

استفان کاوی

مستشار عالی‌رتبه

هفت عادت مردمان مؤثر

«مثنیٰ قائل»

درس‌های بی‌پرومندی
برای دیگرگوشی خود بیشتر



کتابخانه ملی
پایگاه اطلاع‌رسانی
کتابخانه دیجیتال

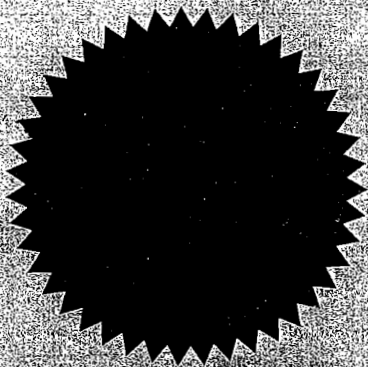
سیناتور کانو

محدثان خدایان شاهان

هفت عادت مردمان مؤثر

"متن کامل"

در مباحث و مسائل
ای که در کتابها



در دنیای پر فروشنده
کتابهای جهان

هفت عادت مردمان مؤثر

استفان کاوی

محمد رضا آل یاسین

۱۲ اردیبهشت ۱۳۸۲



کاو، استیون، ۱۹۳۲ -
هفت عادت مردمان مؤثر / مؤلف استفان کاوی؛ مترجم محمدرضا آل یاسین -
تهران: هامون، ۱۳۷۶
۳۴۸ ص: مصور، جدول، نمودار.
ISBN 964-91466-8-7 ریال: ۱۱۰۰۰
فهرست نویسی براساس اطلاعات فیبا.
عنوان روی جلد: هفت عادت مردمان مؤثر "متن کامل": درسهای نیرومندی
برای دگرگونی خویشتن.
عنوان اصلی:
The seven habits of highly
effective people.
چاپ ششم: ۱۳۸۱. ۲۴۰۰۰ ریال.
۱. موفقیت - جنبه های روانشناسی. ۲. خلق و خو. الف. آل یاسین، محمدرضا،
۱۳۲۸ - مترجم. ب. عنوان: درسهای نیرومندی برای دگرگونیهای خویشتن.
ک ۲۵ / م ۸ / BF ۶۳۷
الف ۱۳۷۶
۱۵۸/۱
کتابخانه ملی ایران
۷۷-۲۶۰۸ م



● نام کتاب:	هفت عادت مردمان مؤثر
● مؤلف:	استفان کاوی
● مترجم:	محمدرضا آل یاسین
● ناشر:	هامون (۰۹۱۱۲۲۶۰۵۶۲-۷۴۱۵۳۹۵)
● تیراژ:	۳۰۰۰ نسخه
● چاپ ششم:	۱۳۸۱
● حروفچینی:	مؤسسه زرین
● لیتوگرافی:	هنرگرافیک
● چاپ:	رستمخانی
قیمت: ۲۴۰۰ تومان	
شابک ۷-۸-۹۱۴۶۶-۹۶۴	ISBN 964-91466-8-7

نظر برخی از افراد برجسته در باره این کتاب

شاه کلید و راز نهان موفقیت در رشته‌ای از اصول نهفته است و استفان کاوی استاد این اصول است. این کتاب را بخريد و مهمتر اين كه به آن عمل كنيد.

آنتونی رابینز

نویسنده کتابهای «توان بی‌پایان و بسوی کامیابی»

استفان کاوی برای آمریکائیه‌ها همپای سقراط است. ذهن را به نکات پایدار از جمله ارزشها، خانواده و روابط اجتماعی سوق می‌دهد.

برایان تریسی

نویسنده کتاب «موفقیت‌های کلیدی»

استفان کاوی موجودی خارق‌العاده است. نوشته‌های او پر محتوا و پر معناست؛ به مردم توجه دارد. کتاب هفت عادت مردمان مؤثر او حاوی کتابخانه‌ای کامل از کتابها و نوشتجات موفقیت است. اصولی را که در کتابش خاطر نشان می‌کند، تحول بزرگی در زندگی من پدید آورده است.

کنت بلانکارد

نویسنده کتاب «مدیر یک دقیقه‌ای»

یکی از عادت‌های بزرگی که می‌توانید در خود گسترش دهید یادگیری و درونی کردن عقل و خرد استفان کاوی است. او به گفته‌هایش عمل می‌کند. کتاب او یاریتان می‌کند تا برای همیشه در جمع پیروزمندان زندگی کنید.

دنيس ويتلى

نویسنده کتاب «بذرهای عظمت»

کتاب استثنایی هفت عادت الهام بخش کسانی است که مایلند مسئولیتهای متفاوت- فردی، خانوادگی و حرفه‌ای- را در زندگی متمرکز کنند. این کتاب نسبت به سایر کتابهایی که مطالعه کرده‌ام کاری بهتر ارائه کرده است.

پل تامسون

مدیر دانشکده مدیریت ماریوت

خداحافظ، دیل کارنگی. استفان کاوی در زندگیم نفوذ عمیقی-پدید آورده است. اصول او نیرومند و کارساز است. کتاب هفت عادت را بخريد، آن را بخوانيد و با پیروی از اصولش زندگیتان را پر بار و غنی سازید.

رابرت آلن

نویسنده کتاب « ایجاد ثروت »

دانش و معرفت در تمام جنبه‌های زندگی، سریع‌ترین و امن‌ترین راه به سوی موفقیت است. استفان کاوی تدابیر کامیابی را که مردمان بسیار موفق از آن بهره‌مند شده‌اند، در این کتاب متمرکز کرده است. اصول موفقیت را باید آموخت و مطالعه این کتاب شیوه بسیار مؤثری برای آموختن چنین اصولی است.

چارلز گیونز

نویسنده کتاب « ثروت بدون ریسک »

استفان کاوی کتاب قابل ملاحظه‌ای را درباره اوضاع و شرایط انسان به رشته تحریر درآورده است. این کتاب به نکات ظریفی می‌پردازد، نیازهای باطنی انسان را پاسخ می‌گوید و چنان برای زندگی فردی و حرفه‌ای مفید است که قصد دارم آن را به تمام افرادی که می‌شناسم هدیه کنم.

وارن بنیس

نویسنده کتاب « در مسیر رهبری »

در دهه ۹۰، ایالات متحده باید برای افزایش کارآیی فردی و حرفه‌ای راهی بگشاید. تقویت نیروی انسانی، بهترین شیوه برای تحقق این هدف است و کتاب هفت عادت در این زمینه بهترین راهنما و راهبر. اصول مندرج در این کتاب برای تمام عصرها و نسلها مفید و سودمند است.

جی. راجرز

نویسنده «راه و رسم آی.بی.ام»

تردیدی نیست که کتاب الهام بخش استفان کاوی، به عنوان کتاب مبانی روانشناسی در دهه «۹۰» مورد استفاده قرار خواهد گرفت. اصول همگانی و جهانی این کتاب قابل استفاده در تمام جنبه‌های زندگی است.

آریل بایبی

مدیر گروه اپرای متروپلیتن

اصول کتاب هفت عادت برای تمام مردم و همه جنبه‌های زندگی به منزله کلیدهای موفقیت است. این کتاب دریچه‌ای را به روی افکار و آرمانهای تازه می‌گشاید.

ادوارد برنان

مدیر شرکت سیرز

در شرایطی که مدیران شرکتها با نومییدی در طلب تقویت کارکنان و پرورش مدیران در تمام سطوح می‌باشند، کاوی با ارائه فلسفه‌ای نیرومند بهترین تضمین را برای موفقیت در کسب و کار فراهم می‌آورد. کتاب او ترکیب کاملی از عقل و خرد، شور و اشتیاق و تجربه عملی است.

روزایت کانتر

ناشر مجله «بررسی کسب و کار هاروارد»

در باره نویسنده

دکتر استفان کاوی مدیر و مؤسس «کانون بین‌المللی رهبری کاوی» است که با بیش از هفتصد نفر کارشناس و مشاور رهبری، مردم و شرکتها را یاری می‌کند تا به حد اعلای کارآیی و عملکرد مفید دست یابند. دکتر کاوی اصول رهبری و فنون مدیریت را به رهبران شرکتهای بزرگ، مسئولان بلند پایه دولت و دست‌اندرکاران تعلیم و تربیت می‌آموزد. افزون بر این مشاور افزایش کارآیی بیش از نیمی از ۵۰۰ شرکت موفق در ایالات متحده است. او نویسنده هشت کتاب پر فروش از جمله این کتاب است. دکتر کاوی فارغ‌التحصیل دانشگاه هاروارد است و در دانشگاه یانگ رهبری و مدیریت تدریس می‌کند.

فهرست

صفحه	عنوان
۸	مقدمه
۱۰	بخش اول: برداشتها و اصول
۱۱	از درون به بیرون
۵۱	نگاهی به هفت عادت
۷۲	بخش دوم: پیروزی شخصی
۷۴	عادت ۱: عامل باشید
۱۰۷	عادت ۲: ذهناً از پایان آغاز کنید
۱۷۰	عادت ۳: نخست، امور نخست را قرار دهید
۲۰۶	بخش سوم: پیروزی عمومی
۲۰۷	برداشتهای ناشی از اتکای متقابل
۲۲۷	عادت ۴: برنده / برنده بیندیشید
۲۵۶	عادت ۵: نخست بخواهید بفهمید، آنگاه جویای تفاهم باشید
۲۸۵	عادت ۶: نیروی جمعی ایجاد کنید
۳۰۵	بخش چهارم: بازسازی
۳۰۷	عادت ۷: اره را تیز کنید
۳۳۶	دیگر بار از درون به بیرون

مقدمه

ما مخلوقاتی هستیم که عاداتی داریم و بدون آن عادات نمی‌توانیم زندگی کنیم. بعضی از این عادات بدو ناگوارند که باید اصلاح شوند، برخی دیگر خوب هستند که باید بهبود یابند و شماری هم عالی و ممتاز که باید به درجه‌ی کمال برسند.

بسیاری از ما تحت تأثیر الگوهای بسیار قدرتمند، تجربه‌های کهنه را مرتباً تکرار می‌کنیم و در حقیقت واجد الگوهای رفتاری عودکننده‌ای هستیم که از دیرباز به عنوان برنامه‌هایی در ضمیر ناهشیارمان ثبت شده‌اند. با وجود این، این الگوهای کهنه و ناهنجار هرگز شکست‌ناپذیر نیستند.

پیروزی هم مانند شکست یک عادت است و موفقیت و شادمانی واقعی و پایدار زمانی حاصل می‌شود که رشته‌ای از الگوهای اساسی و کامل را بی‌وقفه به کارگیریم و با درونی کردن آن، بنیان عاداتهای تازه را بنا نهیم.

دکتر کاوی محقق و نویسنده برجسته عصر ما در این کتاب، با نگاهی ژرف و عمیق «هفت عادت» اساسی مردمان کامیاب جهان را تجزیه و تحلیل کرده و سپس شیوه پرورش و درونی کردن این «هفت عادت» را با ما در میان می‌گذارد. او نخست اصولی را شناسایی می‌کند که آن را «قوانین طبیعت» می‌نامد و آنگاه شیوه به‌کارگیری این قوانین را در کار و زندگی به ما می‌آموزد.

تألیف این کتاب حاصل سالهای متمادی تحقیق، پژوهش، دانش دوستی و

دانش‌جویی متفکران و اندیشمندان بسیاری است. اولین گام برای نگاشتن این اثر کم‌نظیر، در اواسط دهه ۱۹۷۰ و در زمانی آغاز شد که مؤلف برای نگارش پایان‌نامه‌ی دوره دکتری خود، مطالب و کتابهایی را که در طول دو‌یست سال در ایالات متحده در مورد موفقیت منتشر شده بود، به گونه‌ای ژرف و عمیق مطالعه و بررسی کرد. آنگاه پس از حدود ۲۰ سال اکتشاف بی‌وقفه و مطالعه هزاران کتاب و مقاله در زمینه فلسفه روانشناسی، مدیریت و علوم رفتاری، به نگاشتن آن همت گماشت.

انتشار این کتاب در بسیاری از نقاط گیتی با اقبال بی‌سابقه‌ای رو به رو شد، به نحوی که ظرف مدتی کوتاه، ۴ میلیون نسخه آن به ۱۲ زبان منتشر گردید و عنوان پرفروشترین کتاب را در سراسر جهان به خود اختصاص داد و سرانجام به عنوان کتاب مرجع مورد استفاده نویسندگان و محققان بسیاری قرار گرفت.

نویسنده در سراسر کتاب بر الگوهایی تأکید خواهد کرد که می‌کوشند وصفی از زندگی انسانی غنی به دست دهند. مطالب پربار این کتاب سرشار از دانش عملی برای مردمانی است که مایلند کنترل زندگی و کسب و کار خود را به دست گیرند. نکات پرمحتوای آن چنان عمیق و اساسی است که با مطالعه مجدد هر بخش، سطوح تازه‌ای از تفکر و ادراک را در وجودمان پدید می‌آورد.

«هفت عادت مردمان مؤثر» که در زمینه تغییر نگرش و رفتار در فارسی کم‌نظیر است، به یقین برای تمام اقشار جامعه اعم از پدران و مادران، مدیران، بازرگانان، دانشجویان و غیره ره‌آموز و ره‌گشا است.

به هر حال آرزو داریم که این اثر مفید در سرزمین ما نیز بتواند جایگاه ارزنده خود را به دست آورد و همه ما را به این باور برساند که با اتکا به یک زندگی مبتنی بر اصول، می‌توان در هر اوضاع و شرایطی به طور آگاهانه به بهترین انتخاب است زد و موفقیت خویش را از هر حیث در کار و زندگی تضمین کرد.

محمد رضا آل‌یاسین

بخش اول

برداشتها و اصول

از درون به بیرون

در این جهان هیچ تعالی راستینی وجود ندارد
که بتوان آن را از درست زیستن جدا کرد.
«دیوید استار جردن»^۱

در مدتی بیش از ۲۵ سال کار با افراد در کسب و کار و دانشگاه و مسایل زناشویی و خانواده، با اشخاص بسیاری تماس پیدا کرده‌ام که به موفقیت بیرونی قابل توجهی رسیده‌اند، اما دریافته‌اند از درون تشنه‌اند و عمیقاً به تجانس شخصی و روابط مؤثر و سالم و بالنده با دیگران نیاز دارند. شاید بعضی از مشکلاتی که با من در میان نهاده‌اند برایتان آشنا باشند:

هدفهای حرفه‌ام را تعیین کرده‌ام و به آنها رسیده‌ام و از نظر حرفه‌یی به موفقیت قابل توجهی نیز رسیده‌ام. اما این موفقیت را به بهای زندگی شخصی و خانوادگی‌ام به دست آورده‌ام. دیگر همسر و فرزندانم را نمی‌شناسم. حتی یقین ندارم که خود را بشناسم یا حتی بدانم که چه چیز واقعاً برایم مهم است. ناگزیر از خود می‌پرسم: اصلاً ارزشش را دارد؟

امسال پنجمین بار است که رژیم غذایی تازه‌یی را آغاز کرده‌ام. می‌دانم که اضافه وزن دارم و به راستی می‌خواهم عوض شوم. همه مطالب این رژیم غذایی تازه را خوانده‌ام و هدفهایم را تعیین کرده‌ام و گرایش ذهنی مثبت را در خودم به وجود آورده‌ام و به خود می‌گویم که توانایی آن را دارم. اما واقعاً ندارم،

چون چند هفته نمی‌گذرد که ره‌ایش می‌کنم. گویی نمی‌توانم به عهدی که با خود بسته‌ام عمل کنم.

در باره «مدیریت مؤثر» دوره‌های متعدد گذرانده‌ام. از کارمندانم انتظار بسیار دارم و ساعیانه می‌کوشم با آنها صمیمی باشم و با آنها درست رفتار کنم. اما هیچ‌گونه وفاداری از جانب آنها احساس نمی‌کنم. تصور می‌کنم اگر روزی بیمار شوم و سرکار نرم، آنها تمام وقتشان را کنار آب سردکن بگذارند. چرا نمی‌توانم به آنها بیاموزم که مستقل و مسؤول باشند، یا کارمندان مستقل و مسؤولی پیداکنم؟

پسر نوجوانم یاغی و معتاد است. هر چه می‌کوشم، باز به من گوش نمی‌کند. چه می‌توانم بکنم؟

همیشه کار روی سرم ریخته و هیچ‌گاه فرصت کافی ندارم. هر روز و تمام روز و تمام هفته، احساس فشار و گرفتاری می‌کنم. در سمینارهای مربوط به «مدیریت زمان‌بندی» شرکت کرده‌ام و دهها نظام متفاوت برنامه‌ریزی را آزموده‌ام. بعضی از آنها برایم سودمند بوده‌اند. اما هنوز صاحب زندگی شادمانه و بارور و آرامی که می‌خواهم نیستم.

می‌خواهم به فرزندانم ارزش کارکردن را بیاموزم. اما برای انجام دادن هر کار باید کوچکترین حرکت آنها را سرپرستی کنم... و گله و شکایت هرگام از راه را تاب آورم. آسانتر است که خودم آن کارها را انجام دهم. چرا بچه‌ها نمی‌توانند خودشان با شادی و بدون گوشزد کارهایشان را انجام بدهند؟

گرفتارم. واقعاً گرفتار! اما گاه به این فکر می‌افتم که آیا آنچه می‌کنم در دراز مدت تأثیری خواهد داشت؟ به راستی می‌خواهم زندگیم پرمعنا باشد و چون

وجود دارم تغییری ایجاد کنم.

وقتی دوستان یا خویشاوندانم به موفقیت یا شهرت می‌رسند. ظاهراً لبخند می‌زنم و با خوشحالی به آنها تبریک می‌گویم. اما دروناً خودخوری می‌کنم. چرا این احساس را دارم؟

شخصیتی قدرتمند دارم. می‌دانم در هر ارتباطی می‌توانم نتیجه دلخواهم را به دست آورم. بیشتر مواقع با نفوذ بر دیگران می‌توانم آنها را به سوی راه حلی بکشانم که خودم می‌خواهم. در هر وضعیتی به همه جوانب آن می‌نگرم و به راستی احساس می‌کنم آرمانهایی که به نظرم می‌رسند بهترین راه حل برای همه کسانی است که در آن ذینفع هستند. اما احساس ناراحتی می‌کنم. همواره نگرانم که دیگران در باره خودم و آرمانهایم چه فکر می‌کنند.

زندگی زناشویی‌ام کسالت بار شده است. با همسر دعا و مرافعه نداریم، فقط علاقه خود را به هم از دست داده‌ایم. نزد مشاور رفته‌ایم. سایر راهها را نیز آزموده‌ایم. اما گویی هیچ چیز سبب نمی‌شود علاقه‌ی را که قبلاً به هم داشتیم دوباره احساس کنیم.

اینها مشکلاتی عمیق و دردناکند: مسایلی که راه‌های سریع و ثابت ندارند. چند سال پیش، من و همسرمان ساندر، با چنین مسأله‌ی روبه‌رو بودیم. وضع درسی یکی از پسرهایمان خراب بود. حتی نمی‌دانست چطور به سؤالات امتحان جواب بدهد، چه برسد به اینکه نمره‌های خوب بگیرد. از نظر اجتماعی هم بلوغ پیدا نکرده بود و اغلب موجب شرمساری اطرافیان می‌شد. در ورزش هم بی‌دست و پا بود. جثه لاغر و کوچکی داشت و مثلاً چوب بیس‌بال را در هوا می‌چرخاند و هنوز به توپ ضربه نزده، همه به او می‌خندیدند.

من و ساندر آرزو داشتیم به پسرمان کمک کنیم. احساس می‌کردیم اگر «موفقیت» در

هر زمینه‌یی از زندگی مهم باشد، مهمتر از همه نقشی است که به عنوان پدر و مادر به عهده داریم. پس می‌کوشیدیم در مورد طرز برخورد و رفتارمان نسبت به او دقیق باشیم و به طرز برخورد و رفتار او هم توجه بیشتری نشان دهیم. می‌کوشیدیم با استفاده از فنون مثبت‌اندیشی به او روحیه بدهیم. به او می‌گفتیم: «بیا پسر! البته که توانایی‌اش را داری! ما یقین داریم که می‌توانی. دستت را کمی بالاتر روی چوب بگذار و چشمانت را به توپ بدوز و تا توپ به تو نزدیک نشده ضربه نزن.» و اگر ذره‌یی پیشرفت می‌کرد، او را تشویق می‌کردیم و می‌گفتیم: «عالی است پسر، ادامه بده.»

وقتی دیگران می‌خندیدند، آنها را سرزنش می‌کردیم که: «کاری به کار او نداشته باشید. دست از سرش بردارید. تازه بیس‌بال را شروع کرده!» پسرمان هم فریاد می‌زد که هرگز پیشرفت نخواهد کرد و اصلاً به بیس‌بال علاقه ندارد.

هرکاری می‌کردیم مؤثر به نظر نمی‌رسید و واقعاً نگران بودیم. می‌توانستیم تأثیر این کار را بر «احترام به خود» او ببینیم. سعی می‌کردیم مثبت باشیم و او را تشویق و کمک کنیم. اما پس از شکستهای مکرر، سرانجام پا پس کشیدیم و کوشیدیم از زاویه دیگری به مسأله بنگریم.

در آن هنگام، در حرفه‌ام به کار توسعه و تعلیم رهبری به مراجعانی گوناگون در سطح کشور اشتغال داشتم. در آن سمت، برای آموزش به مدیران شرکت آی‌بی‌ام، در باره مسأله «نگرش و ارتباط» برنامه‌های هر دو ماه یک بار تهیه می‌کردم.

هنگامی که برای تهیه و ارائه این برنامه‌ها تحقیق می‌کردم به این موضوع علاقه‌مند شدم که ادراکی که از مسایل داریم چگونه به خود شکل می‌گیرند، و چگونه این ادراکها بر نگرش ما و چگونه این نگرش بر رفتارمان حکم می‌راند. این امر موجب شد که «نظریه انتظار» یا پیشگویی‌هایی که خود را به اثبات می‌رسانند یا «تأثیر پیگمالیون»^۱ را

۱ - Pygmalion، پادشاه و مجسمه‌ساز افسانه‌یی قبرس که به تندیزی که ساخته بود دل باخت و به درخواستش آفرودیت به مجسمه‌اش جان داد. در اینجا منظور دل باختن به عقاید و پیش فرضهای خودمان و درست پنداشتن آنهاست - م.

مورد بررسی قرار دهم و دریابم که ادراکهایمان تا چه اندازه عمیق در درونمان حک شده‌اند. همچنین به من آموخت که باید به عینکی که از طریق آن جهان را می‌بینیم - و همچنین به خود جهان - بنگریم و بدانیم عینک ما چگونه تعبیرمان از زندگی را تعیین می‌کند.

وقتی من و ساندر را در باره مفاهیمی که به مدیران شرکت آی‌بی‌ام می‌آموختم و در باره وضعیت خودمان گفتگو می‌کردیم، دریافتیم روشی که برای کمک به پسرمان در پیش گرفته بودیم با شیوه‌یی که واقعاً او را می‌دیدیم هماهنگ نبود. وقتی صادقانه ژرفترین احساسهایمان را آزمودیم، دریافتیم که او را اساساً بی‌کفایت و به نحوی «عقب مانده» می‌دیدیم. حالا هر اندازه هم در طرز برخورد و رفتارمان با او توجه نشان می‌دادیم، تلاشهایمان - به رغم اعمال و گفتارمان - به جایی نمی‌رسید، چون آنچه واقعاً به او منتقل می‌کردیم این بود که: «تو کارآمد و توانا نیستی و باید مورد حمایت قرار بگیری.»

اخلاقیات شخصیت و اخلاقیات منش^۱

همزمان با پژوهش در باره نگرش و ادراک، عمیقاً به بررسی کتابهایی که از سال ۱۷۷۶ در باره موفقیت در ایالات متحده آمریکا منتشر شده بود نیز سرگرم بودم. عملاً به مطالعه و بررسی صدها کتاب و مقاله در زمینه‌های رشد شخصی و روانشناسی برای همگان و مطالب مربوط به خودیاری پرداختم و چکیده و جوهر آنچه ملتی آزاد و آزادیخواه کلید زندگی موفقیت‌آمیز می‌انگاشت در اختیارم بود.

به هنگام خواندن مطالبی که از ۲۰۰ سال پیش تاکنون در باره موفقیت نوشته شده بود، دریافتم که در محتوای این نوشته‌ها الگویی حیرت‌انگیز پدید آمده است. به علت درد خودمان و دردی مشابه در زندگی و روابط بسیاری از کسانی که در طول سالها با آنها

1 - The Personality ethics and character Ethics

اخلاقیات شخصیت، فنون بیرونی را مورد توجه قرار می‌دهد و اخلاقیات منش، دگرگونیهای درونی را -م.

کار کرده بودم، این احساس در من قوت گرفت که مطالب مربوط به موفقیت در ۵۰ سال گذشته، مطالبی سطحی و آکنده از توجه به تصاویر اجتماعی و فنونی حاکی از اصلاح‌هایی سریع و آنی بوده است: زخم‌بندها و تسکین‌دهنده‌هایی اجتماعی که به درد مشکلات فوری و اضطراری می‌خورد و گاه موقتاً نیز آنها را حل می‌کرد، اما مشکلات مزمن نهفته در آنها را دست نخورده به حال خود رها می‌کرد تا به عفونت ادامه دهد و بارها و بارها دیگر بار نمایان شود.

درست به عکس مطالب ۵۰ سال اخیر، تقریباً همه مطالب ۱۵۰ سال نخست، بر پایه و اساس موفقیت بر موضوعی متمرکز شده است که می‌توان آن را اخلاقیات منش خواند: ویژگی‌هایی مانند درستی و تواضع و وفاداری و خویشتن‌داری و شهامت و عدالت و صبر و سختکوشی و سادگی و فروتنی و قانون‌طلایی «آنچه به خود نمی‌پسندی به دیگری نپسند!» بنیامین فرانکلین بهترین نمونه آن است، که در

اصل برای پرورش اصول و عادهایی در نهاد خود می‌کوشد.

آموزش اخلاقیات منش این بود که زندگانی مؤثر، اصولی بنیادی دارد و مردم فقط در صورتی می‌توانند موفقیت راستین و خوشبختی ماندگار را تجربه کنند که این اصول را بیاموزند و آن را بخشی از منش اصلی خود سازند.

اما بلافاصله بعد از جنگ جهانی اول، نگرش اصلی نسبت به موفقیت از اخلاقیات منش به چیزی تغییر کرد که می‌توان آن را اخلاقیات شخصیت خواند. یعنی موفقیت به کنشی مربوط به شخصیت تبدیل شد: به تصویری که عموم از شخص دارند، گرایشها و رفتارها، و مهارتها و فنونی که به فرایندهای ارتباط انسانی جلا می‌دهد. این اخلاقیات شخصیت اساساً دو شیوه داشت: یکی فنون روابط انسانی و روابط عمومی، و دیگری گرایش ذهنی مثبت^۱.

بخشی از این فلسفه به صورت بخشیدن الهام بیان می‌شد و گاه در اندرزه‌های معتبری نظیر اینکه: «گرایش شما تعیین کننده حالات شماست» و یا «لبخند بیش از اخم، دل

1 - Positive mental attitude (PMA)

دوستان را به دست می‌آورد» یا «هر آنچه را که ذهن انسان بتواند تصور و باور کند، می‌تواند به آن دست یابد.»

سایر بخشهای نگرش شخصیت، آشکارا مداخله‌گر و حتی لبریز از تزویر و ریا بود و مردم را به استفاده از فنونی تشویق می‌کرد تا دیگران را وا دارند که به آنها علاقه‌مند شوند یا نسبت به علایق دیگران توجه کاذب نشان دهند تا بتوانند به آنچه می‌خواهند برسند، یا قیافه قدرتمند به خود بگیرند تا دیگران از ترس به خواسته آنها تن در دهند. بعضی از این نوشته‌ها منش را به عنوان یکی از شرایط لازم موفقیت تصدیق کرده‌اند، اما به جای اینکه آن را عامل اصلی و اساسی بدانند، یکی از ملزومات دانسته‌اند. ارجاع به اخلاقیات منش اغلب فقط در سطح حرف بوده، و تأکید اصلی بر تأثیر فنون مربوط به اصلاحهای آنی و استراتژیهای بازی قدرت و مهارتهای مربوط به نحوه ارتباط برقرار کردن و گرایشهای مثبت بوده است.

دریافتیم بدون اینکه کاملاً آگاه باشیم، من و ساندررا در مورد پسرمان می‌کوشیدیم از اخلاقیات شخصیت استفاده کنیم. وقتی ژرفتر به تفاوت میان اخلاقیات شخصیت و اخلاقیات منش اندیشیدم، دریافتیم من و ساندررا می‌خواستیم از طریق رفتار شایسته بچه‌هایمان تصویر اجتماعی نیکویی به دست آوریم و به نظر ما، رفتار این پسرمان با آن تصویر مطابقت نمی‌کرد. تصویری که از خود و نقش ما به عنوان والدینی خوب و با توجه داشتیم، بسیار ژرفتر و قدرتمندتر از تصویری بود که از پسرمان داشتیم. بیشتر گرفتار نگرش خودمان و حل مسأله بودیم، تا نگران آسایش پسرمان.

وقتی من و ساندررا بیشتر با هم گفتگو کردیم، به طرز درناک از تأثیر قدرتمند انگیزه‌ها و منش خود و نگرشی که نسبت به او داشتیم آگاه شدیم. می‌دانستیم مقایسه کردن افراد کاملاً مخالف ژرفترین ارزشهای ما است و می‌تواند به عشق مشروط بینجامد و سرانجامش اینکه پسرمان نتواند خود را ارزشمند بداند. پس بر آن شدیم که توجهمان را به اصلاح خودمان - البته نه بر فنون خویش بلکه بر ژرفترین انگیزه‌هایمان و نگرشی که نسبت به او داشتیم - معطوف کنیم. به جای اینکه بکوشیم او را عوض کنیم، کوشیدیم از او فاصله بگیریم و خود را از او جدا بدانیم تا بتوانیم هویت و فردیت و استقلال و ارزش

او را احساس کنیم.

از طریق تأمل و اندیشه ژرف و ایمان، توانستیم پسرمان را به صورت منحصر به فرد خودش ببینیم. در وجودش سطوحی از تواناییهایی را دیدیم که با شتاب و سرعت مناسب او متحقق می‌شدند. بر آن شدیم که بیاساییم و از سر راهش کنار برویم و بگذاریم شخصیت خودش شکوفا شود. دیدیم نقش طبیعی ما این است که او را تأیید کنیم و از وجودش محظوظ شویم و به او ارج بگذاریم. همچنین آگاهانه مراقب انگیزه‌هایمان بودیم و ایمنی درونمان را پرورش دادیم تا احساس ارزشمندی ما به رفتار «شایسته» فرزندانمان بستگی نداشته باشد.

چون نگرشی را که سابقاً از پسرمان داشتیم و نهادیم و انگیزه‌هایی ارزشمند را در خود به وجود آوردیم، احساسهای تازه‌یی پدید آمدند. دیدیم به جای اینکه او را مورد مقایسه یا داوری قرار دهیم، از وجودش محظوظ می‌شویم. نخواستیم به زور او را در تصویری که داشتیم جا بدهیم، یا او را با معیارها و انتظارات اجتماعی بسنجیم. نخواستیم از طریق مهربانی او را واداریم که به قالب قابل قبول اجتماع در آید. چون اساساً او را با کفایت و قادر به کنار آمدن با زندگی می‌دیدیم، در مقابل تمسخر دیگران از او حمایت نکردیم. پسرمان از حمایت ما نیرو می‌گرفت، در نتیجه او هم می‌باید دردهای این کناره‌گیری را تاب می‌آورد. این دردها را بیان کرد و ما نیز این دردها را شنیدیم و پذیرفتیم، اما لزوماً به آن پاسخ مثبت نگفتیم. پیام به زبان نیامده‌مان این بود که: «لزومی ندارد از تو حمایت کنیم، چون خودت اساساً خوبی و اشکالی نداری.»

پس از گذشت هفته‌ها و ماهها، پسرمان اعتماد به نفس آرامی را احساس کرد و استحکام یافت. با شتابی مناسب خودش شکوفایی‌اش را آغاز کرد. طبق معیارهای اجتماعی نیز - از نظر تحصیل و ورزش و امور اجتماعی - بسیار سریعتر از فرایندی طبیعی به موجودی برجسته تبدیل شد. در طی سالها، چندین بار برای احراز مقام رهبری چند سازمان مربوط به نوجوانان انتخاب شد. از نظر ورزش نیز در سراسر کشور مقام اول را به دست آورد، و هر بار که ریز نمراتش را به خانه می‌آورد بالاترین نمرات را گرفته بود. شخصیتی فعال و بی‌ریا پیدا کرده که به او این امکان را می‌دهد عاری از

شیوه‌های تهدید‌آمیز، با همه گونه افراد ارتباط برقرار کند. من و ساندرامعتقدیم توفیقای «چشمگیر اجتماعی» پسرمان بیش از آنکه پاسخی به پادشاهی اجتماعی باشد، نمایانگر احساس سرشاری و خشنودی از خود است. این رویداد برای من و ساندرام تجربه‌ی حیرت‌انگیز بود، و همچنین آموزشی برای شیوه رفتار با سایر فرزندانمان و دیگر نقشهایی که در زندگی بر عهده داریم. از همه مهمتر اینکه در سطحی ژرف و در زندگی شخصی خودمان، توجه ما را به تفاوت اساسی میان اخلاقیات شخصیت و اخلاقیات منش - و نقش آنها در حصول موفقیت - جلب کرد. مزورخوان چه نیک اعتقاد ما را در این آیه کتاب مقدس بیان کرده است: «دل خود را به حفظ تمام نگاه‌دار. زیرا که مخرجهای حیات از آن است.»

(عهد عتیق، امثال، باب چهارم، آیه ۲۳)

عظمت اصلی و عظمت فرعی

تجربه‌ام در مورد پسر، بررسی‌ام در باره نگرش و ادراک، و مطالعه مطالب مربوط به موفقیت، در هم ادغام و سبب شدند در زندگیم به بینشی روشن برسم و دلیل امور را دریابم. ناگهان توانستم تأثیر قدرتمند اخلاقیات شخصیت را بینم و تفاوت‌های ظریفی میان آنچه را که می‌دانستم حقیقت دارد - چیزهایی که سالها پیش در کودکی آموخته بودم و عمیقاً به ارزش آنها واقف بودم - با عقاید مربوط به اصلاح‌های سریع و ثابت که هر روز احاطه‌ام می‌کرد و اغلب آگاهانه نامشخص مانده بودند، دریابم. در سطحی ژرف دریافتم به چه دلیل - چون در طول سالها با انواع و اقسام افراد کار کرده بودم - آنچه تعلیم می‌دادم و می‌دانستم مؤثرند اغلب با این طرز تفکرها و نگرشهای همه‌پسند تفاوت داشت.

منظورم این نیست که ارکان اخلاقیات شخصیت - از قبیل: رشد شخصیت، آموزش مهارت‌های مربوط به ارتباط مؤثر، یا تعلیم روشهای تأثیرگذاری و مثبت‌اندیشی - سودمند نیستند. در واقع گاه برای موفقیت، اساسی و لازمند. منتها ویژگیهایی فرعی اند، نه اصلی. شاید به هنگام کاربرد توانایی بشری خویش بر پایه و اساسی که نسلهای پیشین برای ما بنا کرده‌اند، چنان سهواً بر ساخته خودمان متمرکز شده‌ایم که پایه و اساسی که آن را

محکم نگاه می‌دارد از یاد برده‌ایم. یا شاید آنقدر بی‌آنکه کاشته باشیم درو کرده‌ایم، که نیاز به کاشتن را فراموش کرده‌ایم.

اگر بکوشم با استفاده از این شیوه‌های تأثیرگذاری، مردم را به انجام دادن کاری وادارم که خود می‌خواهم، یا با استفاده از این روشها بکوشم که افراد بهتر کار کنند یا سرشار از انگیزه باشند، یا مرا و خودشان را بیشتر دوست داشته باشند. حال آنکه منش خودم اساساً دارای کاستی و دورویی و عدم صداقت باشد. در دراز مدت نمی‌توانم موفق باشم. این دو رویی عدم اعتماد ایجاد می‌کند و آنگاه هر کاری که بکنم - حتی استفاده از این روشهای به اصطلاح ارتباط مؤثر - ریاکارانه به نظر خواهد رسید. در این صورت روش و تدبیر و حتی نیت خیر نیز اثر نخواهد کرد. اگر اعتماد کامل وجود نداشته باشد، پایه و اساس لازم برای موفقیت پایدار وجود ندارد. فقط نیکی اساسی به تکنیک جان می‌بخشد.

تمرکز بر تکنیک، مانند درس خواندن شب قبل از امتحان است. شاید گاه از عهده آن برآید، حتی شاید نمره خوبی بگیرید، اما اگر به طور منظم و پیوسته بهای آن را نپردازید، هیچ‌گاه بر آن موضوع یا آن درس تسلط نخواهید یافت و ذهنی تعلیم یافته را نیز به دست نخواهید آورد.

آیا هیچ‌گاه اندیشیده‌اید چه مضحک خواهد بود، هنگامی که در بهار نکاشته و تابستان را به غفلت گذرانده‌اید، بخواهید در پاییز به نیت برداشت محصول شتابزده کار کنید؟ کشت و کار دارای نظامی طبیعی است. باید بهای آن را پرداخت و فرایند آن را دنبال کرد. همواره آنچه را می‌کارید درو می‌کنید. راه میان‌بر وجود ندارد.

این اصل نهایتاً در مورد رفتار انسانی و روابط بشری نیز صدق می‌کند. اینها نیز نظامهایی طبیعی‌اند که بر قانون کشت و کار اتکا دارند. در کوتاه مدت، در یک نظام اجتماعی غیرطبیعی مانند مدرسه رفتن، شاید بتوانید با استفاده از قواعد ساخته و پرداخته انسان «قوانین بازی و مداخله در آن را بیاموزید» و به نحوی با مسایل کنار بیایید. در ارتباطهای انسانی چند لحظه‌ای و کوتاه مدت نیز شاید بتوانید با استفاده از اخلاقیات شخصیت از طریق جاذبه و مهارت و تظاهر به توجه به امور مورد علاقه

دیگران-کارتان را راه بیندازید و تأثیری خوشایند بگذارید. شاید بتوانید از فنون آسانی که به درد برخوردارهای کوتاه مدت می‌خورند استفاده کنید. اما ویژگیهای فرعی به تنهایی نمی‌توانند در روابط دراز مدت ارزش پایداری داشته باشند. نهایتاً اگر یکپارچگی و تمامیت وجود و نیروی بنیادی منش وجود نداشته باشد، توان آزمایشهای زندگی انگیزه‌های راستین آدمی را نمایان می‌سازد و شکست رابطه انسانی جانشین موفقیت کوتاه مدت می‌شود.

بسیاری از صاحبان عظمت فرعی-مشاهیری که محض استعدادهایشان شده‌اند- فاقد عظمت اصلی یا نیکی منش‌اند. و دیر یا زود، این فقدان را در همه روابط دراز مدت آنها، خواه در رابطه با همکاران یا همسر یا دوست یا فرزندی نوجوان که دوره بحرانی زندگیش را می‌گذراند- خواهید دید. منش آدمی به گویاترین وجه سخن می‌گوید. امرسون چه نیک گفته است: «آنچه هستی چنان در گوشه‌هایم فریاد می‌زند که نمی‌توانم آنچه را می‌گویی بشنوم.»

البته گاه نیز افراد منشی نیرومند دارند، اما فاقد مهارت‌های ارتباطی‌اند. بی‌تردید این امر نیز بر کیفیت روابط تأثیر می‌نهد. منتها این اثرات نیز فرعی و ثانوی‌اند. در آخرین تحلیل، همه می‌دانیم آنچه هستیم بلیغانه‌تر از آنچه می‌گوییم یا به انجام می‌رسانیم سخن می‌گوید. افرادی هستند که به آنها اعتماد کامل داریم زیرا از منش آنها آگاهیم. خواه فصیح باشند و خواه الکن، خواه آگاه از فنون روابط انسانی و خواه ناآگاه، به آنها اعتماد داریم و در نهایت موفقیت با آنها کار می‌کنیم.

در این گفته ویلیام جرج جردن^۱ نیز مصداق این معنا را می‌بینیم: «در دستهای هر انسان، قدرت اعجاب‌انگیز خیر یا شر نهفته است: تأثیر خاموش و ناهشیار و نامریی زندگیش! یا تراوش پیوسته آنچه آدمی به راستی هست، نه آنچه وانمود می‌کند.»

1 - William George Jordan

تأثیر برداشت

«هفت عادت مردمان مؤثر» حاوی بسیاری از اصول اساسی برای کارآیی انسان است. این عادت‌ها بنیادی و اصلی‌اند، و نمایانگر درونی شدن اصول درستی که پایه و اساس خوشبختی و موفقیت پایدارند.

اما پیش از آنکه بتوانیم به راستی این هفت عادت را دریابیم، نخست لازم است به «برداشتها»ی خود پی ببریم و ببینیم چگونه می‌توان «برداشتها»ی خود را عوض کرد. هم اخلاقیات منش و نیز اخلاقیات شخصیت، نمونه‌هایی از برداشت‌های اجتماعی‌اند. واژه برداشت (Paradigm) که ریشه یونانی دارد نخست اصطلاحی علمی بود که امروزه به مفاهیم: نمونه، نظریه، ادراک، فرضیه، یا چهارچوب مرجع به کار می‌رود. به مفهوم عام‌تر یعنی «نگرش» ما از جهان - البته نه آنچه که با چشمان خود می‌بینیم بلکه به معنای فهم و ادراک و تفسیری که از جهان داریم.

در اینجا منظورم از برداشت، نقشه است. با این فرض که همه می‌دانیم نقشه، خود منطقه نیست. نقشه فقط نمایانگر جنبه‌های معینی از منطقه است. برداشت نیز دقیقاً همین گونه است. یعنی نظریه و توجیه یا الگویی از چیزی دیگر.

تصور کنید می‌خواهید در مرکز شیکاگو به نقطه معینی بروید. نقشه شهر کمکتان می‌کند تا به مقصدتان برسید. اما اگر نقشه‌یی اشتباه در اختیارتان قرار گرفته باشد، و مثلاً بر اثر اشتباه چاپی روی نقشه دیترویت نوشته باشند نقشه شیکاگو، هر اندازه هم که در راه رسیدن به مقصدتان بکوشید، تلاش‌تان به جایی نخواهد رسید و نتیجه‌یی جز ناکامی نخواهد داشت.

شاید در مورد رفتارتان بیشتر دقت کنید: ساعیانه‌تر بکوشید، در نهایت پشتکار به پیش بروید، بر شتاب خود بیفزایید. اما تلاش‌هایتان موجب خواهد شد که هر چه سریع‌تر به جای نادرست برسید.

شاید در مورد گرایش خود بیشتر دقت کنید: مثلاً به مثبت‌اندیشی پردازید. باز هم به جای درست نمی‌رسید. البته شاید اهمیت ندهید. شاید گرایش مثبت شما سبب شود که در هر کجا که باشید احساس رضایت کنید.

نکته اینجاست که هنوز گم شده‌اید. مشکل اصلی به رفتار یا گرایش شما بستگی ندارد. به نقشه نادرستی مربوط است که در دست دارید.

اما اگر نقشه درست شیکاگو را در دست داشته باشید، آنگاه یشتکار شما اهمیت پیدا می‌کند. و اگر در طول راه با موانعی ناکام‌کننده روبه‌رو شوید، آنگاه گرایش شما می‌تواند واقعاً مؤثر باشد. اما لازم‌ترین و مهمترین شرط این است که نقشه درست و دقیق را در دست داشته باشید.

همه ما نقشه‌های بسیاری در سر داریم که می‌توانند به دو دسته اصلی تقسیم شوند: نقشه‌هایی از امور به گویه‌یی که هستند - یا واقعیات - و نقشه‌هایی از امور به گونه‌یی که باید باشند - یا ارزشها. و همه تجربه‌هایمان را از روی این نقشه‌های ذهنی تفسیر می‌کنیم و ندرتاً دقت آنها را مورد سؤال قرار می‌دهیم. معمولاً حتی از داشتن این نقشه‌ها بی‌خبریم. به سادگی فرض می‌کنیم آن گونه که امور را می‌بینیم عین واقعیت است، یا همان گونه که باید باشند.

و گرایشها و رفتارهایمان زائیده آن فرضیات است. نگرش ما از امور، منشاء طرز تفکر یا شیوه عمل ماست.

پیش از آنکه فراتر روم، به اکتشافی عقلانی و عاطفی دعوتتان می‌کنم. چند لحظه به تصویر صفحه بعد بنگرید. سپس به تصویر صفحه مقابل آن نگاه کنید و آنچه را که می‌بینید به دقت توصیف کنید.

آیا تصویر زنی را می‌بینید؟ تصور می‌کنید چند ساله است؟ چگونه به نظر می‌رسد؟ چه پوشیده است؟ فکر می‌کنید چه نقشه‌هایی دارد؟

احتمالاً در تصویر دوم زنی ۲۵ ساله و بسیار زیبا را توصیف می‌کنید که مطابق روز لباس پوشیده و بینی کوچک و ظاهر موقری دارد. شاید اگر مرد مجردی باشید، بخواهید به خواستگاری او بروید. اگر هم در کسب و کار لباس باشید، شاید بخواهید او را به عنوان مانکن استخدام کنید.

اما اگر به شما بگویم که اشتباه می‌کنید و این تصویر زنی ۶۰ یا ۷۰ ساله است که غمگین به نظر می‌رسد و دماغ گنده‌یی دارد که قطعاً نمی‌تواند مانکن باشد و حتی اگر





بخواهد از این سوی خیابان به آنسو برود باید کمکش کنید، آنگاه چه پیش می‌آید؟
 حق با کیست؟ دیگر بار به تصویر بنگرید. آیا می‌توانید پیرزن را ببینید؟ اگر
 نمی‌توانید؟ به کوشش ادامه بدهید. آیا می‌توانید بینی بزرگ و شال او را ببینید؟
 اگر در حضور یکدیگر به این تصویر می‌نگریستیم، می‌توانستیم با هم بحث کنیم.
 می‌توانستید آنچه را که می‌بینید، برایم توصیف کنید. من هم می‌توانستم آنچه را که
 می‌بینم، برایتان توصیف کنم. می‌توانستیم آنقدر با هم گفتگو کنیم تا بتوانید آنچه را که در
 تصویر می‌بینید به وضوح نشانم دهید و من هم آنچه را که می‌بینم به روشنی نشانتان
 دهم.

اما چون قادر به این کار نیستم به تصویر صفحه ۵۰ نگاه کنید و آنگاه مجدداً به این
 تصویر بنگرید. آیا اکنون می‌توانید تصویر پیرزن را ببینید؟ لازم است که نخست تصویر
 پیرزن را ببینید و آنگاه به مطالعه مطلب زیر ادامه دهید.

نخست سالها پیش در دانشکدهٔ امور بازرگانی دانشگاه هاروارد با این تجربه مواجه
 شدم. مربی می‌خواست با استفاده از این تصویر، به شیوه‌ی روشن و آشکار نشان دهد
 که دو شخص می‌توانند به امری واحد بنگرند و با هم مخالفت کنند و حق نیز با هر دو نفر
 باشد. اگرچه این امر منطقی نیست، روانی است.

مربی دسته بزرگی از تصاویری را همراه آورده بود که روی نیمی از آنها تصویر زن
 جوان صفحه ۲۴ نقش شده بود و روی نیمهٔ دیگر تصویر پیرزن صفحه ۵۰.

مربی تصاویر را میان شاگردان تقسیم کرد. تصاویر زن جوان را به یک طرف کلاس
 داد و تصاویر پیرزن را به طرف دیگر. از ما خواست به مدت ده ثانیه به دقت به تصویر
 نگاه کنیم و آنگاه تصویر را به او بازگردانیم. آنگاه تصویر صفحه ۲۵ را که تلفیقی از هر دو
 تصویر است توسط فیلم برای شاگردان نشان داد و از آنها خواست آنچه را که می‌بینند
 توصیف کنند. تقریباً همه شاگردانی که نخست تصویر پیرزن را دیده بودند، این بار هم
 تصویر پیرزن را دیدند.

آنگاه استاد از یکی از شاگردان خواست آنچه را که می‌بیند برای شاگردی که طرف
 دیگر کلاس نشسته بود توصیف کند. در ادامهٔ گفتگو، مشکلات ارتباط نمایان شدند.

«پیرزن؟ منظورت چیست؟ این زن که ۲۰ تا ۲۲ ساله است!»

«دست بردار. چرا شوخی می‌کنی؟ این زن که ۷۰ یا ۸۰ ساله است!»

«انگار حالت خوب نیست! مگر چشم نداری؟ این زن که جوان و بسیار زیباست.»

«زیبا؟ این یک عجوزه پیر است.»

گفتگو همچنان ادامه داشت و هر یک از طرفین از موضع محکم خود مطمئن بود. و همه اینها به رغم امتیاز بسیار مهمی پیش آمد که این شاگردان از آن برخوردار بودند: بیشتر حاضران در این مباحثه پیشاپیش می‌دانستند که همواره نقطه نظر دیگری نیز وجود دارد؛ یعنی همان چیزی که بسیاری از ما هیچ‌گاه به آن اقرار نمی‌کنیم. با این حال، نخست فقط تعداد معدودی از شاگردان به راستی کوشیدند که تصویر را از چهارچوب مرجع متفاوتی بنگرند.

پس از مدتی گفتگوی بی‌حاصل، یکی از شاگردان برخاست و به سوی تصویر رفت و به یکی از خطوط آن اشاره کرد و گفت: «آیا گردن‌بند زن جوانی را نمی‌بینی؟» دیگری گفت: «این که لب پیرزن است.» تدریجاً توانستند تفاوت‌هایی را که می‌دیدند با هم در میان نهند و سرانجام یکی از شاگردان و آنگاه یکی دیگر و آنوقت یکی پس از دیگری، تصویر هر دو را تشخیص بدهند. از طریق گفتگوی آرام و مدام و سرشار از احترام، سرانجام همه ما توانستیم نقطه نظر دیگری را ببینیم. وقتی چشم از تصویر برداشتیم و دوباره به آن نگریستیم، بیشتر ما بی‌درنگ توانستیم تصویری را که در ده ثانیه نخست شرطی شده بودیم ببینیم و تشخیص بدهیم.

