

# استفان کاوی

## هفت عادت افراد دارای کارایی بالا

### زندگی و دوران شغلی

استفان کاوی بانی و رییس هیات مدیره مرکز رهبری کاوی (۱۹۸۵) - هم اکنون بخشی از مرکز فرانکلین کاوی است - و انستیتو رهبری متمرکز بر اصول در اوتاه<sup>۱</sup> است. او که متولد سال ۱۹۳۲ است، مدرک فوق لیسانس مدیریت بازرگانی خود را از دانشکده هاروارد بیزینس<sup>۲</sup> و دکترای خود را از دانشگاه بریگام یانگ<sup>۳</sup> اخذ کرد و در همانجا به عنوان استاد رشته رفتار سازمانی و مدیریت کسب و کار مشغول به تدریس شد. در مرکز رهبری کاوی و از طریق نگارش کتاب هفت عادت افراد دارای کارایی بالا (که پنج میلیون نسخه از آن به فروش رفته است) و همچنین از طریق فعالیتهای مشاوره، پیام او به دست میلیونها نفر در حوزه های آموزش، مدیریت و کسب و کار رسید.

### تفکر کلیدی

#### هفت عادت افراد دارای کارایی بالا

این هفت عادت مخاطبان نه تنها بر اساس توانمندی آنان به عنوان مدیر بلکه به عنوان اعضای یک خانواده و به عنوان افرادی اجتماعی، معنوی و متفکر مورد توجه قرار گرفته است. این کتاب در واقع نسخه ای است که زندگی افراد را متحول می سازد. کاوی در این کتاب خواهان ارزیابی مجدد فرضیات و نگرشهای

بنیادی است و در عین حال مفهومی اساسی را در قبال وابستگی های متقابل<sup>۴</sup> ارایه می نماید. کاوی به دنبال توسعه فردی از طرق زیر است:

- وابستگی در دوران کودکی (بسیاری افراد هرگز خارج از فرهنگ وابسته خود رشد نمی کنند)؛
- استقلال و رشد شخصیت و داشتن ذهنیتی مثبت؛
- وابستگی متقابل - شناخت اینکه نتایج بهینه ناشی از بهترین تلاش افرادی هستند که هدف مشترکی را دنبال می کنند و دارای نگرش و دیدگاه مشترک هستند اما در عین حال برای تصمیم گیری آزادی عمل دارند تا بتوانند طبق نظرشان به هدف مشترکی که دارند، نایل شوند.

### عادت ۱

فعال بودن.

کاوی افراد پیش نگر<sup>۵</sup> را (کسانی که تلاشهای خود را بر آنچه می توانند انجام دهند، متمرکز می کنند) از افراد واکنش پذیر<sup>۶</sup> که دیگران را سرزنش یا متهم می کنند، همانند قربانیان رفتار می کنند، نقاط ضعف دیگران را به رخ می کشند یا مرتباً از عوامل خارجی که هیچ کنترلی بر آنها ندارند (مانند آب و هوا) شکایت می کنند، جدا می نماید.

افراد پیش نگر مسئول زندگی خود هستند. کاوی واژه مسئولیت پذیری را به دو بخش تقسیم می کند: مسئولیت (به ویژه

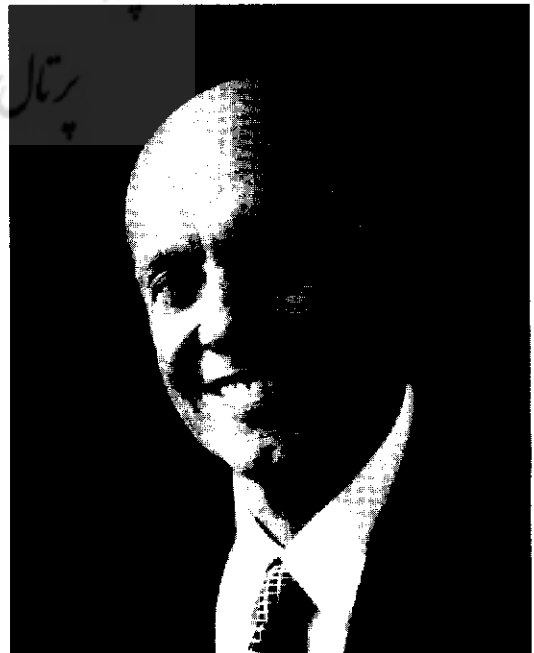
۱۹۳۲ . تولد.

۱۹۸۵ . تاسیس مرکز رهبری کاوی.

۱۹۸۹ . انتشار کتاب هفت عادت افراد دارای کارایی بالا.

۱۹۹۷ . ادغام مرکز رهبری کاوی با فرانکلین کوئست<sup>۷</sup>.

