لكل جزء من حياتنا» لكن القضية تكمن في إذا ما كان الناس يعملون من أجل التصميم التفاعلي الخاص بهم أم «أنهم الإبداع الثاني في أجندة العادات السابقة». ووفقاً لكوفي، فأنت

بحاجة إلى الكثير من الخيال والإدراك لكي تصبح صاحب إبداعك الأول. وهو يرى أن مزج هذه الأمور مع الإدراك الذاتي «يعطيك القدرة لكي تكتب النص الخاص بك» - بكلمات أخرى، أنت تكتب «بيان المهمات الشخصي» الخاص بك».

إن فكرة هذه البيانات معروفة في عالم الشركات حيث تحاول بيانات الرؤية والمهمات عادة تقليد تعاليم كوفي ولكن ببعض الصعوبة. يركز البيان على «ما تريد أن تكون... وماذا تريد أن تفعل... وعلى أي مبادئ وقيم سوف تعتمد في عملك». المشكلة للشركات أن بياناتها تكون متشابهة في أغلب الأحيان. وكذلك الأمر للأفراد الذين سيتحدثون في بياناتهم عن قيم متشابهة وهذا الأمر من تعاليم كوفي الرئيسية: هناك أناس قليلون لا يتفوقون مع أحد أصدقاء كوفي الذي يوصي بضرورة «الحفاظ على روح الدعابة» أو «كن منظماً في العمل وشخصياً».

وهذا يعني أن عليك أن تأخذ بروح الجدية تحضير بيان المهمات الخاص بك. ويتوقع كوفي منك «أن تتفحص الأفكار جيداً وأن تحلل الأمور بعناية وأن تكون أفكارك معبرة وأن تعيد صياغة البيان عدة مرات». ويرى أن إعداد بيان المهمات «مهم مثلما هي مهمة عملية إعداد المنتجات»، وهو يؤكد أن كتابة بيان المهمات ومراجعته (وهو الأمر الذي يفعله كوفي مراراً) يغيرك «لأن ذلك يجبرك على التفكير بعمق في أولوياتك وأن تجعل من تصرفاتك انعكاساً لمعتقداتك».

## التصور والتأكيد

إن عمل البيان يجعل الجزء اليميني من العقل يلعب دوره حيث يتواجد الإبداع والحدس . يلاحظ كوفي أن عالمنا هو عالم «محكوم بدماغ في جزئه اليساري حيث تقبع الكلمات والمنطق» . ويبدو أن كوفي ليس خبيراً في طريقة عمل الدماغ حيث أنه يجهل أن النساء لا يقعن كثيراً تحت دائرة سيطرة الجزء اليساري من الدماغ . ولكن ذلك لا يؤثر على نقطته الرئيسية والقائلة إن التصور والخيال (وهما من أعمال الجزء اليميني من الدماغ) هما طريقتين مهمتين لتحسين وتغيير أدائك .

«قبل أي أداء أو عرض للبيع أو مواجهة صعبة أو التحديات اليومية لتحقيق هدف ما، عليك أن تنظر إلى الشيء مرات ومرات بشكل واضح وجلي . قم بابتكار «قطاع راحة» داخلي لكي لا تشعر بالرهبة عندما يحين موعد ما يجب أن تقوم به» .

يرى كوفي في فلسفته أن التصور يترافق مع «التأكيد» . وهو يعني بذلك أن يكون هناك بيان للمهمات الشخصية الذي يبقى رؤيتك وقيمك أمامك ويجعل حياتك «منسجمة مع معظم تلك الأشياء المهمة» . لدى التأكيد الجيد خمسة عناصر أساسية هي : أنها شخصية وأنها إيجابية وأنها تعبر عن الوقت الراهن وأنها تصورية وأنها عاطفية .

يعطي كوفي مثلاً حول التصور من حياة منزلية حيث البيان الأبوي يقول : «إنه من الأمور المرضية بشكل كبير أن أتجاوب

بالحكمة والحب والحزم والسيطرة الشخصية عندما يسيء أولادي التصرف «بعد أن تقوم بإعداد البيان، عليك أن تتصور الوضع - طفل يسيء التصرف بشكل كبير للغاية - وتصور ردك التفاعلي. إن تكرار هذه العملية يوماً بعد يوم سوف يعلمك أن تغيّر تصرفاتك إلى أن «تعيش مثل النص» الذي كتبتة «من نظام القيم الذي اخترته بنفسك».