اغلب اوقات به هنگام کار با افراد و سازمانها از این «نمایش نگرش و ادراک» استفاده می‌کنم زیرا در مورد تأثیرگذاری و کارآیی شخصی و جمعی، بینشهای ژرفی ایجاد می‌کند. پیش از هر چیز، نشان می‌دهد که شرطی شدن تا چه اندازه بر نگرشها و برداشتهایمان تأثیر می‌گذارد. اگر مدت ده ثانیه بتواند چنان تأثیری بر نگرش ما داشته باشد، وای به حال شرطی شدن ناشی از یک عمر: یعنی همه تأثیرهایی که از خانواده و مدرسه و کلیسا و محیط کار و دوستان و همکاران و برداشتهای اجتماعی موجود نظیر اخلاقیات شخصیت پذیرفته‌ایم و جمیعاً تأثیر خاموش و ناهشیار خود را بر ما

گذاشته‌اند و به چهارچوب مرجع و برداشتها و نقشه‌هایمان شکل بخشیده‌اند. همچنین نشان می‌دهد که این برداشتها منشاء گرایشها و رفتارهایمان هستند و برون از آنها نمی‌توانیم با تمامیت وجودمان دست به عمل بزنیم. اگر بر خلاف آنچه می‌بینیم حرف بزنیم و عمل کنیم نمی‌توانیم جامعیت وجودمان را حفظ کنیم. اگر شما یکی از آن نود درصدی بودید که به هنگام شرطی شدن زن جوان را در تصویر تلفیقی دیده بودید، قطعاً نمی‌توانستید تصور کنید که باید در گذشتن خیابان به او کمک کنید. هم‌گرایش و هم‌رفتارتان نسبت به او می‌بایست با نگرشی که از او داشتید مطابقت کند.

این امر توجه ما را به یکی از نواقص اصلی اخلاقیات شخصیت جلب می‌کند. کوشش برای تغییر دادن گرایشها و رفتارهای بیرونی، اگر نتوانیم آن برداشتهای اصلی را که منشاء بروز گرایشها و رفتارهایمانند بیازماییم، در دراز مدت مؤثر واقع نمی‌شود. همچنین این «نمایش نگرش و ادراک» نشان می‌دهد که برداشتهایمان تا چه اندازه بر شیوه ارتباطمان با دیگران تأثیر می‌گذارد. هر چقدر هم که فکر کنیم و به شیوه‌ی روشن و عینی به امور بنگریم، باز درمی‌یابیم که دیگران نیز ظاهراً از نقطه نظر کاملاً روشن و عینی خودشان، این امور را به شیوه‌ی متفاوت می‌بینند. «دیدگاهمان به این بستگی دارد که در کدام نقطه نشسته یا ایستاده‌ایم.»

همه میل داریم فکر کنیم امور را همان‌گونه که هستند می‌بینیم و موجوداتی واقع‌بین هستیم. حال آنکه چنین نیست. جهان را نه آن‌گونه که هست بلکه آن‌گونه که خود هستیم، یا آن‌گونه که شرطی شده‌ایم می‌بینیم. به محض اینکه برای توصیف آنچه می‌بینیم لب به سخن می‌گشاییم، خود را توصیف می‌کنیم: نگرشها و برداشتهای خودمان را. وقتی دیگران با ما مخالفت می‌کنند، بی‌درنگ فکر می‌کنیم اشکالی در آنها وجود دارد. اما همان‌طور که این «نمایش نگرش و ادراک» نشان می‌دهد، افراد صمیمی و صادقی که ذهنی روشن دارند نیز امور را به شیوه‌ی متفاوت می‌بینند: هر یک از طریق عینک تجربه منحصر به فرد خودش!

این بدان معنا نیست که واقعیات وجود ندارند. در نمایش نگرش و ادراک، دو نفر که نخست از طریق تصاویری متفاوت شرطی شده بودند، با هم به تصویر سوم می‌نگرند.

اکنون هر دو به واقعیاتی مشابه نگاه می‌کنند- به خطوط سیاه و فضاهاى سفید- و هر دو این واقعیات را تصدیق می‌کنند. اما تفسیر هر یک از این افراد از واقعیات نمایانگر تجربه‌های پیشین است و واقعیات، بدون تفسیر آنها به خودی خود معنایی ندارد. هر چه از برداشتهای اصلی و نقشه‌ها و فرضیات خودمان- و از میزان تأثیر تجربه‌مان- آگاهتر باشیم، بیشتر می‌توانیم مسؤولیت آن برداشتها را به عهده بگیریم و آنها را بیازماییم و با واقعیت بسنجیم و به دیگران گوش فرا دهیم و نسبت به نگرشهایشان گشوده باشیم و در نتیجه، تصویر گسترده‌تر و دیدگاهی بسیار عینی‌تر به دست آوریم.

قدرت تغییر برداشت

شاید مهمترین بینش حاصل از «نمایش نگرش و ادراک» در زمینه تغییر برداشت باشد که موجب ادراک یا بینشی «آنی» می‌شود: یعنی این تجربه که سرانجام یک نفر تصویر تلفیقی را به شیوه‌ی دیگر می‌بیند. هر چه که شخص بیشتر در بند نگرش نخست خود باشد، تجربه بینش آنی نیز قدرتمندتر خواهد بود. درست مثل اینکه ناگهان چراغی درون انسان روشن شود.

اصطلاح «تغییر برداشت»^۱ نخست توسط توماس کوهن در کتاب چشمگیری‌اش ساختار انقلابهای علمی^۲ معرفی و مطرح شد. توماس کوهن نشان می‌دهد که چگونه تقریباً هر پیشرفت مهم علمی، نخست حاصل سنت شکنی و جدایی از شیوه‌های پیشین تفکر و برداشتهای کهنه بوده است.

از دیدگاه تولمی^۳- منجم بزرگ مصر- زمین مرکز عالم بود. اما کوپرنیک این برداشت را تغییر داد و با قراردادن خورشید در مرکز عالم، مقاومت و همچنین سر و صدای بسیاری ایجاد کرد، ناگهان همه چیز تفسیری تازه یافت.

1 - Paradigm Shift

2 - The Structure of Scientific Revolutions by Thomas Kuhn.

3 - Ptolemy

فیزیک نیوتونی برداشتی در جهت حرکت عقربه ساعت بود و هنوز هم پایه مهندسی نوین است. اما جزیی و ناقص بود. برداشت انیشتن - نظریه نسبیت - در جهان علم انقلابی به وجود آورد که ارزش پیش‌بینی و توجیهی آن بسیار بالاتر بود.

قبل از اینکه نظریه میکرب شکل پیدا کند، درصد بالایی از زنان و نوزادان به هنگام زایمان می‌مردند، بی‌آنکه کسی علت آن را بفهمد. در جنگها نیز بیشتر افراد از زخمها و بیماریهای جزیی می‌مردند تا از صدمات عمده خطوط اول جبهه. اما به محض کشف نظریه میکرب - برداشتی کاملاً تازه - فهم و ادراکی بهتر و ژرفتر نسبت به آنچه که صورت می‌گرفت - پیشرفت پزشکی عمده و چشمگیری را ممکن ساخت.

ایالات متحده امروز ثمره تغییر نگرش و برداشت است. قرن‌ها مفهوم سنتی حکومت، رژیم سلطنتی و حق الهی پادشاهان بود. آنگاه نگرش و برداشت متفاوتی پدید آمد: حکومت مردم - توسط مردم - و برای مردم. آنگاه دموکراسی مشروطه به وجود آمد و نبوغ و نیروی انسانی عظیمی را رها ساخت و معیار زندگانی و آزادی و رهایی و تأثیر و امیدی را ایجاد کرد که در تاریخ جهان سابقه نداشت.

البته همه دگرگونی‌هایی که در نگرش و برداشت پدید می‌آیند در جهت مثبت نیستند. همان طور که ملاحظه کردیم، انتقالی که از اخلاقیات منش به اخلاقیات شخصیت صورت گرفته است، ما را از ریشه‌هایی که به کامیابی و شادمانی راستین خوراک می‌رساند دور کرده است.

اما خواه در مسیر مثبت باشند و خواه منفی، خواه آنی باشند و خواه به مرور زمان شکل گیرند، تغییر برداشت موجب می‌شود که نگرش ما از جهان عوض شود. و این دگرگونیها تغییراتی قدرتمند ایجاد می‌کنند. برداشتهای ما - خواه درست و خواه نادرست - منشاء گرایشها و رفتارها و نهایتاً منشاء روابط ما با دیگران است.

تغییر نگرشی را به خاطر می‌آورم که یک صبح یکشنبه در تراموای نیویورک تجربه کردم. مردم آرام نشسته بودند. بعضی روزنامه می‌خواندند، بعضی در افکار خود غرق بودند، بعضی نیز با چشمان بسته استراحت می‌کردند. محیطی سرشار از آرامش بود.

ناگهان مردی با بچه‌هایش وارد تراموا شد. بچه‌ها چنان پرسر و صدا و افسارگسیخته

بودند که بی‌درنگ کلّ فضا تغییر کرد.

مرد کنارم نشست و چشمانش را بست و گویی از وضعیت بی‌خبر بود. بچه‌ها مدام داد می‌زدند و چیز پرت می‌کردند و حتی روزنامه‌های مردم را می‌کشیدند و می‌قاییدند. واقعاً آزاردهنده بود و با همه اینها، مردی که کنارم نشسته بود کاری نمی‌کرد. امکان نداشت که آدم عصبی نشود. نمی‌توانستم باور کنم کسی بتواند آنقدر بی‌توجه باشد که بگذارد بچه‌هایش وحشیانه بدوند و خودش بدون ذره‌یی احساس مسئولیت هیچ کاری نکند. کاملاً معلوم بود که دیگران هم عصبی شده بودند. سرانجام که احساس کردم صبر و بردباری او غیر عادی است، به سوی او برگشتم و گفتم: «آقای محترم، بچه‌هایتان واقعاً افراد زیادی را ناراحت کرده‌اند، آیا ممکن است کمی آنها را آرام کنید؟» مرد که گویا تازه متوجه موقعیت شده بود، نگاه خیره‌اش را بلند کرد و آرام گفت: «بله، حق با شماست. به گمانم باید کاری بکنم. همین الان از بیمارستانی بر می‌گردیم که مادرشان یک ساعت پیش در آنجا مرد، نمی‌دانم به چه فکر کنم و نمی‌دانم چگونه با آن کنار بیایم.»

آیا می‌توانید تصور کنید که در آن لحظه چه احساسی داشتم، نگرشم عوض شد. ناگهان همه چیز را به شیوه‌یی متفاوت دیدم، به شیوه‌یی متفاوت احساس کردم، به شیوه‌یی متفاوت رفتار کردم.

عصبیت من ناپدید شد، دیگر لازم نبود نگران کنترل گرایش یا رفتارم باشم. دلم از درد این مرد لبریز بود، آکنده از احساس همدردی و شفقت گفتم: «همسرتان یک ساعت پیش درگذشت؟ واقعاً متأسفم، آیا می‌توانید بگویید چه پیش آمده بود؟ چه کمکی از دستم ساخته است؟» همه چیز در یک آن عوض شد.

بسیاری از افراد وقتی با بحرانی مواجه می‌شوند که زندگیشان را تهدید می‌کند و ناگهان اولویت‌های خود را از زاویه‌یی دیگر می‌بینند، یا وقتی ناگهان در نقش تازه‌یی گام می‌نهند - مثلاً همسر یا پدر یا مادر یا پدر بزرگ و یا مادر بزرگ یا رئیس یا رهبر می‌شوند - تغییر اساسی و مشابهی را در شیوه تفکر خود تجربه می‌کنند. می‌توانیم هفته‌ها و ماه‌ها و حتی سال‌ها را صرف اخلاقیات شخصیت کنیم و بکوشیم

گرایشها و رفتارهایمان را عوض کنیم، بی آنکه به آن پدیده دگرگونی که همین که امور را به شیوه متفاوتی ببینیم، خود به خود پیش می آید نزدیک شویم. بدیهی است اگر بخواهیم دگرگونیهای نسبتاً کوچکی در زندگیمان ایجاد کنیم، شاید کافی باشد توجهمان را به گرایشها و رفتارهایمان معطوف کنیم. اما اگر بخواهیم دگرگونی عمده و بزرگی به وجود آوریم، لازم است به سراغ نگرشها و برداشتهای اصلی خود برویم.

همچنان که تارو^۱ می گوید: «هر ضربه‌یی که هزار برگ خشک را به زمین می ریزد، ضربه‌یی به یک ریشه می زند.» فقط زمانی در زندگیمان می توانیم به پیشرفتهایی عظیم نایل آییم که به برگهای گرایش و رفتار ضربه و صدمه نزنیم و همچنان مراقب ریشه باشیم: مراقب برداشتها و نگرشهایی که منشاء گرایشها و رفتارهایمانند.

دیدن و بودن

البته همه دگرگونیهای نگرش و برداشت، آنی و بی درنگ نیستند. برخلاف پیش آنی من در تراموا، تجربه تغییر نگرشی که من و ساندر در باره پسرمان داشتیم، فرایندی کند و دشوار و آکنده از سنجش و تأمل بود. روشی که نخست نسبت به او در پیش گرفته بودیم حاصل سالها شرطی شدن و تجربه‌یی ناشی از اخلاقیات شخصیت بود. حاصل برداشتهای ژرفتری که نسبت به خود داشتیم و در نقش پدر و مادر می پنداشتیم موفقیت ما به میزان موفقیت فرزندانمان بستگی دارد. و مادامی که آن نگرشها و برداشتهای اصلی را عوض نکرده بودیم، و مادامی که امور را به شیوه‌یی متفاوت ندیده بودیم، نمی توانستیم در خودمان و در آن وضعیت، دگرگونی عظیمی ایجاد کنیم. برای اینکه بتوانیم پسرمان را به شیوه‌یی متفاوت ببینیم، من و ساندر می بایست متفاوت باشیم. وقتی برای رشد و پرورش منش خودمان کوشیدیم، نگرش و برداشت تازه‌مان ایجاد شد.

برداشتها و نگرشها را نمی‌توان از منش جدا کرد. بودن یعنی دیدن در ابعاد انسانی. و آنچه می‌بینیم کاملاً به آنچه هستیم ارتباط دارد. اگر شیوه «بودن» خود را عوض نکنیم، نمی‌توانیم بینش خود را عوض کنیم، و همچنین بالعکس.

حتی در تجربه تغییر نگرش و برداشت به ظاهر آنی من در آن یک‌شنبه صبح در تراموا، دگرگونی بینش من حاصل - و محدود شده توسط - منش اصلی خودم بود.

یقین دارم حتی بسیاری از افرادی که ناگهان به حقیقت وضعیت پی بردند و همچنان خاموش و خجلت زده کنار مرد عزادار و سردرگم نشسته بودند، اندکی احساس گناه و پشیمانی کردند. همچنین یقین دارم افرادی نیز آنقدر حساس بودند که شاید از همان نخست پی بردند که باید مشکل ژرفتری وجود داشته باشد و پیش از من کوشیدند که آن را دریابند و کمکی بکنند.

نگرشها و برداشتها قدرتمندند زیرا عینک‌هایی را به وجود می‌آورند که از طریق آنها جهان را می‌بینیم. قدرت تغییر نگرش و برداشت - خواه تغییری آنی و خواه فرایندی آهسته و سرشار از تعمق و تأمل - منشاء دگرگونی عظیم است.

برداشت مبتنی بر اصول

اخلاقیات منش بر این آرمان اساسی مبتنی است که تأثیرگذاری و کارآیی انسان، اصولی دارد: قوانینی طبیعی در ابعاد انسانی که چون قانون جاذبه در ابعاد مادی، کاملاً واقعی و دگرگونی ناپذیر است.

مفهوم واقعیت - و تأثیر - این اصول را می‌توان در تجربه دیگری که به تغییر نگرش و برداشت مربوط است و از فرانک کوچ^۱ در پراسیدینگز^۲ (مجله مؤسسه دریانوردی) نقل شده مشاهده کرد:

دوکشتی جنگی مأموریت یافته بودند برای آموزش نظامی به مدت چند روز

در هوایی توفانی مانور بدهند. من در کشتی فرماندهی خدمت می‌کردم و با نزدیک شدن شب در پل فرماندهی - که همان عرشه کشتی است - نگرهبانی می‌دادم. هوای مه‌آلود سبب شده بود که دید کمی داشته باشیم، در نتیجه ناخدا نیز در پل فرماندهی ایستاده بود تا همه فعالیتها را زیر نظر داشته باشد. پاسی از شب نگذشته بود که دیده‌بان روی پل فرماندهی گزارش داد:

«نوری در سمت راست جلوی کشتی به چشم می‌خورد.»

ناخدا فریاد زد: «آیا نور ثابت است یا به طرف عقب حرکت می‌کند؟»

دیده‌بان جواب داد: «ثابت است.» که به این مفهوم بود که در مسیری داریم به هم برمی‌خوریم.

ناخدا به مأمور ارسال علائم گفت: «به آن کشتی علامت بده که رو در روی هم هستیم، توصیه می‌کنم ۲۰ درجه تغییر مسیر بدهید.»

جواب علامت این بود که: «شما باید ۲۰ درجه تغییر مسیر بدهید.»

ناخدا گفت: «علامت بده که من ناخدا هستم و آنها باید ۲۰ درجه تغییر مسیر بدهند.»

پاسخ آمد: «من مهنای دوم هستم و بهتر است شما ۲۰ درجه تغییر مسیر بدهید.»

تغییر نگرش و برداشتی که ناخدا تجربه کرد - و همه ما که سرگرم خواندن این مطلب هستیم تجربه می‌کنیم - وضعیت را در پرتوی بینشی کاملاً متفاوت قرار می‌دهد. در اینجا می‌توانیم واقعیتی را ببینیم که به علت آگاهی محدود او نادیده گرفته شده بود: واقعیتی که فهمیدن آن در زندگی روزانه‌مان همانقدر حیاتی است که برای ناخدا در هوایی مه‌آلود.

اصول مانند برج مراقبت‌اند: قوانینی طبیعی که نمی‌توان آنها را شکست. همان‌گونه که سیسیل بی. دومیل در اصول فیلم برجسته‌اش ده فرمان نشان داده است: «نمی‌توانیم قانون را بشکنیم. با قانون‌شکنی فقط خود را می‌شکنیم.»

با اینکه افراد می‌توانند به زندگی و روابط متقابل خود به صورت برداشتها یا نقشه‌هایی بنگرند که ناشی از تجربه و شرطی شدن آنهاست اما این نقشه‌ها خود منطبقه نیستند، فقط «واقعیت ذهنی» و کوششی برای توصیف منطبقه‌اند.

«واقعیت عینی» یا خود منطبقه، متشکل از اصول «برج مراقبت» است که حاکم بر رشد و خوشبختی انسان است: قوانینی طبیعی که در سراسر تاریخ در نسوج هر جامعه متمدن تنیده و ریشه‌های هر خانواده و نهادی را که دوام آورده و کامیاب شده است تشکیل می‌دهد. میزان دقت نقشه‌های ذهنی ما برای توصیف منطبقه، واقعیت آن را تغییر نمی‌دهد.

واقعیت این‌گونه اصول یا قوانین طبیعی بر هر کس که عمیقاً بیندیشد و سیر تاریخ اجتماعی را بیازماید آشکار می‌شود. این اصول بارها و بارها ظاهر می‌شوند، و به میزانی که افراد جامعه‌ی آنها را دریابند و هماهنگ با آنها زندگی کنند، آن جامعه را به سوی بقاء و ثبات یا تجزیه و نابودی سوق می‌دهد.

اصولی که به آنها اشاره می‌کنم آرمانهایی عارفانه و مرموز یا مختص به یکی از ادیان نیستند. در سراسر این کتاب حتی یک اصل یافت نمی‌شود که منحصرأً به یک دین یا یک اعتقاد ویژه - از جمله دین خودم - متعلق باشد. این اصول بخشی از همه ادیانی هستند که به جا مانده‌اند، بخشی از هر فلسفه اجتماعی ماندگار، یا بخشی از هر نظام اخلاقی. اصولی کاملاً بدیهی که هر فرد به آسانی می‌تواند اعتبار آنها را بسنجد. به شیوه‌ی که گویی این اصول یا قوانین طبیعی بخشی از نهاد بشر، بخشی از آگاهی انسان، یا بخشی از وجدان او باشد. ظاهراً این اصول در همه انسانها، به رغم شرطی شدن اجتماعی و میزان وفاداری آنها به این شرطی شدنها، وجود دارند، اگر چه توسط این شرطی شدنها یا عدم وفاداری به این اصول، خاموش و بی‌حس شده باشند.

مثلاً به اصل انصاف اشاره می‌کنم که کلاً تصویری که از مفاهیمی چون برابری و عدالت داریم از آن ناشی می‌شود و به خود شکل می‌گیرد. به نظر می‌رسد که کودکان خردسال با وجود تجربه‌های شرطی شدن مخالف آن، فطرتاً آرمان انصاف را احساس می‌کنند. اگر چه میان شیوه‌های توصیف انصاف و طریق رسیدن به آن تفاوت‌های بی‌شمار

وجود دارد، اما تقریباً همه جهانیان از کل این آرمان آگاهند. سایر نمونه‌ها عبارتند از یکپارچگی و تمامیت وجود^۱ و صداقت که پایه و اساس اعتمادی را ایجاد می‌کنند که برای همکاری و رشد دراز مدت شخصی و جمعی اساسی است.

اصل دیگر حیثیت انسانی است. در اعلامیه استقلال ایالات متحده - این ارزش یا اصل یا مفهوم اساسی - چنین بیان شده است: «این حقایق را بدیهی می‌انگاریم که همه انسانها را آفریدگارشان برابر آفریده است و به همه آنها حقوقی معین و انکارناپذیر را عطا کرده است: از جمله حق حیات و آزادی و کسب سعادت.» یکی دیگر از این اصول، خدمت یا آرمان کمک اینثارگراانه است و اصل دیگر کیفیت یا تعالی است.

یکی دیگر از این اصول، توانایی یا این آرمان است که مانند جنین می‌توانیم رشد و پرورش پیدا کنیم و تواناییهای افزونتری را از خود بروز دهیم و استعدادهای بیشتری را در خود پرورش دهیم. اصل رشد فرآیند بروز توانایی و پرورش استعدادها در کنار نیاز به اصولی چون صبر و تعلیم و تشویق کاملاً به اصل توانایی و استعداد مرتبط است. اصول، عملکردها نیستند. عملکرد یعنی کنش یا فعالیت ویژه. عملکردی که شاید در موقعیتی مؤثر واقع شود، لزوماً در موقعیت دیگر مؤثر قرار نمی‌گیرد؛ مثلاً والدینی که می‌کوشند دومین فرزندشان را عیناً مانند فرزند اول خود بار آورند، می‌توانند گواه این امر باشند.

عملکردها به اوضاع و شرایطی ویژه تعلق دارند، حال آنکه اصول، حقایقی ژرف و اساسی و دارای کاربردی جهانی‌اند. اصول در مورد افراد و زناشویها و خانواده‌ها و هر نوع سازمان خصوصی و عمومی به طرز یکسان صدق می‌کند. وقتی این اصول به صورت عادت، درونی شوند، به افراد این توانایی را می‌بخشند که برای کنار آمدن با موقعیتهای متفاوت، به عملکردهایی گوناگون دست بزنند.

اصول، ارزشها نیستند. دست‌هایی از سارقان می‌توانند در ارزشهایی سهم باشند، اما این ارزشها تخلف از آن اصول بنیادی است که در باره‌شان گفتگو می‌کنیم. اصول، خود منطقه‌اند و حال آنکه ارزشها به منزله نقشه‌اند. هنگامی که اصول درست را ارج می‌نهیم و حقیقت را در اختیار داریم، یعنی از امور به همان گونه که هستند آگاهییم.

اصول، راهنمای آن رفتارهای انسانی‌اند که ارزش ماندگار و پایدارشان به اثبات رسیده است. اساساً بحث ناپذیرند، چون بدیهی‌اند. سریعترین راه برای پی بردن به سرشت بدیهی اصول، توجه به این نکته است که کوشش برای زندگی مؤثر بر پایه و اساسی مخالف اصول تا چه اندازه بیهوده است. گمان نمی‌کنم هیچ کس بتواند بی‌انصافی و تزویر و حقارت و بیهودگی و تباهی و عدم مهارت و فساد را پایه و اساس محکمی برای خوشبختی و موفقیت پایدار بداند. اگرچه ممکن است افراد بر سر چگونگی توصیف یا شیوه تجلی یا اکتساب این اصول به بحث و جدل پردازند، چنین به نظر می‌رسد که ذاتاً از وجود آنها آگاه و هشیارند.

هر چه نقشه‌ها یا برداشتهای ما بیشتر با این اصول یا قوانین طبیعی منطبق باشند، دقیقتر و عملی‌تر خواهند بود. تأثیر نقشه‌های درست بر تأثیرگذاری شخصی و روابط متقابل ما، بیش از هر گونه تلاش برای تغییر دادن گرایشها و رفتارهایمان خواهد بود.

اصول رشد و دگرگونی

در بخش اخلاقیات شخصیت - آنچه مورد علاقه عموم است - این است که حصول زندگی با کیفیتی بالا یعنی تأثیرگذاری و کارآیی شخصی و روابط غنی و عمیق با دیگران، راهی سریع و آسان دارد که بدون طی فرایند طبیعی تلاش و رشد، که این کارآیی را ممکن می‌سازد، می‌توان به آن گونه زندگی دست یافت.

اخلاقیات شخصیت یعنی مظهری بدون جوهر. یعنی نقشه «یک شبه ثروتمند شدن» یا وعده «ثروت بدون تلاش». شاید موفقیت‌آمیز به نظر برسد، اما این طرح نقش بر آب می‌شود.

اخلاقیات شخصیت، توهمی و اغواگرانه است و کوشش برای حصول نتایج عالی،

از طریق اصلاحهای آتی و فنون آن، همانقدر مؤثر است که بخواهیم با استفاده از نقشه دیترویت، در شیکاگو به جایی برسیم.

در اینجا کلام اریش فروم، ناظر دقیق ریشه‌ها و ثمرات اخلاقیات شخصیت را می‌خوانیم:

امروزه با فردی مواجه می‌شویم که مثل آدمهای ماشینی رفتار می‌کند؛ کسی که خود را نمی‌شناسد و نمی‌فهمد، تنها کسی که می‌شناسد شخصی است که تصور می‌کند که باید باشد، گپ‌زنده‌های بی‌معنایش جای گفتاری از دل برآمده را گرفته، لبخند تصنعی‌اش جای قهقهه خنده را، و یأس ملال‌انگیزش جای درد راستین را. در باره این فرد دو چیز می‌توان گفت:

یکی اینکه از فقدان خودانگیزگی و فردیتی رنج می‌کشد که شاید علاج‌ناپذیر بنماید. دیگر اینکه اساساً با ما میلیون‌ها نفری که در این سیاره به سر می‌بریم فرقی ندارد.

در سراسر زندگی، مراحل متوالی رشد و پرورش وجود دارد. کودک می‌آموزد بغلتد و بنشیند و بخزد و آنگاه راه برود و بدود. یکایک این گامها مهم است و هر یک زمان می‌طلد و از هیچ یک از آنها نمی‌توان گریخت.

این امر در باره همه مراحل زندگی، در باره همه زمینه‌های پرورش - خواه یادگیری نواختن پیانو و خواه آموختن ارتباط مؤثر با همکاران - و همچنین در باره افراد و زناشویها و خانواده‌ها و سازمانها صدق می‌کند.

در زمینه امور مادی از این واقعیت یا اصل فرایند آگاهیم و آن را می‌پذیریم. اما فهمیدن آن در زمینه‌های عاطفی و روابط انسانی و حتی در زمینه منش خویش چندان متداول نیست و دشوارتر است. حتی اگر آن را بفهمیم و بپذیریم و هماهنگ با آن زندگی کنیم، باز هم نامعمولتر و دشوارتر است. در نتیجه گاه به دنبال میان‌بری می‌گردیم و توقع داریم بتوانیم از بعضی از این گامهای حیاتی بگریزیم تا در وقت و تلاش صرفه‌جویی

کنیم و همچنان به نتیجه دلخواه برسیم.

اما وقتی می‌کوشیم فرایند طبیعی رشد و پرورش خود را کوتاه کنیم چه پیش می‌آید؟ مثلاً اگر تنیس‌باز متوسط باشید و بخواهید سطح بازی خود را بالا ببرید تا تأثیر بهتری بگذارید، چه پیش می‌آید؟ آیا مثبت‌اندیشی به تنهایی می‌تواند شما را قادر به رقابت مؤثر با حریفی حرفه‌ی کند؟

یا اگر پیانو نوازی مبتدی باشید، آیا می‌توانید دوستانتان را مجاب کنید که می‌توانید در سطح تالاری بزرگ کنسرت بدهید؟

پاسخها بدیهی‌اند. نمی‌توان از فرایند پرورش تخلف ورزید و آن را نادیده گرفت و کوتاه کرد. این امر برخلاف طبیعت است و کوشش برای یافتن چنین میان‌بری فقط به نومیدی و ناکامی می‌انجامد.

اگر بالاترین نمره‌ی که بتوانیم بدهیم ده باشد و من - در هر زمینه‌ی که در نظر بگیریم - نمره دو را آورده باشم و بخواهم نمره‌ام را به پنج برسانم، نخست باید به سوی نمره سه حرکت کنم. «طولانیترین سفر با نخستین گام آغاز می‌شود.» و در هر لحظه فقط می‌توان یک گام برداشت.

اگر با پرسیدن سؤالی یا آشکار ساختن نادانی خود، نگذارید آموزگاری از سطحی که در آن قرار دارید آگاه شود، هیچ‌گاه نخواهید آموخت و رشد نخواهید کرد. نمی‌توانید برای مدتی مدید وانمود کنید، سرانجام همه چیز آشکار خواهد شد. پذیرش نادانی خویش اغلب نخستین گامی است که به سوی آموزش برمی‌داریم. تارو می‌گوید: «وقتی تمام مدت دانش خود را به کار می‌بریم، چگونه می‌توانیم نادانی خود را به خاطر آوریم، که لازمه رشد و آموزش است؟»

موقعیتی را به خاطر می‌آورم که دو دختر جوان - فرزندان یکی از دوستانم - گریان نزد من آمدند و از خشونت و عدم تفاهم پدرشان گلایه داشتند. از ترس عواقب کار، می‌هراسیدند آنچه را که در دل داشتند با پدر و مادرشان در میان نهند. با این حال به شدت به عشق و تفاهم و هدایت آنها نیاز داشتند.

با پدرشان صحبت کردم و دریافتم که او عقلاً از آنچه میان آنها می‌گذشت آگاه بود. با

اینکه اقرار می‌کرد زود از کوره در می‌رود، نمی‌خواست مسئولیت خلق و خوی خود را به عهده بگیرد و صادقانه این واقعیت را بپذیرد که از نظر عاطفی به اندازه کافی خود را پرورش نداده است. غرورش نمی‌گذاشت که نخستین گام را به سوی دگرگونی بردارد. برای ایجاد ارتباط مؤثر با همسر یا فرزندان یا دوستان و همکاران، باید گوش دادن را بیاموزیم. و این امر مستلزم قدرت عاطفی است، زیرا با صبر و گشودگی و میل به فهمیدن و سایر ویژگیهای پرورش یافته منش ارتباط می‌یابد. البته دست زدن به اعمالی از سطح عاطفی پایین و دادن اندرزهایی از سطحی بسیار بالا، آسانتر است.

میزان پیشرفت و پرورش ما در مواردی چون بازی تنیس و نواختن پیانو نسبتاً آشکار است و نمی‌توانیم به آنچه که نیستیم تظاهر کنیم. اما در زمینه‌هایی چون منش و پرورش عاطفی، مسأله آنقدرها آشکار نیست. در برابر یک غریبه یا همکار می‌توانیم تظاهر کنیم و نقاب به چهره بزنیم. می‌توانیم وانمود کنیم. دست کم در انظار عموم می‌توانیم چندی به این کار ادامه دهیم و از عهده‌اش نیز برآییم. حتی شاید خودمان را نیز بفریسیم. با این حال معتقدم بیشتر ما از حقیقت درون خویش آگاهیم. معتقدم بیشتر کسانی که با ما زندگی یا کار می‌کنند نیز از این حقیقت آگاهند.

اغلب عواقب کوشش برای کوتاه کردن فرایند طبیعی رشد را در جهان کسب و کار دیده‌ایم: جایی که مدیران می‌کوشند فرهنگ تازه باروری بهتر و کیفیت و روحیه بخشیدن و ارائه خدمات افزوتر به مشتری را از راه ایراد سخنرانیهای قدرتمند و آموختن شیوه لبخند و دخالت‌های بیرونی، یا از طریق ادغام چند شرکت و مالکیت دوستانه یا غیردوستانه «نمایش بدهند.» اما فضای عاری از اعتمادی را که چنین مداخله‌هایی تولید می‌کند نادیده می‌گیرند. وقتی این شیوه‌ها مؤثر واقع نمی‌شوند، دنبال سایر فنون اخلاقیات شخصیت می‌گردند، و تمام مدت از اصول طبیعی و فرایندهایی که فرهنگ سرشار از اعتماد مبتنی بر آنهاست تخلف می‌ورزند و آنها را نادیده می‌گیرند.

به یاد می‌آورم که خودم سالها پیش در نقش یک پدر از این اصل تخلف ورزیدم. روزی که جشن تولد دختر سه ساله‌ام بود به خانه برگشتم و دیدم که او گوشه در خانه ایستاده و همه هدیه‌هایش را به آغوشش چسبانده و نمی‌گذارد بقیه بچه‌ها با آنها بازی

کنند. نخستین چیزی که توجهم را جلب کرد، دیدن چند پدر و مادر در اتاق بود که به این منظره خودخواهانه می‌نگریستند. احساس شرمندگی مضاعفی به من دست داد، زیرا در آن هنگام در دانشگاه روابط انسانی را تدریس می‌کردم و توقع والدین را می‌دانستم یا دست کم احساس می‌کردم.

فضایی واقعاً دلگیر کننده بود: بچه‌ها با دستهایی باز پیرامون دختر کوچکم جمع شده بودند و می‌خواستند با هدیه‌هایی که خودشان به او داده بودند بازی کنند و دخترم در نهایت سرسختی ممانعت می‌کرد. به خود گفتم: «قطعاً باید به دخترم تسهیم کردن را بیاموزم. مشارکت یکی از اساسی‌ترین ارزشهایی است که به آن معتقدیم.»

در نتیجه، نخست به دخترم گفتم: «عزیز دلم، ممکن است اسباب‌بازیهایی را که دوستانت برایت آورده‌اند، بدهی تا آنها هم بازی کنند؟» او هم صاف و پوست‌کنده جواب داد: نه!

دومین شیوه‌ام به کار بردن اندکی استدلال بود: «عزیز دلم اگر تو یاد بگیری وقتی آنها به خانه‌ات می‌آیند اسباب‌بازیهایت را به آنها بدهی، وقتی تو هم به خانه آنها بروی اسباب‌بازیهایشان را به تو می‌دهند.» باز هم فوراً گفتم: نه!

دیگر داشتم خجل‌تر می‌شدم، چون کاملاً پیدا بود که کوچکترین نفوذی ندارم. سومین شیوه‌ام رشوه دادن بود. زیر لب گفتم: «عزیز دلم، اگر اسباب‌بازیهایت را با آنها قسمت کنی، چیزی به تو می‌دهم که خیلی خوشحال شوی. به تو آدامس می‌دهم.» فریاد زد: «آدامس نمی‌خواهم.»

حالا دیگر داشتم از کوره در می‌رفتم. به هنگام چهارمین کوشش، به تهدید و ترس متوسل شدم: «اگر آنها را در اختیارشان نگذاری، تو را تنبیه می‌کنم!»

فریاد زد: «تنبیه کن! اینها اسباب‌بازیهای خودمند. لازم نیست آنها را به کسی بدهم!» سرانجام به زور متوسل شدم. بعضی از اسباب‌بازیها را از بغل او درآوردم و به بقیه بچه‌ها دادم: «بیا بید بچه‌ها، با اینها بازی کنید.»

شاید دخترم نیاز داشت نخست مالکیت را تجربه کند و آنگاه مشارکت را. (در واقع،

اگر صاحب چیزی نباشم، آیا واقعاً می‌توانم آن را ببخشم؟) او نیاز داشت که من در مقام پدرش از چنان سطح بلوغ عاطفی بالایی برخوردار باشم که بتوانم این تجربه را در اختیارش بگذارم.

اما در آن لحظه، به نظر آن پدر و مادرها در باره خودم، بیش از رشد و پرورش دخترم و رابط خودمان با یکدیگر ارج می‌نهادم. اما خیلی ساده به داوری پرداختم و حق را به خودم دادم که: «البته که می‌تواند تسهیم کند. و اگر این کار را نکند، اشتباه کرده است.» شاید چون سطح معیار خودم پایین بود، از او آن همه انتظار داشتم. خودم نمی‌توانستم یا نمی‌خواستم صبر یا تفاهم مایه بگذارم. در نتیجه می‌خواستم او اسباب‌بازیهایش را مایه بگذارد. برای جبران کمبودهای خودم، می‌خواستم از موقعیت و قدرتم استفاده کنم تا او را به کاری وادارم که خودم می‌خواهم.

اما استفاده از قدرت، به ضعف دامن می‌زند: به ضعف کسی که از قدرت استفاده می‌کند، چون سبب می‌شود که برای انجام دادن امور، به عوامل بیرونی تکیه کند. به ضعف کسی که وادار به تسلیم می‌شود نیز دامن می‌زند، زیرا پرورش استدلال مستقل و رشد و انضباط درونی را متوقف می‌سازد. و سرانجام رابطه را نیز تضعیف می‌کند. ترس جایگزین همکاری می‌شود، و هر دو طرف حالتی آمرانه‌تر و تدافعی‌تر به خود می‌گیرند. و در صورتی که منشاء قدرت - خواه جثه بزرگتر و نیروی جسمانی و خواه جاه و مقام و اقتدار و اعتبار و خواه ظاهر و قیافه و خواه توفیقای گذشته - تغییر کند یا از بین برود، آنگاه چه پیش می‌آید؟

اگر بلوغ بیشتری داشتم می‌توانستم به نیروی ذاتی خود تکیه کنم - به فهم و ادراکم از مشارکت و رشد و به گنجایشم برای محبت و توجه - و بگذارم دخترم در انتخابش آزاد باشد که به مشارکت پردازد یا پردازد. شاید پس از کوشش برای استدلال برای دخترم، می‌توانستم توجه بچه‌ها را به یک بازی سرگرم‌کننده جلب کنم و از آن همه فشار عاطفی دخترم بکاهم. آموخته‌ام به محض اینکه بچه‌ها تملک واقعی را احساس کنند، به شیوه‌ی بسیار طبیعی و آزادانه و خودانگیخته به مشارکت می‌پردازند.

تجربه‌ام چنین بوده که گاه باید آموزش داد و گاه نباید. هرگاه روابط در فشارند و فضا

آکنده از عواطف جوشان است، کوشش برای آموزش اغلب به صورت داوری و طرد شدن پنداشته می‌شود. اما هرگاه بچه آرام و تنها و رابطه خوب باشد، به نظر می‌رسد که گفتگو در باره آموزش یا ارزش تأثیر بیشتری دارد. شاید بلوغ عاطفی لازم برای این کار، در آن هنگام، فراسوی صبر و کنترل درونی من بود.

شاید حس تملک باید پیش از احساس مشارکت راستین بیاید. شاید بسیاری از افرادی که به طرزی ماشینی می‌بخشند یا نمی‌خواهند که ببخشند یا در زندگی زناشویی و زندگی خانوادگی خود نمی‌توانند به تسهیم و مشارکت پردازند، هیچ‌گاه مفهوم تملک یا حسن هويت و ارزشمندی خود را تجربه نکرده‌اند. شاید کمک به رشد فرزندانمان به معنای صبور بودن باشد تا به آنها اجازه بدهیم که احساس تملک کنند، و همچنین به معنای این فرزاندگی که برای اینکه ارزش بخشودن و مشارکت را به فرزندانمان بیاموزیم، خودمان سرمشق آنها باشیم.

مشکل، نگرشی است که نسبت به مشکل داریم

وقتی مردم رویدادهای خوب زندگی افراد و خانواده‌ها و سازمانهایی را می‌بینند که بر اصولی محکم متکی است به هیجان در می‌آیند. چنین بلوغ و نیروی شخصی، چنین اتحاد خانوادگی و کارگروهی، یا چنین فرهنگ سازگار جمعی و همکاری سازمانی را می‌ستایند.

و درخواست بی‌درنگ آنها، برداشت اصلی‌شان را آشکار می‌کند: «چگونه آن را انجام می‌دهی؟ فنونش را به من بیاموز.» آنچه واقعاً می‌گویند این است که: «اندرزی به من بده که آن همه چیز اصلاح شود یا راه حلی که بی‌درنگ درد وضعیت مرا بکاهد.» افرادی را نیز می‌یابند که به خواسته‌های آنها پاسخ مثبت می‌دهند و این امور را به آنها می‌آموزند و برای مدتی کوتاه نیز شاید این مهارتها و فنون مؤثر بنمایند. شاید از طریق تسکین‌ها و زخم‌بندیهای اجتماعی، ظاهر قضیه را حفظ و مشکلات شدید را حذف کنند.

اما درد مزمن و نهفته بر جا می‌ماند و سرانجام عوارض شدید تازه‌یی ظاهر می‌شود.

هر چه افراد بیشتر به اصلاحهای آنی بپردازند و بر مشکلات و دردهای شدید متمرکز شوند، خود این نگرش موجب افزایش دردهای مزمن و نهفته می شود. مشکل، نگرشی است که نسبت به مشکل داریم دیگر بار به بعضی از مسایل و نگرانیهایی که در آغاز این فصل خواندید، و به تأثیر طرز تفکر ناشی از اخلاقیات شخصیت بنگرید.

در باره «مدیریت مؤثر» دوره های متعدد گذرانده ام. از کارمندانم انتظار بسیار دارم و ساعیانه می کوشم با آنها صمیمی باشم و با آنها درست رفتار کنم. اما هیچ گونه وفاداری از جانب آنها احساس نمی کنم. تصور می کنم اگر روزی بیمار شوم و سرکار بروم، آنها تمام وقتشان را کنار آب سردکن بگذرانند. چرا نمی توانم به آنها بیاموزم که مستقل و مسؤول باشند، یا کارمندان مستقل و مسؤولی پیداکنم؟

برداشتم از اخلاقیات شخصیت این است که می خواهد بگوید می توانم به اعمالی شدید دست بزنم، امور را تکان بدهم، می توانم فکر افراد را چنان عوض کنم که کارمندانم ناگهان صاف و آسوده بر جای خود بنشینند و قدر آنچه زا که دارند بدانند. یا می توانم یک برنامه آموزش ایجاد انگیزه پیداکنم که آنها را متعهد سازد. یا حتی می توانم کارمندان تازه بی استخدام کنم که کارشان را بهتر انجام دهند. اما شاید در زیر رفتار به ظاهر عاری از وفاداری این کارمندان، این سؤال نهفته باشد که آیا واقعاً به خیر و صلاح آنها رفتار می کنم؟ آیا این احساس را دارند که با آنها مانند اشیاء رفتار می کنم؟ آیا این نکته تا حدودی حقیقت دارد؟ آیا در ژرفای وجودشان، این گونه به نظر آنها می آیم؟ آیا امکان دارد شیوه نگرش من نسبت به افرادی که برای من کار می کنند، بخشی از مشکل باشد؟

همیشه کار روی سرم ریخته و هیچ گاه فرصت کافی ندارم. هر روز و تمام

روز و تمام هفته، احساس فشار و گرفتاری می‌کنم. در سمینارهای مربوط به «مدیریت زمان‌بندی» شرکت کرده‌ام و دهها نظام متفاوت برنامه‌ریزی را آزموده‌ام. بعضی از آنها برایم سودمند بوده‌اند. اما هنوز صاحب زندگی شادمانه و بارور و آرامی که می‌خواهم نیستم.

اخلاقیات شخصیت می‌خواهد بگوید که عاملی بیرونی وجود دارد - برنامه‌ریزی یا سمیناری تازه - که می‌تواند کمکم کند با کارایی بیشتری از عهده همه این فشارها برایم. اما آیا این امکان وجود دارد که کارایی پاسخ مسأله نباشد؟ آیا به انجام رساندن اموری بیشتر، در زمانی کمتر تأثیری خواهد داشت، یا فقط بر شتاب واکنشم نسبت به افراد و موقعیتهایی که ظاهراً زندگی‌م را کنترل می‌کنند خواهد افزود؟ آیا ممکن است نیاز داشته باشم چیزی را به شیوه‌ی ژرفتر و اساسی‌تر بینم؟ مثلاً بعضی از برداشتهای درونی خودم را که بر نگرشی که از وقت و زندگی و طبیعتم دارم تأثیر می‌گذارند؟

زندگی زناشویی‌ام کسالت بار شده است. با هم دعوا و مرافعه نداریم. فقط علاقه خود را به هم از دست داده‌ایم. نزد مشاور رفته‌ایم. سایر راهها را نیز آزموده‌ایم. اما گویی هیچ چیز سبب نمی‌شود علاقه‌ی را که قبلاً به هم داشتیم دوباره احساس کنیم.

اخلاقیات شخصیت می‌خواهد بگوید باید کتاب تازه یا سمیناری وجود داشته باشد که افراد در آنجا همه احساسهایشان را بیرون بریزند، تا همسرم بهتر بتواند مرا بفهمد. یا شاید این هم بی‌فایده است و فقط رابطه‌ی تازه می‌تواند عشقی را که به آن نیاز دارم در اختیارم بگذارد.

آیا این امکان وجود دارد که همسرم مشکل واقعی نباشد؟ آیا ممکن است نقاط ضعف همسرم را بزرگ می‌کنم تا زندگی‌م را قربانی شیوه رفتار او بیندارم؟

آیا نسبت به همسرم یا در باره ازدواج یا عشق، برداشتی بنیادی دارم که به مشکل دامن می‌زند؟

آیا می‌توانید ببینید که برداشتهای اخلاقیات شخصیت، چگونه بر نگرش ما از مشکلات و همچنین شیوه حل آنها تأثیر می‌گذارد؟

خواه مردم متوجه آن شوند و خواه نه، بسیاری از افراد از وعده‌های تهی اخلاقیات شخصیت دلزده شده‌اند. به هنگام سفر در سراسر کشور و کار با سازمانها، در می‌یابم مدیرانی که به دراز مدت می‌اندیشند از روانشناسی «روحیه بخشیدن» و سخنرانان «ایجاد انگیزه» که بجز داستانهای سرگرم کننده آمیخته به ابتذال چیزی در دست ندارند، به ستوه آمده‌اند.

آنها جویای جوهرند، خواهان فرایند. چیزی بیش از تسکین دهنده و نوار زخم‌بندی می‌خواهند. برآنند که مشکلات مزمن و نهفته را حل کنند و بر اصولی متمرکز شوند که ثمراتی مدید پدید می‌آورند.

سطح تازه‌یی از تفکر

آلبرت اینشتین گفته است: «به هنگام رویارویی با مشکلات اساسی نمی‌توانیم از همان سطح تفکری که آن مشکلات را به وجود آوردیم، آنها را برطرف کنیم.»

اگر به پیرامون و درونمان بنگریم و مشکلاتی را که زیستن و ارتباط متقابل در قالب اخلاقیات شخصیت ایجاد کرده در یابیم، پی می‌بریم اینها مشکلاتی ژرف و اساسی‌اند که نمی‌توانند از آن موضع سطحی که به وجود آمدند برطرف شوند.

برای حل این مسایل ژرف به سطح تفکر تازه و ژرفتری نیاز داریم: به برداشتی مبتنی بر اصول که دقیقاً منطبق بر انسان مؤثر و دارای ارتباط متقابل را توصیف کند.

هفت عادت مردمان مؤثر به این سطح تفکر تازه می‌پردازد: به نگرشی مبتنی بر اصول، مبتنی بر منش، و نگرشی «از درون به بیرون» برای مؤثر واقع شدن در مسایل شخصی و ارتباط متقابل.

نگرش «از درون به بیرون» یعنی اینکه نخست از خودمان آغاز کنیم، حتی به شیوه اساسی تر یعنی اینکه نخست از درونترین بخش خود آغاز کنیم: یعنی از برداشتها و منش و انگیزه‌های خود.

یعنی اگر زندگی زناشویی سعادتمندانه می‌خواهید، شخصی باشید که نیروی مثبت ایجاد می‌کند و به جای قدرت بخشیدن به نیروی منفی، از کنار آن می‌گذرد. اگر می‌خواهید فرزند نوجوانتان دلبزیرتر و سرشار از همکاری باشد، پدر یا مادری سرشار از تفاهم و همدلی و ثبات و مهر و محبت افزونتر باشید.

اگر می‌خواهید در کارتان وسعت عمل و آزادی بیشتری داشته باشید، کارمندی مسئول‌تر و سرشار از کمک و ایثار افزونتر باشید. اگر می‌خواهید به شما اعتماد کنند، قابل اطمینان باشید. اگر خواهان عظمت فرعی هستید و می‌خواهید استعدادتان مورد توجه قرار گیرد، نخست بر عظمت اصلی یا منش خویش متمرکز شوید.

نگرش «از درون به بیرون» می‌گوید پیروزیهای شخصی باید بر پیروزیهای عمومی پیشی گیرند. یعنی وفا کردن به عهدی که با خود می‌بندیم باید به وفا کردن به قولهایی که به دیگران می‌دهیم پیشی گیرند. این نگرش می‌گوید که مقدم قرار دادن شخصیت بر منش، و کوشش برای بهبود روابط با دیگران پیش از اینکه خود را بهبود بخشیم بی‌حاصل است.

نگرش «از درون به بیرون» یک فرایند است: فرایند پیوسته تجدید حیاتی مبتنی بر قوانین طبیعی حاکم بر رشد و پیشرفت انسان. یعنی ماریج صعودی رشدی در حال پیشرفت که به صورتهای بالاتر استقلال مسؤولانه و سپس به اتکای متقابل مؤثر^۱ می‌انجامد.