- 1.Utah
- 2.Harvard Business School
- 3.Brigham Young University
- 4.interdependence
- 5.Proactive
- 6.Reactive
- 7.Franklin Quest



در قبال انتخاب یک نفر) و پذیرش (یا توانایی پذیرفتن). افراد پیش نگر از مسئولیت خود در قبال آنچه رخ خواهد داد، مطلع هستند. آنها کسانی هستند که اجازه می دهند، احساساتشان اقداماتی را که تحت مسئولیت آنها انجام می شود کنترل نمایند. آنها توجه زیادی به احساسات خود دارند. وقتی افراد پیش نگر اشتباهی مرتکب می شوند، نه تنها آن را می دانند و تایید می کنند، بلکه اگر امکان داشته باشد، آن را اصلاح می کنند و از همه مهم تر اینکه از اشتباهشان درس می گیرند.

## عادت ۲

آغاز کار با در نظر گرفتن هدف.

رهبری کاری در قبال کارایی است، یعنی هدفی که باید بدان دست یافت. رهبری، مسیر، هدف و حساسیت کار را مشخص می سازد. از سوی دیگر، مدیریت کاری در قبال اثربخشی است، یعنی چگونه میتوان به بهترین شکل به هدف تعیین شده دست یافت. این امر به کنترل، هدایت و قوانین و قواعد بستگی دارد. برای تعیین هدف و تعیین مسیر یا استراتژی دستیابی به آن هدف، کاوی نیاز به "تمرکز بر اصل" را به عنوان مبنایی برای تمامی ابعاد زندگی معرفی می کند. اکثر افراد، موضوعی را به عنوان مینا (یا محور) زندگی خود تعیین می کنند: همسر، خانواده، پول، کلیسا، تفریح، دوستان (در مواقع خاص، دشمنان)، ورزش و غیره. البته هر یک از این موارد، به نوعی بر زندگی افراد تاثیر گذار هستند. تنها با تعیین روشن اصول است که فرد می تواند مبنایی مستحکم برای خود ایجاد کند.

## عادت ۳

اولویت قابل شدن.

نخستین کار مهم کاوی در قبال موضوع اولویت قابل شدن، مدیریت زمان است. او استدلال می کند که موضوع مهم مدیریت زمان نیست بلکه مدیریت خویشتن است یعنی تمرکز بر نتایج به جای روشها.

او فعالیت‌های مختلف دایره زندگی را به چهار ربع تقسیم می کند:

ربع ۱: مهم و اضطراری - مانند بحرانها، بن بست ها، فرصتهای پیش بینی نشده.

ربع ۲: نه چندان اضطراری اما مهم - مانند برنامه ریزی، تفریح، ایجاد ارتباطات، انجام دادن، درس گرفتن.

ربع ۳: اضطراری اما نه چندان مهم - اختلالها، جلسات.

ربع ۴: نه اضطراری و نه مهم - مانند مسایل پیش پا افتاده، اتلاف وقت، شایعات.

الزاماً تمامی فعالیت‌های افراد کارآمد باید متمرکز بر ربع دوم به غیر از موضوعات نه چندان قابل پیش بینی در ربع ۱ باشد. البته، برنامه ریزی و عمل کردن کارآمد در ربع ۲، باید امکان بروز

موقعیتی را که باعث بروز بحران می شود به حداقل برساند. نتیجه ربع ۲ متمرکز بر این موارد است: نگرش، دیدگاه، توازن، نظم و کنترل. از سوی دیگر، نتایج تمرکز ذهن افراد بر دیگر ربع‌ها عبارتند از:

ربع ۱: فشار روحی، خستگی، ناتوانی در مدیریت زمان (و در نتیجه از دست دادن کنترل بر زندگی).

ربع ۳: کمبود وقت، از دست دادن کنترل، سطحی نگری، احساس قربانی بودن

ربع ۴: عدم مسئولیت پذیری، وابستگی، ناپایداری شغلی. بنابراین عادت کردن به مدیریت کارآمد خویشتن از طریق اولویت قابل شدن در قبال اصول تعیین شده می شود.

## عادت ۴

فقط به پیروزی فکر کردن.

وابستگی متقابل زمانی رخ می دهد که در محیط کار (یا خانه) همکاری وجود دارد نه رقابت. کاوی معتقد است که رقابت متعلق به بازار است.

کاوی به این نکته اشاره می کند که از دوران کودکی بسیاری افراد با ذهنیت پیروزی / شکست در امتحانات مدرسه شرکت می کنند. این امر به شکل گیری "ذهنیت کمبود" می انجامد یعنی این باور که تنها یک کیک کوچک وجود دارد که باید به شراکت گذاشته شود. "ذهنیت کمبود" در افرادی دیده می شود که برای مشارکت دادن دیگران در سود، قدرت یا اعتبار خود مشکل دارند. این امر توانایی افراد برای تحسین موفقیت دیگران را محدود می کند و حتی باعث احساس رضایت و خشنودی از بد اقبالی دیگران می شود.

برعکس، کاوی از "ذهنیت وفور" حمایت می کند که:

- احتمالاتی نامحدود را برای رشد و توسعه مثبت در نظر می گیرد؛
- موفقیت دیگران را تحسین می کند؛
- یک راه حل برنده / برنده را درک کرده و دنبال می کند.