### الالتزام بالأهداف

يتحدث كوفي مراراً عن إدارة الحياة بتعابير مسرحية (مثل «النص»). وكذلك فهو يوصي أن تقوم بتقسيم بيان المهمات إلى «أدوار محددة في نواحي حياتك» (ربما لعب دور البائع أو المدير أو مبتكر البضاعة). ثم تقوم باتخاذ قرار حول «الأهداف التي تريد أن تحققها في كل ناحية». مرة أخرى من الجديد القول إن تحديد الأهداف هو عمل يقوم به الجزء اليميني من الدماغ الذي «يستخدم الخيال والابتكار والوعي والإلهام»، والذي يركز «بشكل خاص على النتائج بدلاً من النشاط». يقول كوفي إن تشخيص النواحي المختلفة من حياتك والنتيجتين أو النتائج الثلاث المهمة التي

«سوف تجد أن هناك قوة هائلة في مبدأ الالتزام بالوعود واحترام الالتزامات. وهذا يؤدي إلى احترام قوي للذات وكرامة شخصية وهما أساس كل النجاح الحقيقي».

من كتاب «القيادة المبنية على المبدأ».

ترغب في تحقيقها «يعطيك فكرة شاملة عن حياتك وإحساساً بمسارها» .

ويعتقد كوفي أن إعداد بيانات المهمات يجب ألا يكون فقط حكراً على الشركات بل من الضروري أن يشمل أيضاً العائلات (علماً أن عائلة كوفي وضعت بيان المهمات على الحائط وتراجعته من وقت إلى آخر). ويؤكد كوفي على ضرورة مشاركة جميع أفراد العائلة أو الشركة في إعداد البيان. وفي الواقع فإن كوفي يعطي تركيزاً فوق العادة لمبدأ المشاركة حيث يقول إنه «بدون المشاركة لن يكون هناك التزام... لذا عليك أن تضع خطين أو دائرة حول عبارة... لا التزام بدون مشاركة» .

### إدارة نفسك

المرء بحاجة إلى «عادة ثالثة» من أجل تحقيق «النصر الخاص» وذلك عبر تحويل الرؤية إلى حقيقة بتبني نهج تفاعلي وسيطرة ذاتية ذات معنى وبالتالي الهروب من الاعتمادية إلى الاستقلالية. تقول «العادة الثالثة» إن عليك «وضع الأشياء الأولى أولاً»، أي بكلمات أخرى إتمام وتحقيق والظهور الطبيعي للعادتين «الأولى والثانية» (العادة الأولى هي «أن تكون متفاعلاً» والثانية هي «أن تبدأ مع النهاية في عقلك»). الذين يكتسبون العادة الثانية أولئك يصبحون «من أصحاب المبادئ المركزة الذين يعيشون عاداتهم ويمارسون الإدارة الذاتية الفعالة». وهذه «العادة» ليست عادة نظرية إذ هي في الواقع برنامج عملي. لقد أدى إلهام «العادة الثالثة» إلى قيام شركة كوفي بإنتاج مفكرة التخطيط اليومي

المعروفة بـ THE FRANKLIN DAY PLANNER والتي عادت بأرباح كبيرة على الشركة .

يعتمد نهج كوفي (راجع الدرس الثالث لاحقاً) على «قاعدة إدارة الوقت» التي تقسم النشاطات إلى أربع «دوائر» ظاهرة أدناه . يؤكد كوفي أن «إدارة الوقت» هي تسمية غير صحيحة، لأن التحدي لا يكمن في إدارة الوقت وإنما في إدارة أنفسنا . . . بدلاً من التركيز على الأشياء والوقت . . . قم بالتركيز على تعزيز العلاقات والمحافظة عليها وعلى تحقيق النتائج . بكلمات مختصرة حافظ على التوازن بين الإنتاج / والقدرة على الإنتاج (كما رأينا سابقاً).