این فرصت را داشته‌ام که با افراد بسیاری کار کنم: مردمانی شگفت، مردمانی با استعداد، مردمانی که عمیقاً می‌خواستند به خوشبختی و موفقیت برسند، مردمانی جستجوگر و مردمانی آزار دیده. همچنین با مدیران شرکتهای بازرگانی، با دانشجویان، با

کلیساها و گروههای شهری، خانواده‌ها، و همسرانی با مسایل زناشویی. و هیچ گاه در هیچ یک از تجربه‌هایم هیچ راه حل پایدار و هیچ خوشبختی یا موفقیت ماندگاری را ندیده‌ام که حاصل نگرش «از بیرون به درون» باشد.

ثمراتی که از نگرش «بیرون به درون» دیده‌ام افراد بدبختی بوده‌اند که احساس می‌کردند قربانی و فلج شده‌اند، افرادی که بر نقاط ضعف دیگران متمرکز می‌شدند و می‌پنداشتند اوضاع و شرایط، مسؤول وضعیت راكد و ایستای آنهاست. ازدواجهای ناخوشایندی که هر یک از همسران می‌خواهد همسرش عوض شود و هر یک به «گناهان» دیگری اعتراف می‌کند و هر یک می‌کوشد به دیگری شکل ببخشد. مشاجرات مدیریت کارگران را دیده‌ام که افراد وقت و نیروی عظیمی را چنان صرف وضع قانون برای واداشتن افراد به کار می‌کنند، که گویی واقعاً اساس کار که اعتماد است وجود دارد! اعضای خانواده ما در سه نقطه «آتشزا»ی این سیاره زندگی کرده‌اند: آفریقای جنوبی و اسرائیل و ایرلند. معتقدم منشاء مشکلات مدام هر یک از این مناطق، برداشت اجتماعی حاکم بر آنها، یعنی نگرش از «بیرون به درون» بوده است. هر یک از این گروهها مجاب شده‌اند که مشکل «برون از آنهاست» و اگر «دیگران» (یعنی گروه مقابل) رفتارشان را اصلاح کند یا ناگهان از حیطة وجود خارج شود، مسأله حل می‌شود. عمدتاً به علت تأثیر قدرتمند شرطی شدن و برداشت اجتماعی جاری که ناشی از اخلاقیات شخصیت است، نگرش از «درون به بیرون» برای بیشتر مردم تغییر نگرش شدیدی محسوب می‌شود.

اما بر اساس تجربه‌ام - خواه تجربه شخصی و خواه تجربه ناشی از کار با هزاران تن از افراد و خواه براساس آزمون دقیق افراد و جوامع موفق در سراسر تاریخ، مجاب شده‌ام که بسیاری از اصول «هفت عادت مردمان مؤثر» پیشاپیش در ژرفای وجود و وجدان و عقل سلیم ما خانه دارد. اما برای تشخیص و پرورش و استفاده از آنها برای حل ژرفترین مسایل خود، لازم است به شیوه متفاوتی بیندیشیم، و برداشتهای خود را به سطح تازه و ژرفتر «از درون به بیرون» تغییر دهیم.

مجاب شده‌ام وقتی صمیمانه بخواهیم این اصول را دریابیم و آنها را جزء لاینفک

زندگی‌مان سازیم، بارها و بارها حقیقت نهفته در این گفته تی.اس.الیوت^۱ را در خواهیم یافت:

نباید از اکتشاف باز ایستیم و غایت همه اکتشافها یمان رسیدن به همانجایی خواهد بود که از آن آغاز کرده‌ایم، تا برای نخستین بار همان جا را بشناسیم.



نگاهی به هفت عادت

همانیم که مدام به آن می‌پردازیم.
پس تعالی، نه عمل، که عادت است.

ارسطو

منش ما اساساً متشکل از عاداتهای ماست. ضرب‌المثلی می‌گوید: «اندیشه‌ی بکار تا عملی دروکنی. عملی بکار تا عادتی دروکنی. عادتی بکار تا منشی دروکنی. منشی بکار تا تقدیری دروکنی.»

عاداتها از عوامل قدرتمند زندگیمان محسوب می‌شوند. چون الگوهای پیوسته و اغلب ناخودآگاه و مدام و روزانه‌اند که منش ما را نمایان می‌سازند و مؤثر بودن یا بی‌اثر بودن ما را ایجاد می‌کنند.

همان‌گونه که هوراس مان^۱، آموزگار بزرگ، گفته است: «عاداتها همچون شاه سیم‌اند. هر روز رشته‌ی از آن را می‌تنیم و چندی نمی‌گذرد که دیگر نمی‌توان آن را شکست.» شخصاً با بخش آخر این گفته موافق نیستم. می‌دانم که می‌توان آنها را شکست. می‌توان عاداتها را آموخت و ترک کرد. اما این را نیز می‌دانم که اصلاحی آنی و سریع نیست. مستلزم فرایند و تعهدی عظیم است.

آن عده از ما که برنامه سفر به ماه آپولوی ۱۱ را تماشا کرده‌ایم، به هنگام دیدن نخستین انسانهایی که بر ماه گام برمی‌داشتند و به زمین باز می‌گشتند مسحور شده بودیم. صفاتی چون «فوق‌العاده‌ترین» و «باورنکردنی‌ترین» برای توصیف آن روزهای پرماجرا بسنده نبود. اما آن فضانوردان برای رسیدن به آنجا عملاً می‌بایست از قوه‌ی جاذبه عظیم زمین جدا می‌شدند. نیرویی که در نخستین دقایق صعود و در نخستین مایل‌های سفر

مصرف می‌شد، بیش از نیروی مصرفی چند روز بعد بود که سفری به مسافت نیم میلیون مایل بود.

عادت‌ها نیز قدرت جاذبه عظیمی دارند: عظیمتر از آنچه بیشتر افراد دریابند یا به آن اقرار کنند. شکستن گرایشهای عادت شده‌یی چون امروز و فردا کردن و بی‌صبری و انتقاد و خرده‌گیری و خودخواهی که تخلف از اصول اساسی کارآیی انسان است، مستلزم تلاشی بیش از به خرج دادن اندکی قدرت اراده و ایجاد چند دگرگونی ناچیز در زندگی‌مان است. «از جا‌کندن و جدا شدن» مستلزم تلاشی عظیم است. اما به محض جدا شدن از قوه جاذبه، آزادی ما ابعاد کاملاً تازه‌یی پیدا می‌کند.

قوه جاذبه نیز مانند هر نیروی طبیعی دیگر، می‌تواند به مصلحت ما یا بر ضد ما کار کند. قوه جاذبه بعضی از عادت‌هایمان شاید نگذارد به جایی که می‌خواهیم برسیم. حال آنکه همین قوه جاذبه است که جهانمان را استوار و سایر سیاره‌ها را در مدار خود و عالم ما در نظم نگاه می‌دارد. نیرویی قدرتمند است که اگر آن را به طرز مؤثر به کار ببریم، می‌توانیم از قوه جاذبه عادت برای ایجاد پیوستگی و نظم که لازمه استقرار کارآیی در زندگی‌مان است استفاده کنیم.

توصیف «عادت‌ها»

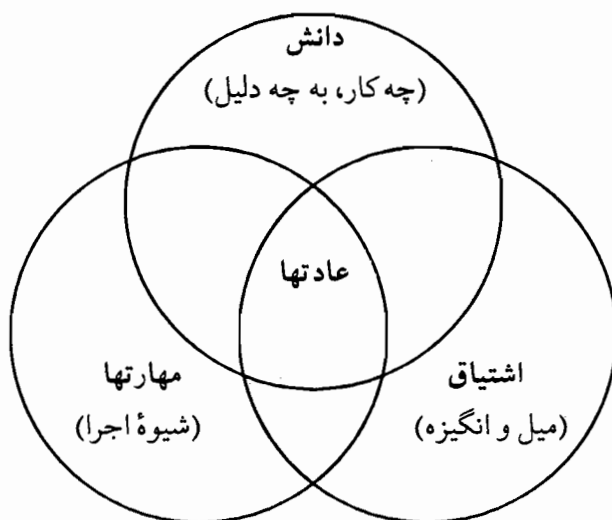
به منظوری که مد نظر ماست، عادت را به صورت نقطه تلاقی دانش و مهارت و اشتیاق توصیف می‌کنیم.

دانش یعنی نگرش و برداشت نظری: چه باید کرد و چرا. مهارت یعنی چگونگی انجام دادن آن. و اشتیاق یعنی انگیزه و میل به انجام دادن آن. برای اینکه کاری را در زندگی‌مان به عادت بدل کنیم، هر سه اینها باید حضور داشته باشند.

شاید ارتباطم با همکاران و همسر و فرزندانم به این علت مؤثر نباشد که مدام به آنها می‌گویم خودم چه فکر می‌کنم، اما هیچ‌گاه به آنها گوش فرا نمی‌دهم.

شاید بدانم که برای ارتباط مؤثر با دیگران واقعاً باید به آنها گوش فرا دهم، اما مهارتش را نداشته باشم و شاید واقعاً ندانم چگونه عمیقاً به انسانی دیگر گوش فرا دهم.

اما دانستن اینکه لازم است گوش فرا دهم و مهارت در گوش فرادادن کافی نیست. مگر اینکه بخواهم و مشتاق باشم که گوش فرادهم، تا این امر در زندگیم به عادت بدل شود. ایجاد عادت مستلزم تلاش در هر سه بُعد است.



عادتهای مؤثر

اصول و الگوهای درونی شده رفتار

ایجاد دگرگونی در «بودن و دیدن» فرایندی صعودی است: بودن که دیدن را تغییر می‌دهد و دیدنی که به نوبه خود - همچنان که در مارپیچ صعودی رشد حرکت می‌کنیم - بودن را عوض می‌کند. با ممارست در امر دانش و مهارت و اشتیاق می‌توانیم با جدا شدن از برداشتها و نگرشهای کهنه‌یی که شاید سالها منشاء امنیتی کاذب بودند، به سطوح تازه‌یی از تأثیرگذاری و کارآیی شخصی و جمعی برسیم.

گاه فرایندی دردناک است. تغییری که انگیزه‌اش باید قصدی بالاتر باشد. یعنی این اشتیاق که از آنچه اکنون خواهانید دست بشوید تا چیزی را که بعدها می‌خواهید، به دست آورید. اما این فرایندی است که خوشبختی می‌آورد: «هدف و طرح هستی ما».

خوشبختی - دست کم بخشی از آن - را می‌توان به صورت ثمرهٔ آرزو و توانایی دست کشیدن از آنچه که اکنون می‌خواهید، برای آنچه که سرانجام خواهید، توصیف کرد.

پیوستار بلوغ

این «هفت عادت» رشته‌یی از قواعد مجزا و جداگانه برای روحیه بخشیدن نیست. این هفت عادت، هماهنگ با قوانین طبیعی رشد، نگرشی افزایشی^۱ و متوالی و کاملاً به هم پیوسته ایجاد می‌کند که موجب پرورش کارآیی شخصی و جمعی می‌شود. این هفت عادت سبب می‌شوند که در پیوستار بلوغ به توالی از اتکا به استقلال و آنگاه به سوی اتکای متقابل^۲ در حال پیشرفت باشیم.

همه ما به صورت نوزادی کاملاً متکی به دیگران زندگی را آغاز می‌کنیم. دیگران ما را هدایت و مراقبت می‌کنند و موجب بقای ما می‌شوند. بدون این پرستاری و مراقبت نمی‌توانستیم بیش از چند ساعت یا حداکثر چند روز دوام آوریم.

آنگاه به تدریج از پی ماهها و سالها - از نظر جسمی و ذهنی و عاطفی و مالی - مستقل‌تر می‌شویم تا بدانجا که اساساً می‌توانیم از خود مراقبت و مسیرمان را تعیین کنیم و به خود متکی باشیم.

همچنان که به رشد و بلوغ ادامه می‌دهیم، به طرزی فزاینده در می‌یابیم که همه اجزای طبیعت از اصل اتکای متقابل پیروی می‌کنند و نظامی محیطی بر طبیعت و از جمله بر جامعه حاکم است. این را نیز در می‌یابیم که اوج نهاد ما بسته به روابطمان با دیگران است، و در می‌یابیم که زندگی انسانی نیز دارای اتکای متقابل است.

رشدمان از دوران نوزادی تا بلوغ و پختگی منطبق با قانون طبیعت است. و رشد ابعاد بسیار دارد. مثلاً رسیدن به بلوغ کامل جسمانی لزوماً متضمن بلوغ عاطفی یا ذهنی به طور همزمان نیست. از سوی دیگر، اتکای جسمانی فرد به معنای عدم بلوغ ذهنی یا عاطفی او نیست.

1 - Incremental

2 - Interdependence

در پیوستار بلوغ، اتکا، نگرش و برداشت «تو» ست. این برداشت می‌گوید: تو از من مراقبت کن. تو این کار را برایم انجام بده. تو این کار را نکردی. در این نگرش، تقصیر را به گردن تو می‌اندازم و تو را سرزنش می‌کنم.

استقلال، نگرش و برداشت «من» است. این برداشت می‌گوید: من می‌توانم این کار را انجام بدهم. من مسؤول هستم. من متکی به خود هستم. من می‌توانم انتخاب کنم. اتکای متقابل، نگرش و برداشت «ما» است. این برداشت می‌گوید: ما می‌توانیم این کار را انجام بدهیم. ما می‌توانیم همکاری کنیم. ما می‌توانیم استعدادها و تواناییهای خود را به یکدیگر بیوندیم و با همدیگر ثمره عظیمتری به وجود آوریم.

افراد متکی می‌خواهند که دیگران آنها را به خواسته‌شان برسانند. افراد مستقل می‌توانند از طریق تلاش خود به خواسته‌شان برسند. افرادی که دارای اتکای متقابل اند تلاشهای خود را به تلاشهای دیگران می‌پیوندند تا به موفقیتی عظیمتر نایل آیند.

مثلاً اگر من جسماً متکی باشم، فلج یا معلول باشم یا به طریقی از نظر جسمی محدودیتی داشته باشم، به شما نیاز دارم تا به من کمک کنید. اگر از نظر عاطفی متکی باشم، احساس ارزشمند بودن یا امنیت من بسته به این است که شما در باره من چه نظری دارید، اگر دوست نداشته باشید، می‌تواند نابودکننده باشد. اگر ذهناً متکی باشم، نیاز دارم شما به جای من فکر کنید؛ می‌خواهم شما مسایل و مشکلات زندگی را برای من حل کنید.

اگر جسماً مستقل بودم، می‌توانستم کاملاً به خود متکی باشم. می‌توانستم ذهناً صاحب افکار خود باشم و در هر سطحی که بخواهم بیندیشم. می‌توانستم به طرز خلاق و تحلیلی بیندیشم و اندیشه‌هایم را به شیوه‌هایی قابل فهم سازمان بدهم و بیان کنم. از نظر عاطفی می‌توانستم اعتبارم را از درون خودم به دست آورم. درونم هدایتم می‌کرد. احساس ارزشمندی من ربطی به این نداشت که دوستم داشته باشند یا با من خوب رفتار کنند.

کاملاً آشکار است که استقلال معقولانه‌تر از اتکاست. استقلال به خودی خود توفیقی عمده است، اما عالیترین نیست.

با این حال، نگرش و برداشت اجتماعی حاضر، به استقلال بالاترین ارج را می‌نهد، و هدف غایی بسیاری از افراد و نهضت‌های اجتماعی است. بیشتر مطالب مربوط به خودسازی، استقلال را در چنان مرتبه‌یی قرار می‌دهد که گویی ارتباط متقابل و کار گروهی و همکاری ارزش کمتری دارد.

اما بیشتر تأکید اخیر بر استقلال، واکنشی نسبت به اتکاست: در برابر اینکه دیگران ما را کنترل و محدود یا از ما سوء استفاده و در کارمان مداخله کنند.

مفهوم اتکای متقابل که چندان فهمیده نشده است به چشم بسیاری از افراد همچون اتکا به نظر می‌رسد. بنابراین، اشخاصی را می‌بینیم که به نام استقلال، و اغلب به دلایلی خودخواهانه زندگی زناشویی و فرزندان خود را ترک می‌کنند و هرگونه مسؤولیت اجتماعی را وا می‌نهند.

این نوع واکنش که سبب می‌شود اشخاص «قید و بندهای خود را بشکنند» و «آزاد» شوند و «جسارت» خود را بروز دهند و «مستقلاً کار خود را انجام دهند» اغلب نمایانگر اتکاهایی بنیادی است که چون درونی‌اند و نه بیرونی، نمی‌توان از آنها گریخت:

اتکاهایی نظیر اینکه بگذاریم ضعف‌های دیگران زندگی عاطفی ما را ویران کند یا اینکه اجازه دهیم افراد یا رویدادهایی که در اختیارمان نیستند، در ما احساس قربانی بودن ایجاد کنند.

البته شاید لازم باشد اوضاع و شرایط خود را عوض کنیم. اما مشکل اتکا مسأله‌یی مربوط به بلوغ شخصی است که چندان ربطی به اوضاع و شرایط ندارد. حتی در اوضاع و شرایط بهتر نیز اغلب عدم بلوغ و اتکا به جا می‌ماند.

استقلال منش راستین به ما قدرت می‌بخشد تا خودمان دست به عمل بزنیم، نه اینکه مورد اعمال نفوذ دیگران قرار بگیریم. ما را از اتکا به اوضاع و شرایط و سایر افراد می‌رهاند و هدفی ارزشمند و رهاننده است. اما برای زندگانی مؤثر، هدف نهایی نیست. مستقلانه اندیشیدن به تنهایی برای وقوع اتکای متقابل کافی نیست. افراد مستقلی که فاقد بلوغ لازم برای اندیشه و عمل همراه با اتکای متقابل باشند، شاید منفرداً تولید کنندگان خوبی باشند، اما رهبران یا بازیکنان گروهی خوبی نخواهند بود. نگرش و

برداشت آنها، از اتکای متقابلی که برای موفقیت در زندگی زناشویی و مسایل خانوادگی یا واقعیت سازمانی ضرورت دارد نشأت نمی‌گیرد.

زندگی ذاتاً دارای اتکای متقابل بسیار است. کوشش برای دستیابی به حداکثر کارایی از طریق استقلال، مثل این است که بخواهیم با چوب گلف تنیس بازی کنیم؛ آن وسیله برای این منظور مناسب نیست.

اتکای متقابل مفهومی بسیار پخته‌تر و پیشرفته‌تر است. مثلاً اگر جسماً دارای اتکای متقابل باشیم، در عین اینکه به خود متکی و توانا هستیم، این را نیز در می‌یابیم که اگر من و شما با هم کار کنیم می‌توانیم به توفیقی برسیم که هرگز به تنهایی از عهده‌اش بر نمی‌آیدیم. اگر از نظر عاطفی دارای اتکای متقابل باشیم، احساس ارزشمند بودنم را از درون خود می‌ستانم، اما نیاز به محبت کردن و ایثار و محبت دیدن از دیگران را نیز در می‌یابم. اگر از نظر فکری دارای اتکای متقابل باشیم، در می‌یابیم که نیاز دارم بهترین اندیشه دیگران را به اندیشه خود پیوندم.

به عنوان شخصی دارای اتکای متقابل، این مجال را دارم که وجودم را عمیقاً و به طریقی پرمعنا با دیگران تسهیم کنم و به منابع بی‌شمار و تواناییهای سایر انسانها نیز دسترسی داشته باشم.

فقط اشخاص مستقل می‌توانند اتکای متقابل را انتخاب کنند. اشخاص متکی نمی‌توانند دست به این انتخاب بزنند که دارای اتکای متقابل باشند. فاقد منش لازمه‌اند؛ مالک خویشتن نیستند.

به همین دلیل عادهای ۱ و ۲ و ۳ در فصلهای بعدی به تسلط بر خویشتن می‌پردازد. این عادتها شخص را از اتکا به استقلال می‌رسانند. این عادتها به «پیروزیهای شخصی» یا جوهر رشد منش ارتباط می‌یابند. پیروزیهای شخصی مقدم بر پیروزیهای عمومی است. نمی‌توان این فرایند را معکوس کرد، همان‌گونه که پیش از کاشتن نمی‌توان درو کرد. زیرا فرایندی «از درون به برون» است.

وقتی به راستی مستقل شوید، از پایه و اساس اتکای متقابل مؤثر بهره‌مندید. آنگاه منش شما مبنایی دارد که براساس آن می‌توانید در جهتی معطوف به شخصیت

«پروزیهای عمومی» در باره کار گروهی و همکاری و ارتباط مؤثر (در رابطه با عاداتهای ۴ و ۵ و ۶) کوشش کنید.

این بدان معنا نیست که باید در عاداتهای ۱ و ۲ و ۳ به کمال برسید، تا بتوانید به عاداتهای ۴ و ۵ و ۶ پردازید. فهمیدن توالی آنها به شما کمک می‌کند تا به شیوه مؤثرتری رشدتان را اداره کنید. اما پیشنهاد نمی‌کنم که چند سال خود را در انزوا قرار دهید تا نخست عاداتهای ۱ و ۲ و ۳ را کاملاً در خودتان بیورانید.

به عنوان بخشی از جهانی دارای اتکای متقابل، باید هر روز با آن جهان در ارتباط باشید. اما مشکلات شدید آن جهان، به آسانی می‌تواند ناخوشیهای مزمن منش را از نظر دور نگاه دارد. وقتی در می‌یابید چگونه آنچه که هستید بر یکایک ارتباطهای متقابل شما تأثیر می‌گذارد، این امر به شما کمک می‌کند تا با در نظر گرفتن ترتیبی متوالی و هماهنگ با قوانین طبیعی رشد بر تلاشهایتان متمرکز شوید.

عادت ۷، عادت تجدید قواست: تجدید قوای چهار بُعد اساسی زندگی که مجموع شش عادت پیشین است و همه آنها را در بر می‌گیرد. همچنین عادت به بهبود و پیشرفت مداومی که موجب حرکت صعودی ماریچج رشد می‌شود و انسان را به سطوح تازه فهم و ادراک ارتقاء می‌دهد و سبب می‌شود هر بار که با یکی از این عادات روبه‌رو می‌شود، از ساحتی بالاتر از دفعه پیش با آن برخورد کند.

تصویر صفحه ۶۰، توالی و اتکای متقابل این «هفت عادت» را نشان می‌دهد، تصویری که به هنگام کشف رابطه متوالی میان این عادات و همچنین نیروی جمعی^۱ آنها - اینکه چگونه با یکدیگر ارتباط می‌یابند، و اینکه چگونه صورتهای جسورانه تازه‌یی از یکدیگر ایجاد می‌کنند که حتی بر ارزش خودشان می‌افزاید - در سراسر این کتاب مورد استفاده قرار خواهد گرفت. همچنان که پیش می‌رویم، توصیف هر مفهوم یا عادت، آن را روشن‌تر خواهد ساخت.

توصیف مؤثر بودن

این هفت عادت به کارآیی ارتباط می‌یابند، و چون اساس آنها اصول است، حداکثر ثمرات دراز مدت ممکن را به وجود می‌آورند. و با ایجاد کانون قدرت بخش نقشه‌های صحیحی که فرد می‌تواند با استفاده از آنها به طرز مؤثر مسایل را حل کند، مجالها را به حداکثر برساند، و مدام بیاموزد و سایر اصول را نیز به صورت ماریج صعودی رشد جزیی از آنها سازد، پایه و اساس منش شخص می‌شوند.

دلیل دیگر این که این عادت‌ها به کارآیی ارتباط می‌یابند این است که نگرش و برداشت آنها از کارآیی، هماهنگ با قانونی طبیعی یا اصلی است که آن را «تبادل میان تولید و قابلیت تولید»^۱ می‌خوانم، یعنی اصلی که بسیاری از افراد با ضدیت با آن، خود را درهم می‌شکنند. با یادآوری حکایت آئسوپ^۲ در باره «غاز و تخم زرین» به آسانی می‌توان این اصل را دریافت.

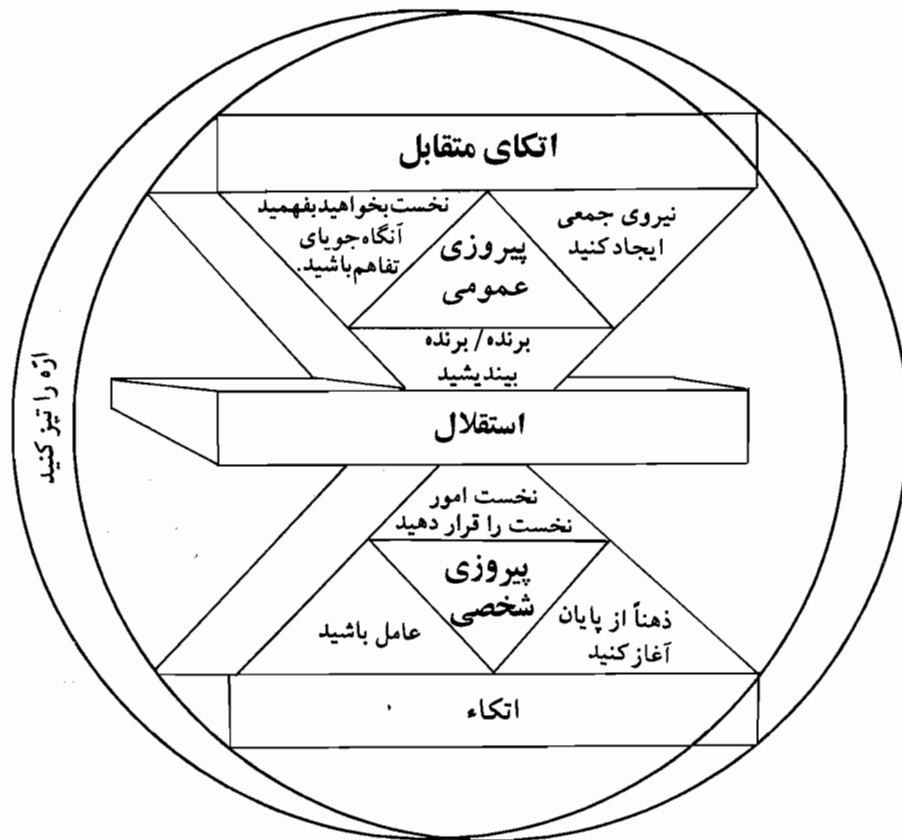
این حکایت، داستان زارع فقیری است که روزی در لانه غاز دست پرورده خود یک تخم زرین درخشان پیدا می‌کند. نخست می‌پندارد که نیرنگی در کار است. اما وقتی تخم را به گوشه‌یی پرتاب می‌کند این فکر از سرش می‌گذرد که آن را بردارد و بیازماید. تخم، طلای خالص است! زارع نمی‌تواند خوش اقبالی خود را باور کند. روز بعد که دوباره این تجربه تکرار می‌شود، حیرتش فزونی می‌یابد. روزها از پی هم، بیدار می‌شود تا به سوی لانه بشتابد و تخم طلای دیگری بیابد. به طرز افسانه‌یی دولت‌مند می‌شود: عالتر از آنکه حقیقت بنماید.

اما هر چه ثروت او بیشتر می‌شود، حرص و بی‌صبری او نیز فزونی می‌یابد. ناتوان از اینکه روز به روز منتظر تخمهای طلا شود، زارع بر آن می‌شود که غاز را بکشد و همه تخمهای طلا را یکجا به دست آورد. اما وقتی شکم غاز را پاره می‌کند، آن را خالی می‌یابد: بی‌هیچ تخم طلا، و حالا دیگر هیچ راهی برای به دست آوردن تخمها وجود

1 - P/PC Balance (Production of desired results/ Production capability).

2 - Aesop

ندارد. زارع غازی که تخمها را تولید می‌کرد کشته است. معتقدم در این حکایت قانونی طبیعی یا اصلی نهفته است که توصیف کارآیی است. نگرش بیشتر مردم در باره کارآیی مانند تخم طلاست: یعنی هر چه بیشتر تولید کنی، یا کار انجام دهی، دارای کارآیی بیشتری هستی.



نگرش هفت عادت

اما همان طور که داستان نشان می‌دهد، کارآیی راستین، کنش دو چیز است: آنچه تولید می‌شود (تخمهای طلا) و سرمایه یا قابلیت تولید (غاز).

اگر الگوی زندگیتان به گونه‌یی باشد که بر تخمهای طلا تکیه کنید و گاز را نادیده بگیرید، چندی نخواهد گذشت که دارایی یا سرمایه‌یی که تخمهای طلا را تولید می‌کرد در دست نخواهید داشت. از سوی دیگر، اگر فقط از گاز مراقبت کنید بی آنکه هدفتان حصول تخمهای طلا باشد، چندی نخواهد گذشت که چیزی نخواهید داشت تا به وسیله آن به خودتان یا گاز خوراک برسانید.

کارآیی در تعادل نهفته است: در آنچه که تعادل میان تولید و قابلیت تولید می‌خوانیم. تعادل میان نتایج دلخواه (یا تخمهای طلا) و قابلیت تولید (به معنای گنجایش و توانایی یا سرمایه‌یی که تخمهای طلا را تولید می‌کند).

سه نوع سرمایه

اساساً سه نوع سرمایه وجود دارد: فیزیکی، مالی، انسانی. در اینجا به نوبت به هر یک از آنها می‌نگریم.

چند سال پیش یک دارایی فیزیکی خریدم: یک چمن‌بر برقی. بی آنکه کاری برای حفظ و نگهداری‌اش کنم بارها و بارها استفاده‌اش کردم. چمن‌بر به مدت دو فصل خوب کار کرد، تا اینکه ناگهان خراب شد. وقتی خواستم چمن‌بر را برای تعمیر ببرم تا تیزش کنند، دریافتم موتورش نیمی از ظرفیت اولیه خود را از دست داده و دیگر به درد نمی‌خورد.

اگر در مورد قابلیت تولید - حفظ و نگهداری دارایی‌ام - درست سرمایه‌گذاری کرده بودم، هنوز می‌توانستم از تولید آن - چمن بریده شده - بهره‌مند شوم. اگر آن را به موقع تعمیر کرده بودم وقت و هزینه کمتری صرف می‌شد تا اکنون که می‌بایست چمن‌بر تازه‌یی را جانشین آن کنم. پس شیوه‌ام مؤثر نبود.

در جستجوی ثمرات یا نتایج کوتاه مدت، اغلب دارایی فیزیکی ارزشمندی - اتومبیل، کامپیوتر، ماشین لباسشویی یا خشک‌کن، یا حتی جسم و محیط‌مان - را نابود می‌کنیم. حفظ تعادل میان تولید و قابلیت تولید، در استفاده مؤثر از داراییهای فیزیکی اهمیت ویژه‌یی دارد.

حفظ تعادل در استفاده مؤثر از داراییهای مالی نیز شایان اهمیت است. چند بار پیش آمده که افراد سرمایه اصلی را با سود اشتباه گرفته‌اند؟ آیا هیچ‌گاه نشده که برای بالا بردن سطح زندگیتان - به منظور کسب تخمهای طلای بیشتر - به اصل سرمایه خود لطمه زده باشید؟ اصل سرمایه که کاهش یابد، قدرت تولید سود یا درآمد آن کمتر می‌شود، و سرمایه‌یی که تحلیل رود، آنقدر کاهش می‌یابد تا اینکه دیگر نتواند نیازهای اساسی را نیز برطرف کند.

مهمترین سرمایه مالی ما، قابلیت تولید ماست. اگر پیوسته برای بهبود قابلیت تولیدمان سرمایه‌گذاری نکنیم، به شدت انتخابهای خود را محدود می‌کنیم. هراسان از وضع شرکت خود یا نظری که ریسمان در باره ما دارد، در وضعیت کنونی خویش محبوس می‌شویم. از نظر اقتصادی نیز به دیگری متکی می‌شویم و حالت تدافعی به خود می‌گیریم. در نتیجه این شیوه نیز مؤثر نیست.

حفظ تعادل میان تولید و قابلیت تولید، در زمینه انسانی نیز حائز اهمیتی اساسی و حتی مهمتر است، زیرا افرادی که داراییهای فیزیکی و مالی را کنترل می‌کنند.

وقتی در زندگی زناشویی، زن و شوهر به کسب تخمهای طلا و منافع، بیش از حفظ رابطه - که اکتساب تخمهای طلا را ممکن می‌سازد - علاقه نشان می‌دهند، اغلب بی‌احساس و بی‌ملاحظه می‌شوند و مهربانیهای کوچک و آدابی را که برای رابطه عمیق ضرورت دارد نادیده می‌گیرند. شروع می‌کنند به استفاده از اهرمهای مداخله تا یکدیگر را کنترل کنند، بر نیازهای خودشان متمرکز شوند، موضع خود را توجیه کنند و دنبال دلایلی بگردند تا اشتباه طرف مقابل را خاطر نشان سازند. محبت و غنا و نرمی و خودانگیختگی تدریجاً از بین می‌رود. غاز روز به روز بیمارتر می‌شود.

و اما در مورد رابطه والدین با کودک؟ وقتی کودکان خردسالند، بسیار متکی و آسیب‌پذیرند. و نادیده گرفتن قابلیت تولید - آموزش، شیوه گفتگو، ارتباط، گوش فرادادن - بسیار آسان می‌شود. به سهولت می‌توان سوء استفاده و مداخله کرد، می‌توانید امور را به شیوه‌یی که خودتان می‌خواهید به انجام برسانید، و هم اکنون! هر چه باشد شما بزرگتر و هوشمندترید و اشتباه هم که نمی‌کنید! پس چرا به آنها نگوید که چه

کار نکنند و چه کار نکنند و در صورت لزوم، سر آنها داد هم نکشید و آنها را نترسانید و در مورد شیوه خودتان پافشاری نکنید؟

یا می‌توانید دل آنها را به دست آورید، از پی تخم طلای محبوبیت بروید، رضایت آنها را جلب کنید، و مدام مطابق میل آنها رفتار کنید. آنگاه بدون هیچ حس درونی نسبت به معیارها یا توقعات بزرگ می‌شوید، بدون تعهد شخصی نسبت به منضبط یا مسؤول بودن.

در هر دو شیوه - آمرانه یا سهل‌انگارانه - دارای ذهنیت توجه به تخم زرین خواهید بود. یا می‌خواهید شیوه خود را به انجام برسانید، یا می‌خواهید محبوب باشید. اما در این ضمن، بر سر غاز چه می‌آید؟ چند سال که بگذرد، کودک، کدام حس مسؤولیت و تسلط بر خود و اعتماد به نفس و قدرت انتخابهای درست یا توانایی رسیدن به هدفهای مهم را دارا خواهد بود؟ و رابطه‌تان به کجا خواهد انجامید؟ وقتی به سالهای حساس نوجوانی - بحران هویت - برسد آیا بر حسب تجربه‌اش با شما، خواهد دانست که بدون اینکه او را مورد قضاوت قرار دهید به او گوش فرا خواهید داد؟ آیا مطمئن خواهید بود که واقعاً و عمیقاً به عنوان یک انسان به او توجه نشان خواهید داد، و آیا تحت هر شرایطی می‌توان به شما اعتماد کرد؟ آیا رابطه‌تان آنقدر نیرومند خواهد بود که با او هم فضا شوید، با او گفتگو کنید، و بر او تأثیر بگذارید؟

فرض کنید که می‌خواهید اتاق دخترتان تمیز باشد: این یعنی تولید یا تخم طلا. و فرض کنید که می‌خواهید خودش اتاقش را تمیز کند: این یعنی قابلیت تولید. دخترتان غاز - یا دارایی و سرمایه - بی‌است که تخم طلا را تولید می‌کند.

اگر میان تولید و قابلیت تولیدتان تعادل برقرار باشد، با شادی و بدون اینکه به او یادآوری کنید اتاقش را تمیز می‌کند، چون متعهد است و دارای این انضباط که بر سر تعهدش بایستد. او دارایی و سرمایه‌ی ارزشمند است که می‌تواند تخمهای طلا را تولید کند.

اما اگر نگرش شما بر تولید - تمیز کردن اتاق - متمرکز شده باشد، شاید ببینید که به او غرمی‌زیند تا این کار را انجام بدهد. حتی شاید برای تشدید تلاش‌هایتان به تهدید و داد و

بیداد متوسل شوید، و در آرزوی به دست آوردن تخم طلا، سلامت و آسایش غاز را دست کم بگیرید.

بگذارید تجربه قابلیت تولید جالب توجهی را که با یکی از دخترانم داشتم. برایتان تعریف کنم. می خواستیم یک قرار ملاقات خصوصی با هم داشته باشیم، این برنامه‌ی است که به طور منظم با یکایک فرزندانم انجام می‌دهم و از آن محظوظ می‌شوم. دریافته‌ایم که انتظار کشیدن برای قرار ملاقات به اندازه تحقق آن رضایت‌بخش است. به سراغ دخترم رفتم و گفتم: «عزیز دلم امشب، شب توست. می‌خواهی چه کار کنیم؟»

پاسخ داد: «هر چه باشد خوب است.»

اصرار کردم: «نه، واقعاً می‌خواهی چه کار کنیم؟»

سرانجام گفت: «آخر آنچه را که من می‌خواهم، شما نمی‌خواهید.»

مشتاقانه گفتم: «واقعاً؟ نه عزیز دلم، هر چیزی که باشد می‌خواهم آن را انجام بدهم.

حق انتخاب با توست.»

جواب داد: «می‌خواهم به دیدن فیلم جنگ ستارگان^۱ برویم. اما می‌دانم که شما جنگ ستارگان را دوست ندارید. دفعه قبل تمام مدت خوابیده بودید. شما این فیلمهای تخیلی را دوست ندارید. البته اشکالی هم ندارد، بابا جون.»

گفتم: «نه عزیز دلم، اگر تو آن را می‌خواهی، من هم همان را می‌خواهم.»

دخترم گفت: «بابا جون، نگران نباشید. اصلاً لازم نیست که مدام این قرار ملاقات خصوصی را داشته باشیم.» آنگاه مکثی کرد و افزود: «آیا می‌دانید چرا جنگ ستارگان را دوست ندارید؟ چون فلسفه و آموزش جدی نایت^۲ را نمی‌دانید.»

گفتم: «چه؟»

گفت: «می‌دانید بابا جون، چیزهایی که شما درس می‌دهید عیناً آموزشی است که

یک جدی نایت می بیند.»

«واقعاً؟ پس بیا به جنگ ستارگان برویم!»

و به جنگ ستارگان رفتیم. دخترم کنارم نشست و نگرش آنها را برایم تعریف کرد. من شاگرد دخترم شدم و از او یاد گرفتم. تجربه‌ی مجذوب کننده بود. می توانستم با نگرشی تازه، کل فلسفه اصلی آموزش یک جدی نایت را در موقعیتهایی متفاوت ببینم. این تجربه، تجربه برنامه‌ریزی شده‌ی برای تولید نبود. ثمره شگفت یک سرمایه‌گذاری برای قابلیت تولید بود. تجربه‌ی بسیار رضایت‌بخش که ما را به هم نزدیک می‌کرد. اما چون به غاز-کیفیت رابطه-به طرز قابل توجهی خوراک رسیده بود، از تخمهای طلا نیز محظوظ شدیم.

قابلیت تولید سازمانی

یکی از جنبه‌های بسیار ارزشمند هر اصل درست این است که در موقعیتهایی گوناگون و کاملاً متفاوت، معتبر و قابل اجراست. در سراسر این کتاب می‌خواهم بعضی از شیوه‌هایی را که این اصول در مورد سازمانها-از جمله خانواده‌ها و افراد- صدق می‌کنند با شما در میان بگذارم.

وقتی افراد به هنگام استفاده از داراییهای فیزیکی خود در سازمانها، حفظ تعادل میان تولید و قابلیت تولید را رعایت نمی‌کنند، از کارایی سازمانی می‌کاهند و اغلب دیگران را با غازهایی در حال احتضار تنها می‌گذارند.

مثلاً شخصی مسؤل یک دارایی فیزیکی- نظیر دستگاهی- است و می‌خواهد بر سرپرستهای خود تأثیر مطلوبی بگذارد. شاید شرکت آنها به سرعت در حال رشد باشد و ارتقای مقامها به سرعت انجام پذیرند. در نتیجه او در سطوح بهینه- بدون اینکه دستگاه را بدون استفاده بگذارد یا آن را تعمیر کند- صبح و شب بی‌وقفه با دستگاه کار می‌کند. تولید در وضعی فوق‌العاده است، هزینه‌ها پایین و سود، صعودی است. چندی نمی‌گذرد که ارتقای مقام می‌گیرد: تخمهای طلا!

اما فرض کنید شما اجناسی را می‌شوید! غزای بسیاری را، بیمه‌ها را، بیمه‌های شمی بریدند-

دستگاهی که فرسوده شده و شروع می‌کند به از کار افتادن. مجبورید به شدت برای استراحت دستگاه و تعمیر و نگهداری آن صرف وقت و هزینه (یا به عبارتی سرمایه‌گذاری) کنید. این بار هزینه‌ها صعودی‌اند و سود، نزولی. و چه کسی را برای فقدان تخمهای طلا ملامت می‌کنند؟ شما را! پیشینیان شما شیره دارایی را مکیدند، اما سیستم حسابداری فقط تولید دستگاه و هزینه‌ها و سود را گزارش داده است.

حفظ تعادل میان تولید و قابلیت تولید، مخصوصاً در مورد داراییها یا سرمایه‌های انسانی یک سازمان - مشتریان و کارمندان - حائز اهمیتی ویژه است.

رستورانی را می‌شناسم که سوپ حلزون فوق‌العاده‌یی داشت و هر روز سر ظهر لبالب از مشتری بود. این رستوران به شخص دیگری فروخته شد و صاحب جدید توجهش را به تخمهای طلا معطوف ساخت. تصمیم گرفت سوپ حلزون را کم مایه کند. حدود یک ماه، با کاهش هزینه‌ها و درآمد مدام، سود اوج گرفت. اما اندک اندک مشتریها ناپدید شدند. اعتماد از بین رفته بود و کسب و کار تقریباً به هیچ رسید. صاحب جدید نومیدانه می‌کوشید آن را بازیابد، اما مشتریان را نادیده گرفته و از اعتماد تخلف ورزیده و سرمایه وفاداری مشتری را از دست داده بود. دیگر غازی وجود نداشت تا تخم طلا تولید کند.

سازمانهایی نیز هستند که درباره مشتری داد سخن می‌دهند و آنگاه افرادی را که با مشتری سروکار دارند - کارمندان - را یکسر نادیده می‌گیرند. اصل «حفظ قابلیت تولید» می‌گوید: همواره با کارمندانان به همان شیوه‌یی رفتار کنید که می‌خواهید آنها با بهترین مشتریها رفتار کنند.

می‌توانید دست شخصی را بخرید، اما نه قلب او را. قلب او آنجاست. می‌توانید پشت او را بخرید، اما نه مغز او را. خلایق و نبوغ و سرچشمه‌های او آنجاست. حفظ قابلیت تولید یعنی اینکه با کارمندانان به صورت خواستاران رفتار کنید. زیرا در واقع نیز همین گونه‌اند. آنها بهترین بخش خود را - دلها و ذهنهایشان را - داوطلبانه می‌بخشند.

یک بار در گروهی از من سؤال شد: «چگونه به کارمندانی تنبل و بی‌کفایت شکل می‌بخشی؟» مردی پاسخ داد: «نارنجک دستی پرتاب کن!» چند نفری به این نگرش «سرپرستی سلطه جویانه» که «درست رفتار کن وگرنه اخراجت می‌کنم!» خندیدند. یکی از اعضای گروه پرسید: «چه کسی اجزای پاشیده را جمع می‌کند؟»
- «اجزای پاشیده وجود ندارد.»

همان شخص پرسید: «خب، پس چرا همین کار را با مشتریهایت نمی‌کنی؟ می‌توانی بگویی: «گوش کن، اگر قصد خرید نداری می‌توانی راهت را بگیری و بروی.» پاسخ داد: «با مشتری که نمی‌توان چنین رفتاری کرد.»
- «پس چطور می‌توانی با کارمندان چنین رفتاری داشته باشی؟»
- «چون آنها در استخدام هستند.»

من گفتم: «پس این طور! آیا کارمندان خودشان را وقف تو می‌کنند؟ آیا ساعیانه می‌کوشند؟ بازده کار چگونه است؟»
- «شوخی می‌کنی؟ این روزها که نمی‌توان افراد خوب پیدا کرد. تا بخواهی بازده داریم: غیبت، قاچاقی کارهایی غیر از کار شرکت را انجام دادن، افراد که دیگر به این جور چیزها اهمیت نمی‌دهند.»

برداشت و گرایش تمرکز بر تخمهای طلا، یکسره برای دسترسی به نیروهای قدرتمند ذهن و دل شخص دیگر نامکفی است. هدف کوتاه مدت مهم است، اما همه چیز نیست.
کارآیی در حفظ تعادل نهفته است. تمرکز بیش از اندازه بر تولید به سلامت بر باد رفته، دستگاههای فرسوده، حسابهای بانکی خالی شده، و روابط از هم گسسته می‌انجامد. تمرکز بیش از اندازه بر قابلیت تولید نیز مانند شخصی است که روزی سه یا چهار ساعت می‌دود تا ده سال بر عمرش بیفزاید. بی‌خبر از اینکه تمام عمرش را صرف دویدن می‌کند. یا کسی که مادام‌العمر به مدرسه می‌رود - بدون هیچ تولید - و همواره از تخمهای طلای دیگران تغذیه می‌کند. به این می‌گویند: عارضه دانش پژوه جاودان!
حفظ تعادل میان تولید و قابلیت تولید، تعادل میان تخم طلا (تولید) و سلامت و

آسایش غاز (قابلیت تولید) اغلب قضاوتی دشوار است. اما معتقدم که جوهر مؤثر بودن یا کارآیی است. میان هدف کوتاه مدت و دراز مدت تعادل ایجاد می‌کند. تعادل میان اهمیت دادن به نمره خوب و پرداخت بهای آن که درس خواندن است. تعادل میان خواستن اتاق تمیز و ایجاد رابطه‌یی که کودک دروناً متعهد به انجام دادن آن شود، با شادی و اشتیاق و بدون نظارت بیرونی.

می‌توانید اعتبار این اصل را در زندگی خودتان بسنجید. وقتی برای به دست آوردن تخمهای طلای بیشتر، تمام شب را بیدار می‌مانید و کارتان به بیماری و خستگی می‌کشد و دیگر اصلاً نمی‌توانید تخمهای طلا را تولید کنید. یا موقعیتی که شب را به خوبی می‌خوابید و صبح آماده برای تولید در سرتاسر روزه، از خواب بیدار می‌شوید.

وقتی با فشار می‌خواهید در رابطه با شخصی، راه خود را در پیش گیرید و آنگاه احساس می‌کنید که رابطه به طریقی تهی شده است، می‌توانید تأثیر آن را ببینید. یا وقتی به راستی زمانی را برای آن رابطه سرمایه‌گذاری می‌کنید و اشتیاق و توانایی کار و گفتگوی مشترک را درمی‌یابید، می‌بینید که چه گام بلندی برداشته‌اید.

حفظ تعادل میان تولید و قابلیت تولید، جوهر کارآیی است و در هر زمینه زندگی معتبر است. می‌توانیم در جهت آن یا بر ضد آن کار کنیم، اما از بین نمی‌رود. برج مراقبت است. یعنی آن توصیف و نگرش و برداشت از کارآیی که «هفت عادت» مندرج در این کتاب بر پایه و اساس آن قرار دارند.

شیوه کاربرد این کتاب

پیش از آنکه به «هفت عادت مردمان مؤثر» بپردازیم، میل دارم دو تغییر نگرش و برداشت را که به شدت برارزش آنچه از این مطالب می‌ستانید می‌افزایند به شما توصیه کنم. نخست اینکه به این مطالب به صورت یک کتاب - به این مفهوم که باید یک بار آن را خواند و در قفسه کتابخانه نهاد - نگاه نکنید. شاید بخواهید یک بار تمام آن را بخوانید تا درباره کل آن نظری پیدا کنید. اما مطالب به گونه‌یی طرح‌ریزی شده‌اند که همدم فرایند مداوم دگرگونی و رشد باشند. به شیوه‌یی متوالی سازمان یافته است و در پایان هر

عادت، پیشنهادهایی کاربردی دارد تا بتوانید آنها را مطالعه کنید و بر هر عادت ویژه‌یی که آمادگی آن را دارید متمرکز شوید.

به هنگام پیشرفت به سوی سطوح ژرفتر ادراک و کاربرد، می‌توانید دیگر بار به اصول مندرج در هر عادت بازگردید و برای گسترش دانش و مهارت و اشتیاق خود بکوشید. ثانیاً توصیه می‌کنم که نگرش و برداشت خود را در مورد مطالب این کتاب، از نقش آموزنده به نقش فرادهنده تغییر دهید. با نگرش «از درون به بیرون»، با این قصد کتاب را بخوانید که می‌خواهید آنچه را که می‌آموزید، ظرف ۴۸ ساعت پس از اینکه آن را آموختید، با دیگری در میان نهید یا درباره‌اش بحث کنید.

مثلاً اگر بدانید پس از خواندن مطالب مربوط به حفظ تعادل میان تولید و قابلیت تولید، باید ظرف ۴۸ ساعت آن را تعلیم دهید، آیا بر شیوه خواندن شما تأثیر می‌گذارد؟ اکنون که بخش‌هایی این فصل را می‌خوانید، با این قصد مطالعه‌اش کنید که باید امروز یا فردا آن را به همسر یا فرزند یا همکار یا دوستی تعلیم بدهید. یعنی تا هنوز آن را فراموش نکرده‌اید، به تفاوتی که در فرایند ذهنی و عاطفی شما به وجود می‌آید توجه کنید.

تضمین می‌کنم اگر با چنین نگرشی به مطالب هر یک از فصلهای بعدی پردازید، نه تنها آنچه را که می‌خوانید بهتر به خاطر می‌آورید، از دیدن اینکه بر چسبها یا دریافتهای منفی که دیگران نسبت به شما داشتند به تدریج از بین می‌روند، به شگفت خواهید آمد. کسانی که به آنها تعلیم می‌دهید شما را به صورت شخصی در حال دگرگونی و رشد می‌بینند و به هنگام این کار بیشتر تمایل خواهند داشت که به شما کمک و از شما پشتیبانی کنند، تا شاید با هم «هفت عادت» را جزیی از زندگیتان سازید.