## عادت ۵

نخست درک کردن سپس درک شدن.

"نمی توانم بسرم را درک کنم. او به حرف من گوش نمی کند." کاوی به کمک این عبارت بر اهمیت گوش دادن برای درک کردن تاکید می نماید. مسلماً، اگر والدین می خواهند فرزندشان را درک کنند، باید به حرف آنان گوش کنند.

البته، اکثر افراد می خواهند که در مرحله اول درک شوند. کاوی سطوح مختلف گوش دادن را چنین تعریف می کند:

- گوش کردن اما نادیده گرفتن؛
- تظاهر به گوش دادن ("بله"، "اوه"، "گرفتم")؛
- گوش دادن انتخابی (انتخاب کردن آنچه دوست داریم بشنوم)؛
- گوش دادن دقیق بدون ارزیابی (مانند یادداشت برداری از یک سخنرانی)؛
- گوش دادن احساسی (با هدف درک طرف مقابل).

شروع است و باید این درخت را قطع کنم."

پیام این مثال کاملاً روشن است. ممکن است هر کسی آن قدر غرق کارش شود که توجه به ابزارهای اصلیش را فراموش کند. این ابزارها عبارتند از:

- "ابزار فیزیکی" - که نیازمند ممارست، رژیم غذایی مناسب و مدیریت استرس است؛
- "ابزار اجتماعی / احساسی" - که از طریق خدمات، همدردی و همیاری باعث ارتباط با دیگران میشود و منشأ ثبات و امنیت درونی است؛
- "ابزار معنوی" - که از طریق مراقبه، نیایش و مطالعه به فرد کمک می کند ارزشها و نقاط قوت خود و همچنین احساس تعهدش به آنها را مشخص سازد؛
- "ابزار ذهنی" - که بر پایه تحصیلات رسمی ما از طریق خواندن، تجسم، برنامه ریزی، نوشتن و حفظ یک برنامه جامع استمرار توسعه فردی است.

## استفان کاوی در یک نگاه

منتقدان هم به رویکرد کاوی در قبال خودیاری حمله کرده اند و هم از آن حمایت نموده اند. البته در زمان تحول، سردرگمی، شکست، بی میلی و بیکاری، افراد با فشار زیادی روبرو می شوند و کاوی نیز به این موضوع اشاره می کند که این فرد است که باید به خودش برای غلبه بر چنین وضعی کمک کند. کتاب اولویت قابل شدن که کاوی آن را به همراه راجر و ربکا میلر<sup>۸</sup> نوشته، فروشی دو برابر هفت عادت افراد دارای کارآیی بالا داشته است. بدون شک، کاوی فیلسوف عصر ما است و بر اهمیت تحولات ایجاد شده در روابط صنعتی و انسانی در عصر پس از جنگ تاکید می کند و بر توان بالقوه منابعی که هر فردی در اختیار دارد، صحنه می گذارد.

## عادت ۶

همیاری.

لزوم همیاری در زمانی مطرح می شود که دو طرف، برای تفاوت های یکدیگر ارزش قایل می شوند. هر چیزی در طبیعت دارای همیاری است یعنی هر مخلوقی و هر گیاهی در همیاری با مخلوق و گیاه دیگری است. وقتی شاهد همیاری در سطوح فردی هستیم، میتوانیم افزایش اثربخشی را نیز شاهد باشیم. در چنین زمانی، مغز هر دو طرف بر روی حل یک مسئله کار می کند. همیاری در افرادی که دچار بی ثباتی هستند دیده نمی شود. آنها فقط از دیگران تقلید می کنند. اینگونه ناامنی و بی ثباتی، زاده تعصب، نژادپرستی، ملی گرایی یا هر نوع تعصب داشتن نسبت به دیگران است.

### برای اطلاعات بیشتر

آثار مهم کاوی

کتاب:

"هفت عادت افراد دارای کارآیی بالا"، ۱۹۸۹

"رهبری متمرکز بر اصول"، ۱۹۹۱

"هفت عادت خانواده های دارای کارآیی بالا"، ۱۹۹۷

## عادت ۷

تیزبینی.

عادت هفتم و آخر، مرتبط با احیای فرد است. همچنان که یک خودرو یا هر ابزار دیگری نیازمند تعمیر و نگهداری منظم است، بدن و ذهن انسان نیز چنین است.

کاوی از مثال هیزم شکنی استفاده می کند که سخت تلاش می کند تا با تبرش یک درخت را بیاندازد. مسلماً تبر او نیازمند تیز شدن است اما هیزم شکن این کار را انجام نمی دهد. وقتی از هیزم شکن پرسیده می شود که چرا تبرش را تیز نمی کند، او در پاسخ می گوید: "نمی توانم کارم را متوقف کنم، سرم خیلی

8. Roger and Rebecca Miller

استفان کاوی

استفان کاوی

"اگر تخلفی مرتکب شده اید، تمام تلاشتان را برای اصلاح آن بکار بگیرید."

"از مبارزه یا فرار اجتناب و درباره اختلافات گفتگو نمایید."