### قاعدة إدارة الوقت

	غير مستعجل	مستعجل
١	<ul style="list-style-type: none"> <li>* الوقاية</li> <li>* نشاطات القدرة على الإنتاج</li> <li>* بناء العلاقات</li> <li>* معرفة الفرص الجديدة</li> <li>* التخطيط</li> <li>* الترفيه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* أزمات</li> <li>* مشاكل خانقة</li> <li>* مشاريع يجب أن تنفذ في مواعيدها</li> </ul>
٢	<ul style="list-style-type: none"> <li>* الأمور التافهة</li> <li>* الانهماك في العمل</li> <li>* بعض الكلمات الهاتمية</li> <li>* الأشياء التي تضيع الوقت</li> <li>* النشاطات المفرحة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* العراقل، مكالمات</li> <li>* بعض الرسائل، التقارير</li> <li>* بعض الاجتماعات</li> <li>* الأشياء القريبة الحدوث</li> <li>* الأمور الضاغطة</li> <li>* النشاطات الشعبية</li> </ul>

يقول كوفي إنه بإمكان الأشخاص الذين يركزون على المشاكل في الدائرة رقم واحد (1) توقع الضغوط لأنهم سوف يبقون إلى الأبد يطفثون الحرائق و«يعالجون الأزمات». كما أن أولئك المحشورين في الدائرة رقم (4) ممن يركزون على الأشياء المستعجلة لاعتقادهم أنها أيضاً مهمة، فسوف يعانون من آلام معالجة الأزمات إلى جانب الانهيار في العلاقات واكتساب سمعة قاتلة إن لديهم «طباعاً متقلبة». وبالنسبة لأصحاب الدائرة رقم ثلاثة (3) فهم يرون الأهداف والخطط على أنها عديمة الفائدة ويشعرون أنهم ضحايا وخارج نطاق السيطرة. أما أولئك الذين يقضون الوقت بمعظمه تقريباً في الدائرتين رقم ثلاثة (3) وأربعة (4) فهم «يعيشون حياة غير مسؤولة في الأساس». ويؤكد كوفي أن هؤلاء الأشخاص يعتمدون على الآخرين والمؤسسات للحصول على الدعم الأساسي، وهم يختلفون كلياً عن أولئك المتواجدين في الدائرة رقم اثنين (2) الذين يمضون معظم وقتهم على الأشياء المهمة ولكن غير المستعجلة، ويظهرون الرؤية والنظرة الثاقبة والتوازن والانضباط والسيطرة ويعانون من أزمات قليلة.

### تدبير الأمور عبر توزيع المسؤوليات أو التفويض

من المفارقات أن الإدارة الشخصية الفعالة لها أيضاً علاقة بالآخرين. ويقول كوفي «إننا نحقق كل ما نفعله عبر التفويض - إما تفويض الوقت أو تفويض الآخرين. إذا قمنا بتفويض الوقت (أي تخصيص الوقت للهدف المنشود)، فإننا بذلك نتصرف من منطلق

المنشود، فإننا بذلك نتصرف من منطلق الكفاءة، وأما إذا قمنا بتفويض الناس، فإننا بذلك نتصرف من منطلق الفعالية».

يرى كوفي أن التفويض الفعال يعطي الناس حق اختيار الوسيلة ويجعلهم هم، وليس الشخص الذي تم تفويضه مسؤولين عن النتائج. والمفتاح هو تأمين «التزام وفهم مشترك واضحين باتجاه المستقبل بالنسبة للتوقعات في النواحي الخمس التالية»:

\* النتائج المرغوبة: اتفق مع نفسك على ما أنت بحاجة إلى تحقيقه عبر التركيز على ما الذي تدير تحقيقه وليس كيف تدير تحقيقه.

\* الخطوط العريضة: قم بتعريف الحدود التي يجب أن تعمل ضمن نطاقها المفوض - على أن تكون هذه الحدود قليلة إذا أمكن.

\* الموارد: قم بتعريف الموارد الإنسانية أو التقنية أو المالية والتنظيمية المتوفرة.

\* المساءلة: قم بتأسيس المستويات التي تريد تطبيقها عند كتابة التقارير وتقييم الأمور.