آنچه می‌توانید انتظار داشته باشید

در آخرین تحلیل، همان‌گونه که مریلین فرگوسون^۱ گفته است: «هیچ کس نمی‌تواند دیگری را به دگرگونی ترغیب کند. هر یک از ما نگاهیانی یک دروازه دگرگونی را به

1- Marilyn Ferguson

عهده داریم که فقط از درون می‌تواند گشوده شود. نمی‌توانیم دروازه دیگری را با مجادله یا جاذبه عاطفی بگشاییم.»

اگر مصمم باشید که «دروازه دگرگونی» خود را بگشایید و به راستی اصول مندرج در «هفت عادت» را دریابید و به کار بندید، به راحتی می‌توانم به شما اطمینان بدهم که چند چیز مثبت پیش خواهد آمد.

نخست اینکه رشدتان تکاملی، اما تأثیر خالص آن انقلابی خواهد بود. آیا بر این عقیده نیستید که اگر فقط اصل حفظ تعادل میان تولید و قابلیت تولید، به طور کامل رعایت شود می‌تواند بیشتر افراد و سازمانها را متحول سازد؟

تأثیر خالص گشودن «دروازه دگرگونی» به روی سه عادت نخست - عادهای پیروزی شخصی - افزایش قابل توجه اعتماد به نفس خواهد بود. همچنین خود را به طرز ژرفتر و پرمعناتری خواهید شناخت: فطرت خویش و ژرفترین ارزشها و قابلیت خدمت منحصر به فرد خود را. وقتی مطابق با ارزشها و حس هویت و خویشتن داری و هدایت درونی خود زندگی کنید، از سرور و آرامش سرشار خواهید شد. خودتان را بر مبنای دروتتان توصیف خواهید کرد، نه مبنای عقایدی که دیگران درباره‌تان دارند یا در مقایسه با دیگران. و اهمیت نخواهد داشت که «درست» یا «نادرست» آشکار شود.

به طعنه در خواهید یافت هر چه کمتر به آنچه که دیگران درباره‌تان می‌اندیشند اهمیت بدهید، بیشتر به این امر اهمیت می‌دهید که دیگران درباره خودشان و جهانشان، از جمله رابطه‌شان با شما چگونه می‌اندیشند. دیگر زندگی عاطفی خود را بر اساس ضعفهای دیگران بنا نمی‌کنید. وانگهی، دگرگونی را آسانتر و خوشایندتر می‌یابید زیرا در ژرفای درون، هسته و کانونی هست که اساساً دگرگونی ناپذیر است.

وقتی خود را به روی سه عادت بعدی - پیروزی عمومی - می‌گشایید، اشتیاق و منابع شفا و بازسازی روابط مهمی را که از هم پاشیده یا حتی از هم گسسته‌اند کشف خواهید کرد یا باز خواهید ستاند. روابط نیکو نیز ژرفتر و بهتر و محکمتر و خلاقتر و هیجان‌انگیزتر می‌شوند.

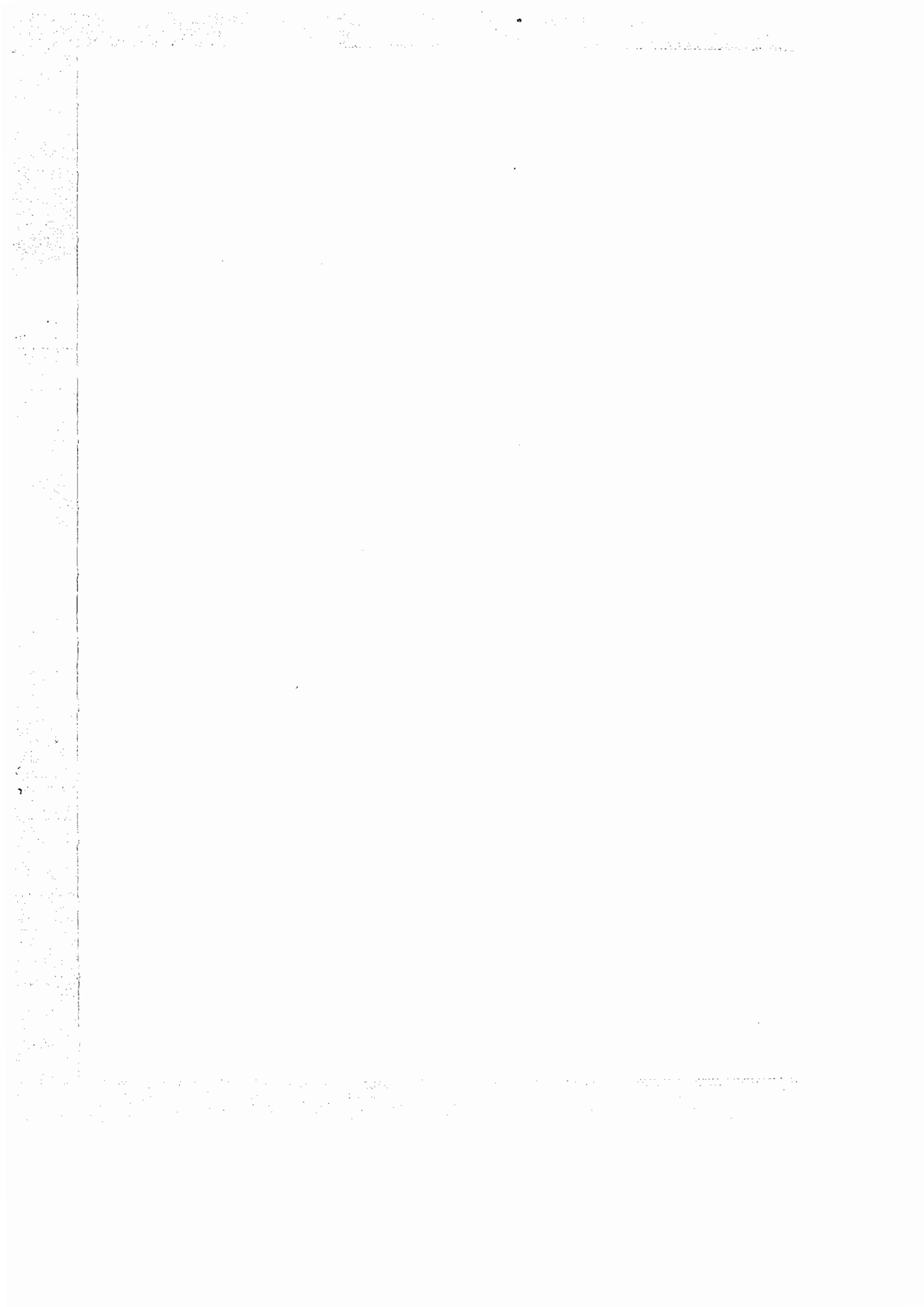
عادت هفتم - که اگر عمیقاً درونی شود - موجب تجدید قوای هفت عادت پیشین

می شود، شما را به راستی مستقل و قادر به اتکای متقابل مؤثر می سازد. از طریق عادت هفتم می توانید باتریهای درونتان را شارژ کنید.

وضعیت کنونی شما هر چه که باشد، تضمین می کنم عاداتهای خود نیستید. می توانید الگوهای تازه‌یی را جایگزین آن الگوهای رفتاری کنید که موجب شکست شما می شوند: عاداتهای تازه‌کارایی و خوشبختی و روابط مبتنی بر اعتماد را.

شما را تشویق می کنم که به هنگام مطالعه این عاداتها، با توجهی خالصانه دروازه دگرگونی و رشد را بکشایید. نسبت به خودتان صبور باشید. رشد شخصی مسأله‌یی حساس و زمین آن مقدس است. و سرمایه گذاری عظیمتر از آن وجود ندارد.

بدیهی است که رشد شخصی اصلاحی سریع و آنی نیست. اما به شما اطمینان می دهم که منافی را احساس خواهید کرد و پادشاهی بی درنگ را خواهید ستاند که تشویق کننده خواهند بود. همان گونه که توماس پاین^۱ گفته است: «آنچه را آسان به دست آوریم ارج نمی نهیم. گرآنقدر بودن چیزها به آنها ارزش می دهد. آسمان می داند چگونه بر موهبتهایش بهای مناسب بگذارد.»



بخش دوم

پیروزی شخصی

عادت ۱: عامل باشید

اصول نگرش شخصی

واقعیتی پاداش دهنده تر از این نمی‌شناسم که
انسان این توانایی تردید ناپذیر را دارد که با
تلاش آگاهانه زندگیش را استعلا بخشد.
«هنری دیوید تارو»

وقتی این کتاب را می‌خوانید، بکوشید از خود فاصله بگیرید. سعی کنید توجه خود را به بالا، به گوشه‌یی از سقف معطوف کنید و در چشم ذهنتان خود را ببینید. آیا می‌توانید به خودتان به صورتی بنگرید که گویی یک نفر دیگر هستید؟ و حالا چیز دیگر. به حال و هوای این لحظه خود بیندیشید. آیا می‌توانید آن را تعیین کنید؟ چه احساسی دارید؟ وضعیت ذهنی کنونی خود را چگونه توصیف می‌کنید؟ اکنون یک دقیقه به طرز کار ذهنتان بیندیشید. آیا تیز و هوشیار است؟ آیا احساس می‌کنید این تمرین ذهنی به شما فشار می‌آورد و می‌خواهید بدانید منظورش چیست؟ آنچه هم اکنون انجام دادید از تواناییهای خاص بشری است. حیوانات این توانایی را ندارند. این توانایی را «خود آگاهی» می‌خوانیم: توانایی اندیشیدن به فرایند اندیشه‌تان. به همین دلیل انسان بر همه چیز جهان تسلط دارد و می‌تواند نسل به نسل پیشرفتهایی حائز اهمیت به وجود آورد.

به همین دلیل می‌توانیم تجربه‌های دیگران و خودمان را مورد ارزیابی قرار دهیم و از آنها بیاموزیم. به همین دلیل نیز می‌توانیم عاداتی را ایجاد کنیم یا آنها را بشکنیم.

احساسهای خود نیستیم. حال و هوای خود نیستیم. حتی اندیشه‌هایمان نیستیم. خود این واقعیت که می‌توانیم درباره این چیزها بیندیشیم، ما را از آنها و حیات حیوانی جدا می‌کند. خود آگاهی این توانایی را به ما می‌دهد که فاصله بگیریم و حتی برداشتی که از خود داریم - که اساسی‌ترین نگرش و برداشت از کارآیی است - را بیازماییم. این امر نه تنها برگرایشها و رفتارهایمان بلکه بر شیوه‌ی که دیگران را نیز می‌بینیم تأثیر می‌گذارد. نقشه‌ی می‌شود که بر اساس آن نهاد بشر را می‌بینیم.

درواقع، مادامی که در نظر نگیریم چگونه خودمان (و دیگران) را می‌بینیم، نخواهیم توانست دریابیم که دیگران چگونه خودشان و جهانشان را می‌بینند و احساس می‌کنند. ناآگاهانه نیت خود را به رفتار آنها فرا می‌افکنیم و خود را عینی گرامی خوانیم. این امر به شدت قابلیت شخصی و توانایی ارتباطمان با دیگران را محدود می‌سازد. اما به دلیل این توانایی یکتای بشری - خود آگاهی - می‌توانیم برداشتهای خود را بیازماییم تا ببینیم که مبتنی بر واقعیت یا اصولند، یا ناشی از شرطی شدن و اوضاع و شرایط.

انعکاس اجتماعی

چنانچه تنها نگرشی که از خود داریم ناشی از انعکاس اجتماعی باشد - ناشی از عقاید و بینشها و برداشتهای افراد پیرامونمان - بینشی که از خود داریم همچون انعکاس آینه‌های معیوب و غیر طبیعی کارناوال خواهد بود.

«تو هیچ وقت سر موقع نمی‌رسی.»

«چرا هیچ وقت نمی‌توانی نظم را رعایت کنی؟»

«باید هنرمند باشی!»

«مثل حیوان غذا می‌خوری!»

«نمی‌توانم باور کنم که تو برنده شدی!»

«این که خیلی ساده است. چرا نمی‌توانی آن را بفهمی؟»

این بینشها گسسته و نامناسب‌اند. بیش از اینکه انعکاس باشند فرا فکنی‌اند: فرافکنی نگرانیها و ضعفهای منش افرادی که این اطلاعات را می‌دهند، نه بازتاب دقیق آنچه که

هستیم.

انعکاس برداشت و نگرش رایج اجتماعی به ما می‌گوید که عمدتاً حاصل شرطی شدن و اوضاع و شرایط هستیم. چنانچه قدرت عظیم شرطی شدن در زندگیمان را تصدیق کنیم - یعنی اگر بگوییم که حاصل این شرطی شدن هستیم و تسلطی بر تأثیر آن نداریم - نقشه کاملاً متفاوتی ایجاد می‌شود.

عملاً سه نقشه اجتماعی وجود دارد: سه نظریه جبرگرایی که تقریباً همه - مستقلاً یا آمیخته با یکدیگر - برای توجیه نهاد انسان آن را پذیرفته‌اند. جبرگرایی ژنتیک^۱ اساساً می‌گوید آنچه هستی حاصل اجداد توست. به این دلیل چنین اخلاقی داری. اجداد تو زود از کوره در می‌رفتند و این در DNA (یاخته‌های) توست. این نسل به نسل ادامه پیدا می‌کند و تو آن را به ارث می‌بری. وانگهی، تو ایرلندی هستی و طبیعت ایرلندیها این گونه است.

جبرگرایی روانی^۲ اساساً می‌گوید آنچه هستی حاصل والدین توست: حاصل تربیت تو. تجربه کودکی‌ات اساساً گرایشها و ساختار منش تو را تعیین می‌کند. به همین دلیل می‌ترسی که در حضور جمع قرار گیری. به همین دلیل اگر اشتباه کنی تا این اندازه احساس گناه می‌کنی، چون در اعماق درونت آن صحنه عاطفی را «به یاد می‌آوری» که به زمانی مربوط است که بسیار آسیب پذیر و شکننده و متکی بودی. مجازات عاطفی و طرد شدن و مورد مقایسه قرار گرفتن با یک نفر دیگر را به خاطر می‌آوری، آن هم موقعی که آن گونه که از تو انتظار داشتند موفق نشدی.

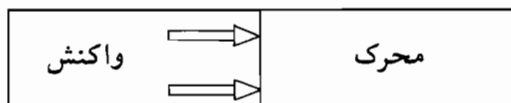
جبرگرایی محیطی^۳ اساساً می‌گوید آنچه هستی حاصل کاری است که رییس تو، همسر تو، یا آن نوجوان بدخلق، یا وضعیت اقتصادی تو، یا خط مشی‌های ملی تو، با تو می‌کند. شخصی یا چیزی در محیط تو مسؤول وضعیت توست. هر یک از این نقشه‌ها مبتنی بر نظریه محرک / واکنش است که اغلب اوقات آنها را در

1- Genetic determinism

2- Psychic determinism

3- Environmental determinism

ارتباط با آزمایشهای پاولوف با سگها در نظر می‌گیریم. آرمان اصلی این است که شرطی شده‌ایم به محرکهایی ویژه، به شیوه‌هایی ویژه واکنش نشان بدهیم.



این نقشه‌های جبرگرایانه عملاً با چه دقتی منطقه را توصیف می‌کنند؟ این انعکاسها با چه وضوحی طبیعت راستین انسان را نشان می‌دهند؟ آیا به پیشگویی‌هایی^۱ تبدیل می‌شوند که خود را به اثبات می‌رسانند؟ آیا مبتنی بر اصولی هستند که خودمان دروناً بتوانیم اعتبارشان را تشخیص بدهیم؟

میان محرک و واکنش

در پاسخ به سؤالات بالا می‌خواهم داستان ویکتور فرانکل^۲ را با شما در میان بگذارم.

فرانکل جبرگرایی بود که با سنت روانکاوی فرویدی و با این فرضیه بارآمده بود که هر آنچه در کودکی برایتان رخ دهد، منش و شخصیت شما را شکل می‌بخشد و اساساً بر کل زندگیتان حکم می‌راند. محدودیتها و عوامل زندگیتان تعیین شده‌اند و اساساً نمی‌توانید کار چندانی درباره آنها بکنید.

فرانکل ضمناً روانکا و یهودی و زندانی اردوگاههای مرگ نازی آلمان بود. جایی که رویدادهایی چنان مشؤوم را تجربه کرد که حتی از بیان آنها مشمئز می‌شویم.

پدر و مادر و برادر و همسرش در اردوگاههای مرگ یا در کوره‌های آدم سوزی جان دادند. بجز خواهرش همه خانواده‌اش هلاک شدند. خود فرانکل شکنجه‌ها و مذلت‌های بسیار کشید، بی آنکه هیچ‌گاه بداند لحظه بعد کار خودش به کوره‌های آدم سوزی

1- Self- fulfilling prophecies

2- Viktor frankl

خواهد کشید یا از نجات یافتگانی خواهد بود که باید جنازه‌ها را از کوره‌ها بیرون بکشند یا خاکستر آنها را که دچار چنین سرنوشتی شده بودند.

روزی برهنه و تنها از اتاق کوچک از نکته‌یی آگاه شد که بعدها آن را «آخرین آزادی‌های انسان» خواند: آن آزادی که شکنجه‌گران نازی نمی‌توانستند از او بربایند. آنها می‌توانستند تمامی محیط او را در اختیار بگیرند، می‌توانستند آنچه می‌خواهند با جسمش بکنند، اما ویکتور فرانکل موجودی خودآگاه بود که می‌توانست به صورت یک ناظر به رفتاری خویش بنگرد. هویت اصلی او دست نخورده مانده بود.

این او بود که می‌توانست تصمیم بگیرد که همه اینها چگونه بر او اثر کند. میان آنچه برای او رخ داد - یا محرکها - و واکنش او نسبت به آنها، آزادی یا قدرت انتخاب و واکنش قرار داشت.

فرانکل میان این تجربه‌ها، خود به موقعیتهایی متفاوت فرا می‌افکند، مثلاً اینکه پس از اردوگاه‌های مرگ برای شاگردهایش سخنرانی می‌کرد. در چشم ذهنش خود را در اتاق درس می‌دید، و به شاگردهایش درسهایی را می‌داد که در طول شکنجه خودش آموخته بود.

از طریق رشته‌یی از چنین انضباطهایی - ذهنی و عاطفی و اخلاقی و اصولاً با استفاده از حافظه و تخیل - آزادی کوچک و جنینی خود را تجربه کرد تا اینکه این آزادی بزرگتر و بزرگتر شد تا بدانجا که بیش از شکنجه‌گران نازی خود آزادی داشت. آنها اختیار بیشتری داشتند، اختیار انتخابهای بیشتر از محیطشان؛ اما فرانکل آزادی بیشتری داشت، قدرت درونی بیشتر تا انتخابهایش را به کار گیرد. الهام بخش اطرافیانش شد، حتی الهام بخش بعضی از نگهبانان. به دیگران کمک کرد تا در رنج خود معنایی و در محبوس بودن خود منزلتی بیابند.

ویکتور فرانکل میان موقعیتهایی چنان خفت بار که به تصور در نمی‌آید، با استفاده از موهبت بشری خود آگاهی، اصلی بنیادی را درباره نهاد انسان کشف کرد: میان محرک و واکنش، آدمی آزادی انتخاب دارد.

میان آزادی انتخاب، آن موهبتهایی قرار دارند که به طرزی یکتا ما را انسان می‌سازند.

علاوه بر خود آگاهی دارای تخیل هستیم: صاحب این توانایی که فراسوی واقعیت کنونی خود، ذهناً بیافرینیم. دارای وجدان هستیم: صاحب آگاهی ژرف درونی از درست و نادرست، آگاهی از اصولی که بر رفتارمان حاکمند، و این احساس که اندیشه‌ها و اعمالمان به چه میزان با آنها هماهنگ هستند. و دارای اراده مستقل: صاحب این توانایی که -رها از هر گونه تأثیر- بر طبق خود آگاهی خویش عمل کنیم.

حتی با هوشترین حیوانات هیچ یک از این موهبتها را ندارند. در استعاره کامپیوتری، حیوانات از روی غریزه یا آموزش، برنامه ریزی شده‌اند. می‌توان به آنها آموزش داد که مسؤول باشند، اما حیوانات نمی‌توانند مسؤولیت آن آموزش را به عهده بگیرند. به عبارت دیگر نمی‌توانند آن آموزش را اداره کنند. نمی‌توانند برنامه ریزی را عوض کنند. حتی از آن آگاه نیستند.

اما به دلیل موهبتهای یکتای انسانی خویش، می‌توانیم برای خود برنامه‌های تازه‌یی کاملاً مجزا از غرایز و آموزش خود بنویسیم. به این دلیل قابلیت حیوان نسبتاً محدود و قابلیت انسان نامحدود است. اگر مانند حیوانات زندگی کنیم - بیرون از غرایز و شرطی شدن و اوضاع و شرایط و حافظه جمعی مان - ما نیز محدود خواهیم بود.

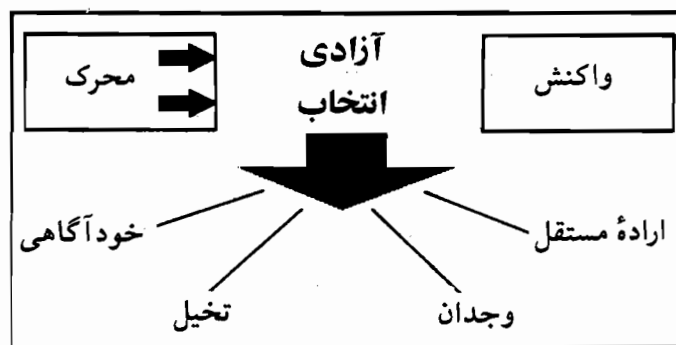
نگرش و برداشت جبری عمدتاً ناشی از بررسی حیوانات - موشها و میمونها و کبوترها و سگها - و اشخاص نوروتیک و روان نژند است. با اینکه این بررسی ممکن است با بعضی از معیارهای برخی از پژوهشگران مطابقت کند - چون قابل سنجش و پیش بینی می‌نماید - تاریخ بشر و خود آگاهی ما می‌گوید که این بررسی ابداً توصیف منطقه نیست! موهبتهای یکتای بشری مان - به میزانی که این موهبتها را به کار گیریم و پرورش بدهیم - ما را فراسوی عالم حیوانی می‌کشاند، و این توانایی را به ما می‌بخشد تا استعداد یکتای انسانی خود را متجلی سازیم. میان محرک و واکنش، بزرگترین قدرت ما قرار دارد: آزادی انتخاب.

توصیف «عامل بودن»^۱

با کشف اصل بنیادی درباره نهاد انسان، فرانکل نقشه دقیقی از «خود» را توصیف کرده که توسط آن، پرورش نخستین و مهمترین عادت انسان مؤثر را - در محیط - آغاز کرد: عادت عامل بودن را.

اگر چه اصطلاح عامل بودن اکنون در نوشته‌های مربوط به مدیریت رایج است، واژه‌یی است که در بیشتر فرهنگ‌های لغات نمی‌توانید آن را بیابید. مفهوم آن بیش از ابداع^۲ و ابتکار و آغاز عمل است. رفتار ما کنش تصمیم‌های ماست، نه زاینده شرایط ما. در نتیجه می‌توانیم بگذاریم احساسها تابع ارزشها باشند. این حس ابتکار و مسؤولیت را داریم که اموری را به واقعیت درآوریم.

به واژه مسؤولیت بنگرید. مسؤولیت یعنی قابلیت پاسخگویی. توانایی انتخاب پاسختان. افراد عامل آن مسؤولیت^۳ و قابلیت پاسخگویی را دارا می‌باشند. موقعیتها و اوضاع و شرایط و شرطی شدن را ملامت نمی‌کنند و دلایل رفتار خود نمی‌دانند. رفتارشان حاصل انتخاب آگاهانه خودشان و مبتنی بر ارزشهاست، نه ثمره اوضاع و شرایطشان که مبتنی بر احساس است.



مدل عامل بودن

1 - Proactivity

2 - Initiative

3 - responsibility (response- ability)

چون طبیعتاً عامل هستیم، اگر زندگیمان کنش شرطی شدن و اوضاع و شرایط است، به این دلیل است که آگاهانه یا سهواً تصمیم گرفته‌ایم و انتخاب کرده‌ایم که آن امور، ما را کنترل کنند و در اختیار خود بگیرند.

در صورت این انتخاب واکنشی می‌شویم. افراد واکنشی اغلب تحت تأثیر محیط فیزیکی خود قرار می‌گیرند. اگر هوا خوب باشد، حالشان خوش می‌شود. اگر هوا خوب نباشد، بر احوال و طرز کارشان تأثیر می‌گذارد. انسانهای عامل حال و هوای وجودشان را با خود حمل می‌کنند. خواه بارانی و خواه آفتابی، فرقی به حالشان نمی‌کند. معطوف به ارزشها هستند، و اگر ارزش آنها تولید محصولی عالی یا انجام دادن کاری به نحو شایسته باشد دیگر ربطی به این نخواهد داشت که هوا چگونه است.

همچنین افراد واکنشی تحت تأثیر محیط اجتماعی خود قرار می‌گیرند که همان «هوای اجتماعی» است. اگر مردم با آنها خوب رفتار کنند، حالشان خوب می‌شود. اگر خوب رفتار نکنند، حالت تدافعی یا حمایتگر به خود می‌گیرند. افراد واکنشی زندگی عاطفی خود را بر اساس رفتار دیگران بنا می‌کنند؛ به ضعفهای دیگران این قدرت را می‌بخشد که آنها را کنترل کند و در کف اختیار بگیرد.

این توانایی که شخص سائقه‌ای را تابع ارزش کند، جوهر انسان عامل است. افراد واکنشی معطوف به احساسها و موقعیتها و اوضاع و شرایط و محیط‌اند. افراد عامل معطوف به ارزشهایی هستند که به دقت درباره آنها اندیشیده‌اند و آنها را انتخاب کرده و درونی ساخته‌اند.

افراد عامل نیز تحت تأثیر محرکهای بیرونی - خواه فیزیکی و خواه اجتماعی و خواه روانی - قرار می‌گیرند. اما واکنش آنها نسبت به محرکها - آگاهانه یا نا آگاهانه - انتخاب یا واکنشی مبتنی بر ارزش است.

همان گونه که النور روزولت^۱ گفته است: «هیچ کس بدون تمایل خودتان نمی‌تواند شما را بیازارد.» و همان گونه که گاندی گفته است: «اگر خودمان احترام به خود را به کسی

ندهیم، احدی نمی‌تواند آن را از ما بگیرد» نخست خودمان مشتاقانه اجازه می‌دهیم یا تمایل داریم آنچه برایمان پیش می‌آید ما را بیازارد، خود آن رویداد نقش چندانی ندارد. اقرار می‌کنم پذیرش عاطفی این امر بسیار دشوار است، به ویژه اگر سالهای سال بدبختی خود را به نام موقعیت یا رفتار شخصی دیگر توجیه کرده باشیم. اما مادامی که شخص نتواند عمیقاً و صادقانه بگوید: «آنچه امروز هستم به دلیل انتخابهای دیروز من است.» این را هم نمی‌تواند بگوید که: «و اکنون دیگرگونه انتخاب می‌کنم.»

یک بار که در ساکرامنتو^۱ درباره موضوع «عامل بودن» صحبت می‌کردم، در نیمه سخنرانی‌ام زنی از میان جمعیت برخاست و هیجان زده شروع به صحبت کرد. عده زیادی از افراد سر برگرداندند تا به او بنگرند. زن ناگهان به خود آمد و سرگردان به جای خود نشست. اما گویی نمی‌توانست آرام بگیرد و از شدت خوشحالی شروع کرد به گفتگو با دوروبرهایش.

من هم بی‌صبرانه منتظر وقت استراحت بودم تا ببینم چه پیش آمده است. وقتی سرانجام زمان استراحت فرا رسید، بی‌درنگ سراغ او رفتم تا اگر می‌خواهد تجربه‌اش را در میان بگذارد.

زن گفت: «نمی‌توانید تصور کنید چه برایم پیش آمده است! من پرستار تمام وقت محنت‌بارترین و حق‌ناشناس‌ترین مردی هستم که تصورش هم ممکن نیست. هرکاری که بکنم او را خرسند نمی‌سازد. هرگز قدردانی‌اش را ابراز نمی‌کند و هیچگاه مرا مورد تأیید قرار نمی‌دهد. مدام مرا می‌آزارد و از هرکاری که می‌کنم ایراد می‌گیرد. این مرد زندگی‌م را به نکبت کشانده و اغلب ناکامی خود را بر سر خانواده‌ام خالی می‌کند. سایر پرستارها هم همین احساس را دارند. تقریباً همه ما برای مرگ او دعا می‌کنیم.

اما اینکه شما دل و جرأت به خرج دهید تا آنجا بایستید و بگویید که هیچ چیز نمی‌تواند مرا بیازارد، هیچ کس بدون تمایل خودم نمی‌تواند آزارم بدهد، و خودم انتخاب

کرده‌ام که زندگی عاطفی‌ام نکبت بار باشد، ابداً برایم قابل قبول نبود. اما همچنان درباره‌اش فکر کردم. واقعاً به درونم رفتم و از خود پرسیدم: آیا قدرت انتخاب واکنشم را دارم؟

وقتی سرانجام دریافتم که این قدرت را دارم، وقتی آن قرص تلخ را بلعیدم و فهمیدم که خودم انتخاب کرده بودم که بدبخت باشم، این را نیز فهمیدم که می‌توانم انتخاب کنم که بدبخت نباشم

در آن لحظه به پا خواستم. احساس کردم به من اجازه داده شده که از سان کوانتین^۱ بیرون بیایم. می‌خواستم به همه جهان اعلام کنم که آزادم! از زندان بیرون آمده‌ام! و دیگر رفتار یک نفر دیگر کنترل مرا به دست نخواهد داشت.»

نه آنچه که برای ما پیش می‌آید بلکه واکنش ما نسبت به آن، ما را می‌آزارد. البته بعضی از چیزها می‌توانند ما را از نظر جسمی یا عاطفی بیازارند و موجب اندوه شوند. اما لزومی ندارد که منش و هویت اصلی ما آزرده شود. در واقع، دشوارترین تجربه‌هایمان به بوته آتشی تبدیل می‌شوند تا منش ما را صیقل دهند و قدرتهای درونی و آزادی ما را پرورانند تا در آینده از پس موقعیتهایی دشوار برآییم و الهام بخش دیگران باشیم تا آنها نیز چنین کنند.

فرانکل یکی از بیشمار افرادی است که توانسته در موقعیتهایی دشوار، آزادی شخصی را پروراند و به دیگران تعالی و الهام ببخشد. زندگینامه‌هایی که زندانیان جنگ ویتنام نیز درباره خود نوشته‌اند گواه مجاب‌کننده قدرت تحول بخش این گونه آزادی شخصی و تأثیر کار برد مسؤولانه آن آزادی در فرهنگ زندان و زندانیان - خواه در آن زمان و خواه اکنون - است.

همه ما افرادی با موقعیتهایی بسیار دشوار را شناخته‌ایم - شاید دچار یک بیماری مهلک یا نقص عضوی شدید - که نهایت نیروی خود را حفظ کرده‌اند. به راستی که

1- San Quentin

منزلت وجود آنها تا چه اندازه برای ما الهام بخش است! هیچ تأثیری بر روی انسان عظیمتر و پایدارتر از این نیست که آگاهی انسانی دیگر از رنج فرارفته است، از موقعیتها فرارفته است، و مظهر و نمایانگر ارزشی است که به زندگی الهام و اصالت و تعالی می بخشد.

یکی از الهام بخش ترین دورانهایی که من و ساندر را گذرانده ایم چهار سالی بوده که یکی از دوستانمان به نام کارول دچار سرطانی وخیم بود. کارول یکی از ساقدوشان ساندر را و ۲۵ سال بهترین و نزدیکترین دوست او بود.

وقتی کارول آخرین مراحل زندگی را می گذراند، ساندر کنار بسترش می نشست و به او کمک می کرد تا زندگینامه اش را بنویسد. ساندر از آن جلسات طولانی و دشوار، مجذوب، تحسین از شهامت و اشتیاق دوستش، برای نوشتن پیامهایی برای فرزندان او که مراحل متفاوتی از زندگی را طی می کردند، باز می گشت.

کارول کمترین داری مسکن را مصرف می کرد تا بتواند قوای ذهنی و عاطفی خود را به طور کامل در اختیار داشته باشد. آنگاه صدای خفیف او در ضبط صوت ضبط می شد یا ساندر مستقیماً یادداشت بر می داشت. کارول آنقدر «عامل» و شجاع و علاقه مند به دیگران بود که منشاء عظیم الهام برای بسیاری از اطرافیانش شد.

هرگز تجربه یک روز پیش از مرگ کارول، و نگاه ژرفم به چشمان او و احساس سایه رنج ژرف انسانی با فطرتی بینهایت ارزشمند را فراموش نخواهم کرد. می توانستم در چشمان او حیاتی سرشار از منش و ایثار و خدمت و همچنین عشق و توجه و قدردانی را ببینم.

بارها در طول سالها از گروههایی از افراد پرسیده ام که چند نفر در بستر انسانی در حال احتضار که گرایشی گرانقدر داشته و عشق و شفقت خود را ابراز و به طرق بیشمار تا انتها خدمت کرده است، حاضر بوده اند. معمولاً پاسخ یک چهارم از حضار مثبت است. آنگاه می پرسم چند نفر از آنها هرگز این افراد را فراموش نمی کنند، چند نفر - دست کم موقتاً - از الهام ناشی از چنین شهامتی متحول شده و به سوی اعمال اصیل تر خدمت و

شفقت سوق یافته‌اند. باز هم همان افراد به طرزی تقریباً اجتناب ناپذیر پاسخ مثبت می‌دهند.

ویکتور فرانکل می‌گوید که در زندگی سه ارزش کانونی وجود دارد: تجربی یا آنچه برای خودمان پیش می‌آید. خلاقه یا آنچه که خودمان بوجود می‌آوریم. گرایشی یا واکنش ما، در موقعیتهای دشواری چون امراض وخیم.

تجربه‌یی که خود با سایر افراد داشته‌ام تأکیدی بر این نقطه نظر فرانکل است که میان این سه ارزش - به مفهوم برداشت یا شکل‌گیری مجدد - والاتر از همه «گرایشی» است. به عبارت دیگر، مهمتر از همه واکنش ما نسبت به چیزی است که در زندگی تجربه می‌کنیم. موقعیتهای دشوار اغلب موجب دگرگونیهایی در نگرش و برداشت می‌شوند: موجد چهار چوب مرجع کاملاً تازه‌یی که مردم و جهان و خودشان و دیگران و آنچه را که زندگی از آنها می‌طلبد، توسط آن می‌بینند. دیدگاه وسیعتر آنها بازتاب آن ارزشهای گرایشی است که به همه ما تعالی و الهام می‌بخشد.

اقدام به عمل

طبیعت راستین ما این است که دست به عمل بزنیم، نه اینکه مورد اعمال نفوذ دیگران قرار بگیریم. این امر این توانایی را به ما می‌بخشد که واکنش خود را نسبت به اوضاع و شرایطی ویژه انتخاب کنیم و اوضاع و شرایطی را به وجود آوریم. اقدام به عمل به معنای زورگو و نفرت انگیز یا پرخاشگر بودن نیست. به معنای شناخت مسؤولیت خود برای پدید آوردن امور است.

در طول سالها، مشاور اشخاصی بوده‌ام که خواهان مشاغل بهتری بودند تا بتوانند از خود ابتکار عمل نشان بدهند. در آزمونهای علاقه و استعداد شرکت کنند، به مطالعه صنعت پردازند، حتی مشکلات ویژه‌یی را که سازمانهای مورد علاقه‌شان با آنها دست به گریبانند مورد بررسی قرار دهند - و آنگاه سخنرانی مؤثری ترتیب دهند تا نشان بدهند که تواناییهایشان تا چه اندازه می‌تواند به حل مشکل آن سازمان کمک کند. این را «فروش راه حل» می‌گویند و برای موفقیت در کار، برداشتی کلیدی است.

پاسخ آن معمولاً توافق است. بیشتر افراد می‌توانند ببینند که این نگرش می‌تواند بر مجالهای استخدام یا پیشرفت آنها چه تأثیر مطلوبی بگذارد. اما بیشتر آنها گامهای ضروری را - که اقدام به عمل و پدید آوردن آن امور است - بر نمی‌دارند.

«نمی‌دانم برای شرکت در آزمون علاقه و استعداد به کجا مراجعه کنم.»
«چگونه صنعت و مشکلات سازمانی را مورد بررسی قرار دهم؟ هیچ کس نمی‌خواهد کمکم کند.»

«نمی‌دانم چگونه سخنرانی مؤثری ترتیب دهم.»

همه افراد منتظرند که واقعه‌یی رخ دهد یا یک نفر از آنها مراقبت کند. اما کسانی که کار خوب پیدا می‌کنند. افراد عاملی هستند که راه‌حل مشکلاتند، نه مشکلات. افرادی که ابتکار عمل را به دست می‌گیرند تا - با رعایت بی‌وقفه اصول درست - هر کاری را که لازم می‌دانند به انجام برسانند و کار را سرو سامان بخشند.

هر گاه یکی از اعضای خانواده و بماند - حتی یکی از بچه‌های خردسالتر ما نیز هرگز در موضع غیر مسؤولانه نمی‌ایستد و منتظر نمی‌شود تا یک نفر دیگر برای او وضعیتی یا راه حلی را به وجود آورد - به او می‌گوییم: «از منابع و ابتکار عمل خودت استفاده کن. در واقع اغلب اوقات پیش از آنکه بتوانیم این را بگوییم، خودش گلايه‌اش را پاسخ می‌دهد و می‌گوید: می‌دانم. «باید از منابع و ابتکار عمل خودم استفاده کنم!»

نگاهداری افراد در مسیر مسؤولانه، تحقیر نیست، تأکید است. عامل بودن بخشی از طبیعت انسان است، و اگر چه ممکن است عضلات عامل بودن خفته باشند، اما وجود دارند. با حرمت به طبیعت عامل سایر افراد، دست کم انعکاس روشن و بدون انحراف آینه اجتماعی را در اختیارشان می‌گذاریم

البته سطح بلوغ فرد را باید مدنظر قرار داد. نمی‌توانیم از کسانی که عمیقاً از نظر عاطفی متکی‌اند انتظار همکاری خلاق داشته باشیم. اما دست کم می‌توانیم طبیعت راستین آنها را مؤکد گردانیم و فضایی ایجاد کنیم تا افراد بتوانند مجالها را دریابند و با اتکا به نفسی افزاینده مشکلات را حل کنند.

عامل یا معمول

تفاوت میان کسانی که ابتکار عمل را به دست می‌گیرند و کسانی که ابتکار عمل را به دست نمی‌گیرند، عملاً مانند تفاوت شب و روز است. درباره ۲۵ تا ۵۰ درصد تفاوت در کارایی گفتگو نمی‌کنم. درباره ۵۰۰۰ درصد تفاوت سخن می‌گویم، به ویژه اگر آنها اشخاصی دانا و آگاه و حساس باشند.

برای ایجاد توازن میان تولید و قابلیت تولید، باید در زندگیتان ابتکار عمل داشته باشید. پرورش این هفت عادت مستلزم ابتکار عمل است. به هنگام مطالعه شش عادت دیگر، خواهید دید که پرورش هر یک از آنها به عضلات عامل بودنتان ارتباط می‌یابد. هر یک از آنها این مسؤلیت را به عهده‌تان می‌گذارد که دست به عمل بزنید. اگر منتظر شوید تا دیگری به جای شما دست به عمل بزند، مورد اعمال نفوذ دیگران قرار می‌گیرید و رشد و پیشرفت از شما روی برمی‌گردانند.

زمانی برای پیشرفت صنعت ساختمان سازی با گروهی از افراد کار می‌کردم، بانمایندگانی از بیست سازمان متفاوت که فصلی یکبار گرد هم می‌آمدند تا به شیوه‌ی آزاد و غیر رسمی، ارقام آمار و مشکلات خود را با یکدیگر در میان بگذارند. در آن دوران رکود شدیدی وجود داشت و تأثیر منفی آن بر این صنعت ویژه حتی سنگینتر از اقتصاد کلی بود. وقتی کار را آغاز کردیم این افراد تقریباً نومید بودند. روز نخست، سؤال مورد بحث این بود که: «بر ما چه می‌گذرد؟ محرکها چیستند؟» امور بسیاری در حال وقوع بود. فشارهای محیطی شدیدی مانند بیکاری فراگیر و گسترده‌ی وجود داشت. و بسیاری از این افراد دوستان خود را اخراج می‌کردند تا بتوانند بقای تشکیلات خود را حفظ کنند. در پایان روز، همه حتی نومیدتر از آغاز جلسه بودند. روز دوم، این سؤال را مد نظر قرار دادیم که: «در آینده چه پیش خواهد آمد؟» گرایشهای محیطی را با این فرض مورد مطالعه قرار دادیم که واکنشهای نهفته در آن، آینده‌شان را به وجود خواهد آورد. پایان روز دوم، حتی افسرده‌تر بودیم. امور پیش از این که بهتر شوند، به احتمال زیاد خرابتر خواهند شد و همه این را می‌دانستند.

روز سوم بر آن شدیم که توجه خود را به این سؤال عامل معطوف کنیم که: «واکنش ما چیست؟ ما چه خواهیم کرد؟ ما چگونه می‌توانیم در این وضعیت ابتکار عمل را به دست گیریم؟» صبح درباره شیوه مدیریت و کاهش هزینه‌ها و بعد از ظهر درباره افزایش سهام بازار گفتگو کردیم. همگی نظرهایی را که درباره هر دوی این زمینه‌ها داشتیم مطرح کردیم. آنگاه بر چند کار بسیار عملی و قابل اجرا متمرکز شدیم. جلسات در انتها به روح تازه‌یی از هیجان و امید و هوشیاری عامل انجامید.

در پایان روز سوم، نتایج کنفرانس را به صورت پاسخی شامل سه بخش، به سؤال: «وضع کار چگونه است؟» خلاصه کردیم.

بخش اول: آنچه برایمان پیش می‌آید خوب نیست. وضعیت حاکی از آن است که امور پیش از این‌که بهتر شوند خرابتر می‌شوند.

بخش دوم: اما آنچه را که ما به وجود خواهیم آورد بسیار خوب است، زیرا شیوه مدیریت خود را بهتر می‌کنیم و هزینه‌هایمان را پایین می‌آوریم. و سهام بازار را افزایش می‌دهیم. بخش سوم: در نتیجه وضع کار از همیشه بهتر است.

اما ذهنیت واکنشی در پاسخ به این وضعیت چه می‌گوید؟ «ای بابا، بیایید و با حقایق روبرو شوید. مگر تا چه مدت می‌توانید این مثبت اندیشی و نگرش روحیه بخشیدن را حفظ کنید؟ دیر یا زود باید با واقعیت روبرو شوید.»

اما تفاوت میان مثبت اندیشی و عامل بودن همین است. با واقعیت روبرو شدیم. با واقعیت اوضاع و شرایط موجود و فرافکنیهای آینده مواجه شدیم. منتها با این واقعیت نیز روبرو شدیم که این قدرت را داریم که در برابر آن اوضاع و شرایط و فرافکنیها، واکنشی مثبت را انتخاب کنیم. عدم رویارویی با واقعیت، پذیرش این آرمان بود که آنچه در محیط ما رخ می‌داد تعیین‌کننده وضعیتمان بود.

کسب و کار و گروههای اجتماعی یا هرگونه سازمان - از جمله خانواده‌ها - می‌توانند عامل باشند. می‌توانند خلاقیت و منابع (افراد عامل) را ادغام کنند و در آن سازمان، فرهنگی عامل را به وجود آورند. لزومی ندارد که سازمان دستخوش اوضاع و شرایط

محیط شود. سازمان (دیگر بار تأکید می‌کنم که خانواده نیز یک سازمان است) می‌تواند ابتکار عمل را به دست گیرد و ارزشها و هدفهای مشترک افراد مربوطه را به انجام برساند.

گوش فرادادن به زبان خود

چون گرایشها و رفتارهایمان ناشی از برداشتهایمان است، اگر با استفاده از خودآگاهی خویش آنها را بیازماییم، اغلب می‌توانیم طبیعت نقشه‌های نهفته‌مان را ببینیم. مثلاً زبانی که به کار می‌بریم به خوبی نشان می‌دهد که تا چه اندازه خود را به صورت فردی عامل می‌بینیم.

زبان افراد واکنشی، آنها را از مسؤلیت معاف می‌کند.

من اینطوری هستم. قسمتم این است. من که نمی‌توانم آن را تغییر دهم.

«او غمگینم می‌کند.» من که مسؤل نیستم. زندگی عاطفی‌ام که دست خودم نیست، به

چیزهای بیرون از خودم مربوط است.

«نمی‌توانم این کار را بکنم. وقتش را ندارم.» چیزی بیرون از من - وقت محدود - مرا

کنترل می‌کند.

«اگر همسرم صبورتر بود.» رفتار شخصی دیگر کارایی مرا محدود می‌کند.

«مجبورم این کار را بکنم.» اوضاع و شرایط یا سایر افراد مرا وا می‌دارند تا این کار را

بکنم. آزادی آن را ندارم تا خودم اعمالم را انتخاب کنم.

زبان واکنشی	زبان عامل
در این مورد کاری از دستم ساخته نیست.	بباید سایر راه‌ها را در نظر بگیریم.
من اینطوری هستم.	می‌توانم نگرش متفاوتی را انتخاب کنم.
او خیلی غمگینم می‌کند.	بر احساسهایم مسلط هستم.
آنها اجازه این کار را نخواهند داد.	می‌توانم سخنرانی مؤثری ترتیب دهم.
مجبورم این کار را بکنم.	واکنشی مناسب را اختیار خواهم کرد.
نمی‌توانم.	انتخاب می‌کنم.
من باید	من ترجیح می‌دهم.
اگر می‌شد	خواهم کرد

زبان واکنشی ناشی از برداشت بنیادی جبری و فضای کلی آن، تفویض مسؤلیت به دیگری است. به این مفهوم که: «من مسؤل نیستم و نمی توانم واکنش خود را انتخاب کنم.»

روزی شاگردی از من پرسید: «آیا اجازه می دهید به کلاس نیایم؟ مجبورم برای بازی تنیس به سفر بروم.»

پرسیدم: «مجبوری که بروی یا انتخاب می کنی که بروی؟»

پاسخ داد: «واقعاً مجبورم که بروم.»

پرسیدم: «اگر نروی چه می شود؟»

«خب، مرا از تیم بیرون می کنند.»

«آیا این نتیجه را دوست داری؟»

«نه دوست ندارم.»

«به عبارت دیگر، انتخاب می کنی که بروی چون این نتیجه را می خواهی که در تیم

باقی بماند. اما اگر کلاس مرا از دست بدهی چه پیش می آید؟»

«نمی دانم.»

«بیشتر فکر کن. فکر می کنی نتیجه طبیعی حاضر نشدن در کلاس چه خواهد بود؟»

«شما که بیرونم نمی کنید. می کنید؟»

«این نتیجه اجتماعی و مصنوعی است. اگر در بازی تیم تنیس شرکت نکنی، بازی

نمی کنی. این نتیجه طبیعی است. اما اگر کلاس حاضر نشوی، نتیجه طبیعی آن چه

خواهد بود؟»

«به گمانم یادگیری را از دست خواهم داد.»

«درست است. پس باید نتیجه این کار را با نتیجه دیگری بسنجی و انتخاب کنی.

می دانم خودم انتخاب می کردم که به سفر تنیس بروم. اما هرگز نگو که مجبوری کاری را

بکنی.»

فروتنانه پاسخ داد: «انتخاب می کنم که برای بازی تنیس به سفر بروم.» با ناباوری

تمسخر آمیزی پاسخ گفتم: «و کلاس مرا از دست می دهی؟»

مشکل جدی زبان واکنشی این است که به یکی از آن پیشگویی‌هایی تبدیل می‌شود که خود را به اثبات می‌رساند. افراد در برداشتی که درباره‌اش مصمم هستند تقویت می‌شوند، و گواهی ایجاد می‌کنند تا آن باور را پشتیبانی کنند. یا اینکه به طرزی فزاینده احساس قربانی بودن و عدم تسلط می‌کنند، یا این احساس که زندگی و تقدیرشان در اختیار خودشان نیست. یعنی برای وضعیتی که دارند - سایر اشخاص و اوضاع و شرایط یا حتی ستارگان - نیروهای بیرونی را ملامت می‌کنند.

در سمیناری که درباره مفهوم عامل بودن صحبت می‌کردم، مردی نزد آمد و گفت: «استفان، آنچه را که می‌گویی دوست دارم. اما بعضی از اوضاع و شرایط بسیار متفاوتند. مثلاً به ازدواج نگاه کن. واقعاً نگرانم. من و همسرم دیگر احساسی را که سابقاً نسبت به هم داشتیم از دست داده‌ایم. به گمانم دیگر یکدیگر را دوست نداریم. چه می‌توانم بکنم؟»

پرسیدم: «دیگر احساسی وجود ندارد؟»

پاسخ داد: «درست است. و سه بچه داریم که واقعاً نگران آنها هستم. پیشنهاد تو چیست؟»

جواب دادم: «دوستش بدار.»

«متوجه نیستی. احساس عشق وجود ندارد.»

«پس دوستش بدار. اگر احساس وجود ندارد، بهترین دلیل است که دوستش بداری.»

«اما وقتی کسی را دوست نداری چطور دوستش بداری؟»

«دوست من، دوست داشتن یک فعل است. عشق - احساس - ثمره دوست داشتن

است. پس دوستش بدار. به او خدمت کن. ایثار کن. به او گوش بسپار. با او همدلی کن.

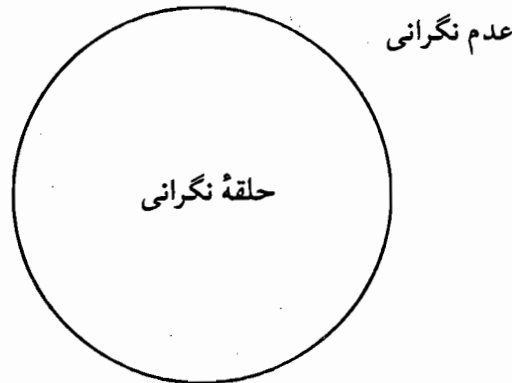
تأیید و تأکیدش کن. آیا میل داری که این کار را بکنی؟»

در ادبیات ارزشمند همه جوامع در حال پیشرفت، دوست داشتن یک فعل است.