\* النتائج: قم بتحديد ما الذي سيحدث (إيجاباً وسلباً) نتيجة للتقييم.

تعتبر هذه المعادلة أساسية لنظريات كوفي المتعلقة بإدارة الأعمال، وهي الجسر بين الانتصار الشخصي والإنجاز العام الذي ينطلق من ذلك النجاح.

## أفكار للعمل

- أظهر «قدرتك على الرد»، أو قدرتك على اختيار ردك.
- لا تنتظر لكي يحدث الشيء أو أن يقوم أحدهم بالاعتناء بك.
- كافح الأوقات السيئة عبر تبني إجراءات عملية ومضادة ومقتدرة.
- لا تستهلك وقتك على الأمور التي لا تستطيع أن تفعل أي شيء تجاهها.
- اعترف بالأخطاء فوراً وقم بتصحيحها والتعلم منها.
- قم دائماً بالبداية بمشروع جديد مع وجود رؤية واضحة في عقلك حول هدفك.
- فكر في أولوياتك جيداً واربط بين تصرفاتك ومعتقداتك.

## اختيار الرد على الحافز

أخذ كوفي إجازة كتابية لعلم واحد من وظيفته الجامعية وذهب للإقامة قرب إحدى الكليات في جزيرة أوهو Oahu في هاواي. وقد لفت انتباهه مقطع في أحد الكتب الذي لا يذكر اسمه.

وعمق عن «عواملنا الداخلية... وتربيتنا وكتابتنا ومشاعرنا والشكوك التي تستولي علينا».

### الاكتشاف الداخلي

وبدأ كوفي وزوجته «في استخدام هذه المساحة بين الحافز والرد... للتفكير في برامجنا وكيفية تأثير هذه البرامج على نظرتنا إلى العالم». لقد اشتملت هذه التجربة على بعض الألم «حيث قامت بكشف بعض الطبقات الداخلية في أعماقنا» وتبين أن لساندرا زوجة كوفي «هاجس حول أجهزة التبريد... وقد فوجئت تماماً بهذا الأمر الذي أصبح مصدر تهيج لي». وتمكن الزوجان من معالجة هذه المشكلة عندما تم الاكتشاف أن هاجس ساندرنا نجم عن علاقتها العميقة مع والدها الذي تم إنقاذ مصلحته التجارية بواسطة شركة أجهزة التبريد «فريجيدير» FRIGIDAIRE.

اكتشف كوفي وزوجته في ذلك «العالم الجميل» الذي اشتمل على استكشاف متبادل لأعماق النفس أن نهج «الخارج - الداخل» غير فعال إطلاقاً. لكن عندما بدأ الزوجان العمل انطلاقاً من

يقول كوفي «وقع نظري على فقرة واحدة كان لها الأثر الكبير في حياتي وكانت الفقرة تشتمل على عبارة قصيرة غمرتني بقوة غير معهودة». تبدو الكلمات بسيطة وعادية - «فجوة بين الحافز والرد». ولكن هذه الكلمات أوحى لكوفي فكرة بسيطة لها جاذبية كبيرة: أن المفتاح لتطور الإنسان وسعادته هو كيفية اختيار الناس لاستخدام المساحة بين الحافز والرد.

ويقول كوفي: «لم أستطع وصف مدى تأثير هذه الفكرة على عقلي علماً أن تنشئتي تمت على فلسفة القرار الذاتي». ويضيف بقوله إن تأثير هذه الفكرة عليه يكمن في كونها جديدة أكثر من كونها قوية. ويتابع قائلاً: «صار الأمر وكأنني أصبحت مراقباً لما أقوم به... فبدأت أف في تلك الفجوة والنظر إلى الحافز الخارجي... ولقد غمرني الشعور بحرية اختيار ردي». وقام كوفي بمتابعة هذا الاكتشاف عبر البدء بممارسة طويلة «للاتصالات العميقة» مع زوجته. كان يتصل بها قبيل الظهر بقليل يومياً وكانا يذهبان على الدراجات الهوائية مع طفليهما الصغيرين ثم يجلسان معهما على شاطئ منعزل فيتحدان بصراحة



الداخل إلى الخارج نجحاً في حل  
الفروقات في الاختلال الوظيفي بشكل  
دائم وعميق».

لقد حدّد كوفي الفكرة الأساسية التي  
جعلته يبيع الملايين من الكتب: عندما  
يصل الناس على مثالياتهم الحيوية فإن  
لديهم القدرة على تركيز حياتهم على  
المبادئ الصحيحة وأن «يملكو القدرة على  
الشروع في مهمة ابتكار حياة فعالة ومفيدة  
وسلمية».

تتطلب الجراءة من الإنسان أن  
يكون قادراً على التغلب على  
مزاجه وأفكاره، وينبغي أن  
يستطيع التحكم بها بدل أن  
تتحكّم به.

«الأولويات هي الأفضل»

## ممارسة القيادة - الذاتية SELF - LEADER SHIP

لكي تقول وتؤثر على الآخرين عليك أولاً أن تسيطر على نفسك، بمعنى أن تكون إيجابياً في قدراتك وفرصك إلى أقصى حد ممكن. ولتحقيق ذلك، عليك أن تتعلم التفكير بشكل تفاعلي وأن تأخذ المبادرة كلما كان ذلك ممكناً. وعليك أيضاً أن تحدد أهدافك القصيرة والطويلة المدى وأن تطور قدراتك لتحقيقها.

### استخدام الإدراك الذاتي

بالنسبة لكوفي فإن الإدراك الذاتي هو القدرة على النظر إلى عمليات التفكير الخاصة بك على أنها «قدرة إنسانية فريدة وسر النجاح الإنساني». وهذه القدرة هي واحدة من أربعة مفاتيح رئيسة إلى حرية الخيار بين التصرف الرجعي (أي، أن يسيطر عليك الآخرون) والتصرف التفاعلي (أي، أن تسيطر على نفسك).

ابدأ بالسيطرة على حياتك عبر ممارسة الإدراك - الذاتي الفعال. قم بالتقييم التالي حول الإدراك الذاتي. هل تستطيع الإجابة بـ «نعم» على الأسئلة الخمس الأولى وبـ «لا» على السؤال الأخير.

- \* هل تستطيع أن تنظر إلى نفسك وكأنك شخصاً آخر؟
  - \* هل تستطيع أن تعرف مزاجك الحالي؟
  - \* هل تستطيع تسمية ما الذي تشعر به؟
  - \* هل تستطيع أن تصف وضعك العقلي الحالي؟
  - \* هل عقلك يعمل بسرعة ويقظة؟
  - \* هل أنت في حيرة من أمرك بين عمل هذا التمرين وتقييم النقاط الناجمة عنه؟
- المقصود هنا أنك إذا أجبت «لا» على هذه الأسئلة، فعليك أن تتمرّن حتى تجيب بـ «نعم».

### المسار التفاعلي

يقول كوفي إن المفاتيح الثلاثة الأخرى للتصرف التفاعلي هي: «الضمير (الشعور بالخطأ والصواب)؛ القرار المستقل (الاستعداد للتصرف من تلقاء نفسك مثلما يملي عليك إدراكك الذاتي)؛ والخيال (استخدام الجزء اليميني الابتكاري من دماغك).

وعبر التمرين والتطوير للقدرات الأربع جميعها فإنك تستطيع أن تصبح إنساناً أكثر فعالية وأن تكتسب النفوذ لتكون الشخص الذي تريد أن تكونه وأن تفعل الشيء الذي تريد أن تفعله أنت وليس الشيء الذي يريد الآخرون منك أن تفعله. وعبر ربح حرية الاختيار فإنك تعطي نفسك القوة للسيطرة على مستقبلك وتحقيق طموحاتك. وهذا الدرس يبين لك الطرق التي من شأنها أن تحسّن من جميع القدرات الرئيسية الأربع التي يتحدث عنها كوفي.

# 1 الانتباه لما تقوله

تعتبر اللغة التي تستخدمها مؤشراً قوياً حول إذا ما كنت تتصرف من منطلق رد الفعل على الأحداث أو أنك تتصرف بشكل تفاعلي بحيث تؤثر على مجرى الأحداث. قم بتبني لغة تفاعلية لكي تحقق تحولاً إيجابياً في رؤيتك لنفسك وفي رد فعل الآخرين عليك.