افراد واکنشی آن را به احساس بدل می‌کنند. سائق آنها احساسهاست. هالیوود معمولاً

این احساس را به وجود آورده که باور کنیم مسؤول نیستیم و محصول احساسهایمان هستیم. اما فیلمهای هالیوودی بیانگر واقعیت نیستند. اگر احساسهایمان اعمال ما را در کف اختیار گیرند، به این دلیل است که مسؤولیت خود را وا نهاده‌ایم و این توانایی را به احساسهایمان داده‌ایم تا چنین کنند.

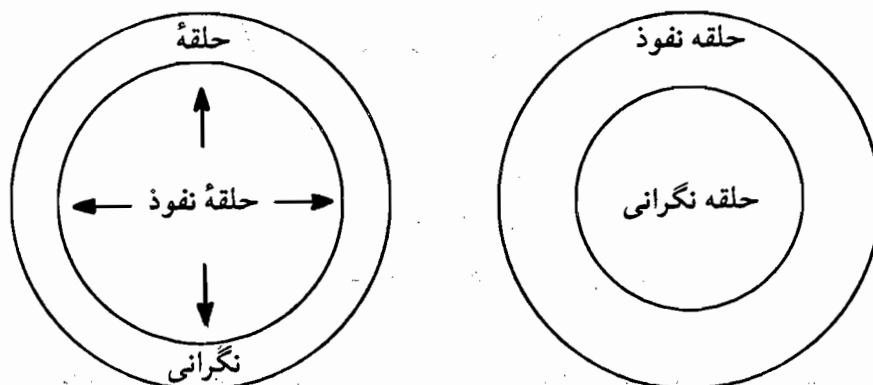
انسانهای عامل، عشق را به فعل تبدیل می‌کنند. عشق کاری است که می‌کنی، ایثاری که به انجام می‌رسانی، پیشکش وجودت، مانند مادری که نوزادی را به دنیا می‌آورد. اگر می‌خواهی عشق را بیاموزی، اشخاصی را مد نظر قرار بده که برای دیگران فداکاری می‌کنند، حتی برای افرادی که می‌رنجانند یا پاسخ آن محبت را نمی‌دهند. اگر پدر یا مادرید، به عشقی که به فرزندان‌تان دارید و به ایثاری که برای آنها کرده‌اید بنگرید. عشق ارزشی است که از طریق اعمال مهرآمیز متحقق می‌شود. افراد واکنشی احساسها را تابع ارزشها می‌کنند. عشق - احساس - را می‌توان بازیافت.



حلقه نگرانی / حلقه نفوذ

یکی از عالیترین راهها برای خود آگاهی و هشپاری از میزان عامل بودن خود، این است که ببینیم وقت و انرژی خود را صرف چه چیز می‌کنیم. همه ما نگرانیهای گسترده و بسیاری داریم - سلامتمان، فرزندانمان، مشکلات مربوط به کارمان، وامها و قروض

کشورمان، جنگ هسته‌یی - می‌توانیم با ایجاد «حلقه نگرانی» آنها را از چیزهایی که نسبت به آنها نگرانی یا علاقه ذهنی و عاطفی ویژه‌یی نداریم جدا کنیم. وقتی به امور داخل «حلقه نگرانی» خود می‌نگریم، آشکار می‌شود که در مورد بعضی از آنها کوچکترین اختیاری نداریم و در مورد بعضی از آنها می‌توانیم کاری بکنیم. اموری را که می‌توانیم درباره‌شان کاری بکنیم، در حلقه کوچکتر «حلقه نفوذ» قرار می‌دهیم. با تعیین اینکه بیشتر وقت و انرژی خود را صرف کدام یک از این حلقه‌ها می‌کنیم، می‌توانیم به میزان عامل بودن خود پی ببریم.

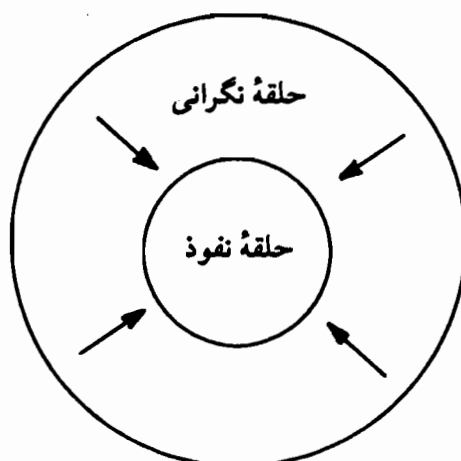


توجه عامل

(انرژی مثبت، حلقه نفوذ را وسعت می‌بخشد)

افراد عامل تلاشهای خود را متوجه «حلقه نفوذ» می‌کنند. به اموری می‌پردازند که می‌توانند درباره‌شان کاری بکنند. طبیعت انرژی آنها مثبت است و وسعت و عظمت می‌بخشد و موجب گسترش حلقه نفوذشان می‌شود. حال آنکه افراد واکنشی تلاش خود را به «حلقه نگرانی» معطوف می‌کنند. به نقاط ضعف سایر افراد و مشکلات محیط و اوضاع و شرایطی که نمی‌توانند در کف اختیار بگیرند توجه می‌کنند. توجه منفی آنها موجب ملامت و گرایشهای متهم کننده و زبان

واکنشی و احساس فزاینده قربانی بودن می‌شود. انرژی منفی زاینده از آن گونه توجه، همراه با غفلت از زمینه‌هایی که می‌توانند درباره‌شان کاری بکنند، سبب کاهش «حلقه نفوذ» آنها می‌شود.



توجه واکنشی

(توجه منفی حلقه نفوذ را کاهش می‌دهد)

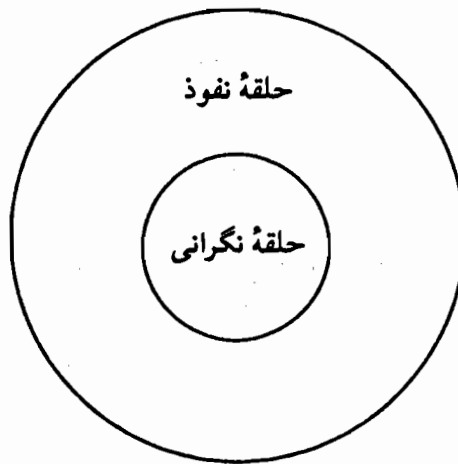
مادامی که سرگرم امور داخل «حلقه نگرانی» خود باشیم، به آنها این توانایی را می‌بخشیم که ما را کنترل کنند. و ابتکار عمل را به دست نمی‌گیریم و برای ایجاد دگرگونی مثبت، اقدامات عامل و ضروری را به انجام نمی‌رسانیم.

پیشاپیش داستان پسرمان را که در مدرسه مشکلات جدی داشت با شما در میان گذاشتم. من و ساندر را عمیقاً نگران این به اصطلاح ضعفهای او و طرز رفتار دیگران با او بودیم.

اما آن چیزها در «حلقه نگرانی» ما قرار داشتند. و مادامی که تلاشهای خود را به چیزها معطوف می‌کردیم، بجز افزایش احساس بی‌کفایتی و ناتوانی خودمان و تقویت حس اتکای پسرمان هیچ کاری را به انجام نمی‌رساندیم.

فقط زمانی که در «حلقه نفوذ» خود به کار پرداختیم و بر برداشتهای خویش متمرکز

شدیم، توانستیم نیروی مثبتی ایجاد کنیم که خودمان را تغییر داد و سرانجام بر پسرمان نیز تأثیر گذاشت. با تلاش برای دگرگون ساختن خودمان - به جای نگرانی درباره اوضاع و شرایط - توانستیم بر اوضاع و شرایط تأثیر بگذاریم. در بعضی از اوضاع و شرایط - به علت مقام یا ثروت یا نقش یا روابط «حلقه نفوذ» شخص، بزرگتر از «حلقه نگرانی» اوست.



این وضعیت نمایانگر نزدیک بینی عاطفی به خویشتن تحمیل شده‌ی - نوع دیگر از زندگی واکنشی خودخواهانه - است که تمرکز آن بر «حلقه نگرانی» است. افراد عامل اگر چه ممکن است به استفاده از نفوذ خود اولویت بدهند، «حلقه نگرانی» آنها دست کم به وسعت «حلقه نفوذ» آنهاست، و همراه با پذیرش این مسؤلیت که نفوذ خود را به طور مؤثری به کار گیرند.

کنترل مستقیم، کنترل غیر مستقیم، و عدم کنترل

مشکلاتی که با آنها روبرو می شویم در یکی از طبقه بندیهای زیر قرار می گیرند: کنترل مستقیم (مشکلاتی که به رفتار خودمان مربوط می شوند) کنترل غیر مستقیم (مشکلاتی

که به دیگران مربوط می‌شوند). یا عدم کنترل (مشکلاتی که نمی‌توانیم کاری درباره‌شان بکنیم، مانند واقعیت‌های مربوط به گذشته یا وضعیت خود). نگرش عامل برای حل هر سه نوع مشکل بالا، نخستین گام را در «حلقه نفوذ» کنونی خود می‌نهد. مشکلات مربوط به کنترل مستقیم را می‌توان از طریق تغییر دادن عادت‌های خود حل کرد. بدیهی است که در «حلقه نفوذ» ما قرار دارند و به «پیروزیهای شخصی» یا عادت‌های ۲ و ۳ مربوط می‌شوند.

مشکلات مربوط به کنترل غیر مستقیم را می‌توان از طریق تغییر دادن شیوه‌های نفوذ خود حل کرد، که به «پیروزیهای عمومی» یا عادت‌های ۴ و ۵ و ۶ مربوط می‌شوند. خودم بیش از ۳۰ شیوه مستقل نفوذ انسانی را مشخص و تعریف کرده‌ام. مثلاً همدلی از رویارویی یا ترغیب، مستقل و مجز است. بیشتر مردم فقط سه یا چهار شیوه از این شیوه‌ها را در فهرست خود دارند؛ معمولاً از استدلال آغاز می‌کنند، و اگر استدلال مؤثر واقع نشود، به ستیز یا گریز رو می‌آورند. پذیرش این آرمان که می‌توانم به جای اینکه مدام شیوه‌های بی‌اثر «عوض کردن یا اصلاح یک نفر دیگر» را بیازمایم، شیوه‌های تازه نفوذ انسانی را بیاموزم تا چه اندازه رهایی بخش است!

مشکلات مربوط به عدم کنترل یعنی پذیرش مسئولیت برای ایجاد دگرگونی در آن وضعیت - یا پذیرش شادمانه و راستین و آرام آن مشکلات و زیستن با آنها - اگر چه دوستشان نداشته باشیم. به این شیوه، به این مشکلات این توانایی را نمی‌بخشیم تا ما را در کف اختیار بگیرند. می‌توانیم دعای سازمان ترک اعتیاد را به خاطر آوریم که می‌گوید: «خدایا این شهامت را به ما بده تا آنچه را که می‌توانیم عوض کنیم. این آرامش را تا چیزهایی را که نمی‌توانیم عوض کنیم بپذیریم، و این فرزاندگی را تا تفاوت این دو را دریابیم.»

خواه مشکلی مستقیم یا غیر مستقیم یا بیرون از اختیار ما باشد، نخستین عمل برای حل آنها در دست‌های ماست: تغییر دادن عادت‌های خود، تغییر دادن شیوه‌های نفوذمان و تغییر دادن نگرشی که نسبت به آن مشکلات داریم، جمعاً در «حلقه نفوذ» ماست.

گسترش حلقه نفوذ

شناخت این امر که با انتخاب واکنش خود در برابر موقعیت، به شدت بر موقعیت خویش تأثیر می‌گذاریم، الهام بخش است. وقتی یکی از مواد فرمولی شیمیایی را عوض می‌کنیم، ماهیت نتیجه حاصله را تغییر می‌دهیم.

چند سال با سازمانی کار می‌کردم که ریاست آن به عهده شخصی پویا بود. می‌توانست روشها را دریابد. و بسیار خلاق و با استعداد و توانا و هوشمند بود. و همه این را می‌دانستند. اما شیوه مدیریت او بسیار مستبدانه بود. این گرایش را داشت که با مردم مثل «ماشین» رفتار کند، گویی آنها حق قضاوت نداشتند. شیوه گفتارش با افرادی که در آن سازمان کار می‌کردند این گونه بود که: «دنبال این کار برو... دنبال آن کار برو... این کار را انجام بده... آن کار را انجام بده... خودم تصمیمها را می‌گیرم».

ثمره‌اش این شد که پاک از گروه مدیران پیرامونش بیگانه شد. مدیران در کردورها گرد هم می‌آمدند و نزد یکدیگر از او شکایت می‌کردند. همه بحث‌های آنها بسیار پر آب و تاب و بلیغانه بود، به گونه‌یی که گویی دارند کمکی به وضعیت می‌کنند. اما این بحثها بی‌اتنها بودند و به نام ضعفهای ریاست شرکت، خودشان را از مسؤلیت معاف می‌کردند.

یک نفر می‌گفت: «نمی‌توانی تصور کنی این بار چه پیش آمده است. دیروز به قسمت من آمد. همه کارها را سر و سامان داده بودم، اما او وارد شد و دستورهایی کاملاً متفاوت داد. همه کارهایی که ظرف چند ماه به انجام رسانده بودم، به همین سادگی از بین رفت. نمی‌دانم چگونه باید به کار برای او ادامه دهم. چقدر طول می‌کشد تا بازنشسته شود؟»
یک نفر پاسخ می‌داد: «او فقط پنجاه و نه سال دارد. فکر می‌کنی بتوانی شش سال دیگر دوام بیاوری؟»

«نمی‌دانم. به هر حال او از آن نوع اشخاصی است که بازنشسته‌اش نمی‌کنند.» اما یکی از مدیران، عامل بود. سائق او ارزشها بودند، نه احساسها. ابتکار عمل را به دست گرفت، پیش‌بینی و همدلی کرد و وضعیت را سنجید. کور نبود که ضعفهای رییس را نبیند، اما به جای انتقاد از او، ضعفها را جبران می‌کرد. هرگاه روش رییس را سسست و

نامناسب می‌دید، می‌کوشید حائل افرازش شود و چنین ضعفهایی را به حساب نیاورد. اما قدرتهای رییس-بینش و استعداد و خلاقیت او- را به حساب می‌آورد. این مرد بر «حلقه نفوذ» خود متمرکز بود. با او نیز مثل ماشین رفتار می‌شد. اما او بیش از آنچه را که انتظار می‌رفت به انجام می‌رساند. نیاز رییس شرکت را پیش‌بینی می‌کرد. با همدلی نگرانی نهفته رییس را می‌دید، بنابراین هرگاه اطلاعاتی را ارائه می‌داد، تجزیه و تحلیل و توصیه‌های خودش بر مبنای آن تجزیه و تحلیل را نیز عرضه می‌کرد. یک روز که در نقش مشاور کنار رییس نشسته بودم گفت: «استفان، واقعاً نمی‌توانم باور کنم که این مرد چه کرده است. نه تنها اطلاعاتی را که درخواست کرده بودم به من داده است بلکه اطلاعاتی اضافی نیز تهیه کرده که دقیقاً همان چیزی است که نیاز داشتیم. حتی تجزیه و تحلیل خودش را در مورد ژرفترین نگرانیهایم و فهرست پیشنهادهای خودش را هم در اختیار قرار داده است. پیشنهادها با تجزیه و تحلیل مطابقت می‌کند و تجزیه و تحلیل نیز با اطلاعات تطابق دارد. موجود قابل ملاحظه‌ی است! چه آسایشی، لازم نیست نگران این‌بخش از کار باشم.»

جلسه بعد، باز هم به همه مدیران می‌گفت: «دنبال این کار برو. دنبال آن کار برو.» بجز به یک نفر، از او می‌پرسید: «نظر تو چیست؟» «حلقه نفوذ» او افزایش یافته بود. این امر سازمان را برانگیخت. اذهان واکنشی در کردورهای مدیران، پرتاب مهمات کینه‌جویانه خود را به این مرد عامل آغاز کردند. طبیعت افراد چنین است که خود را از مسؤلیت معاف کنند. بسیار ایمن‌تر است که شخص بگوید: «من مسؤل نیستم.» اگر بگویم: «من مسؤل هستم.» شاید مجبور بشوم که بگویم: «من غیر مسؤل هستم.» آنگاه برایم بسیار دشوار می‌شود که بگویم این قدرت را دارم که واکنش خود را انتخاب کنم و واکنشی که انتخاب کرده‌ام موجب شده در محیطی منفی و آکنده از تبانی درگیر شوم، به ویژه اگر سالها به نام ضعفهای یک نفر دیگر خودم را از مسؤلیت ثمرات حاصله معاف کرده باشم. در نتیجه این مدیران توجه خود را معطوف به یافتن اطلاعات و مهمات و دلایل هر

چه بیشتر کردند تا نشان دهند که چرا مسؤول نیستند.

اما این مرد در برابر آنها نیز عامل بود. اندک اندک، حلقه نفوذش آنها را نیز در بر گرفت و چنان به گسترش ادامه داد که سرانجام هیچ حرکت مهمی در سازمان - حتی اقدامات رییس - بدون مشارکت و تأیید او صورت نمی‌گرفت. اما رییس احساس تهدید نمی‌کرد زیرا نیروی این مرد نفوذش را تکمیل و ضعفهای او را جبران می‌کرد. بنابراین نیروی دو نفر را داشت: گروهی تکمیلی.

موفقیت این مرد به علت اوضاع و شرایط او نبود. بسیاری از افراد دیگر نیز همان وضعیت را داشتند. واکنشی که نسبت به اوضاع و شرایط انتخاب کرده بود، و توجه او به «حلقه نفوذش» این تفاوت را ایجاد کرده بود.

بعضی از افراد مفهوم «عامل» را به صورت زورگو و پرخاشگر و عدم حساسیت تعبیر می‌کنند، حال آنکه ابداً چنین نیست. افراد عامل زورگو نیستند، هوشمندند و سائق آنها ارزشهاست. واقعیت را می‌بینند و می‌دانند چه چیز مورد نیاز است.

به گاندی بنگرید. در حالی که متهم کنندگان او در اتاقهای حقوقی از او انتقاد می‌کردند چون به خطابه «حلقه نگرانی» آنها نمی‌پیوست و امپراطوری بریتانیا را به علت انقیاد ملت هند به باد ملامت نمی‌گرفت، گاندی در برنج زارها بود و خاموش و آرام و نامریی «حلقه نفوذش» را میان زارعان می‌گسترده. سیلی از پشتیبانی و اعتماد و اطمینان در سراسر حومه‌ها دنبالش کرد. اگر چه نه دفتری داشت و نه مقامی حزبی، از طریق شفقت و شهامت و روزه و ترغیب اخلاقی، سرانجام انگلستان را به زانو درآورد و با قدرت گسترش یافته «حلقه نفوذش» استیلای سیاسی سیصد میلیون نفر را شکست.

«داشتن» یا «بودن»

یکی از راههای تعیین اینکه نگرانی ما در کدام حلقه است، تشخیص میان داشتن‌ها و بودن‌هاست:

«وقتی پول خانه‌ام را پردازم احساس خوشبختی خواهم کرد.»

«اگر فقط ریسی داشتم که این قدر مستبد نبود...»

«اگر فقط همسر صبورتری داشتم...»

«اگر فقط بچه‌های مطیع‌تری داشتم...»

«اگر فقط مدرک خودم را گرفته بودم...»

«اگر فقط فرصت بیشتری برای خودم داشتم...»

«حلقه نفوذ» سرشار از بودن‌هاست: می‌توانم صبورتر (خردمندتر، مهرآمیزتر) باشم. در اینجا توجه معطوف به منش است.

هرگاه که می‌اندیشیم مشکل «بیرون از ماست»، خود آن اندیشه مشکل ماست. به آنچه بیرون از ماست این توانایی را می‌بخشیم که ما را کنترل کند. این را می‌گویند «برداشت از بیرون به درون»، یعنی آنچه بیرون از ماست باید عوض شود تا ما بتوانیم عوض شویم.

نگرش عامل، ایجاد دگرگونی «از درون به بیرون» است. متفاوت بودن، و از طریق متفاوت بودن، در آنچه که بیرون است تغییر مثبت به وجود آوردن: می‌توانم تواناتر و کوشاتر و خلاقتر و سرشار از همکاری باشم.

یکی از داستانهای محبوبم در عهد عتیق، بخشی است که بافت بنیادی سنت یهودی - مسیحی را تشکیل می‌دهد. داستان یوسف که در هفده سالگی برادرانش او را به بردگی به مصر فروختند. آیا می‌توانید تصور کنید که چه آسان می‌توانست به عنوان خادم فوطیفار - سردار لشکریان فرعون - به تله ترحم به حال خود درافتد و توجهش را به ضعفهای برادران و شکنجه‌گران خویش و همه آنچه که از دست داده بود معطوف کند؟ اما یوسف، عامل بود و در راه بودن می‌کوشید. و چیزی نگذشت که فوطیفار تمام مایملک خویش را به دست وی سپرد^۱ مسؤل مایملک فوطیفار شد زیرا بسیار مورد اعتماد بود.

آنگاه روزی یوسف درگیر وضعیتی دشوار شد و نپذیرفت از حیثیت خود مایه بگذارد. در نتیجه، به طرزی غیر منصفانه به مدت سیزده سال زندانی شد. اما همچنان

۱- عهد عتیق: سفر پیدایش، باب سی و نهم، آیه ۴-۴-م-

عامل بود. بر حلقه درونش متمرکز شد: بر بودن، نه داشتن. و چندی نگذشت که اداره زندان را به دست گرفت و سرانجام - پس از فرعون - دومین شخص جماعت مصر شد. می دانم که این آرمان برای بسیاری از افراد تغییر برداشت شدیدی است. بسیار آسانتر است که برای وضعیت ایستای خود، دیگران و شرطی شدن یا اوضاع و شرایط را ملامت کنیم. اما ما مسؤول زندگی خود هستیم - قابلیت پاسخگویی داریم - و می توانیم با کوشش در راه هستی خویش - آنچه هستیم - به طرز مؤثر بر اوضاع و شرایط خود تأثیر بگذاریم.

اگر در زندگی زناشویی خود با مشکل روبرو هستیم، واقعاً از باز گفتن مدام خطاهای همسر چه عاید می شود؟ با گفتن اینکه مسؤول نیستم، از خودم یک قربانی ناتوان می سازم. و خودم را در وضعیتی منفی فلج می سازم. از توانایی خودم برای تأثیر گذاشتن بر او نیز می کاهم - غرولند و متهم کردن و گرایش انتقادی من فقط این احساس را به او می دهد که ضعف های خود را معتبر بشمارد. انتقاد بدتر از رفتاری است که می خواهم اصلاح شود. توانایی ام برای تأثیر مثبت بر وضعیت می پژمرد و از بین می رود.

اگر واقعاً بخواهم وضعیتم بهتر شود، می توانم بر یگانه چیزی که در اختیار است - خودم - متمرکز شوم. می توانم از اصلاح همسر دست بکشم و به اصلاح ضعف های خودم پردازم. می توانم بکوشم شریک زندگی بی نقص و کاملی باشم: منشأ عشق و حمایت بی قید و شرط. می توان امیدوار بود که همسرم قدرت این نمونه عامل را احساس کند و همان گونه پاسخ دهد. اما خواه همسرم اینگونه پاسخ دهد و خواه نه، مثبت ترین شیوه برای تأثیر گذاشتن بر وضعیتم این است که بر بهبود خودم - بر هستی ام - متمرکز شوم

از راه های بسیار می توان بر حلقه نفوذ متمرکز شد: شنونده بهتر بودن، شریک زندگی مهرآمیزتر بودن، شاگرد بهتری بودن، کارمندی سرشار از همکاری و ایثار بودن، گاه عامل ترین کاری که می توانیم بکنیم شاد بودن، است: فقط لبخندی راستین. خوشبختی مانند بدبختی، انتخابی عامل است. بعضی چیزها - مثل هوا - هیچ گاه در حلقه نفوذ ما قرار نمی گیرند. اما به عنوان افرادی عامل می توانیم هوای جسمانی یا

اجتماعی خود را به همراه آوریم. می‌توانیم شاد باشیم و آن چیزهایی را که در حال حاضر نمی‌توانیم کنترل کنیم بپذیریم، و تلاشهای خود را به اموری معطوف کنیم که می‌توانیم در کف اختیار گیریم.

آن سر چوب

پیش از آنکه کاملاً توجه خود را به حلقه نفوذ خویش معطوف کنیم، لازم است دو ویژگی «حلقه نگرانی» را که مستلزم اندیشه ژرفتر است مد نظر قرار دهیم: عواقب و اشتباهات.

با اینکه در انتخاب اعمال خود آزادیم، در انتخاب عواقب آن اعمال آزاد نیستیم. عواقب تابع قانون طبیعی‌اند، و در «حلقه نگرانی» قرار دارند. می‌توانیم تصمیم بگیریم به سوی قطاری که به سرعت در حال حرکت است پیش برویم، اما نمی‌توانیم تصمیم بگیریم که وقتی قطار با ما تصادم کند چه پیش خواهد آمد.

می‌توانیم تصمیم بگیریم در معاملات و کسب و کار خود صداقت را رعایت نکنیم. حال آنکه عواقب اجتماعی آن تصمیم بسته به این که دستان رو شود یا نه، شاید تغییر کند. عواقب طبیعی منش بنیادی ما، نتیجه‌ی ثابت دارد.

رفتار ما تابع اصول است. زندگانی هماهنگ با اصول، نتایج مثبت به بار می‌آورد و تخلف از آنها عواقب منفی. در هر وضعیتی آزادیم که واکنش خود را انتخاب کنیم. اما با این کار نتیجه ملازم با آن را نیز انتخاب می‌کنیم. «با بلند کردن یک سر چوب، آن سر چوب را نیز بلند می‌کنیم.»

بی شک در زندگی همه ما پیش آمده که چوبی را برداشته‌ایم که بعداً احساس کرده‌ایم چوب نادرست بوده است. انتخابهای ما برایمان عواقبی را به بار آورده‌اند که ترجیح می‌دادیم بدون آن عواقب زندگی کنیم. اگر قرار بود دوباره به آن انتخاب دست بزنیم، جور دیگری انتخاب می‌کردیم. این گونه انتخابها را اشتباهات می‌خوانیم، و اینها دومین چیزی هستند که موجب اندیشه ژرفتر ما هستند.

آنان که از ندامت آکنده‌اند، شاید بهترین تمرین برای عامل بودن آنها این است که

دریابند اشتباهات گذشته نیز در «حلقه نگرانی» قرار دارند. نمی‌توانیم آنها را باز خوانیم و کارکرده را ناکرده کنیم، یا عواقبی را که به بار آوردند. کنترل کنیم.

یکی از پسرهایم که عضو تیم فوتبال دانشکده‌اش بود و نقش مهاجم دفاعی را به عهده داشت آموخته بود که هر بار که خودش یا بازیکن دیگری اشتباه «باز دارنده‌ای» می‌کرد به عنوان یاد آوری ذهنی مچ بندش را بکشد و رها کند تا آخرین اشتباه، وضعیت روحی و نحوه اجرای قسمت بعدی بازی را تحت تأثیر قرار ندهد.

نگرش عامل نسبت به اشتباه، تصدیق بی‌درنگ آن و تصحیح آن و آموختن از آن است. این امر عملاً موجب می‌شود که شکست به موفقیت تبدیل شود. تی. ج. واتسون^۱ بنیان‌گذار شرکت آی. بی. ام. گفته است: «موفقیت، آن روی شکست است.»

اما تصدیق نکردن اشتباه و تصحیح نکردن آن و نیاموختن از آن، اشتباهی از نوعی دیگر است. معمولاً شخص را در راه اغفال خویشتن و توجیه خود قرار می‌دهد و اغلب به دلیل تراشی (دروغهای عقلانی) به خود و دیگران می‌انجامد. این اشتباه دوم - این لاپوشانی - اشتباه نخست را تقویت می‌کند و به آن اهمیتی نابجا می‌دهد و موجب آسیب بسیار ژرفتر خود می‌شود.

آنچه بیشتر از همه ما را می‌آزارد، نه اشتباهات دیگران یا خودمان، بلکه واکنش ما نسبت به آن اشتباههاست. دویدن از پی ماری سمی که ما را گزیده است فقط موجب می‌شود که زهر در همه جسممان جریان یابد. بسیار بهتر است که بی‌درنگ دست به عملی بزنیم تا زهر را بیرون بکشیم.

واکنش ما نسبت به هر اشتباهی، بر کیفیت لحظه بعد اثر می‌گذارد. اقرار بی‌درنگ آنها و تصحیح اشتباهاتمان اهمیتی بسزا دارند، زیرا موجب می‌شود که بر لحظه بعد اقتداری نداشته باشند و خودمان دیگر بار قدرتمند شویم.

متعهد شدن و حفظ تعهد

در دل «حلقه نفوذمان» توانایی ایجاد تعهد و حفظ تعهد و وفا کردن به عهدهایمان - به خودمان و دیگران - نهفته است. به انجام رساندن آن تعهدات و پیمانها، جوهر و روستترین تجلی عامل بودن ماست.

همچنین جوهر رشد و بالندگی ماست. از طریق موهبتهای خود آگاهی و وجدان خویش از نقاط ضعف و قدرتها و استعدادهایی که می توانند پرورش یابند و زمینه هایی که لازم است تغییر پیدا کنند یا از زندگیمان حذف شوند آگاه می شویم. آنگاه درمی یابیم چگونه با استفاده از تخیل و اراده آزاد و مستقل خود، بر اساس آن آگاهی عمل کنیم - پیمان ببندیم یا هدفهایمان را تعیین کنیم و نسبت به آنها صادق باشیم - و با این کار، نیروی منش و هستی خود را می سازیم که هر چیز مثبت دیگران را در زندگیمان ممکن می سازد.

در اینجا است که دو راه می یابیم تا بی درنگ کنترل زندگیمان را در کف اختیار گیریم. می توانیم پیمانی ببندیم و بر سر آن پیمان بایستیم. یا می توانیم هدفی را تعیین کنیم و بکوشیم به آن برسیم. وقتی متعهد می شویم - حتی تعهداتی کوچک - و از آنها تخلف نمی ورزیم، به تمامیت و منزلتی درونی دست می یابیم که به ما معرفت خوشتن داری و شهامت و نیرو می بخشد تا بتوانیم مسئولیت زندگیمان را بپذیریم. با پیمان بستن با خودمان و دیگران و بر سر این پیمان ایستادن، به تدریج حرمت ما عظیمتر از حال و احوال ما می شود.

قدرت با خود عهد بستن و بر سر این عهد ایستادن، جوهر پرورش عادهای بنیادی کارآیی است. دانش و مهارت و اشتیاق جمیعاً در اختیار خود مانند. برای بهبود تعادل هر سه اینها می توانیم در مورد هر یک از آنها بکوشیم. هر چه محدوده تلاقی آنها وسیعتر شود، به شیوه ژرفتری اصولی را که در آن اساس قرار دارند درونی می سازیم و نیروی منشی را ایجاد می کنیم که ما را به طرزی متعادلتر به سوی کارآیی فزاینده در زندگیمان سوق می دهد.

عامل بودن: آزمون سی روزه

لزومی ندارد مانند فرانکل اردوگاه مرگ را تجربه کنیم تا به میزان عامل بودن خویش پی ببریم و آن را پرورش بدهیم. در رویدادهای عادی روزمره است که گنجایش عامل بودن خود را پرورش می‌دهیم تا با فشارهای خارق‌العاده زندگی کنار بیاییم. مسأله این است که چگونه تعهدات خود را ایجاد و آنها را حفظ می‌کنیم، چگونه با ازدحام ترافیک کنار می‌آییم، چگونه نسبت به یک مشتری خشمگین یا کودکی نافرمان واکنش نشان می‌دهیم، نسبت به مشکلات چه نگرشی داریم، و نیروهای خود را به چه چیز معطوف می‌کنیم و چه زبانی را مورد استفاده قرار می‌دهیم.

از شما می‌خواهم به مدت سی روز، اصل عامل بودن را بیازمایید. فقط آن را امتحان کنید و ببینید چه پیش می‌آید. به مدت سی روز فقط در «حلقه نفوذتان» کار کنید. تعهداتی کوچک را ایجاد و آنها را حفظ کنید. نور باشید، نه داور. الگو باشید نه منتقد. بخشی از راه حل باشید، نه بخشی از مشکل.

این اصل را در زندگی زناشویی و خانوادگی و در کارتان بیازمایید. درباره ضعفهای دیگران و خودتان به مشاجره نپردازید. هر گاه اشتباه می‌کنید، بی‌درنگ به آن اقرار و آن را تصحیح کنید و از آن بیاموزید. به حال و هوای ملامت و اتهام نیفتید. به اموری پردازید که در اختیارتان قرار دارند: تلاش برای بهبود - و بودن خودتان. ضعفهای دیگران را به دیده شفقت بنگرید و نه اتهام. نکته این نیست که آنها چه می‌کنند یا چه باید بکنند. نکته این است که خودتان در برابر آن وضعیت یا کاری که باید بکنید، چه واکنشی را برگزیده‌اید. هر گاه می‌اندیشید که مشکل «بیرون از خودتان» است، مکث کنید. زیرا خود آن اندیشه، مشکل شماست.

کسانی که هر روز آزادی اندک خود را به کار می‌گیرند، به تدریج آن آزادی را می‌گسترند. کسانی که آن را به کار نمی‌گیرند، در می‌یابند که آن آزادی چنان تحلیل می‌رود که سرانجام فقط «نفس می‌کشند» یعنی همان نمایشنامه‌ی را اجرا می‌کنند که توسط والدین یا همکاران یا جامعه شان نوشته شده است.

می‌گویم خودمان مسؤول کارآیی و خوشبختی و نهایتاً مسؤول موقعیتهای خویش

هستیم.

ساموئل جانسون^۱ گفته است: «سرچشمه خرسندی باید از ذهن آدمی بجوشد، و آن کس که از طبیعت انسان چنان معرفت اندکی دارد که می‌خواهد با تغییر دادن هر چیز الا‌گرایشهای خودش خوشبختی را بجوید، زندگیش را با تلاشهای بیهوده به هدر می‌دهد و براندوهی که می‌کوشد بزدايد می‌افزاید.»
وقوف به این‌که خودمان مسؤولیم - قابلیت پاسخگویی^۲ داریم - پایه و اساس کار آبی و هر عادت دیگر مربوط به کارآبی است، که مورد بحث قرار خواهیم داد.

پیشنهاد‌های کاربردی

- ۱- یک روز کامل به زبان خودتان و اطرافیاتان گوش بسپارید. چند بار عبارتهای واکنشی مانند «اگر فقط...» یا «نمی‌توانم» یا «مجبورم» را به زبان می‌آورید یا می‌شنوید؟
- ۲- تجربه‌یی را در نظر آورید - که بر مبنای تجربه‌های گذشته - ممکن است در آینده نزدیک با آن روبرو شوید و به طرزی واکنشی رفتار کنید. آن وضعیت را در زمینه «حلقه نفوذتان» مورد بررسی قرار دهید. چگونه ممکن است به شیوه‌عامل به آن پاسخ گوید؟ چند لحظه به خودتان فرصت بدهید و ذهناً به طرزی روشن آن وضعیت را مجسم کنید و ببینید که به طرزی عامل به آن پاسخ می‌گوید. فاصله بین محرک و واکنش را به خاطر خود آورید. خودتان را متعهد کنید که آزادی انتخاب خویش را به کار گیرید.
- ۳- مشکلی مربوط به کار یا زندگی شخصی خود را که به نظرتان ناکام کننده می‌نماید انتخاب کنید. مشخص کنید که مشکلی مستقیم یا غیر مستقیم یا خارج از کنترل است. نخستین گام «حلقه نفوذتان» را برای حل آن مشکل مشخص کنید و آن گام را بردارید.
- ۴- آزمون سی روزه عامل بودن را بیازمایید، و از دگرگونی «حلقه نفوذتان» آگاه باشید.

1- Samuel Johnson

۲- منظور حاضر جوابی نیست، منظور این است که می‌توانیم آگاهانه واکنش خود را انتخاب کنیم - م.

عادت ۲: ذهناً از پایان آغاز کنید

اصول رهبری شخصی

آنچه در پس و پیش روی ماست در قیاس با آنچه درون ماست ناچیز است.
«الیور وندل هولمز»^(۱)

لطفاً مکانی بیابید که بتوانید چند صفحه بعد را در جایی که تنها باشید و حواستان پرت نشود بخوانید. ذهنتان را بر آنچه می‌خوانید و قرار است انجام بدهید متمرکز کنید. نگران برنامه روزانه، کار، خانواده و دوستانتان نباشید. حواستان فقط اینجا و ذهنتان گشوده باشد.

ذهناً مجسم کنید که به مراسم خاک سپاری عزیزی می‌روید. مجسم کنید که برای حضور در محل برگزاری مراسم سوار ماشین‌تان می‌شوید و در پارکینگ آن محل، ماشین خود را پارک می‌کنید و پیاده می‌شوید. وقتی وارد آن مکان می‌شوید، به گلها و موسیقی ملایم ارگ توجه می‌کنید. همچنان که از میان مدعوین می‌گذرید، چهره دوستان و خویشاوندانتان را می‌بینید و اندوه فقدان آن عزیز را که از دل حاضران برمی‌خیزد مشاهده می‌کنید.

وقتی به جلوی اتاق می‌رسید و به درون تابوت می‌نگرید، ناگاه خود را چهره به چهره خویشتن می‌بینید. این مراسم تدفین شماست، منتها سه سال از امروز همه این افراد برای بزرگداشت شما آمده‌اند تا احساس محبت و قدردانی از زندگیتان را ابراز کنند.

1 - Oliver Wendel Holmes

وقتی بر صندلی می‌نشینید و منتظر آغاز مراسم می‌شوید، به برنامه‌یی که در دست دارید می‌نگرید. قرار بر این است که چهار نفر سخنرانی کنند. نخستین سخنران یکی از افراد خانواده‌تان است - اعضای دور یا نزدیک، فرزندان یا برادران یا خواهران یا خواهرزادگان و برادرزادگان و عمه‌ها و خاله‌ها یا عموها و دایی‌ها یا فرزندان آنها یا پدر بزرگ یا مادر بزرگ - که از گوشه و کنار مملکت برای حضور در این مراسم آمده‌اند. دومین سخنران یکی از دوستان شماست، شخصی که می‌تواند این احساس را ایجاد کند که شما چگونه انسانی بودید. سومین سخنران یکی از همکاران شماست. چهارمین سخنران، فردی از مسؤولان کلیسا و یا انجمنی است که در آن خدمت می‌کنید.

اکنون عمیقاً ببینید تا ببینید که هر یک از این سخنرانان درباره شما و زندگیتان چه می‌گویند؟ دوست داشتید که کلام آنها از شما چگونه همسر یا پدر یا مادری را منعکس می‌کرد؟ چگونه فرزند یا دختر عمویی؟ چگونه دوستی؟ چگونه همکاری؟ دوست داشتید چگونه منشی را در شما می‌دیدند؟ چه کمکها و ایثارها و توفیقهایی را می‌خواستید به یاد آورند؟ با دقت به افراد پیرامونتان بنگرید. دوست دارید چه تفاوت‌هایی را در زندگیشان ایجاد کرده باشید؟

پیش از این که به مطالعه ادامه دهید، چند دقیقه بنشینید و همه احساساتتان را بنویسید. این امر به شدت بر فهم و ادراکتان از عادت ۲ می‌افزاید.

مفهوم «ذهناً از پایان آغاز کنید» چیست؟

اگر به طور جدی تجربه بالا را مجسم کرده باشید، لحظه‌یی با ژرفترین و بنیادی‌ترین ارزشهای خود تماس یافته‌اید. در دل «حلقه نفوذتان»، تماس کوتاهی با نظام هدایت درونی خود برقرار کرده‌اید. به کلام ژوزف ادیسون^(۱) توجه کنید:

1 - Joseph Addison

وقتی به مقبره بزرگان می‌نگرم، هرگونه احساس رشک در من می‌میرد. هنگامی که به سنگ نوشته زیارویان می‌نگرم، هرگونه آرزوی اغراق آمیز را از دست می‌دهم. وقتی اندوه پدران و مادران را بر مزار فرزندانشان می‌بینم، دلم از شفقت آب می‌شود. وقتی مقبره پدر یا مادری را می‌بینم، بیهودگی اندوه بر رفتگانی را می‌بینم که چندی دیگر خودمان باید از پی آنها برویم: وقتی پادشاهان را در کنار آنان که معزول‌شان کردند خفته می‌بینم - رقیبان هوشیار - یا رهبرانی که با ستیزه‌ها و جدالهایشان جهان را دچار تفرقه کردند، با اندوه و حیرت به رقابتها و نفاقها و مشاجره‌های حقیر آدمی پی می‌برم. وقتی به تاریخ مقابر می‌نگرم - چه آنها که دیروز مردند و چه آنها که شش صدسال پیش - به روز عظیمی می‌اندیشم که همه ما - معاصرانی خواهیم بود که با هم به پا خواهیم خاست.

اگر چه عادت ۲ در مورد اوضاع و شرایط بسیار گوناگون زندگی صدق می‌کند، بنیادی‌ترین کاربرد «ذهناً از پایان آغاز کنید» این است که امروز را - به عنوان چهارچوب مرجع یا معیاری که هر چیز دیگر توسط آن آزموده می‌شود - با تصویر یا برداشت و نگرش پایان زندگیتان آغاز کنید. هر بخشی از زندگیتان - رفتار امروز و فردا و هفته بعد و ماه بعد را - از دیدگاهی جامع، می‌توان بر اساس آنچه که بیش از هر چیز برایتان اهمیت دارد سنجید. با حفظ روشن آن پایان در ذهن، می‌توانید مطمئن شوید که در هر روز ویژه، هر آنچه به انجام می‌رسانید معیاری را که بسیار حائز اهمیت دانسته‌اید نقض نمی‌کند، و هر روز زندگیتان به طرزی پرمعنا در خدمت بینش و رؤیایی است که کلاً از زندگیتان دارید.

«ذهناً از پایان آغاز کنید» یعنی اینکه به روشنی مقصدتان را بشناسید. یعنی بدانید به کجا می‌روید، تا بتوانید بهتر دریابید که اکنون کجا هستید و گامهایی را که بر می‌دارید همواره در مسیر درست است.

بسیار آسان می‌توان به تله فعالیت و مشغله زندگی افتاد. تلاشی هر چه ساعیانه‌تر برای صعود از نردبان ترقی تا به ناگاه درمی‌یابیم که نردبان به دیواری اشتباه تکیه داشته

است. می‌توان بی‌اندازه مشغول بود: بدون کارآیی بسیار. مردم اغلب با پیروزیهای تهی مواجه می‌شوند، موفقیت‌هایی که به بهای چیزهایی به دست آمده‌اند که ناآگاهانه آنها را ارزشمندتر دانسته‌اند. افرادی از همه طبقات زندگی - پزشکان و فرهنگیان و بازیگران و سیاستمداران و بازرگانان و ورزشکاران و کارگران - اغلب می‌کوشند به میزان بیشتری از درآمد، آوازه یا رقابت حرفه‌یی برسند اما ناگهان در می‌یابند که انگیزه‌شان برای رسیدن به هدفشان، آنها را در برابر آنچه که واقعاً برایشان اهمیت داشت و اکنون از دست رفته است کور کرده است.

هر گاه عمیقاً بدانیم چه چیز برایمان مهم است و آن تصویر را در ذهنمان تثبیت کنیم، زندگی‌مان را در مسیر تغییر و تحول واقعی هدایت کرده‌ایم. به این ترتیب خودمان را هر روز به طریقی اداره می‌کنیم تا آنچه که واقعاً برایمان اهمیت دارد به انجام برسانیم اما اگر نردبان به دیوار درست تکیه نداشته باشد، هر چه سریعتر به مکان نادرست می‌رسیم. شاید بسیار مشغول باشیم، شاید به ظاهر کارآیی بسیار داشته باشیم اما فقط اگر ذهناً از پایان آغاز کنیم، می‌توانیم به راستی از کارآیی برخوردار باشیم.

اگر به دقت آنچه را که مایلید در مراسم تدفین شما درباره‌تان گفته شود در نظر بگیرید، توصیف خودتان را از موفقیت خواهید یافت. شاید این توصیف از آنچه ذهناً می‌پنداشتید بسیار متفاوت باشد. شاید شهرت و موفقیت و ثروت یا بعضی از سایر چیزهایی که برای آنها می‌کوشیدید بخشی از دیوار نادرست باشد. وقتی ذهناً از پایان آغاز می‌کنید، دیدگاه متفاوتی به دست می‌آورد. مردی در مرگ دوستی مشترک از دوستش پرسید: «چقدر بجا گذاشت؟» دوستش در پاسخ گفت: «همه‌اش را!»

همه چیز دوبار آفریده می‌شود

«ذهناً از پایان آغاز کنید» مبتنی بر این اصل است که همه چیز دوبار آفریده می‌شود. همه چیز آفرینشی ذهنی یا نخستین، و آفرینشی جسمانی یا دوم دارد. مثلاً ساختن عمارت را در نظر بگیرید. حتی پیش از نخستین ضربه چکش، همه

جزئیات آن را می‌آفرینید. می‌کوشید تصویر بسیار روشنی از عمارت دلخواهتان به دست آورید. اگر خانه‌ی مسکونی بخواهید، طوری نقشه‌اش را می‌کشید که اتافی مخصوص دور هم نشستن اعضای خانواده داشته باشد. درهای تاشو و ایوانی برای بچه‌ها، تا بتوانند بیرون از خانه بازی کنند. با آرمانها و ذهنتان کار می‌کنید، تا از آنچه می‌خواهید بسازید تصویری روشنی به دست آورید.

بعداً آن را به نقشه و برنامه ساختمان سازی تبدیل می‌کنید. و همه اینها حتی پیش از اینکه زمین لمس شود به انجام می‌رسند. در غیر این صورت، به هنگام دومین آفرینش - آفرینش فیزیکی - ناگزیر به ایجاد تغییرات پرهزینه‌ی خواهید شد که شاید هزینه خانه سازی را مضاعف کند.

قاعده نجاری می‌گوید: «دو بار اندازه بگیر و یک بار ببر.» باید مطمئن شوید که نقشه کار - نخستین آفرینش - واقعاً همان است که می‌خواهید، و همه جزئیات آن را اندیشیده‌اید. آنگاه آن را به صورت آجر و شفته در می‌آورید. هر روز به سر ساختمان می‌روید و به نقشه نگاه می‌کنید تا به برنامه و کار آن روز پی ببرید. ذهناً از پایان آغاز می‌کنید.

به کسب و کار بنگرید. می‌خواهید تشکیلات شما موفق باشد. پس به روشنی آنچه را که می‌خواهید به انجام برسانید مشخص می‌کنید. به دقت در باره تولید یا خدمتی که می‌خواهید عرضه کنید - به صورت هدف بازاریتان - می‌اندیشید. آنگاه همه ارکان - مالی و تحقیقات و توسعه و عملیات و بازاریابی و پرسنل و تسهیلات و غیره را - برای به انجام رساندن آن هدف سازمان می‌دهید. اغلب با معیار ذهناً از پایان آغاز کنید در می‌بایید که آیا می‌توانید تشکیلات موفق‌ی ایجاد کنید یا نه! بیشتر شکستهای کسب و کار از نخستین آفرینش - مشکلاتی نظیر سرمایه‌گذاری ناکافی و عدم شناخت بازار و فقدان برنامه ریزی کار - آغاز می‌شود.

این امر در مورد پدر و مادر شدن نیز صدق می‌کند. اگر می‌خواهید فرزندانی مسؤول و منضبط بار آورید، هر روز به هنگام رفتار با کودکان، باید آن غایت را به روشنی در ذهن حفظ کنید. نمی‌توانید با آنان به شیوه‌ای رفتار کنید که منضبط بودن یا احترام به خود

آنها را دست کم بگیرد.

افراد به میزانهایی متفاوت، این اصل را در زمینه‌های گوناگون زندگی به کار می‌گیرند. پیش از اینکه به سفر بروید، مقصدتان را تعیین می‌کنید و بهترین راه را برمی‌گزینید. پیش از اینکه باغی را بکارید - احتمالاً بر روی کاغذ - نقشه‌اش را می‌کشید. پیش از ایراد سخنرانی، آن را می‌نویسید. منظره‌ی را که می‌خواهید حیاط خانه‌تان داشته باشد، پیش از ایجاد آن مجسم می‌کنید. پیش از این که سوزن را نخ کنید، لباستان را طراحی می‌کنید. به میزانی که اصل دو آفرینش را دریابیم و مسؤولیت هر دو را بپذیریم، درون «حلقه نفوذمان» عمل می‌کنیم و محیط آن را وسعت می‌بخشیم. و به میزانی که در هماهنگی با این اصل زندگی نکنیم و مسؤولیت آفرینش نخست را به عهده نگیریم، از «حلقه نفوذمان» می‌کاهیم.

با طراحی یا قصور

این اصل وجود دارد که همه چیز دو بار آفریده می‌شود، اما همه آفرینشها آگاهانه طراحی نشده‌اند. اگر در زندگی شخصی مان آگاهی خویش را پرورش ندهیم و مسؤولیت آفرینشهای نخست خود را به عهده نگیریم، افراد و موقعیتهای بیرون از «حلقه نفوذمان» را تقویت می‌کنیم تا با قصور یا غفلت بیشتر زندگیمان را شکل ببخشند. به طرزى واکنشی فیلمنامه‌ی را بازی می‌کنیم که اعضای خانواده یا همکاران یا دستور کار سایر افراد یا فشارهای موقعیت - یا نوشته‌هایی مانده از سالهای کودکی یا شیوه آموزش و شرطی شدن ما - به دستمان داده‌اند.