## اللغة التي تقيد صاحبها

المبدأ بسيط للغاية. إذا لم تدخل في السباق فلن تستطيع أن تريح. وكوفي على حق عندما يقول إن الناس لا يؤدون مهماتهم بشكل كامل لأنهم بوعي أو بدون وعي يقيدون طموحاتهم، ويبينون هذه القيود الذاتية عبر لغتهم. قم بتحليل لغتك لترى المدى الذي تردع فيه نفسك في طريقة التعبير. ولا بد من الإشارة هنا أن لكل عبارة رجعية أو مقيدة للذات هناك عبارة تفاعلية نظيرة لها تجعلك تتقدم على الآخرين.

لغة رجعية وتفاعلية	
لغة رجعية	لغة تفاعلية
ليس هناك فائدة لطرح السؤال على مديري لأنه سيقول فقط «كلا».	سوف أطرح عليه عرضاً من الصعب عليه رفضه.
لا أستطيع فعل ذلك لأنه ليس من اهتماماتي.	لم أفعل ذلك من قبل ولكنني أرغب في التجربة.
ليس عندي مزاج للأرقام والحسابات.	سوف أعمل كل ما في وسعي لتحسين قدراتي في الرياضيات.

## استخدم لغة إيجابية

ينصحك كوفي أن تركز يوماً كاملاً على الاستماع للغتك ولغة الآخرين. إسأل نفسك «كم مرة استخدم وأسمع عبارات «لو فقط» أو «يجب علي» أو «لا بد لي»... من المؤكد أنك سوف تفاجأ بعدد المرات».

ومن هنا فصاعداً فكلما وجدت جملة رجعية على لسانك قم بتحويلها إلى جملة تفاعلية. على سبيل المثال قم باستبدال «لو فقط» إلى «سوف أفعل» و«يجب علي» إلى «أفضل» و«لا بد لي» إلى «سوف أختار». هذا التحول سيؤدي إلى تغيير تصرفاتك بشكل كبير ورفع مستوى فعاليتك وتحسن نهجك.

### 2 أخذ المبادرة

يقول كوفي إنه باستطاعتك أن تسيطر على قدرك، مع العلم أن معظم الناس لا يستطيعون فعل ذلك «وهو أمر معاكس للطبيعة التفاعلية للإنسان». وينصحك كوفي بعدم جعل الظروف والشروط تدير مجرى حياتك «بل عليك أن تستخدم تصرفاتك لكي تعطي القوة لنفسك وتوسع من نفوذك على الأحداث».

#### قم بتطوير التصرفات الفاعلية

يقترح كوفي أن تدقق في مدى تفاعليتك باستخدام برنامج يبين مسؤولياتك عن فعاليتك. حاول لفترة 30 يوماً الالتزام بالتعليمات السبع التالية في جميع نشاطاتك في مكان العمل وفي المنزل:

- \* اعمل التزامات صغيرة وحافظ عليها.
- \* كن جزءاً من الحل، وليس جزءاً من المشكلة.
- \* كن نموذجاً وليس ناقداً.
- \* عندما تقترف غلطة، اعترف بها وقم بإصلاحها وتعلم منها - فوراً.
- \* لا تحمل المسؤولية للآخرين ولا تتهمهم.
- \* إذا بدأت بالتفكير أن المشكلة «هناك في الخارج» وليس من نطاق مسؤولياتك، فإنه يجب عليك أن تضع حداً لمثل هذا التفكير.
- \* في نهاية كل يوم، اكتب كيف كان أدائك في كل واحد من التعليمات السبع.
- \* احفظ التعليمات في عقلك وليكن هدفك التحسن يوماً بعد يوم.

#### استخدم خيالك

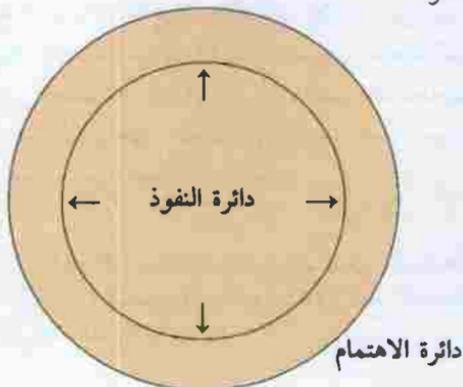
شجع نفسك على أخذ المبادرة باستخدام «التأكيدات» البصرية والتي نستطيع أن نسميها «حلم اليقظة الهادف». يحتوي التأكيد الناجح على خمس عناصر مميزة.

العناصر الخمسة للتأكيد البصري
هي شخصية
هي إيجابية
هي في صيغة الفعل الحاضر
هي عاطفية
هي بصرية

على سبيل المثال، إذا كنت تواجه قراراً لا معنى له من المسؤول عنك، ولا تريد أن تنفذه، استخدم تأكيداً بصرياً لمساعدتك على أخذ المسار التفاعلي - لإقناع مديرك لتغيير قراره. قد يأتي تأكيدك على الشكل الآتي: «تملكني العاطفة (عاطفياً) لأنني (شخصياً) أرد (صيغة الفعل الحاضر) بنزاهة وشجاعة وسيطرة ذاتية (إيجابي) لوقف اقرار الأخطاء». ثم قم بتخيّل نفسك داخلاً إلى مكتب مديرك لإقناعه أو إقناعها، ولا تكن مندهشاً عندما تنجح في مسعاك.

### قم بتوسيع دائرة نفوذك

هناك بعض الأمور التي تستطيع السيطرة عليها وبعض المسائل الأخرى التي تثير اهتمامك ولكنك لا تستطيع أن تفعل شيئاً تجاهها. كل هذه الأمور والمسائل تابعة لدائرة الاهتمام. أما تلك الأمور التي تستطيع التأثير عليها مباشرة فتقع في وسط دائرة النفوذ.



### السعي لتحقيق النفوذ

داخل دائرة الاهتمام هناك دائرة أصغر يقال لها دائرة النفوذ والتي يجب علينا أن نصل من أجل توسيعها إلى أكبر قدر ممكن.

استخدم مبادرتك لتوسيع دائرة نفوذك واستخدم سيطرتك الذاتية لتركيز وقتك وطاقتك على القضايا التي تستطيع أن تؤثر عليها. عندما تواجهك مشكلة، قم دائماً بطرح الأسئلة التالية:

- \* هل هذا شيء لا أستطيع السيطرة عليه؟
- \* هل هذا شيء أستطيع السيطرة عليه مباشرة؟
- \* هل هذا شيء أستطيع أن أسيطر عليه بطريقة غير مباشرة.

إذا كان جوابك على السؤال الأول بـ «نعم»، فعليك أن تتعلم العيش مع المصاعب، وإذا كان الجواب على السؤال الثاني بـ «نعم»، فعليك أن تستخدم نفوذك لحل المشكلة. أما إذا كان الجواب على السؤال الثالث بـ «نعم»، فعليك أن تستخدم وقتك للتأثير على الناس من أجل أخذ الاتجاه الذي تريده أنت.

### 3 تحديد أهدافك

ارسم الطريق الذي تريد أن تسلكه وكيفية الوصول إلى هدفك، حيث أن القيام بهذا الأمر أساسي للسيطرة على نفسك. ولا بد من القول إنه بدون هدف واضح فسوف تخطئ معالم طريقك. وكما لاحظ لويس باستور Pasteur فإن «الحظ يجذب العقول المستعدة».

#### قرر مهمتك

اكتب طموحك الرئيسي في بيان المهمات، MISSION STATEMENT واجعل ما تكتبه قصيراً ومباشرة في الموضوع، وعلى سبيل المثال «أن أكون المدير التنفيذي لشركة عامة كبرى عند بلوغي سن الأربعين». من المهم القول هنا إن مجرد اتخاذ القرار حول هذا الهدف الرئيسي «هو بمثابة خطوة رئيسية لتحقيق الهدف».