این متون ناشی از افرادند، نه اصول. و از آسیب‌پذیری‌های ژرفمان بر می‌خیزند، از اتکای ژرفمان به دیگران و نیازمان به مورد پذیرش و محبت قرار گرفتن و حس تعلق و احساس فهم و ارزشمند بودن و اهمیت داشتن.

خواه از این امر آگاه باشیم و خواه ناآگاه، خواه بر این امر مسلط باشیم خواه نامسلط هر بخشی از زندگیمان دارای دو آفرینش نخستین است. یا آفرینش دوم طراحی عامل خودمانیم یا دومین آفرینش دستور کار سایر افراد یا موقعیتهای عاداتی گذشته.

تواناییهای یکتای خود آگاهی و تخیل و وجدان، ما را قادر می‌سازد که نخستین آفرینشها را بیازماییم و مسئولیت آفرینش نخست خود را به عهده بگیریم و فیلمنامه خود را بنویسیم. به عبارت دیگر «عادت ۱» می‌گوید: «خودتان می‌آفرینید.» و «عادت ۲» نخستین آفرینش است.

رهبری و مدیریت: دو آفرینش

عادت ۲ مبتنی بر اصول رهبری خویشتن است. به این معنا که رهبری، نخستین آفرینش است. رهبری، مدیریت نیست. مدیریت، دومین آفرینش است که در فصل مربوط به «عادت ۳» درباره‌اش گفتگو خواهیم کرد. اما نخست رهبری باید بیاید. مدیریت، مسأله‌ی است که در آخر امر مورد توجه قرار می‌گیرد. مسایلی نظیر این که: چگونه می‌توانم امور معینی را به بهترین شکل به انجام برسانم؟ حال آنکه رهبری پیش از سایر امور مورد توجه قرار می‌گیرد. مسایلی نظیر این که: چه اموری را می‌خواهم به انجام برسانم؟ در گفتار پیتردراکر^(۱) و نیز در گفتار وارن بنیس^(۲) می‌خوانیم: «مدیریت یعنی درست انجام دادن امور. رهبری یعنی انجام دادن امور درست.» مدیریت یعنی کارآیی در صعود نردبان ترقی؛ حال آنکه رهبری یعنی تشخیص این که آیا نردبان به دیوار درست تکیه دارد یا نه!

اگر گروهی از تولیدکنندگان را در جنگلی مجسم کنید که با چاقویی بزرگ راه خود را در جنگلی انبوه باز می‌کنند، می‌توانید بی‌درنگ تفاوت مهم این دو را دریابید. آنها را تولیدکنندگان می‌خوانم چون مشکل‌گشا هستند. آنها راه خود را باز می‌کنند و آن را پاک و هموار می‌کنند.

مدیران پشت سر آنها گام برمی‌دارند، ابزار آنها را تیز می‌کنند و آیین‌نامه‌های روشها و خط‌مشی را می‌نویسند. برنامه‌های پرورش عضلات را ترتیب می‌دهند، برنامه تکنولوژیهای پیشرفته و دستور کارها و برنامه‌های جبرانی برای کوه‌پیمایان را ایجاد

1 - Peter Drucker

2 - Warren Bennis

می‌کنند.

رهبر کسی است که از بلندترین درخت بالا می‌رود، کل وضعیت را می‌نگرد و فریاد می‌زند: «این جنگل، جنگل درست نیست!»

اما تولیدکنندگان و مدیران پرمشغله و سرشار از کارآیی، اغلب چگونه پاسخ می‌دهند؟ «خاموش شو! داریم پیشرفت می‌کنیم.»

به عنوان افراد و گروه‌ها و کسب و کارها، اغلب چنان به کاوش خاک سرگرمیم که معمولاً حتی متوجه نمی‌شویم که در جنگل نادرست قرار داریم. و تغییر سریع محیطی که در آن به سر می‌بریم رهبری مؤثر را - در هر زمینه زندگی مستقل و دارای اتکای متقابل - حتی حساستر از پیش می‌سازد.

بیشتر به بینش یا مقصد و قطب‌نما (رشته‌یی از اصول راهنما) و کمتر به نقشه راه نیاز داریم. اغلب نمی‌دانیم راهی که در پیش داریم چگونه خواهد بود. یا برای عبور از آن به چه نیاز خواهیم داشت. بیشتر این امر به قضاوت ما در آن لحظه بستگی خواهد داشت. اما قطب‌نمایی درونی همواره مسیر را به ما نشان خواهد داد.

کارآیی - اغلب حتی بقا - تنها به تلاشی که صرف می‌کنیم بستگی نخواهد داشت. به این امر بستگی خواهد داشت که تلاش خود را در جنگل درست صرف می‌کنیم یا نه. و تغییر و تحولی که در بیشتر صنایع و حرفه‌ها در حال وقوع است نخست رهبری و آنگاه مدیریت می‌طلبد.

در کسب و کار، بازار چنان به سرعت تغییر می‌کند که بسیاری از تولیدات و خدماتی که چند سال پیش به طرزی موفقیت آمیز مطابق سلیقه مصرف‌کننده بودند و نیاز او را بر می‌آوردند، امروز به کار نمی‌آیند. رهبری عامل قدرتمند همواره باید گوش به زنگ تغییرات محیطی - به ویژه عاداتها و انگیزه‌های خرید مصرف‌کننده - باشد و نیروی لازم برای سازمان دادن منابع در مسیر درست را فراهم آورد.

چنین تغییراتی مانند بی‌نظمی صنعت خطوط هواپیمایی، هزینه‌های سرسام‌آور پزشکی، و کیفیت و کمیت اتومبیل‌های وارداتی به طرز قابل توجهی بر محیط تأثیر می‌گذارد. اگر صنایع محیط را - از جمله گروه‌هایی را که برای خودشان کار می‌کنند - در

نظر نگیرند، و رهبری خلاق را به کار نگیرند تا در مسیر درست به پیش بروند، هیچ میزانی از مدیرانی متخصص نمی‌تواند آنها را از شکست باز دارد.

شخصی درباره مدیریت سرشار از کارایی و بدون رهبری مؤثر گفته است: «مثل این است که صندلی‌های عرشه را روی شاخ غول بگذارید» هیچ‌گونه موفقیت در مدیریت نمی‌تواند شکست در رهبری را جبران کند. اما رهبری دشوار است زیرا اغلب در نگرش و برداشت مدیریت گرفتار می‌شویم.

در جلسه‌هایی یک برنامه یکساله پرورش مدیران در سیاتل^(۱) رییس شرکتی نفتی نزد آمد و گفت: «استفان، وقتی در دومین ماه، تفاوت میان رهبری و مدیریت را خاطر نشان ساختی، به نقش خودم به عنوان رییس این شرکت نگرستم و دریافتم که هیچ‌گاه به رهبری نپرداختم. در مدیریت غرق شده بودم، مدفون زیر مشکلات فشارآور و جزییات روزمره لجستیکی. پس بر آن شدم که خود را از مدیریت کنار بکشم. می‌توانستم از دیگر افراد بخواهم که آن کار را انجام دهند. می‌خواستم به راستی سازمانم را رهبری کنم. دشوار بود. دردهای کناره‌گیری را گذراندم زیرا از سروکار داشتن با بسیاری از امور فشار آور و اضطرابی که درست مقابلم قرار داشتند و این حس را به من می‌دادند که باید بی‌درنگ به آنها پردازم دست کشیدم. وقتی دست و پنجه نرم کردن با مسایل تعیین مسیر و مسایل مربوط به بنای فرهنگ و تجزیه و تحلیل ژرف مشکلات و از دست ندادن مجالهای تازه را آغاز کردم، رضایت چندانی نستاندم. دیگران نیز با کناره‌گیری از شیوه کار معمول خود که منطقه‌ی امن آنها شده بود همین دردها را تجربه کردند. به آسانی سابق به من دسترسی نداشتند. همچنان می‌خواستند که در اختیار آنها باشم، پاسخ بدهم، در حل مشکلات روزانه‌شان به آنها کمک کنم. اما پافشاری کردم. کاملاً مجاب شده بودم که لازم است رهبری را ایجاد کنم و چنین کردم. امروز کل کسب و کارمان متفاوت است. بیشتر با محیط خود انطباق داریم. درآمدهای خود را دو برابر کرده‌ایم و سودهایمان را چهار برابر. اکنون به رهبری سرگرمم.»

مجاب شده‌ام که اغلب اوقات والدین نیز به تله نگرش و برداشت مدیریت می‌افتند و به جای ایجاد هدایت و هدف و احساس اتحاد خانوادگی به کنترل کردن و کارآیی و قواعد می‌اندیشند.

و حتی در زندگی شخصی ما فقدان رهبری بیشتر احساس می‌شود. به مدیریت سرشار از کارآیی سرگرمیم، به تعیین هدفها و نیل به آنها حتی پیش از این که ارزشهای خود را مشخص کرده باشیم.

حاصل نخستین آفرینش خودتان باشید

همانگونه که پیش از این ملاحظه کردیم، عامل بودن مبتنی بر موهبت یکتا و انسانی خود آگاهی است. دو موهبت یکتای انسانی دیگر که ما را قادر به گسترش عامل بودن خود می‌سازند و اجازه می‌دهند که رهبری را در زندگی شخصی خود به کارگیریم عبارتند از تخیل و وجدان.

از طریق تخیل می‌توانیم جهانهای نیافریده بالقوه‌یی را که در درونمان نهفته است مجسم کنیم. از طریق وجدان می‌توانیم با قوانین جهانی با آن اصول که با استعدادهای فردی و راههای خدمت و خطوط زندگی ما تطابق دارند و به مؤثرترین شیوه می‌توانیم آنها را پرورش بدهیم تماس پیدا کنیم. این دو موهبت همراه با خود آگاهی، این توانایی را به ما می‌بخشد که خودمان فیلمنامه خود را بنویسیم.

چون پیشاپیش با فیلمنامه‌هایی زندگی می‌کنیم که به دستمان داده‌اند، فرآیند نوشتن فیلمنامه خودمان عملاً فرآیند «دوباره نوشتن» یا تغییر برداشت یا عوض کردن بعضی از برداشتهای اصلی است که پیشاپیش داریم. وقتی فیلمنامه‌های بدون کارآیی - برداشتهای نادرست یا ناقص درونمان - را درمی‌یابیم، می‌توانیم به شیوه‌یی عامل دوباره فیلمنامه خود را بنویسیم.

گذر از نوجوانی، مرحله‌ای خطیر در رشد است و اهمیتی والا دارد. چرا که هدف اصلی آن، آشتی با «خود» یگانه‌مان برای نخستین بار است. اولین باری است که به این

باور می‌رسیم که «ما»، «آنها» نیستیم، بلکه «ما هستیم» و «من». از نو جوان انتظار می‌رود که از میان صدها انتخاب در دسترس خویش براساس نیازهای شخصی برگزیند و یا رد کند. او باید در بحرانی‌ترین دوره حیات از خود آگاهی، تخیل و وجدان خویش بهره ببرد، رهبری شخصی خود را به کارگیرد؛ برداشتی بنیادی را تغییر دهد و شیوه نگرشی را که نسبت به وضعیت کنونی خویش دارد عوض کند. آنگاه با تمرکز و کار در کانون «حلقه نفوذش» و نوشتن مجدد فیلمنامه زندگی به بسیاری از انتخابهای عمده زندگی‌اش دست بزند.

به هنگام پرورش خودآگاهی خویش، بسیاری از ما فیلمنامه‌هایی ناسودمند و عادت‌هایی عمیقاً خو گرفته را کشف می‌کنیم که یکسر برایمان بی‌ارزش و کاملاً با آن چیزها که در زندگی برایشان ارزش قایلیم نامنتطبق‌اند. «عادت ۲» می‌گوید مجبور نیستیم با آن فیلمنامه‌ها زندگی کنیم. ما مسؤولیم - قابلیت پاسخگویی داریم - که از تخیل و خلاقیت خود سود جویم تا فیلمنامه‌هایی مؤثرتر و منطبق‌تر با ژرفترین ارزشها و منطبق با اصول درستی را بنویسیم که به ارزشهایمان معنا می‌بخشند.

مثلاً تصور کنید که نسبت به فرزندانم از همکاری سرشارم. تصور کنید همین که آنها می‌خواهند دست به کاری بزنند احساس می‌کنم که نامناسب است و در معده‌ام احساس ناراحتی می‌کنم. احساس می‌کنم دیوارهای تدافعی بالا می‌روند و آماده پیکارم. توجهم به رشد و ادراک دراز مدت معطوف نیست، به رفتار کوتاه مدت معطوف است. می‌کوشم خودم در پیکار برنده شوم، نه اینکه جنگ به پیروزی برسد.

مهماتم را بیرون می‌کشم - جسم بزرگتر یا اقتدارم را - و فریاد می‌کشم یا می‌ترسانم یا تهدید و تنبیه می‌کنم و برنده می‌شوم. و پیروزمندانم آنجا می‌ایستم - میان فرو پاشیدگی‌های رابطه‌یی در هم شکسته - در حالی که فرزندانم بیروناً مطیع و دروناً عصیانگرند، در حال سرکوبی احساسهایم که چندی دیگر به شیوه‌هایی نازیباتر آشکار خواهند شد.

حال اگر در مراسم تدفینی نشسته بودم که پیش از این مجسم کردیم، و یکی از فرزندانم قرار بود صحبت کند، می‌خواستم زندگی‌اش نمایانگر پیروزی آموزش و پرورش

و انطباق همراه با عشق در طول سالها باشد، نه جای زخمهای پیکاری برای اصلاحهای آنی. می‌خواستم دل و ذهنش سرشار از خاطره‌های دلپذیر زمانهای ژرف و پرمعنایی باشد که با هم گذرانده بودیم. می‌خواستم مرا به عنوان پدری پرمهر و محبت به خاطر آورد که با مشکلات و نگرانیهایش نزد او می‌آمدم. می‌خواستم به او گوش داده و عشق ورزیده و کمک کرده باشم. می‌خواستم بدانم که بی‌عیب و نقص نبودم، اما تا سر حد توانم کوشیدم و شاید این که بیش از هر کس دیگر در این جهان به او عشق ورزیده‌ام. دلیل این که چرا آن چیزها را می‌خواهم این است که در ژرفای وجودم برای فرزندانم ارزش قایلیم. به آنها عشق می‌ورزم، می‌خواهم به آنها کمک کنم. نقش من به عنوان پدر آنها برایم ارزش دارد.

اما همواره آن ارزشها را نمی‌بینم. در «وخامت امور ناچیز» گرفتار می‌شوم. آنچه بیش از هر چیز اهمیت دارد زیر لایه‌های مشکلات فشار آور و نگرانیهای فوری و رفتارهای بیرونی مدفون می‌شود. واکنشی می‌شوم. و شیوه ارتباط متقابل روزانه‌ام با فرزندانم، اغلب به احساس ژرفم نسبت به آنها شباهتی ندارد.

چون خود آگاهم و تخیل و وجدان دارم، می‌توانم ژرفترین ارزشهایم را بیازمایم. می‌توانم دریابم که فیلمنامه‌یی که زندگی می‌کنم با آن ارزشها هماهنگ نیست، و زندگی‌م ثمره طراحی عامل خودم نیست بلکه حاصل آفرینش نخستین است که به اوضاع و شرایط و سایر مردم محول کرده‌ام. و می‌توانم عوض شوم و می‌توانم به جای خاطره با تخیل خود زندگی کنم. می‌توانم به جای گذشته محدودکننده‌ام، خود را به نیروی نا محدود بالقوه‌ام بپیوندم و می‌توانم حاصل نخستین آفرینش خودم بشوم.

ذهناً از پایان آغاز کنید یعنی اینکه نقش خودم را به عنوان پدر یا مادر و همچنین سایر نقشهایی را که در زندگی دارم - با ارزشها و روشهایم روشن کنم. یعنی این که مسؤول نخستین آفرینش خود باشم. و فیلمنامه خود را بنویسم تا برداشتهایی که رفتار و گرایش من ناشی از آنهاست، با ژرفترین ارزشهایم منطبق و با اصول درست هماهنگ باشند. همچنین به این معناست که هر روزتان را ذهناً و به شیوه‌یی استوار با آن ارزشها آغاز کنید. آنگاه وقتی فراز و نشیبها و مشکلات از راه می‌رسند، می‌توانم بر مبنای آن ارزشها

تصمیم بگیرم. می‌توان با منزلت و تمامیت وجودم عمل کنم. ناگزیر نیستم نسبت به عواطف و اوضاع و شرایط واکنش نشان دهم. می‌توانم واقعاً عامل و معطوف به ارزشها باشم، زیرا ارزشهایم روشن و مشخص شده‌اند.

شعار رسالت شخصی

مؤثرترین راهی که برای «ذهناً از پایان آغاز کنیم» می‌شناسم، ایجاد حکم یا فلسفه یا شعار رسالت شخصی است. این حکم بر آنچه می‌خواهید باشید (منش) و آنچه می‌خواهید به انجام برسانید (خدمات و توفیقات) و ارزشها یا اصولی که «بودن و کنش» بر اساس آنها متمرکز می‌شود.

چون هر فردی یکتاست، شعار رسالت شخصی نیز آن یکتایی را - خواه از نظر محتوا و خواه از نظر صورت - منعکس می‌سازد. دوستم رالف کر^(۱) حکم شخصی خود را چنین بیان کرده است:

نخست موفقیت در منزل.
استمداد الهی را بجوی و ارج بگذار.
هرگز از صداقت کناره مگیر.
سایر افراد را نیز در نظر آر.
پیش از داوری به هر دو طرف گوش کن.
با دیگران مشورت کن.
مدافع غایبان باش.
صمیمی اما مصمم باش.
هر سال مهارت تازه‌یی به دست آر.
کار فردا را امروز برنامه‌ریزی کن.

در حال انتظار، دست روی دست مگذار.
از گرایشی خوش‌بینانه سرشار باش.
شوخ طبع باش.
چه در زندگی شخصی و چه در کار، منظم باش.
از اشتباه نترس. از عدم پاسخهای خلاق و سازنده و اصلاح‌کننده به آن
اشتباهها بترس.
موفقیت مرئوسان خود را تسهیل کن.
دوبار گوش کن و یک بار سخن بگو.
همه تواناییها و تلاشهایت را برکاری که در دست داری متمرکز کن، و نگران
کار بعدی یا ارتقای مقامت نباش.

زنی جویای ایجاد تعادل میان ارزشهای مربوط به خانواده و کارش، شعار رسالت
شخصی خود را به شیوه‌ی متفاوت بیان کرده است:

جویای آنم که میان کار و خانواده‌ام تعادل برقرار کنم زیرا هر دو برایم اهمیت
دارند.

خانه‌ام برای خودم و خانواده‌ام و دوستان و میهمانانم مکانی سرشار از شادی و
آسایش و آرامش و خوشبختی خواهد بود. همچنین جویای آنم که محیطی تمیز و منظم
قابل زندگی و راحت ایجاد کنم. در انتخاب آنچه که در خانه می‌خوریم و می‌خوانیم و
می‌بینیم و انجام می‌دهیم، فرزاندگی به خرج خواهم داد. به ویژه می‌خواهم به فرزندانم
عشق و یادگیری و پرورش استعدادهای یکتای خودشان را بیاموزم.
به حقوق و آزادیها و مسؤولیتهای جامعه آزادیخواه‌مان ارج می‌نهم. شهروندی
علاقه‌مند و مطلع خواهم بود، در فرآیندهای سیاسی شرکت خواهم کرد تا مطمئن شوم
که صدایم شنیده و رأی من شمرده می‌شود.

فردی مبدع و مبتکر خواهم بود و برای نیل به هدفهایم دست به عمل خواهم زد. به جای این که مورد اعمال نفوذ دیگران قرار بگیرم، خودم در مورد اوضاع و شرایط و مجالها دست به عمل خواهم زد.

همواره خواهم کوشید خودم را از عاداتهای اعتیادآمیز و مخرب دور نگاه دارم. عاداتهایی را در خود پرورش خواهم داد که مرا از برجستبهای کهنه و محدودیتها برهاند و تواناییها و انتخابهایم را گسترش دهد.

پولم خادم من خواهد بود، نه اربابم. به مرور زمان استقلال مالی را خواهم جست. خواسته‌هایم مطابق با نیازها و آنچه در اختیار دارم خواهد بود. بجز وامهای طولی‌المدت خانه و اتوموبیل، جویای آنم که خود را از قروض مصرف‌کننده دور نگهدارم. کمتر از دخلم خرج کنم و به طور منظم بخشی از درآمدم را پس‌انداز یا سرمایه‌گذاری کنم.

وانگهی، هر مقدار پول و استعدادهایی را که دارم به کار می‌برم تا زندگی از طریق خدمت و بخشش خیرخواهانه‌ام دلپذیرتر شود.

می‌توانید شعار رسالت شخصی را قانون اساسی بخوانید. مانند قانون اساسی ایالات متحده آمریکا، اساساً دگرگونی ناپذیر است. پس از دوست سال، فقط بیست و شش اصلاحیه به آن افزوده شده است، که ده اصلاحیه نیز جزء لوایح حقوقی اصلی بوده است. حقوق اساسی ایالات متحده معیاری است که هر قانون دیگر کشور بر اساس آن ارزیابی می‌شود. مدرکی است که رئیس‌جمهور به هنگام ادای سوگند وفاداری، موافقت می‌کند از آن دفاع و پشتیبانی کند. معیاری است که بر طبق آن مردم به عنوان تبعه پذیرفته می‌شوند. اساس و کانونی است که به مردم توانایی تحمل مصائبی چون جنگهای داخلی یا جنگ ویتنام یا فاجعه و اترگیت را می‌بخشد. معیاری مکتوب است، معیاری کلیدی که هر چیز دیگر به حسب آن ارزیابی و اداره می‌شود.

قانون اساسی دوام یافته است و امروز به وظیفه حیاتی خود خدمت می‌کند زیرا بر اصول درست مبتنی است، بر حقایقی بدیهی که در اعلامیه استقلال مندرج است. این

اصول با نیرویی بی‌زمان - حتی در بحبوحه ابهام و دگرگونی - به حقوق اساسی قدرت می‌بخشند. توماس جفرسون^(۱) گفته است: «امنیت شگفت ما در تملک یک قانون اساسی مکتوب است.»

شعار رسالت شخصی مبتنی بر اصول درست، برای فرد به چنان معیاری تبدیل می‌شود. یک قانون اساسی شخصی، و پایه و اساسی برای اتخاذ تصمیمهای عمده و اداره زندگی می‌شود. مبنایی برای تصمیمهای روزانه در میان موقعیتها و عواطفی که بر زندگیمان تأثیر می‌گذارند. در میان دگرگونی با همان نیروی بی‌زمان به افراد قدرت می‌بخشد.

اگر در دل آدمیان، کانونی دگرگونی ناپذیر وجود نداشته باشد، نمی‌توانند با دگرگونی به سر برند. کلید توانایی دگرگونی، این احساس است که در ژرفای درونتان هسته‌یی دگرگونی ناپذیر وجود دارد. این احساس که کیستید و چه چیز را ارج می‌نهد.

با شعار رسالت شخصی می‌توانیم با دگرگونیها آسوده باشیم. به پیش داورها یا تعصبا نیاز نخواهیم داشت. برای کنار آمدن با واقعیت، نیاز نخواهیم داشت همه امور زندگی را محاسبه و همه افراد را طبقه‌بندی کنیم.

محیط شخصی ما نیز با شتابی همواره افزایشده دگرگون می‌شود. چنین دگرگونی سریعی بسیاری از افرادی را که احساس می‌کنند نمی‌توانند با آن کنار بیایند و زندگی خود را اداره کنند می‌فرساید. واکنشی می‌شوند و با این امید که آنچه برایشان پیش می‌آید نیکوست اساساً تسلیم می‌گردند.

اما لزومی ندارد که امور به این صورت باشند. در اردوگاههای مرگبار نازی، جایی که ویکتور فرانکل در آن عامل بودن را آموخت، اهمیت منظور و معنا در زندگی را نیز آموخت. جوهر «لوگوتراپی»^(۲) فلسفه‌یی که بعدها آن را پرورش و آموزش داد، این است که بسیاری از این به اصطلاح بیماریهای ذهنی و عاطفی به راستی عوارض احساس نهفته بی‌معنایی یا تهی بودن است. لوگوتراپی (معنا درمانی) با کمک به فرد موجب

1 - Thomas Jefferson

2 - Logotherapy

می‌شود تا او مفهوم منحصر به فرد و رسالت خود را در زندگی‌اش دریابد، این تهی بودن را از بین می‌برد.

وقتی صاحب آن حس رسالت باشید، جوهر عامل بودن خود را در کف اختیار دارید. دارای نگرش و ارزشهایی خواهید بود که زندگیتان را هدایت خواهند کرد. دستورالعملی بنیادی دارید که هدفهای دراز مدت و کوتاه مدت خود را بر مبنای آن تعیین خواهید کرد. قدرت یک قانون اساسی مکتوب و مبتنی بر اصول درست در کف اختیارتان است که می‌توانید هر تصمیمی را در رابطه با مؤثرترین شیوه استفاده از وقت و استعدادها و نیروهایتان را بر مبنای آن بسنجید.

در کانون

برای نوشتن شعار رسالت شخصی خود باید از کانون حلقه نفوذمان - از هسته‌یی که بنیادی‌ترین برداشتهایمان را در بر می‌گیرد، و عینکی که توسط آن جهان را می‌نگریم - آغاز کنیم.

در این نقطه است که با نگرش و ارزشهای خود سروکار داریم. اینجا است که موهبت خود آگاهی خویش را به کار می‌بریم تا نقشه‌هایمان را بیازماییم - و اگر اصول درست را ارج نهیم - در این نقطه است که می‌توانیم مطمئن شویم نقشه‌هایمان به دقت منطقه را توصیف می‌کنند یا نه، و این که برداشتهایمان مبتنی بر اصول درست و واقعیت قرار دارند یا نه، اینجا است که موهبت وجدان خود را به صورت قطب‌نمایی به کار می‌بریم تا ما را در کشف استعدادهای یکتا و زمینه‌های خدمت‌مان یاری کند. در این نقطه است که موهبت تخیل خود را به کار می‌بریم تا ذهناً پایان دلخواه‌مان را بیافرینیم، و به آغازهای خویش مسیر و هدف بدهیم و جوهر قانون اساسی شخصی و مکتوب خود را فراهم آوریم. همچنین در این نقطه است که تلاشهای متمرکز ما به عظیمترین ثمرات خود می‌رسد. هنگامی که درون حلقه نفوذمان به کار سرگرمیم، آن را گسترش می‌بخشیم. این بالاترین اهرم برای افزایش قابلیت تولید است، و به طرز قابل ملاحظه بر همه جنبه‌های زندگی‌مان تأثیر می‌گذارد.

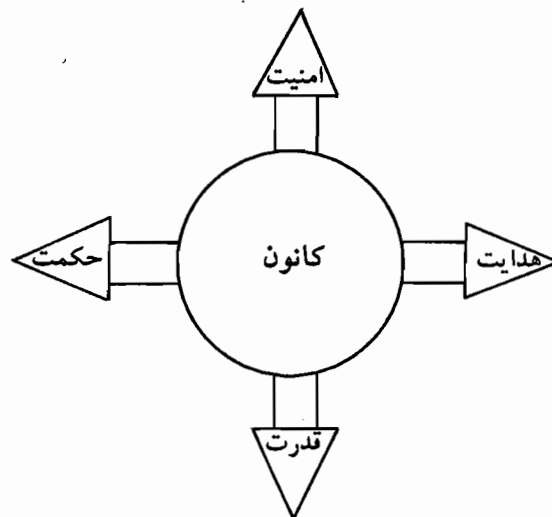
هر آنچه در کانون زندگیمان است منشاء امنیت و هدایت و حکمت و قدرت ما خواهد بود.

امنیت نمایانگر احساس ارزشمندی و هویت و لنگرگاه عاطفی و احترام به خود و قدرت اساسی یا عدم آن در وجودتان است.

هدایت یعنی منشاء تعیین مسیرتان در زندگی. یعنی چهار چوب درونی تان که -محاط در نقشه تان- رویدادهای بیرونی را -به صورت معیارها یا اصول یا ضوابطی ضمنی که بر تصمیم گیری و کنش لحظه به لحظه حاکمند- برایتان تعبیر و تفسیر می کند.

حکمت عبارت است از دیدگاهتان نسبت به زندگی و حس تعادل و ادراکتان از این که چگونه بخشها و اصول گوناگون به کار می روند و ارتباط آنها با یکدیگر. داوری و حس تشخیص و ادراک را نیز در بر می گیرد. گشتالت^(۱) یا وحدت یا جامعیتی تکمیل یافته است.

قدرت عبارت است از توانایی یا ظرفیت دست به عمل زدن، نیرو و قوه به انجام رساندن چیزی؛ نیروی حیاتی انتخاب کردن و تصمیم گیریها. همچنین توانایی غلبه بر عادتهای عمیقاً خو گرفته و پرورش عادتهای والاتر و مؤثرتر را در بر می گیرد.



این چهار عامل امنیت و هدایت و حکمت و قدرت دارای ارتباط متقابل اند. امنیت و هدایت روشن، حکمت می آورد. و حکمت، جرقه یا عاملی برای عیان ساختن و تعیین مسیر قدرت می شود. وقتی این چهار عامل با هم حضور داشته و توسط یکدیگر هماهنگ و زنده شوند، نیروی عظیمی برای شخصیتی اصیل و منشی متوازن و فردی منسجم را ایجاد می کنند. ضمناً این عوامل حمایتگر حیات، پایه و اساس هر یک از ابعاد دیگر زندگی اند. و هیچ یک از آنها دارای نگرش همه چیز یا هیچ چیز نیست. میزان پرورش هر یک از آنها را می توان در نمودار مشخص ساخت، مانند پیوستار بلوغی که قبلاً توصیف شد. در خط پایین، این چهار عامل ضعیف اند. یعنی اساساً به اوضاع و شرایط دیگران و چیزهایی که بر آنها تسلط مستقیم ندارند متکی هستید. در خط بالایی، صاحب نیرویی مستقل و پایه و اساسی برای روابط غنی و دارای اتکای متقابل هستید. امنیت تان در پیوستار، جایی میان عدم امنیت شدید که زندگیتان تحت تأثیر همه ضربه های بی ثبات قرار می گیرد، و انتهای دیگر که دارای احساس ژرف ارزشمند فطری و امنیت شخصی هستید قرار می گیرد. میزان هدایت وجودتان در پیوستار نیز از اتکا به انعکاس اجتماعی یا سایر منابع بی ثبات و در نوسان تا تعیین مسیر نیرومند درونی، در نقطه یی قرار می گیرد. حکمت وجودتان نیز در نقطه یی میان نقشه یی کاملاً عاری از دقت که همه چیز تحریف شده و نامناسب به نظر می رسد، و نقشه دقیق زندگی که همه بخشها و اصول آن کاملاً به یکدیگر ارتباط دارند قرار می گیرد. قدرت تان نیز در میان عدم تحرک که چون عروسک خیمه شب بازی سرنختان به دست دیگری است تا عامل بودن شدید و قدرت دست به عمل زدن بر طبق ارزشهایتان که به جای این که مورد اعمال نفوذ دیگران و اوضاع و شرایط قرار بگیرید خودتان عامل هستید قرار می گیرد. تعیین محل این عوامل در پیوستار، و میزان تمامیت و هماهنگی و تعادل و تأثیر مثبت آنها در هر جنبه از زندگیتان، کنش کانون یا برداشتهای بنیادی درونتان است.

دیگر کانونها

هر یک از ما کانونی دارد، اگر چه معمولاً آن را به این صورت در نمی یابیم. تأثیر فراگیر آن را نیز بر همه جنبه های زندگیمان در نمی یابیم.

بگذارید به طور خلاصه چند کانون یا برداشتهای هسته‌یی را که معمولاً مردم دارند بیازماییم، تا بهتر دریابیم که این کانونها چگونه بر این چهار بُعد اساسی و نهایتاً بر مجموع زندگی شخص تأثیر می‌گذارند.

همسر محوری: زناشویی می‌تواند یکی از نزدیکترین و رضایت‌بخش‌ترین و با دوامترین روابط انسانی باشد و موجب رشد و بالندگی شود. شاید طبیعی به نظر برسد که انسان، همسر محور باشد.

اما تجربه و مشاهده، داستان متفاوتی را نشان می‌دهد. در طول سالها، مشاور همسرانی بوده‌ام که مشکلات زناشویی داشته‌اند، و در هر رابطه همسر محور که با آن مواجه شده‌ام، همان داستان کهنه را مشاهده کرده‌ام: اتکای عاطفی شدید!

اگر احساس ارزشمند بودن ما مقدمتاً ثمره زناشویی ما باشد، آنگاه به شدت به آن رابطه متکی و در برابر حالتها و احساسها و رفتار همسرمان یا هر رویداد بیرونی که احیاناً آن رابطه را مورد تهدید قرار دهد - مثلاً تولد نوزادی جدید یا خویشاوندان همسر یا مشکلات اقتصادی یا موفقیت‌های اجتماعی و غیره... آسیب‌پذیر می‌شویم.

هنگامی که در زناشویی، مسؤولیتها افزایش می‌یابند و فشارها شروع می‌شوند، گرایش داریم به سوی فیلمنامه‌هایی بازگردیم که زمانی که در حال رشد بودیم به دست ما داده بودند اما همسرمان نیز همین وضع را دارد. و معمولاً فیلمنامه‌های او متفاوت از فیلمنامه‌های ماست. در نتیجه، شیوه‌های متفاوت اداره امور مالی و شیوه‌های متفاوت منضبط ساختن کودک و مسایل خویشاوندان همسر، جمیعاً نمایان می‌شوند. هنگامی که در زناشویی، این گرایشهای ریشه‌دار با اتکای عاطفی بیامیزند، رابطه همسر محور همه آسیب‌پذیری خود را آشکار می‌کند.

وقتی به شخصی که با او کشمکش داریم متکی باشیم، نیاز و تناقض به هم می‌آمیزند. و واکنشهای شدید عشق و نفرت، گرایشهای ستیز یا گریز، کناره‌گیری یا پرخاشگری و تلخی و انزجار و رقابت سرد، نمونه‌یی از ثمرات معمول خواهد بود. وقتی اینها رخ دهند، میل داریم برای توجیه و دفاع از رفتار خودمان و حمله به رفتار همسرمان، حتی بیش از پیش در گرایشها و عاداتهای پیشین خود فرو رویم.

هرگاه بیش از اندازه آسیب پذیریم، به طرزی اجتناب ناپذیر احساس می‌کنیم نیاز داریم خود را از زخمهای بیشتر حمایت کنیم. بنابراین به طعنه و طنز بُرنده و انتقاد- و هر آنچه که حساسیت درونمان را مصون نگاه دارد- رو می‌آوریم. هر یک از طرفین منتظر می‌شود تا دیگری برای ابراز علاقه گام نخست را بردارد، اگر چه نوید می‌شود و این را تأکیدی بر اتهاماتی می‌پندارد که وارد کرده است.

در چنین رابطه‌یی حتی زمانی که همه چیز نیکو می‌نماید، فقط امنیتی خیالی وجود دارد. در اینجا هدایت، مبتنی بر احساس همان لحظه است. و حکمت و قدرت در ارتباطهای متقابل منفی و آکنده از ضدیت گم شده‌اند.

خانواده محوری: یکی دیگر از کانونهای مشترک، خانواده است. این نیز شاید طبیعی و درست به نظر برسد. به عنوان نقطه عطف توجه و سرمایه‌گذاری ژرف، مجالهای عظیمی برای روابط عمیق و عشق و شراکت و آنچه که زندگی را ارزشمند می‌سازد به وجود می‌آورد. اما به عنوان یک کانون، به طعنه ارکان لازم برای موفقیت خانواده را نابود می‌کند.

افرادی که خانواده محورند، حس امنیت یا ارزش وجودشان را از سنت یا فرهنگ یا شهرت خانواده می‌ستانند. بنابراین، در برابر هر دگرگونی در آن سنت یا فرهنگ یا هر چه که بر آن شهرت تأثیر بگذارد، آسیب‌پذیر می‌شوند.

والدین خانواده محور، آزادی عاطفی و این قدرت را ندارند که فرزندانشان را به راستی برای آسایش نهایی مورد نظرشان بار آورند. اگر امنیت خود را از خانواده بستانند، نیازشان به این که محبوب فرزندانشان باشند، شاید بر اهمیت سرمایه‌گذاری دراز مدت برای بالندگی و تکامل فرزندانشان سبقت گیرد. یا شاید بر رفتار مناسب و درست این لحظه متمرکز شوند. آنگاه هر رفتاری را که نادرست بینگارند امنیت آنها را تهدید می‌کند. ناراحت می‌شوند و هدایت آنها به دست عواطف این لحظه صورت می‌گیرد. به جای در نظر گرفتن بالندگی و تکامل فرزندانشان، خود به خود نسبت به نگرانی این لحظه واکنش نشان می‌دهند. شاید داد بزنند و فریاد بکشند. شاید از روی

بدخلقی واکنش شدید نشان بدهند یا تنبیه کنند. این گرایش را دارند که فرزندانشان را به طور مشروط دوست داشته باشند، و از نظر عاطفی آنها را متکی یا ضد اتکا و یاغی کنند.

پول محوری: یکی دیگر از کانونهای منطقی و بسیار مشترک زندگی افراد، پول درآوردن است. امنیت اقتصادی برای این که فرد بتواند در سایر ابعاد نیز مجالهایی به دست آورد اساسی است. در سلسله مراتب یا پیوستار نیازها، بقای جسمانی و امنیت مالی نخست می آیند. مادامی که آن نیازها - دست کم به طور حداقل - برآورده نشوند، سایر نیازها حتی احساس نمی شوند.

بیشتر ما با نگرانیهای اقتصادی مواجهیم. در فرهنگ وسیعتر، نیروهای بسیاری می توانند بر وضعیت اقتصادی ما اعمال نفوذ کنند و چنین نیز می کنند. یا می توانند موجب انقطاع یا تهدیدی شوند که اغلب نگرانی و دلهره‌یی را تجربه کنیم که شاید همواره نیز از آن آگاه نباشیم.

گاه دلایل نجیبانه‌یی - نظیر آرزوی مراقبت از خانواده خود - برای پول درآوردن وجود دارد. و البته اینها دلایل حائز اهمیت هستند. اما تمرکز بر پول درآوردن به صورت یک کانون، موجب می شود که آن امر انجام نپذیرد.

دیگر بار چهار عامل حیات بخش - امنیت و هدایت و حکمت و قدرت - را در نظر بگیرید. تصور کنید که من بیشتر امنیت خود را از شغل یا درآمد یا سود خالص خود بستانم. چون عوامل بسیاری بر این شالوده‌های اقتصادی تأثیر می گذارند، مضطرب و بی قرار می شوم و می خواهم از خود حمایت کنم و در برابر هر چه که بر آنها تأثیر بگذارد حالت تدافعی به خود بگیرم. وقتی احساس ارزشمند بودنم ناشی از درآمد خالصم باشد، نسبت به هر چه که بر آن اثر کند آسیب پذیر می شوم. اما کار و پول به خودی خود حکمت و هدایتی به وجود نمی آورند، فقط میزان محدودی از قدرت و امنیت ایجاد می کنند. تنها چیزی که برای نشان دادن محدودیتهای پول لازم است، بحرانی در زندگی خودم یا یکی از عزیزانم است.

افراد پول محور با این فرض که همه افراد حق تقدم نیازهای اقتصادی را درمی یابند،

خانواده و سایر و اولویتها را کنار می‌گذارند. پدری را می‌شناسم که عازم سیرکی بود که به فرزندانش قول داده بود. زنگ تلفن به صدا درآمد که به سرکار برود. اما او نپذیرفت؛ وقتی همسرش به او پیشنهاد کرد که شاید بهتر است سرکارش برود پاسخ داد: «کار همیشه پیدا می‌شود اما فرزندان نه!» فرزندانش تا آخر عمر این عمل کوچک نمایانگر حق تقدم را، نه تنها به صورت درسی عینی در ذهنشان بلکه به صورت بیان عشق در قلبشان به یاد آوردند.

کار محوری: افراد کار محور شاید «معتاد به کار» شوند و به بهای فدا کردن سلامت و روابط و سایر زمینه‌های مهم زندگیشان سرگرم تولید باشند. هویت بنیادی آنها ناشی از کارشان است: «من پزشک هستم.» «من نویسنده هستم.» «من هنرپیشه هستم.» چون حس هویت و ارزشمند بودن آنها در کارشان نهفته است، امنیت آنها در برابر هر رویدادی که آنها را از ادامه کارشان باز دارد آسیب‌پذیر می‌شود. هدایت آنها کنشی از نیازهای کار است. حکمت و قدرت آنها در زمینه‌های محدود کارشان نمایان است و در سایر زمینه‌های زندگیشان به چشم نمی‌خورد.

تملک محوری: سائق بسیاری از افراد تملک است؛ نه تنها تملک ملموس و مادی مانند لباسهای باب روز و خانه و اتومبیل و قایق و جواهر، بلکه تملک چیزهای ناملموسی مانند شهرت و عظمت و نفوذ اجتماعی. بیشتر ما به تجربه دریافته‌ایم که چنین کانونی تا چه اندازه ناقص است، زیرا می‌تواند به سرعت ناپدید شود و تحت تأثیر نیروهای بسیار قرار گیرد.

اگر احساس امنیت من ناشی از شهرت یا داراییهایم باشد، زندگی مدام مورد تهدید و این مخاطره خواهد بود که شاید داراییهایم گم شوند یا به سرقت بروند یا از ارزش آنها کاسته شود. اگر در حضور کسی قرار گیرم که درآمد یا شهرت یا جاه و مقام بیشتری داشته باشد، احساس حقارت می‌کنم. اگر در حضور کسی قرار گیرم که درآمد یا شهرت یا جاه و مقام کمتری داشته باشد، احساس برتری می‌کنم. و احساس ارزشمند بودنم

مدام در نوسان است. احساسی که نسبت به خودم دارم فاقد ثبات و پایداری یا تکیه‌گاه است. مدام می‌کوشم که داراییها و مایملک و امنیت و جاه و مقام یا شهرتم را حمایت و بیمه کنم. همه داستان افرادی را شنیده‌ایم که به هنگام سقوط چشمگیر بهای سهام یا از دست دادن آوازه‌شان در واژگونی سیاسی دست به خودکشی زده‌اند.

تفریح محوری: یکی دیگر از کانونهای مشترک - که ارتباط نزدیک با تملک و دارایی دارد - تفریح و سرگرمی است. در دنیای زندگی می‌کنیم که ارضای بی‌درنگ فراهم است و تشویق می‌شود. تلویزیون و فیلم‌ها عمدتاً بر افزایش انتظارات مردم تأثیر می‌گذارند. با تصاویر نشان می‌دهند که دیگران چه دارند و برای زندگی سرشار از آسایش و «تفریح» چه می‌توانند بکنند.

اما وقتی که درخشش شیوه‌های زندگی تفریح محور را با تصاویر نشان می‌دهند، نتایج طبیعی چنین شیوه‌های زندگی - تأثیر آن بر هویت درونی و زیبایی و روابط - ندرتاً به دقت دیده می‌شود.

تفریحات معصومانه در حد اعتدال می‌تواند برای جسم و ذهن، آرامش و آسایش بیاورد و موجب پرورش خانواده و سایر روابط بشود. اما تفریح فی‌نفسه هیچ ارضای ژرف و ماندگار یا احساس توفیقی را به وجود نمی‌آورد. شخص تفریح محور، بسیار زود از هر سطح توفیق‌آمیز «تفریح» کسل می‌شود و مدام طالب بیشتر و بیشتر است. بنابراین تفریح تازه بعدی باید بزرگتر و بهتر و هیجان‌انگیزتر و دارای کیفیت «بالا تر»ی باشد. شخصی که در این حال و هواست تقریباً یکسر خود شیفته می‌شود، و سراسر زندگی را به صورت تفریحی تعبیر و تفسیر می‌کند که هم اکنون و همین جا در اختیار فرد می‌گذارد. تعطیلات بسیار و به مدت‌های طویل و فیلمهای بسیار و تماشای طولانی تلویزیون و فیلم‌های ویدئویی بسیار و وقت‌گذرانی نامنظم بسیار، وقتی شخصی در برابر هیچ یک از اینها مقاومتی از خود نشان ندهد به اتلاف یک عمر می‌انجامد. این شیوه تضمین می‌کند که تواناییهای انسان خفته بماند، استعدادهای او پرورش نیابند، ذهن و جان دچار رخوت و سستی و مرادهای دل برآورده نشوند. بر سر امنیت و هدایت و حکمت و قدرت چه

آمده است؟ در پایین‌ترین نقطه پیوستار، در کامجویی از لحظه گذرا قرار دارد.
ملکوم ماگریج^(۱) در «اظهارنامه قرن بیستم» می‌نویسد:

این روزها وقتی به گذشته زندگی می‌نگرم - و گاه چنین می‌کنم - آنچه بیش از همه تکانم می‌دهد این است که آنچه گاه به نظرم مهمترین و سوسه‌انگیزترین می‌نمود، اکنون بیهوده‌ترین و بی‌معناترین می‌آید. مثلاً موفقیت در جامه‌های گوناگون آن، کسب شهرت و تحسین؛ تفریحات ظاهری، اکتساب پول یا فریفتن زنان یا پرسه زدن در جهان همچون شیطان، و توجیه و تجربه آنچه این بازار مکاره در آستین دارد.
در واپس‌نگری، همه این امور برای ارضای خویشتن، خیال محض می‌نماید آنچه پاسکال «لیسیدن زمین» نامید.

دوست / دشمن محوری: جوانان به ویژه - اگر چه قطعاً نه منحصرأ - گرایش به دوست محوری دارند. پذیرش و حس تعلق به گروهی هم سن و سال تقریباً می‌تواند حائز اهمیت بسیار شود. آینه اجتماعی معیوب و مدام متغیر، منشاء چهار عامل حیات‌بخش می‌شود و اتکای شدیدی به احوالات و احساسها و گرایشها و رفتارهای در نوسان دیگران به وجود می‌آورد.

دوست محوری همچنین می‌تواند بر یک نفر یا بعضی از ابعاد زناشویی متمرکز شود. اتکای عاطفی بر یک فرد، نیاز صعودی / ماریج کشمکش، و ارتباطهای متقابل منفی حاصل آن می‌تواند ناشی از دوست محوری باشد.

و اما اگر دشمن محوری کانون زندگی شخص باشد، بیشتر مردم هرگز به آن نمی‌اندیشند و احتمالاً هیچ کس آگاهانه به آن نمی‌پردازد. با این حال، دشمن محوری بسیار معمول و مشترک است، به ویژه زمانی که بین افرادی که با یکدیگر تعارض راستین

دارند ارتباط متقابل متناوب وجود داشته باشد. وقتی کسی احساس کند که شخصی حائز اهمیت عاطفی یا اجتماعی با او غیر منصفانه رفتار کرده است، بسیار آسان می‌تواند گرفتار مشغولیت ذهنی بیهودگانه شود و آن شخص را کانون زندگیش سازد. شخص دشمن محور به جای این که فعالانه زندگی خود را اداره کند، آکنده از اتکا به رفتار و گرایشهای خصمانه خیالی واکنش نشان می‌دهد.

یکی از دوستانم که در دانشگاه تدریس می‌کرد از ضعفهای ریسی که با او رابطه‌ی منفی داشت بسیار آزرده شد. به خود اجازه داد که آنقدر به او بیندیشد تا سرانجام این امر به وسواس تبدیل شود. چنان این مسأله ذهنش را به خود مشغول داشت که بر کیفیت روابط او با خانواده و کلیسا و همکارانش تأثیر گذاشت. عاقبت به این نتیجه رسید که باید دانشگاه را ترک کند و در جای دیگر تدریس کند.

از او پرسیدم: «اگر این شخص آنجا نبود، آیا واقعاً ترجیح نمی‌دادی که در این دانشگاه تدریس کنی؟»

پاسخ داد: «چرا، ترجیح می‌دادم. اما مادامی که او آنجاست، ماندن من در آنجا همه چیز زندگیم را آشفته می‌کند. مجبورم آنجا را ترک کنم.»

از او پرسیدم: «چرا این رییس را کانون زندگیت ساخته‌ای؟»

از این سؤال یکه خورد. آن را نفی کرد. اما به او خاطر نشان ساختم که اجازه داده است ضعفهای یک فرد همه نقشه زندگیش را تحریف کند، و ایمان و کیفیت روابط خود را با عزیزانش دست کم بگیرد.

سرانجام اقرار کرد که این فرد چنان تأثیری بر او گذاشته است، اما نفی کرد که خودش به همه این انتخابها دست زده بود. مسؤولیت این وضعیت ناخوشایند را به رییس خویش نسبت داد و اظهار داشت که خودش مسؤول نبوده است.

وقتی بیشتر صحبت کردیم، اندک اندک دریافت که در واقع خودش مسؤول بود اما چون به خوبی از عهده این مسؤولیت بر نیامده بود غیر مسؤول بود.

بسیاری از افرادی که طلاق گرفته‌اند نیز گرفتار الگویی مشابه می‌شوند. همچنان در مورد همسر پیشین، دچار خشم و تلخی و توجیه خویش‌نماند. به مفهوم منفی - از نظر روانی - هنوز طلاق نگرفته‌اند و هر یک از طرفین به ضعفهای همسر پیشین نیاز دارد تا اتهامهای خود را توجیه کند.

بسیاری از کودکان «بزرگ شده» نیز در سراسر زندگی، مخفیانه یا آشکارا به والدین خود نفرت می‌ورزند. برای سوء استفاده‌ها و غفلت یا رجحان گذشته، آنها را ملامت می‌کنند و زندگی بالغ اکنون خود را بر آن نفرت متمرکز می‌سازند و فیلمنامه واکنشی و توجیهی ملازم آن را به نمایش در می‌آورند.

فرد دوست یا دشمن محور، فاقد امنیت فطری است. احساس ارزشمند بودن او گذرا، واکنشی بسته به حالت عاطفی یا رفتار دیگران است. هدایت او ناشی از این است که تصور کند دیگران چگونه واکنش نشان خواهند داد. و حکمت، محدود به عینکهای اجتماعی یا روان‌پیشی دشمن محور است. این فرد قدرتی ندارد. سر نخ او به دست دیگران است.

کلیسا محوری: معتقد هر کس که به طور جدی به امور هر کلیسایی سرگرم باشد در می‌یابد که کلیسا رفتن، مترادف با معنویت شخصی نیست. افرادی هستند که چنان سرگرم عبادت کلیسایی و امور مربوط به آن می‌شوند که بر خلاف تعالیمی که ادعا می‌کنند عمیقاً به آن اعتقاد دارند، حساسیت خود را نسبت به نیازهای انسانی فشارآور پیرامونشان از دست می‌دهند. افرادی نیز هستند که ندرتاً به کلیسا می‌روند یا اصلاً به کلیسا نمی‌روند، اما گرایشها و رفتارشان نمایانگر تمرکزی اصیل‌تر بر اصول اخلاقی و اساسی دیانت است.

چون در سراسر زندگی در خدمات سازمان یافته کلیسایی و گروههای اجتماعی مشارکت داشته‌ام، دریافته‌ام که مراسم کلیسا لزوماً به معنای زیستن بر طبق اصولی که آن جلسات تعلیم می‌دهند نیست. می‌توان در کلیسا فعال، اما در انجام تعالیم آن غیرفعال بود.

در زندگی کلیسا محور، حفظ ظاهر یا تصویر می‌تواند توجیه عمده شخص شود، و به تزویر و ریایی بینجامد که امنیت شخصی و ارزش فطری را دست کم بگیرد. در اینجا هدایت زاییده شعور اجتماعی است. و شخص کلیسا محور، این گرایش را دارد که به طور مصنوعی به دیگران برجسبهایی از این قبیل بزند: «فعال»، «غیرفعال»، «آزادیخواه»، «بنیادگرا»، «محافظه کار».

چون کلیسا سازمانی رسمی و متشکل از روشها و برنامه‌ها و آیینها و افراد است، فی‌نفسه نمی‌تواند به شخص هیچ‌گونه امنیت ژرف و پایدار یا احساس ارزشمند بودن ذاتی ببخشد. حال آن‌که زیستن بر طبق تعالیم کلیسا می‌تواند چنین کند، اما سازمان به تنهایی قادر به چنین کاری نیست.

ضمناً کلیسا نمی‌تواند به شخص احساس هدایت مدام ببخشد. اشخاص کلیسا محور اغلب این گرایش را دارند که به شیوه‌ی دوگانه زندگی کنند، در روزهای مقدس به گونه‌ی و در روزهای عادی هفته، به شیوه‌هایی یکسر متفاوت. چنین عدم جامعیت یا یگانگی یا وحدت وجودی می‌تواند تهدید بیشتری برای امنیت و ایجاد نیاز به برجسب زدن افزونتر و توجیه خویش باشد.

دیدن کلیسا به صورت غایب و نه به صورت وسیله‌ی برای غایت، فرزانی انسان و حس تعادل او را دست کم می‌گیرد. اگر چه کلیسا مدعی است که در باره منشأ قدرت به مردم می‌آموزد، ادعا نمی‌کند که همان قدرت است. مدعی است که گردونه‌ی است که از طریق آن قدرت الهی می‌تواند به طبیعت انسان راه یابد.

خود محوری: شاید امروز معمولترین کانون، خود باشد. بدیهی‌ترین شکل آن خودخواهی است که ارزشهای بیشتر افراد را نقض می‌کند. اما اگر به دقت به بسیاری از برداشتهای محبوب رشد و توفیق خویشتن بنگریم، اغلب در می‌یابیم که کانون آنها خود محوری است.

در کانون محدود خود، امنیت و هدایت و حکمت یا قدرت چندانی وجود ندارد. چون دریای مرده اسراییل، می‌پذیرد اما هیچ‌گاه نمی‌بخشد. راکد می‌شود.

حال آن که توجه به پرورش خود، از دیدگاه عظیمتر بهبود توانایی خود برای خدمت و تولید و کمک از راههای پرمعنا، زمینه افزایش چشمگیر چهار عامل حیات بخش را فراهم می کند.

تشخیص کانون خود

اما شما کجا ایستاده اید؟ کانون زندگیتان چیست؟ گاه دیدن آن آسان نیست. شاید بهترین راه برای تشخیص کانون خود، نگرستن دقیق به چهار عامل حیات بخش زندگیتان باشد. اگر بتوانید خود را با یک یا چند توصیف زیر یکی بدانید، می توانید کانونی را که منشاء آن است و احتمالاً کارآیی شخصی تان را محدود می کند تشخیص دهید.

اغلب اوقات کانون شخص، آمیزه‌یی از این کانونها یا کانونهای دیگر است. بیشتر مردم حاصل جمع تأثیرهای گوناگونی هستند که در زندگیشان نقش دارد. بسته به اوضاع و شرایط بیرونی یا درونی، شاید کانونی ویژه فعال شود تا نیازهای نهفته برآورده شوند. آنگاه کانونی دیگر به نیروی ناگزیر تبدیل می شود.

مادامی که شخص از کانونی به کانونی دیگر در نوسان باشد، نسبیّت ناشی از آن مانند سوار شدن بر چرخ فلک^(۱) در سراسر زندگی است. گاه بالا بید و گاه پایین. مدام در حال تلاش برای جبران یک ضعف، با وام گرفتن نیرو از ضعفی دیگر. حس هدایت پایدار و حکمت مداوم و منشاء قدرتی پیوسته یا حس هویت شخصی و ارزشمند بودن فطری وجود ندارد.

البته کمال مطلوب ایجاد کانونی است که به طور پیوسته از آن امنیت و هدایت و حکمت و قدرت بستانید، تا عامل بودنتان را نیرومند سازد و به همه بخشهای زندگیتان مطابقت و هماهنگی ببخشد.

۱ - roller coaster, roller coasting) راه آهن مرتفع و پیچ و خم دار تفریحگاههای کودکان. چون در ایران معمول نیست، مترجم واژه «چرخ فلک» را استفاده کرده است.

قدرت	حکمت	هدایت	امنیت	کانون
<p>● قدرتتان برای دست یازیدن به عمل، توسط ضعفهای خودتان و همسرتان محدود می شود.</p>	<p>● دیدگاهتان از زندگی محاط بر چیزهایی است که ممکن است به طور مثبت یا منفی بر همسر یا رابطه‌تان تأثیر بگذارد.</p>	<p>● تعیین مسیرتان ناشی از نیازها و خواسته‌های خودتان و همسرتان است. ● معیارهای تصمیم‌گیری‌تان محدود به چیزهایی است که برای زناشویی یا همسرتان بهتر از همه می‌پندارید، یا محدود به ترجیح‌ها و عقاید همسرتان.</p>	<p>● احساس امنیت‌تان مبتنی بر رفتار همسرتان با شماست. ● در برابر حالات و احساسات همسرتان بسیار آسیب‌پذیر هستید. ● وقتی همسرتان با شما مخالفت کند یا انتظارات شما را برنیاورد، دچار نوسیدی ژرف و کناره‌گیری یا کشمکش می‌شوید. ● هر مانعی برای رابطه به صورت تهدید نگریسته می‌شود.</p>	<p>● اگر همسر محور هستید.</p>

قدرت	حکمت	هدایت	امنیت	کانون
<ul style="list-style-type: none"> ● اعمالتان محدود به الگوها و سنتهای خانوادگی است. 	<ul style="list-style-type: none"> ● زندگی را یکسر در قالب خانواده‌تان تعبیر و تفسیر می‌کنید، و ادراکی جزئی و خودشیفتگی خانوادگی به وجود می‌آورید. 	<ul style="list-style-type: none"> ● فیلمنامه خانواده‌تان برای شما منشاء گرایشها و رفتارهای درست است. ● معیارهای تصمیم‌گیری‌تان خواسته‌های خانواده یا چیزهایی است که برای خانواده خوب است. 	<ul style="list-style-type: none"> ● امنیت‌تان بسته به این است که مورد پذیرش خانواده باشید و انتظارات آنها را برآورید. ● احساس امنیت شما شخصیت‌تان به اندازه احساس امنیت خانوادگی‌تان زودگذر است. ● احساس ارزشمند بودن‌تان بسته به شهرت خانواده‌تان است. 	<p>اگر خانواده محور هستید.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● محدود به چیزهایی هستید که با پول می‌توانید به انجام برسانید و محدود به نگرش محدودتان. 	<ul style="list-style-type: none"> ● پول در آوردن عینکی است که از طریق آن زندگی را می‌بینید و ادراک می‌کنید و داوری نامتعادل ایجاد می‌کنید. 	<ul style="list-style-type: none"> ● معیارهای تصمیم‌گیری‌تان بهره‌وری است. 	<ul style="list-style-type: none"> ● احساس ارزشمند بودن‌تان بسته به میزان درآمد خالص‌تان است. ● در برابر هر چیزی که امنیت مالی‌تان را تهدید کند آسیب‌پذیر هستید. 	<p>اگر پول محور هستید.</p>

قدرت	حکمت	هدایت	امنیت	کانون
<ul style="list-style-type: none"> ● اعمالتان محدود است به الگوهای نقش حرفه‌یی تان و مجالهای کارتان و مقررات سازمانی تان و تصورات رئیس تان و ناتوانی احتمالی تان در نقطه‌یی از زندگیتان برای انجام دادن آن کار ویژه. 	<ul style="list-style-type: none"> ● گرایش دارید به نقش شغلی خود محدود باشید. ● کارتان را به صورت زندگیتان می‌بینید. 	<ul style="list-style-type: none"> ● تصمیم‌گیری‌هایتان مبتنی بر نیازها و الزامات کارتان است. 	<ul style="list-style-type: none"> ● این گرایش را دارید که خودتان را با نقش حرفه‌یی تان توصیف کنید. ● فقط وقتی کار می‌کنید آسوده‌اید. 	<p>اگر کارمچور هستید.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● در محدوده آنچه می‌توانید بخرید یا نفوذ اجتماعی که می‌توانید به دست آورید عمل می‌کنید. 	<ul style="list-style-type: none"> ● جهان را در قالب مقایسه روابط اقتصادی و اجتماعی می‌بینید. 	<ul style="list-style-type: none"> ● تصمیم‌گیری‌هایتان بر چه اساس است که چه چیز موجب حمایت یا افزایش یا نمایش بهتر دارایی‌هایتان می‌شود. 	<ul style="list-style-type: none"> ● امنیت تان مبتنی بر شهرت و مقام اجتماعی یا دارایی‌های ملموس شماست. ● این گرایش را دارید که مایملک خود را با مایملک دیگران مقایسه کنید. 	<p>اگر تملک‌محور هستید.</p>

قدرت	حکمت	هدایت	امنیت	کانون
<ul style="list-style-type: none"> ● قدرت تان تقریباً ناچیز است. 	<ul style="list-style-type: none"> ● جهان را در ایرن قالب می بینید که برای شما چه حاصلی دارد. 	<ul style="list-style-type: none"> ● تصمیم گیری هایتان مبتنی بر چیزی است که به شما بیشترین تفریح را ببخشد. 	<ul style="list-style-type: none"> ● فقط وقتی احساس ایمنی می کنید که به شدت تفریح کنید. ● احساس امنیت تان گذرا و متکی به محیط تان است. 	<ul style="list-style-type: none"> ● اگر تفریح محور هستید.
<ul style="list-style-type: none"> ● محدود به منطقه امن اجتماعی تان هستید. ● اعمال تان به همان اندازه متلون است که عقاید تان. 	<ul style="list-style-type: none"> ● زندگی را از طریق عینک اجتماعی می بینید. 	<ul style="list-style-type: none"> ● معیار تصمیم گیری هایتان این است که: «آنها چه فکر می کنند؟» ● به آسانی شرمسار می شوید. 	<ul style="list-style-type: none"> ● امنیت تان متکی به آینه اجتماعی است. ● به شدت به عقاید دیگران اتکا دارید. 	<ul style="list-style-type: none"> ● اگر دوست محور هستید.
<ul style="list-style-type: none"> ● قدرت ناچیزی که دارید ناشی از خشم و رشک و انزجار و انتقامجویی است: ● نیرویی منفی که می خشکد و نابود می کند و نیرویی برای مایبقی چیزها نمی گذارد. 	<ul style="list-style-type: none"> ● دوری تان محدود و تحریف شده است. ● به شدت حالت تدافعی و واکنشی و اغلب روان پریش دارید. 	<ul style="list-style-type: none"> ● هدایت تان متکی به اعمال دشمن تان است. ● تصمیم گیری هایتان بر این اساس است که چگونه نقشه دشمن را خنثی کنید. 	<ul style="list-style-type: none"> ● امنیت تان گذرا و مبتنی بر حرکات دشمن تان است. ● همواره در این اندیشه اید که او چه می کند. ● جویای توجیه خویشن و کسب اعتبار از کسانی هستید که همین ذهنیت را دارند. 	<ul style="list-style-type: none"> ● اگر دشمن محور هستید.

کانون	امنیت	هدایت	حکمت	قدرت
اگر کلیسا محور هستید.	<ul style="list-style-type: none"> ● امنیت تان مبتنی بر فعالیت کلیسای و حرمتی است که نزد صاحبان قدرت یا نفوذ در کلیسا دارید. ● هویت و امنیت خود را در برچسبها و قیاسهای کلیسا می یابید. 	<ul style="list-style-type: none"> ● هدایت تان متکی به این است که دیگران اعمالتان را در زمینه تعالیم و ترویقات کلیسا چگونه ارزیابی می کنند. 	<ul style="list-style-type: none"> ● جهان را در قالب «معتقدان» و «غیر معتقدان»، «متعلقان» و «غیرمتعلقان» می بینید. 	<ul style="list-style-type: none"> ● قدرتی که متصور کرده اید ناشی از مقام یا نقش کلیسای تان است.
اگر خود محور هستید.	<ul style="list-style-type: none"> ● امنیت تان مدام در حال تغییر و دگرگونی است. 	<ul style="list-style-type: none"> ● معیارهای دوری تان عبارتند از: «اگر خوشم بیاید...» «آنچه می خواهم» «آنچه نیاز دارم» «این کار برای من چه منفعتی دارد؟» 	<ul style="list-style-type: none"> ● جهان را به این صورت می نگرید که تصمیم ها و رویدادها یا اوضاع و شرایط چگونه بر شما تأثیر خواهند گذاشت. 	<ul style="list-style-type: none"> ● توانایی دست یازیدن به عمل تان محدود به منابع خودتان است، بدون منافع اتکالی متقابل.

کانونی مبتنی بر اصول

با متمرکز ساختن زندگی‌مان بر اصول درست، پایه و اساس محکمی برای پرورش چهار عامل حمایتگر حیات ایجاد می‌کنیم.

امنیت ما در اینجا ناشی از این وقوف است که بر خلاف سایر کانونهای مبتنی بر اشخاص یا اشیاء که در معرض دگرگونی متناوب و بی‌درنگ قرار دارند، اصول درست تغییر نمی‌کنند و می‌توانیم به آنها متکی باشیم.

اصول نسبت به هیچ چیز واکنش نشان نمی‌دهند. به خشم نمی‌آیند و با ما دیگرگونه رفتار نمی‌کنند. ما را طلاق نمی‌دهند یا با بهترین دوستان رابطه برقرار نمی‌کنند. نمی‌خواهند ما را گیر بیندازند. نمی‌توانند با میان‌برها و اصلاحات آنی، راهمان را هموار کنند. اعتبارشان به رفتار دیگران و محیط و سلیقه باب روز متکی نیست. اصول نمی‌میرند. یک روز اینجا نیستند و فردا جای دیگر. اصول را نمی‌توان با آتش یا زلزله یا سرقت نابود کرد.

اصول، حقایق ژرفی و بنیادی و اصیل و شاخص‌هایی اساسی و مشترک‌اند. نخهایی که در بافت زندگی، با دقت و استحکام و زیبایی و نیرو کاملاً در هم تنیده‌اند.

حتی میان مردم یا اوضاع و شرایطی که به نظر می‌رسد اصول را نادیده می‌گیرند، می‌توانیم با وقوف به این که اصول عظیمتر از مردم یا اوضاع و شرایط‌اند، و این که هزاران سال تاریخ بارها و بارها شاهد پیروزی آنها بوده است ایمن باشیم. حتی مهمتر این که می‌توانیم با سنجش اعتبار آنها در زندگی‌مان بر طبق تجربه خودمان، ایمن باشیم. باید اقرار کرد که دانای مطلق نیستیم. فهم و ادراک ما از اصول درست، با عدم آگاهی‌ایمان از طبیعت راستین خود و جهان پیرامونمان و سلیلی از فلسفه‌ها و نظریه‌های انحرافی که با اصول درست هماهنگ نیستند محدود شده است. این آرمانها نیز به موعده خود مورد پذیرش قرار می‌گیرند، اما همچون نظریه‌های پیشین خود، دوام نخواهند یافت زیرا بر پایه و اساس دروغین بنا شده‌اند.

ما محدودیم، اما می‌توانیم حد و مرز محدودیتهای خود را گسترش بدهیم. ادراک اصول رشد‌مان این توانایی را به ما می‌دهد که اعتماد کنیم که هر چه بیشتر بیاموزیم، به

طرز روشنتری می‌توانیم دوربینی را که از طریق آن جهان را می‌بینیم تنظیم کنیم و اصول درست را بجوییم. اصول عوض نمی‌شوند؛ ادراکی که از آنها داریم تغییر می‌کند. حکمت و هدایت ملازم با زندگی مبتنی بر اصول، ناشی از نقشه‌های درست و شیوه‌یی است که امور واقعاً هستند و بوده‌اند و خواهند بود. نقشه‌های درست، این توانایی را به ما می‌دهند که به روشنی ببینیم به کجا می‌خواهیم برویم و چگونه می‌خواهیم به آنجا برسیم. می‌توانیم با استفاده از اطلاعات درستی که اجرای خود را ممکن و پر معنا می‌سازند تصمیم‌گیری کنیم.

قدرت شخصی ناشی از زندگی مبتنی بر اصول، قدرت انسانی خودآگاه و مطلع و عامل است که اسیر گرایشها و رفتار و اعمال دیگران یا اوضاع و شرایط و تأثیرات محیطی که سایر افراد را محدود می‌کند نیست.

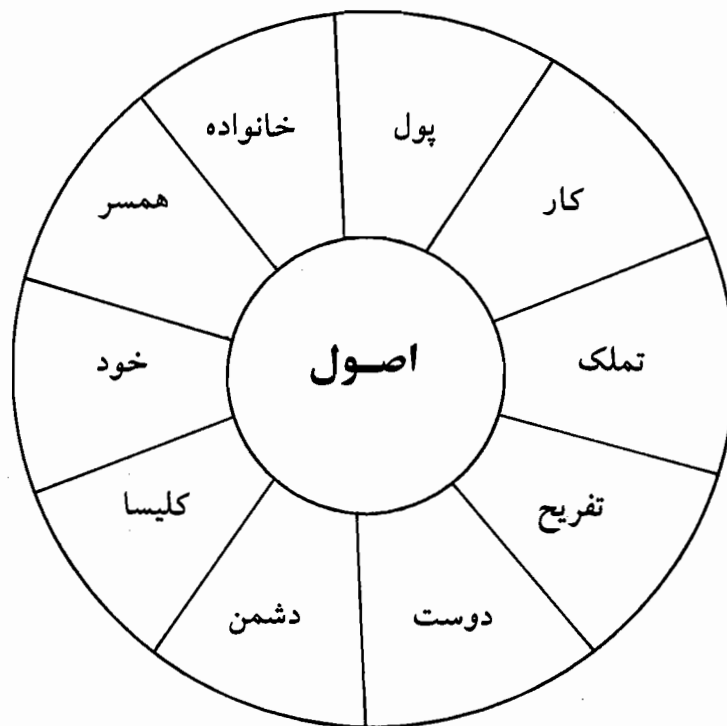
تنها محدودیت قدرت راستین، عواقب طبیعی خود اصول است. آزادیم که اعمال خود را بر پایه دانشی که از اصول درست داریم انتخاب کنیم، اما در انتخاب عواقب آن اعمال آزاد نیستیم. به خاطر آورید: «اگر یک سر چوب را بلند کنید، آن سر چوب را هم بلند کرده‌اید.»

اصول همواره عواقبی طبیعی دارند که ملازم آنهاست. وقتی هماهنگ با اصول زندگی کنیم، عواقب آن مثبت خواهد بود. اگر آنها را نادیده بگیریم، عواقب آن منفی خواهد بود. اما چون این اصول در مورد همه کس صادق است - خواه آگاه باشند خواه نه - این محدودیتی جهانی است. و هر چه از اصول درست آگاهتر باشیم، آزادی شخصی ما برای عملکرد خردمندانه عظیمتر است.

با متمرکز ساختن زندگیمان بر اصولی بی‌زمان و دگرگونی‌ناپذیر، برداشتی بنیادی برای زندگی مؤثر ایجاد می‌کنیم. این کانونی است که همه کانونهای دیگر را مد نظر قرار می‌دهد. به خاطر آورید که برداشت‌تان منشاء گرایشها و رفتارهایتان است. برداشت مانند عینکی است که بر شیوه‌یی که هر چیز زندگیتان را می‌بینید تأثیر می‌گذارد. اگر از طریق برداشت اصولی درست به امور بنگرید، آنچه را که در زندگی می‌بینید به شدت متفاوت از چیزی است که از طریق برداشت سایر کانونها می‌بینید.

قدرت	حکمت	هدایت	امنیت	کانون
<p>● قدرتان فقط محدود به ادراک خودتان و رعایت قوانین طبیعی و اصول درست و عواقب طبیعی خود اصول است.</p> <p>● انسانی خودآگاه و مطلع و عامل می شوید که به گرایشها و رفتارها و اعمال دیگران محدود نیست.</p> <p>● قدرت دست یازیدن به عملتان بسی فراتر از منابع خودتان است و سطوح وسیعی از انکای متقابل را برمی انگیزد.</p>	<p>● داوریتان طیف وسیع و دوربرد عواقب را در نظر می گیرد و نمایانگر تعادلی خردمندانه و اطمینانی آرام است.</p> <p>● امور را به شیوهی متفاوت می بینید و در نتیجه به شیوهی متفاوت از جهانیانی که اکثراً واکنشی هستند، می اندیشید و عمل می کنید.</p>	<p>● توسط قطب‌نمایی هدایت می شوید که این توانایی را به شما می دهد که بینید به کجا می خواهید بروید و چگونگی می خواهید به آنجا برسید.</p> <p>● از اطلاعات دقیقی استفاده می کنید که تصمیم‌هایتان را قابل اجرا و پرمعنا می سازد.</p> <p>● از اوضاع و شرایط و عواطف و موقعیتها فاصله می‌گیرید و مجموعه‌یی متعادل را مد نظر قرار می‌دهید. تصمیم‌ها و اعمالتان نمایانگر ملاحظات و مفاهیمی کوتاه مدت و دراز مدت است.</p>	<p>● امنیتتان مبتنی بر اصول درستی است که به رغم اوضاع و شرایط یا موقعیتهای بیرونی تغییر نمی‌کنند.</p> <p>● می‌دانید که اعتبار اصول راستین می‌تواند از طریق تجربه‌های خودتان در زندگی‌تان مورد سنجش قرار گیرد.</p> <p>● به عنوان معیار خودسازی، اصول درست با دقت و ثبات و زیبایی و نیرو عمل می‌کنند.</p>	<p>اگر کانونتان اصول باشد.</p>

قدرت	حکمت	هدایت	امنیت	کانون
<p>● انگیزه تصمیم‌ها و اعمالشان و وضعیت مالی موجود یا اوضاع شرایطشان نیست. آزادی متقابل را تجربه می‌کنید.</p>	<p>● جهان را از طریق برداشتی بنیادی برای زندگی مسؤثر و مال‌اندیش می‌نگرید.</p> <p>● جهان را به این صورت می‌نگرید که خودتان برای جهان و جهانیان چه می‌توانید بکنید.</p> <p>● در زندگی شیوه‌یی شامل را در پیش می‌گیرید. جو‌یای خدمت و بهبود دیگران هستید.</p> <p>● همه تجربه‌های زندگی را به صورت مجالهایی برای آموختن و خدمت‌تعبیر و تفسیر می‌کنید.</p>	<p>● در هر اوضاع و شرایطی به طور آگاهانه و عامل، بهترین شقوق را تعیین می‌کنید و تصمیم‌هایتان را براساس شعور حاصل از آموزش اصول قرار می‌دهید.</p>	<p>● اصول درست کمکتان می‌کنند تا پیشرفت خود را دریابید، به شما اعتماد به نفس عطا می‌کنند تا بیشتر بیاموزید، و در نتیجه بر دانش و ادراک خود بیفزایید.</p> <p>● منشاء امنیت‌تان برایتان کانونی تزلزل‌ناپذیر و دگرگونی‌ناپذیر و خطاناپذیر ایجاد می‌کند که به شما این توانایی را می‌بخشد که دگرگونی را به صورت ماجرایی هیجان‌انگیز و مجالی برای خدماتی شایان اهمیت ببینید.</p>	<p>اگر کانونتان اصول باشد.</p>



برای فهم سریع تفاوتی که کانونتان ایجاد می‌کند، بیایید به طور مثال یک مشکل را از دیدگاه برداشتهای مختلف بنگریم. به هنگام مطالعه بکشید عینک هر یک از آنها را به چشم بزنید. بکشید پاسخ ناشی از کانونهای متفاوت را احساس کنید.

مجسم کنید امشب همسرتان را برای کنسرت دعوت کرده‌اید. بلیطها را در دست دارید. همسرتان هیجان زده است که به کنسرت برود. ساعت چهار بعدازظهر است. ناگهان رییس‌تان به شما تلفن می‌کند که به دفترتان بروید و به شما می‌گوید که برای شرکت در جلسه مهمی در ساعت ۹ شب به کمکتان نیاز دارد. اگر از طریق عینک همسر محور یا خانواده محور بنگرید، مهمترین نگرانی شما همسرتان است. ممکن است به رییس‌تان بگویید که نمی‌توانید به دفترتان بروید و برای

جلب رضایت همسرتان او را به کنسرت ببرید. شاید احساس کنید که باید برای حفظ کارتتان به دفترتان بروید، اما این کار را با اکراه انجام می‌دهید و دل‌نگران پاسخ همسرتان هستید و می‌کوشید تصمیم خود را توجیه کنید و خود را از نومی‌دی یا خشم برهانید. اگر از طریق عینک پول محور بنگرید، اندیشه اصلی‌تان اضافه کار یا تأثیر کار دیر وقت بر روی اضافه حقوق احتمالی خواهد بود. شاید به همسرتان تلفن کنید و به او بگویید که مجبورید در دفترتان بمانید، با این فرض که او خواهد فهمید که نیازهای اقتصادی در درجه نخست قرار دارند.

اگر کار محور باشید، شاید این فرصت را غنیمت بشمارید. می‌توانید نکاتی را با ریست‌تان در میان نهید و موجب پیشرفت کارتتان شوید. شاید از خودتان خرسند باشید که به عنوان نشانه‌ی از این که تا چه اندازه کوشا هستید، ساعاتی بیش از آنچه انتظار می‌رفت کار کرده‌اید. همسرتان باید به شما بی‌الد!

اگر تملک محور باشید، شاید به چیزهایی بیندیشید که با آن اضافه کار می‌توانید بخرید. شاید به این فکر کنید که تا دیر وقت کار کردن چه امتیازی برای شهرت نیک شما در اداره‌تان خواهد بود. روز بعد همه این را خواهند شنید که شما تا چه اندازه اصیل و ایثارگر و متعهد هستید.

اگر تفریح محور باشید، حتی اگر همسرتان از این که تا دیر وقت کار کنید خوشحال بشود، می‌توانید کار را رها کنید و به کنسرت بروید. شایستگی آن را دارید که شبی را تفریح کنید!

اگر دوست محور باشید، تصمیم‌گیری‌تان تحت تأثیر این خواهد بود که آیا دوستانتان نیز در اداره تا دیر وقت کار خواهند کرد یا نه.

اگر دشمن محور باشید، شاید تا دیر وقت کار کنید چون می‌دانید برای شما برگ برنده‌ی خواهد بود تا آن را به شخصی که فکر می‌کند بزرگترین دارایی شرکت است نشان دهید. مادامی که او در حال تفریح است، شما کار و تقلا می‌کنید و کار او و خودتان را به انجام می‌رسانید و تفریح خود را به خاطر منافع شرکت - که او چنین راحت آن را نادیده می‌گیرد - فدا می‌کنید.

اگر کلیسا محور باشید، شاید تحت تأثیر برنامه‌های سایر اعضای کلیسا که بخواهند در کنسرت شرکت کنند قرار بگیرید، یا این مسأله که آیا سایر اعضای کلیسا که در اداره شما کار می‌کنند تا دیر وقت سر کار خواهند ماند، یا نوع خود کنسرت: مثلاً شاید مسیحای هندل^(۱) حق قدمی بیش از یک کنسرت مدرن داشته باشد. شاید نیز تصمیم‌گیری‌تان تحت تأثیر این امر قرار گیرد که «یک عضو خوب کلیسا» در چنین موردی چه می‌کرد، و این که آن اضافه کار را «خدمت» بدانید یا «دویدن از پی ثروت مادی».

اگر خود محور باشید، تمرکزتان بر این خواهد بود که چه چیز برای شخص شما بیشترین منفعت را خواهد داشت. آیا برایتان بهتر است که به کنسرت بروید، یا این که سرگاز بروید و چند نکته را با رییس خود در میان بگذارید؟ نگرانی اصلی‌تان این خواهد بود که انتخابهای متفاوت چگونه بر شخص شما اثر خواهد گذاشت.

وقتی شیوه‌های متفاوت نگرش به یک رویداد را در نظر می‌گیریم، چه جای تعجب که برای ادراک تصویر «زن جوان/ پیرزن» مشکل داشتیم؟ آیا می‌توانید ببینید که کانونهای ما به چه شیوه بنیادی بر ما، بر انگیزه‌ها و تصمیم‌های روزانه و اعمال ما (و در بسیاری از موارد بر واکنشها) و تعبیر و تفسیرمان از رویدادها تأثیر می‌گذارند؟ به همین دلیل آگاهی از کانونتان حائز اهمیت بسیار است. و اگر آن کانون به عنوان انسانی عامل به شما توانایی نبخشد، این امر اساسی است که برای کارآیی‌تان برداشته‌ایتان را تغییر دهید تا کانونی قدرت بخش ایجاد کنید.

به عنوان شخصی مبتنی بر اصول می‌کوشید از احساسی که نسبت به وضعیت دارید یا سایر عواملی که شما را تحت تأثیر قرار خواهند داد فاصله بگیرید، و همه راهها را ارزیابی کنید. نگرستن به تمامیتی متعادل - نیازهای کار و خانواده و سایر اشخاص ذینفع و مفاهیم احتمالی سایر تصمیم‌های ممکن - می‌کوشید با در نظر گرفتن همه عوامل به

بهترین راه حل برسید.

این که به کنسرت بروید یا سر کار، در واقع بخش کوچکی از تصمیمی مؤثر است. شاید با بسیاری از کانونها به همین انتخاب دست بزنید. اما وقتی برداشت شما مبتنی بر اصول باشد، چند تفاوت مهم پیش می آید.

نخست این که مورد اعمال نفوذ دیگران یا اوضاع و شرایط قرار نمی گیرید. به طرزى عامل راه حلى را انتخاب و تعیین می کنید که بهترین راه می دانید. و به شیوهی آگاهانه و مطلع تصمیم می گیرید.

دوم این که می دانید تصمیم شما بسیار مؤثر است زیرا بر پایه اصولی با ثمرات دراز مدت و قابل پیش بینی قرار دارد.

سوم این که عملی را که انتخاب می کنید به ارزشهای غایی زندگیتان کمک می کند. تا دیر وقت کارکردن در اداره برای این که به یک نفر فخر بفروشید، کاملاً با این امر که به کارآیی رییس خود ارج نهید و صمیمانه بخواهید که به منافع شرکت خود کمک کنید تفاوت دارد. آنچه را که به هنگام اجرای تصمیم هایتان تجربه می کنید، به کل زندگیتان کیفیت و معنا می دهد.

چهارم این که می توانید در شبکه نیرومندی که در روابط متقابل خود ایجاد کرده اید، با همسر و رییس تان گفتگو کنید. چون مستقل هستید، می توانید به طرزى مؤثر دارای اتکای متقابل باشید. شاید تصمیم بگیریید سر کار بروید و بخشی از آن را انجام بدهید و آنچه را که محول کردنی است به صبح زود روز بعد موکول کنید.

و نهایتاً این که در باره تصمیم خود احساس آسودگی خواهید کرد. هر عملی را که انتخاب کنید، می توانید با تمرکز آن را انجام دهید و از آن محظوظ شوید. به عنوان شخصی مبتنی بر اصول، امور را به شیوهی متفاوت می بینید، و چون امور را به شیوهی متفاوت می بینید، به شیوهی متفاوت می اندیشید و به شیوهی متفاوت عمل می کنید. چون میزان امنیت و هدایت و حکمت و قدرتان بالا و ناشی از کانونی محکم و دگرگونی ناپذیر است، پایه و اساس یک زندگی بسیار عامل و مؤثر را دارا هستید.

نوشتن و استفاده از شعار رسالت شخصی

وقتی عمیقاً به درون می‌رویم، برداشتهای بنیادی خود را در می‌یابیم و آنها را با اصول درست هماهنگ می‌سازیم. کانونی مؤثر و قدرت‌بخش، و روشن و شفاف ایجاد می‌کنیم تا از طریق آن بتوانیم جهان را ببینیم. آنگاه می‌توانیم به عنوان انسانی یکتا، عدسی دوربین را برای ارتباط با جهان متمرکز و تنظیم کنیم.

فرانکل می‌گوید رسالتی را که در زندگی داریم کشف می‌کنیم، نه ایجاد. انتخاب این کلمات را دوست دارم. معتقدم همه ما راهنمایی درونی یا حسی - شعوری - داریم که ما را از یکتایی و خدمات منحصر به فردمان آگاه می‌سازد. به گفته فرانکل: «هر کس در زندگی حرفه یا رسالتی ویژه دارد... از این رو، نه کسی می‌تواند جانشین او شود نه زندگی تکرار گردد. بنابراین، وظیفه هر انسانی همان قدر یکتاست که مجال ویژه به انجام رساندن آن.»

در جستجوی بیان آن یکتایی، دیگر بار اهمیت بنیادی عامل بودن و کنش در حلقه نفوذ خود را به خاطر می‌آوریم. جستجوی مفهومی انتزاعی و واقع در حلقه نگرانی ما به معنای وا نهادن مسئولیت عاملانمان، قرار دادن آفرینش نخست خویش در دستهای اوضاع و شرایط و دیگران است.

معنای ما از درون می‌آید. دیگر بار به گفته فرانکل: «نهایتاً این آدمی نیست که باید معنای زندگی را مورد سؤال قرار دهد، بلکه باید دریابد که مورد سؤال قرار می‌گیرد. به تعبیر دیگر، این زندگی است که از هر انسان می‌پرسد، و انسان فقط می‌تواند پاسخگوی زندگی خودش به زندگی باشد، و فقط با مسؤول بودن می‌تواند به زندگی پاسخ دهد.»

مسئولیت شخصی - یا عامل بودن - برای آفرینش نخست اساسی است. با رجوع به قیاس کامپیوتر، عادت ۱ می‌گوید: «برنامه را بنویس.» مادامی که این آرمان را نپذیرید که خودتان مسؤول و خودتان برنامه‌نویس هستید، واقعاً برای نوشتن برنامه سرمایه‌گذاری نخواهید کرد.

به عنوان افرادی عامل، می‌توانیم آنچه را که در زندگی می‌خواهیم باشیم و آنچه را که در زندگی می‌خواهیم به انجام برسانیم، عیان سازیم یا آغاز کنیم. می‌توانیم شعار رسالت

شخصی - قانون اساسی - خود را بنویسیم.

شعار رسالت شخصی چیزی نیست که یک شبه بنویسید. مستلزم درون‌نگری ژرف و تجزیه و تحلیل دقیق و بیانی اندیشمندانه است، و اغلب اوقات پیش از تولید صورت نهایی بارها بازنویسی می‌شود. شاید هفته‌ها یا حتی ماهها طول بکشد تا واقعاً بتوانید با آن احساس آسودگی کنید، یا آن را بیان کامل و دقیق درون‌ترین ارزشها و مسیرهائتان بدانید. حتی آنگاه شاید بخواهید به طور منظم آن را مورد تجدید نظر قرار دهید و در خلال سالها که بینشهای افزونتری می‌یابید یا اوضاع و شرایطتان عوض می‌شود، تغییرات کوچکی در آن ایجاد کنید.

اما اساساً شعار رسالت شخصی‌تان قانون اساسی شما و بنیانگر محکم نگرش و ارزشهائتان می‌شود. معیاری که هر چیز دیگر زندگیتان را بر طبق آن می‌سنجید. اخیراً تجدید نظر شعار رسالت شخصی خودم را به پایان رساندم. تقریباً به طور منظم این کار را انجام می‌دهم. در پایان دوچرخه‌سواری، تنها کنار ساحل نشستم و دفترم را برداشتم و به آن پرداختم. چندین ساعت به درازا کشیدم، اما احساس روشنی و نظم و تعهد و وجد و آزادی کردم.

فرایند را به اهمیت فراورده می‌یابم. نوشتن یا تجدید نظر شعار شخصی، شما را عوض می‌کند زیرا وادارتان می‌کند تا دیگر بار عمیقاً و دقیقاً به اولویتهای خود بیندیشید، و رفتارتان را با باورهائتان هماهنگ سازید. با این کار، دیگران این احساس را آغاز می‌کنند که سائق شما هر چه که در زندگی برایتان پیش آید نیست. رسالتی دارید که برای آن می‌کوشید و در باره‌اش هیجان زده‌اید.

استفاده از همه مغز خود

خودآگاهی ما این توانایی را به ما می‌بخشد که اندیشه‌هایمان را بیازماییم. این امر به ویژه در ایجاد شعار رسالت شخصی کمک می‌کند زیرا دو موهبت انسانی - تخیل و وجدان - که این توانایی را به ما می‌بخشد که عادت ۲ را به کار گیریم، عمدتاً کنشهای سمت راست مغز هستند. ادراک چگونگی دستیابی به گنجایش مغز راست، به شدت بر

توانایی آفرینش نخست ما می‌افزاید.

دهه‌هاست که پژوهش‌های بسیاری صورت گرفته‌اند که نظریه تسلط مغز خوانده می‌شود. یافته‌ها اساساً نشان می‌دهند که هر نیمه مغز - چپ و راست - گرایش و تخصص در کنش‌هایی متفاوت دارد و اطلاعات متفاوتی را می‌پروراند و با مشکلات متفاوتی سر و کار دارد.

نیمه چپ مغز اساساً بیشتر منطقی / شفاهی، و نیمه راست بیشتر شهودی و خلاق است. نیمه چپ با کلمات سر و کار دارد و نیمه راست با تصاویر. نیمه چپ با اجزاء و امور ویژه و نیمه راست با کلیات و روابط موجود میان اجزاء. مغز چپ با تجزیه و تحلیل سر و کار دارد که به معنای مجزا ساختن است، و مغز راست با ترکیب که به معنای تلفیق است. مغز چپ با تفکر متوالی سر و کار دارد، و مغز راست با تفکر خود انگیخته و کل نگر. مغز چپ مقید به زمان است، و مغز راست رها از زمان.

اگر چه مردم از هر دو سمت مغز استفاده می‌کنند، معمولاً در هر فرد یکی سمت مسلط است. البته مطلوب این است که توانایی گذری خوب بین دو سمت مغز پرورش و توسعه یابد تا شخص بتواند وضعیت مورد نیاز را حس کند و آنگاه ابزار مناسبی را که باید با آن سر و کار داشته باشد به کار گیرد. اما مردم این گرایش را دارند که در «منطقه آسوده» آن نیمه از مغز خود که مسلط است باقی بمانند و هر وضعیتی را بر طبق رجحان نیمه راست یا نیمه چپ مغز خود بسنجند. به گفته آبراهام مزلو: «کسی که خوب می‌داند چگونه با چکش کار کند، همه چیز را میخ می‌پندارد.» این از عواملی است که بر ادراک تصویر «زن جوان / پیرزن» تأثیر می‌گذارد. افراد مسلط بر مغز راست و افراد مسلط بر مغز چپ، این گرایش را دارند که به شیوه‌هایی متفاوت به امور بنگرند.

در جهانی زندگی می‌کنیم که عمدتاً مغز چپ مسلط است و کلمات و سنجش و منطق مورد ستایش قرار می‌گیرند، و جنبه خلاقتر و شهودی‌تر و حسی‌تر و هنرمندانه طبیعت ما اغلب مقهور می‌گردد. بسیاری از ما دستیابی به توانایی مغز راست خود را دشوار می‌یابیم.

باید اقرار کرد که این توصیف بیش از اندازه ساده و مختصر شده و بی‌تردید

بررسیهای جدید کنش مغز را روشنتر خواهند ساخت. اما نکته‌ی بی‌گناهی که اینجا مد نظر است این است که می‌توانیم فرایندهای فکری بسیار گوناگونی را به انجام برسانیم و ندرتاً به توانایی خویش دست می‌یابیم. وقتی به تواناییهای متفاوت مغز پی می‌بریم؛ می‌توانیم آگاهانه از ذهن خود استفاده کنیم تا نیازهایی ویژه را به شیوه‌هایی مؤثرتر برآوریم.

دوره دستیابی به مغز راست

اگر نظریه تسلط مغز را به صورت الگو به کار بریم، آشکار می‌شود که کیفیت آفرینش نخست ما به شدت تحت تأثیر توانایی ما در استفاده از مغز راست خلاقمان قرار می‌گیرد. هر چه بیشتر بتوانیم از گنجایش مغز راست خود استفاده کنیم، کاملتر می‌توانیم تجسم و ترکیب کنیم و از زمان و اوضاع و شرایط موجود فرا رویم، و تصویری کل‌نگر از آنچه می‌خواهیم در زندگی باشیم و به انجام برسانیم فرا افکنیم.

گسترش دیدگاه

گاه به علت تجربه‌ی ناخوشایند از محیط و انگاره‌های فکری مغز چپ به مغز راست می‌افتیم. مرگ عزیز یا یک بیماری جدی یا مانعی مالی یا مصیبتی شدید می‌تواند موجب شود که گامی به پس برداریم و به زندگیمان بنگریم و از خودمان سؤالهایی سخت بپرسیم: «واقعاً چه چیز مهم است؟ چرا این کار را انجام می‌دهم؟» اما اگر عامل باشید، لزومی ندارد منتظر اوضاع و شرایط یا سایر افراد شوید تا تجربه‌های گسترنده ایجاد کنند. خودتان می‌توانید آگاهانه آن را ایجاد کنید. این کار چندین شیوه دارد. از طریق قدرت تخیل‌تان می‌توانید - مانند آغاز این فصل - مجلس ختم خود را مجسم کنید. مدح خود را با همه جزئیات بنویسید. می‌توانید بیست و پنجمین و پنجاهمین سالگرد ازدواج خود را مجسم کنید. از همسران بخواهید که او نیز همراه شما این سالگردها را مجسم کند. بکوشید جوهر رابطه خانوادگی را که می‌خواهید در سرمایه‌گذاری روز به روزتان در طول آن همه سال

ایجاد کرده باشید دریابید.

می‌توانید بازنشستگی از کار کنونی خود را مجسم کنید. می‌خواهید در زمینه کارتان چه خدماتی کرده و به چه توفیقهایی رسیده باشید؟ برای پس از بازنشستگی چه برنامه‌هایی دارید؟ آیا کار دیگری را آغاز خواهید کرد؟

ذهنتان را بگسترانید. همه جزئیات را مجسم کنید. به همه عواطف و احساسهای ممکن وجودتان توجه کنید.

مشابه این تجسم را در کلاسهای دانشگاهم به کار برده‌ام. به شاگردانم می‌گویم: «فرض کنید فقط همین ترم زنده‌اید، و در این ترم قرار است دانشجوی خوبی باشید. مجسم کنید که این ترم را چگونه می‌گذرانید.»

ناگهان همه چیز در دیدگاهی متفاوت قرار می‌گیرد. به سرعت ارزشهایی نمایان می‌شوند که پیش از آن حتی متوجه آن نبودند.

همچنین از دانشجویان خواسته‌ام که به مدت یک هفته با آن دیدگاه گسترده زندگی کنند و تجربه‌های روزانه خود را در دفتری بنویسند.

نتایج بسیار افشاکننده‌اند. شروع می‌کنند به نامه نوشتن برای والدین خود تا به آنها بگویند چقدر دوستشان دارند و قدر آنها را می‌دانند. با برادر یا خواهر یا دوستی که رابطه‌شان با او خراب شده آشتی می‌کنند.

موضوع اصلی و مرکزی فعالیتشان - اصل نهفته - عشق است. وقتی می‌اندیشند فقط مدتی کوتاه خواهند زیست، بیهودگی و بداندیشی و تحقیر و اتهام کاملاً آشکار می‌شود. اصول و ارزشها برای همه بدیهی‌تر می‌شود.

فنون بسیاری وجود دارد که با استفاده از تخیل خود می‌توانید ارزشهایتان را بیابید. اما تأثیر هر یک از آنها را که به کار برده‌ام یکسان است. وقتی افراد به طور جدی آنچه را که بیش از هر چیز دیگر در زندگی برایشان اهمیت دارد تشخیص می‌دهند، آنچه را که واقعاً می‌خواهند باشند و انجام بدهند، بسیار ارجمند می‌شوند. گستره اندیشه‌شان از امروز و فردا فرا می‌رود.

تجسم و عبارت تأکیدی

رهبری خویشتن تجربه‌ی واحد نیست. با نوشتن شعار رسالت شخصی شروع و تمام نمی‌شود. فرایند مداوم چشم دوختن به نگرش و ارزشها و هم‌نوا ساختن زندگی خود با مهمترین چیزهاست. و در این تلاش، توان نیرومند مغز راست‌تان می‌تواند هر روز کمکتان کند تا شعار رسالت شخصی خود را در زندگیتان به تحقق در آورید، که کاربرد دیگری است برای «ذهناً از پایان آغاز کنید».

بیاید به مثال پیشین خود باز گردیم. تصور کنید پدری هستم که واقعاً و عمیقاً به فرزندانم عشق می‌ورزم. فرض کنید یکی از ارزشهای اساسی که در شعار رسالت شخصی خود تعیین کرده‌ام همین امر است. اما مجسم کنید که در زندگی روزمره مشکل دارم و واکنش مفرط نشان می‌دهم.

می‌توانم با استفاده از قدرت تجسم مغز راستم یک «عبارت تأکیدی» بنویسم تا در زندگی روزمره‌ام به من کمک کند که با ژرفترین ارزشهایم هم‌نواتر شوم. یک عبارت تأکیدی خوب پنج ویژگی دارد: شخصی است، مثبت است، به زمان حال است، بصری است، و عاطفی، پس می‌توانم چیزی مانند این را بنویسم: «عمیقاً رضایت‌بخش است (عاطفی) که من (شخصی) وقتی بچه‌هایم بدرفتاری می‌کنند با فرزاندگی و عشق و استحکام و خویشتن دارای (مثبت) پاسخ می‌گویم. (زمان حال).»

آنگاه می‌توانم آن را مجسم کنم. می‌توانم هر روز چند دقیقه ذهن و جسمم را کاملاً بیاسایم. می‌توانم به موقعیتهایی بیندیشم که می‌بکین است بچه‌هایم بدرفتاری کنند. می‌توانم همه جزئیات را مجسم کنم. می‌توانم بافت آن صندلی را که روی آن نشسته‌ام و زمین زیر پایم و پیراهنی را که به تن دارم مجسم کنم. می‌توانم لباسی را که دخترم به تن دارد و حالت چهره‌اش را مجسم کنم. هر چه روشتر و دقیق‌تر بتوانم جزئیات را مجسم کنم، آن را عمیقتر تجربه خواهم کرد و کمتر به صورت یک ناظر به آن خواهم نگریم. آنگاه می‌توانم او را ببینم که به انجام کاری ویژه سرگرم است که معمولاً بر ضربان قلبم می‌افزاید و مرا از کوره به در می‌برد. اما به جای دیدن واکنش معمول خود، می‌توانم ببینم که در نهایت عشق و قدرت و خویشتن داری ناشی از عبارت تأکیدی‌ام از عهده‌این

وضعیت بر می آیم. می توانم برنامه و فیلمنامه را هماهنگ با ارزشها و شعار رسالت شخصی خود بنویسم.

و اگر چنین کنم، روز به روز رفتارم عوض می شود. به جای این که مطابق فیلمنامه هایی زندگی کنم که والدین یا جامعه یا توارث یا محیطم به دستم داده است، بر طبق فیلمنامه یی زندگی خواهم کرد که بر اساس آن نظام ارزشی که خود انتخاب کرده ام نوشته ام.

به پسر، شان کمک کرده ام که فرایند عبارت تأکیدی را به طرزی گسترده برای حرفه فوتبال خود استفاده کند. وقتی این کار را شروع کردیم که او در دبیرستان در تیم فوتبال بازیکن خط حمله بود. و سرانجام به او آموختم که چگونه به تنهایی این کار را انجام دهد.

از طریق تنفس عمیق و استراحت کامل عضلات، او را به حالت آرامش کامل ذهن می بردم تا دروناً بسیار آرام باشد. آنگاه به او کمک می کردم که خود را در بحبوحه دشوارترین موقعیت ممکن مجسم کند.

مجسم می کرد ضربه محکمی به سرعت به سوی او می آید. می بایست حمله تیم مقابل را پیش بینی می کرد و سریع عکس العمل نشان می داد. پیش بینی های سریع مدافع اول و مدافع دوم و مدافع سوم تیم خودش را نیز مجسم می کرد. اختیارات و راه حل هایی را مجسم می کرد که به طور عادی به آن نمی پرداخت.

در مرحله یی از حرفه فوتبال خود به من گفت که مدام احساس تشویش می کند. وقتی صحبت کردیم، متوجه شدیم که او تشویش را مجسم می کرد. در نتیجه بر روی تجسم آرامش، در بحبوحه موقعیتی فشار آور کار کردیم. و دریافتیم که ماهیت تجسم بسیار مهم است. اگر چیزی نادرست را مجسم کنید، ثمره نادرست را به بار می آورید.