الآن تستطيع التركيز على جميع النشاطات الأخرى والأهداف الأصغر من أجل الهدف النهائي. وستبدأ بعد ذلك بملاحظة المناسبات والفرص والمواد والاتصالات (معالم الطريق) التي ستساعدك على تحقيق هدفك الرئيسي. وأيضاً فإن تحديد الوقت للهدف مهم جداً في ضبط نفسك وتوجيه جهودك إلى الجهة الصحيحة، وربما تكتشف أنك سوف تصل إلى هدفك أسرع مما كنت تتصور.

#### التخطيط الاستراتيجي

إن تسمية هدفك الأول ما هو إلا البداية فقط، «حيث أنك منهمك في التخطيط الاستراتيجي الشخصي فأنت بحاجة إلى اتباع المنهج ذاته الذي يتبعه واضع الخطط التجارية. وفي هذا تنطوي الإجابة على الأسئلة التالية:

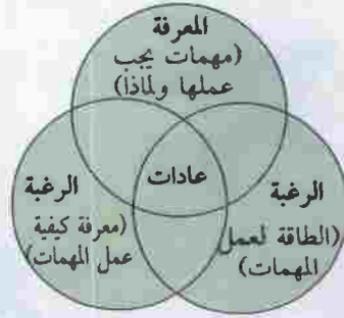
- \* أين أنا الآن (موضع A)؟
  - \* أين أريد أن أكون ومتى (موضع B)؟
  - \* ما هي الموارد المطلوبة للانتقال من A إلى B؟
  - \* ما هي الموارد التي أمتلكها الآن؟
  - \* ما هي التحسينات التي بحاجة إليها هذه الموارد؟
  - \* ما هي الموارد المطلوبة الأخرى التي يجب علي العثور عليها؟
  - \* كيف أعثر على تلك الموارد الأخرى؟
  - \* ما هي المراحل التي يجب علي أن أمر بها قبل الوصول إلى الهدف النهائي - ومتى؟
  - \* ما هي المساعدة التي سوف أحتاجها - ومن سيزودني بها؟
- يصف كوفي هذه العملية بالابتكار العقلي. ابدأ عبر تطبيقها على مشروع سوف تتبناه في المستقبل القريب. اكتب النتائج التي ترغبها والمراحل التي ستؤدي إلى تلك النتائج. وسوف يؤدي النجاح في المشاريع الصغيرة إلى بناء الثقة بنفسك لتخطيط مهمتك الشخصية الطويلة الأجل.

## 4 تحقيق الكمال لقدراتك

لا تقتصر الفعالية على البعد الانفرادي لما تقوم به ومدى امتيازك في الذي تفعله، لأنه عليك أيضاً أن تعزز قدرتك على الأداء (أي قدراتك على الإنتاج) حتى تحقق الكمال لتلك القدرات.

### فهم بتطوير قدراتك

كلما زادت المعلومات لديك كلما كان طموحك أكبر بالإضافة إلى أن مهاراتك سوف تكون أفضل، مما يعني أنك سوف تكون أكثر فعالية. وتوفر جميع «العادات السبع» العناصر المهمة للقدررة على الإنتاج التي بحاجة إلى التطوير مثلما هو الحال مع الرياضيين الذين يعتنون بكمال أجسامهم (عبر التدريب والتمارين).



### عادات فعالة

حيث تلتقي معرفتك ومهاراتك ورغباتك تجد هناك القدرة على تطوير عادات عمل إيجابية

قم بإجراء تدقيق منتظم لما تقوم به من أعمال تطويرية لقدراتك الإنتاجية وكذلك للقدرات الإنتاجية لمؤسستك من أجل الكشف عن المواقع الضعيفة التي تستطيع إجراء التحسينات عليها مما يعزز من القدرات والأداء.

هل تقوم بالأمر التالية:

- \* ممارسة السيطرة على قدرك؟
- \* وضع أهداف ثمينة؟
- \* استخدام وقتك وفقاً لأولوياتك؟
- \* العمل مع الآخرين من أجل المنفعة المشتركة؟
- \* التعلم عبر الاستماع؟
- \* تنسيق أعمالك مع أعمال الآخرين؟
- \* تحسين مواردك المادية والإنسانية والمالية؟