دکتر چارلز گارفیلد^(۱) تحقیقات زیادی در باره افرادی که در کار خود به اوج موفقیت

رسیده‌اند - خواه در زمینه ورزش و خواه در زمینه کسب و کار - به انجام رسانده است. او به هنگام تماشای تمرینهای فضانوردان در زمین - که پیش از سفر به فضا، در محیطی مشابه بارها و بارها آن را تمرین می‌کردند - چنان مجذوب برنامه ناسا شد که اگر چه دکترای ریاضیات داشت، تصمیم گرفت دکترای دیگری در رشته روانشناسی بگیرد و ویژگیهای افرادی را که در کار خود به اوج موفقیت می‌رسند مورد بررسی قرار دهد.

یکی از مهمترین چیزهایی که پژوهش او نشان می‌دهد این است که تقریباً همه ورزشکاران و سایر افرادی که در سطح جهان به اوج موفقیت رسیده‌اند، قدرت تجسم نیرومندی داشته‌اند. یعنی پیش از انجام کارشان، آن را می‌بینند و احساس می‌کنند. یعنی ذهناً از پایان آغاز می‌کنند.

می‌توانید در همه زمینه‌های زندگیتان آن را به کار گیرید. پیش از دست زدن به عمل - عرضه یا فروش کالا یا برخوردی دشوار یا مشکلات روزمره برای رسیدن به یک هدف - بارها و بارها آن را به وضوح و روشنی و بی‌وقفه ببینید. «خلوتگاهی درونی» بیافرینید. وقتی در آن فضا قرار بگیرید، خواسته‌تان دیگر بیگانه نیست و شما را نمی‌ترساند.

مغز راست خلاق و بصری‌تان یکی از مهمترین داراییهای شما - هم برای ایجاد شعار رسالت شخصی‌تان و هم برای به انجام رساندن آن در زندگیتان - است.

کتابهای بسیاری در باره فرایند تجسم و عبارتهای تأکیدی وجود دارد. روشهای تازه‌یی که اخیراً در این زمینه ایجاد شده برنامه‌ریزی ذهن نیمه‌هشیار و برنامه‌ریزی زبان عصبی و صور جدید استراحت عمیق و فرایندهای گفتگو با خود است. همه اینها توضیح و توجیه و بیانهای متفاوت اصول اساسی «آفرینش نخست» است.

بررسی‌ام در باره مطالبی که در باره موفقیت نوشته شده بود، سبب شد که صدها کتاب در باره این موضوع را مطالعه کنم. اگر چه بعضی از آنها ادعایی نامعقول داشتند و به جای گواه علمی به حکایت متکی بودند، معتقدم بیشتر این مطالب اساساً صحت دارند. از قرار معلوم منشاء بیشتر آنها مطالعه کتاب مقدس توسط افراد بیشمار است.

در رهبری مؤثر خویشتن، فنون تجسم و عبارت تأکیدی به طور طبیعی از پایه و اساس هدفها و اصولی که کاملاً مورد تعمق قرار گرفته‌اند و کانون زندگی شخص

می شوند برمی خیزد. در نتیجه، در نوشتن مجدد فیلمنامه و برنامه‌ریزی مجدد و نوشتن هدفها و اصولی که عمیقاً و قلباً و ذهناً نسبت به آنها معتقدیم نقشی قدرتمند دارند. معتقدم که کانون همه ادیان ماندگار در جامعه، اصولی و آیینهایی یکسان در جامعه زبانی متفاوت است: مراقبه، دعا، یمانها، احکام، قرائت متون مقدس، همدلی و شفقت، و صور بیشمار گوناگونی از وجدان و تخیل.

اما اگر این فنون بخشی از اخلاقیات شخصیت شوند و از پایگاه منش و اصول جدا افتند، می توانند مورد سوء استفاده و سوء استعمال قرار گیرند و به سایر کانونها و عمدتاً به خود محوری خدمت کنند.

عبارت تأکیدی و تجسم از صور برنامه‌ریزی هستند و باید مطمئن شویم که خود را به هیچ گونه برنامه‌ریزی که با کانون اصلی ما هماهنگ نیست یا ناشی از منابعی پول محور یا منافع شخصی یا هر چیز بجز اصول درست است تسلیم نکنیم.

برای نیل به موفقیت گذرا نیز می توان از تخیل استفاده کرد. مانند وقتی که تمرکز شخص منافع مادی یا این نگرش باشد که: «این کار چه منفعتی برای من دارد؟» اما معتقدم استفاده بالاتر از تخیل، هماهنگ با استفاده از وجدان صورت می‌گیرد تا از «خود» فرارود و یک زندگی سرشار از خدمت و مبتنی بر هدفی یکتا و اصولی حاکم بر واقعیتی دارای اتکای متقابل ایجاد کند.

تعیین نقشها و هدفها

البته وقتی می‌کوشید به تصاویر و احساسهای مغز راست خود دست یابید تا شعار رسالت شخصی خود را به صورت کلام مکتوب درآورید، مغز چپ منطقی / شفاهی نیز اهمیت پیدا می‌کند. همان‌گونه که تمرینهای تنفس موجب هماهنگی جسم و ذهن می‌شود، نوشتن نیز نوعی فعالیت عضلانی روانی - عصبی است که موجب ارتباط و تکمیل ذهن هشیار و نیمه هشیار می‌شود. نوشتن، اندیشه را آرام و متبلور و روشن می‌سازد و کمک می‌کند که کل به اجزاء تفکیک شود.

همه ما در زندگی نقشهای متفاوت داریم: زمینه‌ها یا تواناییهایی متفاوت که در آنها

مسئولیت داریم. مثلاً شاید من به عنوان یک فرد، به عنوان همسر، پدر، آموزگار، عضو کلیسا، بازرگان و غیره نقشهایی داشته باشم. و هر یک از این نقشها حائز اهمیت است. وقتی مردم می‌کوشند در زندگی کارآیی بیشتری داشته باشند، یکی از مشکلات عمده این است که به اندازه کافی گسترده نمی‌اندیشند. حس توازن و تعادل و حالت طبیعی را که برای زندگی مؤثر لازم است از دست می‌دهند. شاید خود را غرق در کار کنند و سلامت خود را نادیده بگیرند. شاید به نام موفقیت در کار، گرانقدرترین روابط زندگی خود را نادیده بگیرند.

شاید دریابید اگر شعار رسالت خود را به نقشهای ویژه‌یی که در زندگی دارید و به هدفهایی که در هر زمینه می‌خواهید به آنها برسید تفکیک کنید، بسیار متعادلتر و کارکردن با آن آسانتر می‌شود. به نقش حرفه‌یی خود بنگرید. شاید مأمور فروش یا مسوول توسعه کالا باشید. در این زمینه چه هدفهایی دارید؟ کدام ارزشها باید هدایتگران باشند؟ به نقشهای خود بنگرید: همسر، پدر یا مادر، همسایه، دوست. در این نقشها چه هدفهایی دارید؟ چه چیز برایتان اهمیت دارد؟ به نقشهای اجتماعی خود بیندیشید: در زمینه سیاسی، خدمات عمومی، کمک داوطلبانه به سازمانها. یکی از مدیران برای ایجاد شعار رسالت شخصی خود که در زیر می‌خوانید، از آرمان، نقشها و هدفها استفاده کرده است:

رسالتم این است که با تمامیت وجودم زندگی کنم و در زندگی دیگران مؤثر باشم.

به منظور انجام رسالتم:

احسان می‌کنم: افراد را - به رغم وضعیت آنها - می‌جویم و دوست می‌دارم.

ایثار می‌کنم: وقت و استعدادها و منابع را وقف رسالتم می‌کنم.

الهام می‌بخشم: سرمشق این حقیقت می‌شوم که همه ما فرزندان یک پدر آسمانی

هستیم و این حقیقت را عیان می‌کنم که می‌توان بر هر اندیشه ناصواب غلبه کرد.

مؤثر واقع می‌شوم: همه اعمالم در زندگی دیگران تأثیر می‌گذارد.

این هدفها برای نیل به رسالتم حق تقدم دارند:

در نقش همسر: شریک زندگیم مهمترین شخص من است. با یکدیگر ثمرات هماهنگی و کوشش و احسان و صرفه‌جویی را به وجود می‌آوریم.
در نقش پسر/ برادر: همواره برای عشق و پشتیبانی آماده‌ام.
در نقش یک مسیحی: با خداوند پیمان می‌بندم که به سایر فرزندان او خدمت کنم.
در نقش یک همسایه: از طریق اعمالم نسبت به دیگران، عشق به خداوند را نشان می‌دهم.
در نقش یک عامل تغییر: کمک می‌کنم تا سازمانهای بزرگ به نحو احسن کار کنند.
در نقش دانش‌پژوه: هر روز چیزهایی مهم و تازه می‌آموزم.

نوشتن رسالت خود در قالب نقشهای مهم زندگیتان به شما تعادل و هماهنگی می‌بخشد. هر نقش را به روشنی در برابرتان قرار می‌دهد. می‌توانید اغلب اوقات نقشه‌ایتان را مدنظر قرار دهید تا یقین حاصل کنید به بهای حذف سایر نقشهایی که در زندگیتان اهمیتی برابر یا حتی اهمیتی بیشتر دارند، تماماً مجذوب یک نقش نمی‌شوید. پس از تعیین نقشهای گوناگون خود، می‌توانید به هدفهای دراز مدتی که می‌خواهید در هر یک از این زمینه‌ها به انجام برسانید بیندیشید. دیگر بار در مغز راست قرار می‌گیریم و تخیل و خلاقیت و وجدان و الهام خود را به کار می‌بریم. اگر این هدفها تداوم شعار رسالت شخصی مبتنی بر اصول درست باشند، به شدت از هدفهایی که مردم به طور معمول تعیین می‌کنند متفاوت خواهند بود. و با آن اصول درست و قوانین طبیعی که به شما قدرت افزونتر به هدفه‌ایتان را می‌بخشند هماهنگ خواهند بود. آنگاه هدفه‌ایتان متعلق به خودتان خواهند بود، نه هدفهای کسی دیگر که شما آنها را جذب کرده‌اید. و ژرفترین ارزشها و استعداد یکتا و حس رسالت خودتان را منعکس می‌سازند. و از نقشهایی که خودتان در زندگی انتخاب کرده‌اید نشئت می‌گیرند.
هدفی مؤثر عمدتاً به جای اعمال، نتایج را در نظر می‌گیرد. تعیین می‌کند که به کجا

می خواهید برسید. و در این فرایند، کمکتان می کند تا تعیین کنید که کجا هستید. اطلاعات شایان اهمیتی را در اختیارتان می گذارد تا بدانید چگونه به آنجا برسید، و به شما می گوید کی به آنجا رسیده اید. تلاشها و نیرویتان را همنوا می سازد. به اعمالتان معنا و هدف می بخشد. و سرانجام می تواند خود را به صورت فعالیتهای روزمره جلوه گر سازد تا بتوانید عامل و مسؤول زندگیتان باشید و هر روز آنچه را که به انجام شعار رسالت شخصی تان کمک می کند متحقق سازید.

نقشها و هدفها به رسالت شخصی تان ساختار و مسیر سازمان یافته می دهد. اگر هنوز شعار رسالت شخصی ندارید، بهتر است هم اکنون آن را شروع کنید. زمینه های مختلف زندگیتان را در نظر بگیرید و دو سه نتیجه مهم را که احساس می کنید در هر زمینه باید به وجود آورید تعیین کنید. این فرایند به شما کمک می کند که از زندگیتان دیدگاهی کلی به دست آورید و مسیر آن را حس کنید.

به هنگام مطالعه عادت ۳ به شیوه ژرفتری به زمینه هدفهای کوتاه مدت خواهیم پرداخت. کاربرد مهم این مرحله، تعیین نقشها و هدفهای دراز مدت مربوط به شعار رسالت شخصی تان است. وقتی به عادت ۳ می رسید که مربوط به مدیریت روز به روز زندگیتان است، این نقشها و هدفها پایه و اساس تعیین هدفهای مؤثر و شیوه دستیابی به آنها را در اختیارتان خواهد گذاشت.

این سه عادت، سه اصل اساسی هستند. بیست و نهمین اصل است: اولی و دوم.

شعار رسالت خانوادگی

این سه عادت، سه اصل اساسی هستند. بیست و نهمین اصل است: اولی و دوم. چون عادت ۲ مبتنی بر اصول است، کاربردی وسیع دارد. وقتی افراد و خانواده ها و گروه های خدماتی و هر گونه سازمان ذهنی از پایان آغاز کنند، به شیوه چشمگیری کارایی آنها افزایش می یابد. بسیاری از خانواده ها بر اساس بحرانها و احساسها و اصلاحات سریع و خرسندیهای فوری، و نه بر اساس اصول سالم اداره می شوند. هر گاه تنش و فشار بیش آید، عوارض نیز نمایان می شوند: افراد تلخ بین و ایرادگیر یا ساکت می شوند یا داد و فریاد می کنند و واکنش مفرط نشان می دهند. بچه هایی که به هنگام رشد شاهد چنین رفتاری هستند فکر

می‌کنند تنها راه حل مشکلات، گریز یا ستیز است.

هسته هر خانواده آن چیزی است که دگرگونی ناپذیر است - چیزی که همواره آنجا خواهد بود - نگرش و ارزشهای مشترک. با نوشتن شعار رسالت خانوادگی، پایه و اساس راستین آن را بیان و عیان می‌سازید.

شعار رسالت، قانون اساسی و معیار و ضابطه ارزیابی تصمیم‌گیری خانواده می‌شود. به خانواده تداوم و وحدت و مسیر می‌بخشد. وقتی ارزشهای فردی با ارزشهای خانواده هماهنگ شود، اعضای خانواده دست در دست هم برای هدفهای مشترکی می‌کوشند که عمیقاً آن را احساس می‌کنند.

دیگر بار، فرایند به اندازه فرآورده اهمیت دارد. خود فرایند نوشتن و تجدیدنظر در شعار رسالت راهی برای رشد و بهبود خانواده می‌شود. ایجاد شعار رسالت به طور دسته جمعی قابلیت تولید را می‌افزاید.

با گرفتن اطلاعات از هر عضو خانواده، نوشتن شعار، نظرخواهی و تجدیدنظر و بازنویسی آن، و انتخاب کلمات با شرکت همه اعضای خانواده، سبب می‌شود که همه اعضای خانواده در باره مسایلی که واقعاً و عمیقاً اهمیت دارند گفتگو کنند. بهترین شعار خانوادگی ثمره گردهمایی اعضای خانواده با روحیه احترام متقابل و ابراز نقطه نظرهای متفاوت خود و کار کردن با هم به منظور ایجاد چیزی است که هر فرد به تنهایی از عهده آن بر نمی‌آید. تجدیدنظر منظم و متناوب آن برای گسترش دیدگاه یا تغییر تأکید یا مسیر یا اصلاح آن و بخشیدن معنای تازه به شعارهایی که به مرور زمان فرسوده شده‌اند، به حفظ ارزشها و هدفهای مشترک خانواده کمک می‌کند.

شعار رسالت، چهار چوب تفکر برای اداره خانواده می‌شود. وقتی مشکلات و بحرانها پیش می‌آیند، قانون اساسی مهمترین چیزها را به خاطر اعضای خانواده می‌آورد و برای حل مسأله و تصمیم‌گیری مبتنی بر اصول درست، به آنها مسیر می‌دهد.

ما شعار رسالت خانواده‌مان را در اتاق نشیمن خود به دیوار کوبیده‌ایم تا بتوانیم هر روز به آن بنگریم و به خود هشدار دهیم.

وقتی عبارتهای مربوط به عشق و نظم و استقلال مسؤولانه و همکاری و یاری و

برآوردن نیازها و پرورش استعدادها و ابراز علاقه به استعدادهای یکدیگر و خدمت به دیگران را می‌خوانیم، به ما معیاری می‌دهد تا بدانیم که در چیزهایی که به عنوان یک خانواده بیشترین اهمیت را برای ما دارد به چه کاری سرگرمیم.

وقتی هدفها و فعالیتهای خانواده‌مان را برنامه‌ریزی می‌کنیم، می‌گوییم: «در پرتوی این اصول، در راه چه هدفهایی خواهیم کوشید؟ طرحهای عملی برای اجرای هدفایمان و تحقق بخشیدن به این ارزشها چیستند؟»

اغلب اوقات شعارمان را، و سالی دو بار در ماههای سپتامبر و ژوئن - آغاز و پایان سال تحصیلی - هدفها و کارهایمان را مورد تجدید نظر قرار می‌دهیم تا در باره وضعیت به همان گونه که هست، و برای بهبود و گسترش آن بیندیشیم. این امر به ما تجدید حیات می‌بخشد، دیگر بار خود را نسبت به آنچه معتقدیم و برای آن به پا می‌خیزیم متعهد می‌سازیم.

شعار رسالت سازمانی

شعار رسالت برای سازمانهای موفق نیز حیاتی است. یکی از مهمترین بخشهای کارم با سازمانها کمک به آنهاست تا شعار رسالت خود را به شیوه‌ی مؤثر ایجاد کنند. و برای مؤثر بودن، آن شعار باید از دل سازمان برخیزد. همه - نه فقط طراحان استراتژی سازمان - باید به طرزی پر معنا در آن مشارکت جویند. دیگر بار فرایند مشارکت به اهمیت فرآورده مکتوب و کلید کاربرد آن است.

هرگاه به شرکت آی.بی.ام می‌روم و فرایند آموزش آن را مشاهده می‌کنم به هیجان در می‌آیم. بارها و بارها دیده‌ام که رهبر سازمان نزد گروهها آمده و گفته است که آی.بی.ام سه هدف دارد: منزلت فرد، مهارت و خدمت.

این سه ویژگی نمایانگر نظام اعتقادی آی.بی.ام است. همه چیز عوض می‌شود، اما این سه چیز تغییر نمی‌کند. سرایت گسترده این نظام اعتقادی را می‌توان در سراسر سازمان مشاهده کرد، که پایه و اساس عظیمی برای ارزشهای مشترک و امنیت شخصی برای هر کس که در آنجا کار می‌کند فراهم آورده است.

زمانی در نیویورک سرگرم آموزش گروهی کوچک - نزدیک بیست نفر - از افراد آی.بی.ام بودم، که یکی از آنها بیمار شد. به همسرش در کالیفرنیا تلفن کردند. همسر او ابراز نگرانی کرد زیرا بیماری او مستلزم مراقبت ویژه بود. مسؤولان آموزش آن جلسات آی.بی.ام بی درنگ ترتیبی دادند تا او به بیمارستان عالی و دارای متخصصان آن بیماری روانه شود. اما می توانستند حس کنند که همسر او نگران بوده و ترجیح می داد که همسرش به شهر خودش بازگردد و زیر نظر پزشک خودش مداوا شود.

در نتیجه تصمیم گرفتند او را به شهر خودش منتقل کنند. چون نگران مدت زمانی بودند که در رانندگی صرف می شد تا او به فرودگاه برسد و در آنجا منتظر هواپیمایی تجاری شود، هلیکوپتری آوردند تا او را به فرودگاه ببرد و هواپیمایی اختصاصی اجاره کردند تا فقط همین یک نفر را به کالیفرنیا برساند.

منی دانم این کار چقدر برای آنها هزینه برداشت، تصور می کنم هزاران دلار. اما آی.بی.ام به منزلت فرد معتقد است. این است آنچه شرکت آی.بی.ام برای آن به پا می خیزد. آن تجربه برای حاضران نمایانگر نظام اعتقادی آن بود و جای شگفتی وجود نداشت. من تحت تأثیر قرار گرفتم.

زمانی دیگر قرار بود به ۱۷۵ نفر از مدیران در هتل ویژه‌یی آموزش می دادم، از سطح خدمات آن هتل حیرت کردم. خدماتشان ظاهری نبود. خدماتی آشکار و در همه سطوح و خود انگیخته و بدون حضور یا نظارت یک سرپرستی.

من واقعاً دیر رسیده بودم. اتاقم را تحویل گرفتم و پرسیدم آیا رستوران هتل باز است؟ مسؤول پذیرش پاسخ داد: «نه آقای کاوی. اما اگر مایل باشید خودم می توانم به آشپزخانه بروم و برایتان ساندویچ یا سالاد یا هر چه که در آشپزخانه داشته باشیم آماده کنم و بیاورم.» آنچه برای او مهم بود فقط رفاه و آسایش من بود. آنگاه پرسید: «آیا میل دارید تالار سخنرانی ما را ببینید؟ آیا همه چیزهای مورد نیازتان را در اختیار دارید؟ آیا کاری هست که من بتوانم برایتان انجام بدهم؟ برای انجام هر گونه خدمات آماده‌ام.»

در آنجا هیچ سرپرستی مراقب این مرد نبود. خودش صمیمی بود.

روز بعد در نیمه سخنرانی متوجه شدم که مائیک‌هایی از همه رنگ که مورد نیازم بود در اختیار ندارم. پس در خلال استراحت کوتاهی که داشتیم، به سرسرای هتل رفتم و پیش خدمتی را پیدا کردم که داشت به سوی تالار سخنرانی دیگر می‌دوید. گفتم: «مشکلی دارم. سرگرم آموزش گروهی از مدیران هستیم و استراحت کوتاهی داریم و به چند مائیک رنگی بیشتر نیاز دارم.»

در نهایت دقت و توجه ایستاد و نگاهی به کارتی که به سینه داشتم انداخت و گفت: «آقای کاوی، مشکل شما را حل خواهم کرد.»

نگفتم: «نمی‌دانم چطور آن را برایتان پیدا کنم. یا خودتان بروید و از مسؤل پذیرش سؤال کنید.» فقط از مسأله‌ام مراقبت کرد. و به نحوی این کار را انجام داد که این احساس را در من ایجاد کرد که واقعاً از این که بتواند خدمتی انجام دهد خوشحال می‌شود.

بعد از سخنرانی، در سراسری هتل سرگرم تماشای بعضی از آثار هنری بودم که یکی از کارکنان هتل نزد آمد و پرسید: «آقای کاوی، آیا میل دارید کتابی را که همه آثار هنری این هتل را توصیف می‌کند ببینید؟» چقدر جای امیدواری بود. عجب کارکنان این هتل اهل خدمت بودند! بعداً یکی از کارکنان هتل را دیدم که روی نردبان بلندی ایستاده بود و پنجره‌های هتل را تمیز می‌کرد. از آن بالا شخصی را در باغ هتل دید که چوب زیر بغل داشت و نمی‌توانست به راحتی راه برود. آن شخص زمین نخورده بود و تنها هم نبود. اما او از نردبان پایین آمد و بیرون رفت و به آن شخص کمک کرد که به سرسرای هتل بیاید و کاملاً مراقب او بود. آنگاه سرکارش برگشت و به تمیز کردن پنجره‌ها ادامه داد.

می‌خواستم دریابم چگونه این سازمان، فرهنگی ایجاد کرده بود که همه افراد آن عمیقاً ارزش خدمت به مشتری را پذیرفته بودند. با مسؤلان نظافت اتاقها و کارکنان رستوران و پیشخدمتهای هتل مصاحبه کردم و دریافتم که این گرایش، در ذهن و دل رفتار یکایک کارکنان آنجا رسوخ کرده بود.

از در عقبی وارد آشپزخانه شدم و ارزش کانونی آنها را که به دیوار آویخته شده بود خواندم. «هر یک از ما خادمی شخصی و بی‌قید و شرط است.» سرانجام نزد مدیر هتل رفتم و گفتم: «کارم کمک به سازمانهاست تا منش قدرتمند گروهی - فرهنگ تیم - ایجاد

کنند. و از آنچه شما در اینجا به وجود آوردید در شگفتم.»
مدیر پرسید: «می‌خواهید کلید آن را بدانید؟» از کشوی میزش شعار رسالت
هتل‌های زنجیره‌یی شان را بیرون کشید و به دستم داد.
پس از خواندن آن گفتم: «شعار قابل توجهی است. اما شرکتهای زیادی را می‌شناسم
که شعارهای قابل توجهی دارند.»

پرسید: «آیا می‌خواهید شعار همین هتل را ببینید؟»
«یعنی شعاری مخصوص این هتل دارید؟»
«بله.»

«شعاری متفاوت از شعار هتل‌های زنجیره‌یی؟»
«بله. البته با آن شعار هماهنگ است. اما این شعار در رابطه با وضعیت و محیط و
زمان ماست.» ورقه دیگری را به دستم داد.

پرسیدم: «چه کسی این شعار را ایجاد کرد؟»
جواب داد: «همه»

«همه؟ واقعاً همه؟»
«بله»

«مسئولان نظافت اتاقها؟»
«بله»

«پیشخدمتها؟»
«بله»

«مسئولان پذیرش؟»

«بله. آیا می‌خواهید شعار رسالت اشخاصی را که دیشب به شما خوشامد گفتند
ببینید؟» ورقه شعاری رسالتی را که آنها برای خودشان، البته با حفظ هماهنگی با سایر
شعارهای رسالت نوشته بودند به دستم داد. همه افراد - در همه سطوح - شراکت
داشتند.

شعار رسالت آن هتل مانند مرکز چرخ عظیم بود. شعارهای رسالت گروههای ویژه

و تخصصی کارکنان هتل از آن ناشی می‌شد. به صورت معیاری برای هر تصمیم‌گیری - در رابطه با مشتری و در رابطه با خودشان - به کار می‌رفت.

بر طرز کار مدیران و رهبران و نظام جبران و نوع افرادی که استخدام می‌کردند و شیوه آموزش و پرورش آنها تأثیر می‌گذاشت. اساساً هر جنبه از سازمان، کنش آن کانون و شعار رسالت بود.

چندی بعد به هتل دیگری از همین هتل‌های زنجیره‌ای رفتیم. همین که اتاقم را تحویل گرفتم خواستم شعار رسالت آنها را ببینم. بی‌درنگ آن را به دستم دادند. در این هتل مفهوم شعار «هر یک از ما خادمی شخصی و بی‌قید و شرط است» را اندکی بیشتر دریافتم.

در مدت سه روز، در هر وضعیت قابل‌تصورى ارائه خدمات را در نظر گرفتم. شیوه خدمات آنها بسیار چشمگیر و عالی بود، و همواره بسیار شخصی. مثلاً کنار استخر از پیشخدمت پرسیدم که آب سردکن کجاست. خودش با من تا کنار آب سردکن آمد. اما آنچه بیش از همه مرا تحت تأثیر قرار داد، دیدن کارمندی بود که داوطلبانه اشتباهش را به رییس خود اعتراف کرد. ما به بخش خدمات اتاقها شیر کاکائو سفارش دادیم و آنها گفتند که آنها را به اتاقمان می‌آورند. وقتی پیشخدمت آن را آورد، شیر کاکائو ریخت و چند دقیقه‌ی طول کشید تا به آشپزخانه برگردد و دستمال سفره را عوض کند و شیر کاکائوی تازه بیاورد. در نتیجه حدود پانزده دقیقه دیر کرد که واقعاً برای ما چندان مهم نبود.

با این حال، صبح روز بعد مدیر خدمات اتاقها به ما تلفن کرد تا پوزش بطلبد و ما را دعوت کند که یا برای صبحانه به بوفه برویم یا صبحانه ما را به عنوان هدیه هتل به اتاقمان بیاورند تا به نحوی ناراحتی روز قبل ما را جبران کرده باشند.

وقتی کارمندی نزد رییس خود به اشتباه خویش اعتراف می‌کند - در حالی که هیچکس از آن مطلع نشده است - تا از مشتری یا میهمان به طرز بهتری پذیرایی شود، چه چیز را در باره فرهنگ سازمان نشان می‌دهد؟

همان گونه که به هنگام اقامت در نخستین هتل به مدیران گفتم، شرکتهای زیادی با

شعارهای قابل توجه دیده‌ام. اما واقعاً عجب تفاوتی می‌کند، تفاوتی قابل توجه در کارآیی شعار رسالتی که توسط یکایک افراد نوشته شده، تا شعار رسالتی که چند تن از مدیران پشت دیوار مخمل یا قوتی آن را نوشته‌اند.

یکی از مشکلات بنیادی سازمانها - از جمله خانواده‌ها - این است که افراد نسبت به تصمیم‌هایی که سایر افراد برای زندگی خود می‌گیرند متعهد نیستند. صرفاً آنها را نمی‌پذیرند.

به هنگام کار با سازمانها، چه بسیار دیده‌ام افرادی را که هدفهایشان یکسره متفاوت از هدفهای سازمان آنهاست. معمولاً نظامهای پاداشی را می‌یابم که کاملاً با نظامهای ارزشی اظهار شده آنها ناهماهنگ است.

وقتی کار با سازمانهایی را آغاز می‌کنم که پیشاپیش به نحوی شعار رسالتی را به وجود آورده‌اند، از آنها می‌پرسم: «چند نفر از افراد سازمان می‌دانند که شعار رسالت دارید؟ چند نفر از محتوای آن آگاهند؟ چند نفر واقعاً به آن معتقدند و به هنگام تصمیم‌گیری، آن را به عنوان چهار چوب مرجع به کار می‌برند؟»

بدون تسهیم، تعهد وجود ندارد. خواه کنارش علامت یا ستاره بگذارید، یا دورش حلقه یا زیرش خط بکشید؛ بدون تسهیم، تعهد وجود ندارد.

در مراحل اولیه - وقتی کارمندی تازه وارد سازمانی شده یا نوزادی در خانواده‌یی به دنیا آمده - به آسانی می‌توانید به آنها هدف بدهید و آنها نیز آن را می‌پذیرند، به ویژه اگر نوع رابطه و آموزش خوب باشد.

اما وقتی افراد بالغ‌تر می‌شوند و زندگی خودشان مفهومی مجزا می‌یابد، می‌خواهند مشارکتی در خور توجه داشته باشند. و اگر فاقد آن اشتراک باشند، هدف را نمی‌پذیرند. آنگاه با مشکل ایجاد انگیزه روبرو می‌شوید، که نمی‌توان در سطحی که به وجود آمده به حل آن پرداخت.

به همین دلیل ایجاد شعار رسالت سازمانی مستلزم زمان و صبر و مشارکت و مهارت و همدلی است. دیگر بار باید ذکر کرد که اصلاحی سریع نیست. مستلزم وقت و

صمیمیت و اصول درست و شهامت و جامعیت و هماهنگی نظامها و ساختار و شیوه مدیریت نگرش و ارزشهای مشترک است. اما مبتنی بر اصول است و مؤثر واقع می‌شود. شعار رسالت سازمانی - شعاری که به راستی نمایانگر نگرش و ارزشهای ژرف و مشترک یکایک افراد سازمان باشد - اتحاد و تعهدی عظیم ایجاد می‌کند. در دل و ذهن افراد، چهارچوب مرجع یا معیارها و رهنمودهایی به وجود می‌آورد که از طریق آن می‌توانند بر خود حاکم باشند. در این صورت نیاز ندارند یک نفر دیگر آنها را اداره یا هدایت یا نظارت یا انتقاد کند. زیرا هسته دگرگونی‌ناپذیر سازمان را پذیرفته‌اند.

پیشنهادهای کاربردی

۱- به خود فرصت بدهید تا احساسهایی را که به هنگام تجسم مجلس ختم در آغاز این فصل داشتید بنویسید. می‌توانید برای نظم دادن به اندیشه‌هایتان از جدول زیر استفاده کنید.

موفقیتها	خدمات	منش	زمینه فعالیت
			خانواده دوستان کار کلیسا/ خدمات اجتماعی و غیره

۲- چند لحظه به خود فرصت بدهید تا نقش‌هایتان را بنویسید. آیا از بازتاب زندگیتان خرسندید؟

۳- هر روز به خود فرصت بدهید تا فعالیتهای روزانه‌تان را کنار بگذارید و مدتی را صرف ایجاد شعار رسالت شخصی خود کنید.

۴- شروع کنید به جمع‌آوری یادداشتها و نقل قولها و آرمانهایی که شاید بخواهید به هنگام نوشتن شعار رسالت شخصی خود به عنوان اطلاعات مرجع از آنها استفاده کنید.

۵- پروژه‌یی را که در آینده‌ی نزدیک با آن مواجه خواهید شد تعیین کنید و اصل آفرینش

ذهنی را به کار ببرید. نتایج دلخواهتان را و این که کدام گامها به آن نتایج می انجامند را بنویسید.

۶- اصول عادت ۲ را با افراد خانواده یا همکاران خود در میان بگذارید و پیشنهاد کنید که با یکدیگر فرایند نوشتن شعار رسالت خانوادگی یا گروهی را آغاز کنید.

عادت ۳: نخست، امور نخست را قرار دهید

اصول مدیریت شخصی

پراهمیت‌ترین کارها هرگز نباید قربانی کم‌اهمیت‌ترین کارها بشوند.

«گوته»

چند لحظه‌ای درنگ کنید و به طور اجمالی به دو پرسش زیر پاسخ دهید. کار بر روی عادت ۳ مستلزم یافتن پاسخی برای آنهاست. این پرسشها وزین و پراهمیتند و نباید آنها را ناچیز انگاشت.

پرسش ۱؛ به کاری اشاره کنید (در حال حاضر آن را انجام نمی‌دهید) که با انجام مداوم و منظم آن بتوانید تغییر مثبت و قابل توجهی در زندگیتان پدید آورید؟
پرسش ۲؛ با انجام چه کاری در کسب و کارتتان به نتایج مشابهی دست می‌یابید؟
پاسخ به این پرسشها در بخش دیگر کتاب؛ از نظرتان خواهد گذشت.

قبل از هر چیز بهتر است به تجزیه و تحلیل عادت ۳ بپردازیم. عادت ۳ جلوه عملی عادت‌های ۱ و ۲ و نمایانگر بهره و ثمره زندگی فردی شماست.

عادت ۱ می‌گوید شما آفریننده و مسئول اعمال خویشید. این عادت بر اساس چهار موهبت منحصر به فرد انسان یعنی قوه تخیل، وجدان، اراده آزاد و به ویژه خودآگاهی پی‌ریزی شده است. این عادت در شما این توانایی را پدید می‌آورد که جسورانه بگویید: «این دیدگاه یا برنامه ذهنی ناسالم از دوران کودکی بر من تحمیل شده است. از آن بیزارم و می‌توانم تغییرش دهم.»

عادت ۲ درباره اولین خلقت یا آفرینش ذهن است که بر پایه قوه تخیل استوار است -

توانایی تجسم، مشاهده تواناییهای باطنی، مشاهده چیزهایی که چشم به طور معمول از دیدنش عاجز است. و وجدان: توانایی درک و تشخیص خصوصیات منحصر به فرد و رهنمودهای اخلاقی، فردی و معنوی که در پرتوی آن می‌توان به رستگاری رسید و وجدان با دیدگاه، بینش و ارزشهای اساسی ما ارتباط تنگاتنگ دارد. به این ترتیب عادت ۳ به دومین خلقت یا آفرینش جسم مرتبط است و تجلی و تبلور طبیعی عاداتهای ۱ و ۲ محسوب می‌شود. اراده مستقل چارچوبی برای زندگی مبتنی بر اصول است.

عاداتهای ۱ و ۲ پیش نیاز عادت ۳ و از ارکان اساسی این عادت به شمار می‌رود. راستی چگونه می‌توان بدون برخورداری از خوی و سرشت عامل بودن و تقویت آن به اصول متکی شد؛ چگونه می‌توان بدون آگاهی از دیدگاههای خویش و نحوه تغییر و انطباق آن بر قواعد، زندگی را بر چارچوب اصول بنا کرد؛ و چگونه می‌توان بدون بینش و تبلور موهبتهای منحصر به فرد، انتظار یک زندگی مبتنی بر اصول را داشت. کوتاه سخن آنکه زیستن در پرتوی عادت ۳ مستلزم انطباق هر روزه و هر لحظه زندگی با اصول و قواعد است.

در اینجا اشاره به نکته‌ای را ضروری می‌دانم: مدیریت و رهبری دو مقوله کاملاً متفاوت است. رهبری ضمن برخورداری از توانایی بیشتر، به نیمکره راست مغز متکی است و بر اساس فلسفه استوار است و مقامی والاتر از هنر دارد. در برخورد با مطالب و مسایل رهبری فردی ناگزیرید که پرسشهایی را درباره معنا و منظور غایی و نهایی زندگی مطرح کنید. در عین حال به مجرد برخورد درست با این موارد و حل و فصل آن، باید زندگی را به گونه‌ای هدایت کنید که با پاسخهای شما در این خصوص سازگار باشد. اگر در وادی ناشناخته‌ای گام برمی‌دارید توانایی شما در مدیریت چندان مفهومی نخواهد داشت. به عکس اگر در محدوده درست و مناسبی حرکت می‌کنید با دنیایی از تفاوتها روبه‌رو خواهید شد. در حقیقت توانایی مدیریت صحیح، کیفیت و حتی وجود دومین خلقت را توجیه می‌کند. مدیریت یعنی مرور و بررسی، تجزیه و تحلیل، تعیین اولویتها و رعایت مواردی خاص و همچنین جنبه‌هایی از مدیریت مؤثر نفس که به نیمکره چپ مرتبط است. من هر گاه بخواهم به تأثیر گذاری فردی اشاره کنم این عبارت را به زبان

می آورم: با مغز چپ^(۱) مدیریت کنید و با مغز راست رهبری.

نیروی اراده آزاد

بعد از خود آگاهی، قوه تخیل و وجدان، چهارمین موهبت منحصر به فرد انسان نیروی اراده مستقل است که راه را برای احراز مقام شامخ مدیریت مؤثر نفس هموار می کند: توانایی تصمیم گیری درست و عمل به آن؛ توانایی تأثیر گذاری به جای تأثیر پذیری و اجرای عاملانه برنامه ای که تا کنون به وسیله سه موهبت دیگر بسط و توسعه داده ایم. اراده انسان، پدیده شگفت انگیزی است که بارها حاکمیت خود را بر شانس و اقبال به اثبات رسانده است. توانایی افرادی مانند هلن کالر مصداق بارزی از نیروی شگفت انگیز اراده را به دست می دهد. در عین حال وقتی این موهبت را در چارچوب مدیریت مؤثر نفس می سنجیم، به تحقیق درمی یابیم که موفقیت پایدار حاصل تلاش در اماتیک، ملموس و یک بار برای همیشه نیست. قدرت و توانمندی زمانی آغاز می شود که شیوه به کارگیری این موهبت بزرگ را در تصمیم گیری هر روزه زندگیمان بیاموزیم. میزان پرورش اراده در هر روز از زندگی را می توان با اهرم تمامیت و درستی وجود سنجید. یکپارچگی وجود اساساً ارزشی است که ما بر خود می نهیم. توانایی وفاداری به تعهد نسبت به خویشان (هماهنگی و توازن کلام و اقدام)؛ افتخاری که از درون متجلی می شود و بخش اساسی اخلاقیات منش و جوهره توسعه و گسترش عامل بودن را به دست می دهد. مدیریت مؤثر یعنی نخست، امور نخست را قرار دهید. در حقیقت رهبری، اولویت کارها را به گونه ای کلان مرکز توجه قرار می دهد. در صورتی که مدیریت برای جزء جزء آن اولویت قائل است.

واژه نظم و ترتیب "discipline" از ریشه "DISCIPLE" به معنای «پیرو» است. پیروی از فلسفه، پیروی از مجموعه ای از اصول، پیروی از مقصودی عالی و نهایی، پیروی از هدف یا از افرادی که هدفی را ارائه می کنند.

۱- کنایه ای درباره گرایش به نیمکره راست و یا چپ مغز.

به بیانی دیگر اگر شما نفس خود را به گونه‌ای مؤثر اداره کنید، نظم و ترتیب‌تان از درون نشأت می‌گیرد و تابع اراده مستقل شماست؛ شما پیرو ارزشها و منابع ژرف درونی خویشید؛ حالات، احساسات و هیجانات خویش را با ابزارهای نیرومند اراده و درستی وجود لگام زده و تحت سلطه ارزشهای نهانی خویش قرار می‌دهید. جالب‌ترین مقاله‌ای که در طول سالها مطالعات و تحقیقاتم با آن برخورد کردم، مقاله‌ای است زیر عنوان «صفت مشترک موفقیت» نوشته ئی.ام. گرای^(۱). او در تمام طول زندگی بی‌وقفه در جستجوی صفت مشترکی بود که در تمام افراد کامیاب صادق باشد. پس از جستجوی فراوان دریافت که اگر چه سختکوشی، شانس و روابط هوشمندانه و صمیمی جملگی شایان اهمیت بسیار است، اما ظاهراً تنها یک عامل می‌تواند فراسوی همه این صفات گام بردارد: جوهره عادت ۳ یا نخست، امور نخست را قرار دهید.

او می‌گوید پیروزمندان به انجام کارهایی خو کرده‌اند که با زندگان از انجامش می‌گریزند و هرگز به آن تن در نمی‌دهند. حتی اگر پیروزمندان مایل به انجام کاری نباشند، این بی‌میلی از عزم و اراده مستقل ایشان ناشی می‌شود. پیروزی مقصود می‌خواهد، رسالت می‌طلبد و به عادت ۲ نیازمند است؛ حسی برخاسته از ارزشها و راهنمایهای درون است؛ «آری» نیرومندی است که از ژرفای قلب برمی‌خیزد تا بی‌محابا به بسیاری از پیشنهادات «نه» بگوید. چنین متابعتی مستلزم اراده مستقل است؛ نیرویی که شما را وامی‌دارد تا از ارزشهای باطنی خویش پیروی کنید، نیرویی که به شما مجال می‌دهد تا با قدرت تمام، اولین آفرینش (مغز) خود را به گونه‌ای پویا به کار گیرید.

چهار نسل از مدیریت زمان

در عادت ۳ ما به پرسشهای فراوانی درباره زندگی و مدیریت زمان پاسخ می‌گوئیم. به عنوان شاگرد دیرینه این رشته پرجاذبه، شخصاً به این باور رسیده‌ام که بهترین دیدگاه در زمینه مدیریت زمان در جوهره عبارت ساده زیر متجلی است: سازماندهی و

1 - E.M.Gray

اجرا بر اساس اولویتها. این عبارت ما حاصل سه نسل از مدیریت زمان است و بسیاری از روشها با اجرای صحیح و دقیق آن آزموده شده است. مدیریت فردی در قالب الگویی شبیه به بسیاری از جنبه‌های تلاش و تکاپوی انسانی پدید آمده است. به تعبیر آکون تافلر ضربه‌ها و امواج تحول‌زا در تسلسلی یکدیگر را تعقیب می‌کنند و هر کدام بُعد و حیاتی تازه به این تسلسل می‌افزایند. برای مثال در رشد و پرورش اجتماعی، انقلاب صنعتی پس از انقلاب کشاورزی ظهور کرد و آنگاه نوبت به انقلاب اطلاعات رسید. هر کدام از این امواج متوالی غلیانی از پیشرفتهای اجتماعی و فردی را در پی داشت.

رشته مدیریت زمان هم از این امر مستثنی نیست. هر نسلی نقطه نظرهایش را بر اساس نقطه نظرهای نسل پیشین بنا می‌کند و هر کدام ما را به سوی کنترل دقیق‌تر زندگی رهنمون می‌کند. اولین موج یا نسل را می‌توان با نوشته‌ها و صورت موجودی توصیف کرد؛ تلاشی که به ظاهر بر اهمیت مدیریت زمان تأکید داشت و برای بسیاری از تقاضاهایی که وقت و نیروی ما را می‌طلبید جامعیت قائل شد.

تقریماً و دفترچه‌های قرار ملاقات معرف دومین نسل مدیریت زمان است. این موج بازتاب تلاش بی‌وقفه‌ای بود که رویدادها و فعالیتهای آینده را برنامه‌ریزی می‌کرد. و سرانجام در عصر کنونی، ما با سومین نسل مدیریت زمان روبه‌رویم. این نسل نقطه نظرهای مهمی از قبیل اولویت بندی، توصیف ارزشها و مقایسه ارزشمندی نسبی فعالیتهای مبتنی بر روابط به آن ارزشها را به نقطه نظرهای نسلهای پیشین افزود. افزون بر این مدیریت زمان در عصر کنونی هدف‌گذاری اهداف کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت را مرکز توجه قرار می‌دهد تا وقت و نیروی صرف شده در آن، با ارزشها جور و هم‌صگ باشد. همچنین شامل برنامه‌ریزی به شیوه‌ای است که اهداف و فعالیتهایی که از بیشترین ارزشمندی برخوردار است مطرح شود و به منصفه عمل در آید.

با وجود کمک و یاری قابل توجه نسل سوم، مردم به این نتیجه رسیده‌اند که برنامه‌ریزی «مؤثر و کارآمد» اغلب با کنترل وقت در تناقض است. توجه به کارایی انتظاراتی را می‌آفریند و این انتظارات با فرصتهایی که روابط مؤثر را گسترش می‌دهد،

نیازهای انسان را برآورده و هر لحظه از زندگیش را غرق شغف و لذت می‌کند در تعارض است. از این رو عده بسیاری بر برنامه‌های مدیریت زمان کنونی خط بطلان کشیده و از محدودیت و احساس دشوار حاصل از تحمیل زمانبندی دقیق خود را می‌رهانند و برای حفظ و حراست روابط و خودجوشی و کیفیت زندگی به تکنیکهای نسلهای اول و دوم رجعت می‌کنند. اما در حیطه مدیریت زمان، نسل چهارمی هم وجود دارد که نسبت به نسلهای پیشین به کلی متفاوت است. این نسل برای «مدیریت زمان» تعبیر دیگری دارد و بر این ادعا پای می‌فشرد که مشکل مدیریت زمان نیست بلکه اداره اوضاع و شرایط خویش است. خشنودی و رضامندی تابع انتظارات و شناخت است و هر دو عامل در حلقه نفوذ ما ساکن. نسل چهارم به جای اینکه اشیاء و زمان را کانون توجه قرار دهد به حفظ و گسترش روابط و تحقق نتایج می‌اندیشد؛ کوتاه سخن آنکه این نسل می‌کوشد تا توازنی بین تولید و قابلیت تولید به وجود آورد.

مربع II

ماتریس مدیریت زمان که در صفحه بعد به نمایش در آمده است، به طور فشرده نمایانگر چهارمین نسل مدیریت زمان (نسل فعلی) است. به طور کلی اوقات در این محدوده به چهار شیوه گوناگون سپری می‌شود.

همانطور که در این ماتریس ملاحظه می‌کنید، هر کار و حرکتی به وسیله دو معیار فوریت و ضرورت سنجیده می‌شود. فوریت مستلزم توجه فوری است. برای مثال، پاسخ به زنگ تلفن در هر شرایطی امری الزامی است. اغلب مردم نمی‌توانند نسبت به شنیدن صدای ممتد زنگ تلفن بی تفاوت باشند. شما ممکن است ساعتها وقت خود را به تهیه مطلبی اختصاص دهید، لباس بر تن کنید، خود را بیارایید و برای گفت و گو درباره موضوع خاصی در دفتری حاضر شوید. در عین حال مادامی که تلفن زنگ بزند، پاسخ به تلفن نسبت به گفتگو با شما از اولویت برخوردار است. اگر به فردی تلفن بزنید ممکن نیست که بگوید: «لطفاً گوشی را پانزده دقیقه نگه دارید تا مجال گفتگو با شما را بیابم» در صورتی که اگر به دفتر همین فرد مراجعه کنید و او در حال گفت و گوی تلفنی باشد،

دست کم شما را به همین مدت در انتظار نگه خواهد داشت. موارد فوریتی به طور معمول ملموسند؛ ما را تحت فشار قرار می دهند و در انجام کار تأکید می ورزند. انجام این کارها خالی از لطف نیست و اغلب مطلوب دیگران واقع می شود. با وجود این غالباً غیر ضرورینند. از سوی دیگر ضرورت به نتایج کار مرتبط است. برای مثال هر ضرورتی به رسالت، ارزشها و اهداف مهم و طراز اول ما یاری می رساند. ما در قبال موارد فوری واکنش نشان می دهیم در حالی که موارد ضروری فاقد فوریت نیازمند ابتکار عمل و خوی و سرشت عامل بودن است. برای تحقق کارها، نخست باید فرصتها را به چنگ آورد. اگر عادت ۲ را به مرحله اجرا نگذاریم، اگر تصویر روشنی از موارد ضروری و نتایج مطلوب و دلخواه زندگی را پیش رو نداشته باشیم، به سادگی در مسیری قرار می گیریم که تنها نسبت به کارهای فوریتی واکنش نشان می دهیم.

ماتریس مدیریت زمان

		اضطراری	غیر اضطراری
ضروری	I	فعالیت‌های مربوط به: مربع I بحرانها مشکلات حاد طرحهای مهلت‌دار	فعالیت‌های مربوط به: مربع II پیشگیری مربوط به قابلیت تولید ایجاد روابط شناخت فرصت‌های تازه برنامه‌ریزی و تفریح سازنده
	III	فعالیت‌های مربوط به: مربع III گسیختگی‌ها، مانند بعضی از تلفنها، نامه‌ها و گزارشها بعضی از جلسات امور فشارآور و فوری رعایت کارهای همه‌پسند	فعالیت‌های مربوط به: مربع IV کارهای پیش پا افتاده بعضی از نامه‌ها بعضی از مکالمات تلفنی اتلاف وقت سرگرمیها
غیر ضروری			

چند لحظه به چهار بخش ماتریس مدیریت زمان توجه کنید مربع (I) هم فوری و هم ضروری است. این مربع به نتایج مهمی که به توجه فوری نیازمند است مربوط می‌شود. کارهای این بخش به طور معمول «بحرانها» یا «مسائل» نامیده می‌شود. همه ما در زندگی با مسایل و بحرانهایی روبه‌رویم. در عین حال بسیاری افراد که با تمرکز به این بخش زندگیشان را به ورطه تباهی می‌کشانند. از جمله افراد و مدیرانی که به شدت تحت تأثیر بحرانها و مسایل قرار می‌گیرند و یا تولیدکنندگانی که همیشه از برنامه عقب هستند.

مادامی که ذهن شما به بخش I متمرکز باشد مسائل و بحرانهای ساکن در این بخش بزرگتر و بزرگتر می‌شود تا عاقبت به طور کامل شما را تحت استیلای خود در آورده و با ضربات کوبنده از میدان بیرون می‌راند. ممکن است با زور و تقلا بسیار بپاخیزید، اما بار دیگر با ضربه‌ای کوبنده‌تر نقش بر زمین می‌شوید. هستند افرادی که تقریباً همه روزه و در تمام اوقات با ضربات کاری مسایل از پا درمی‌آیند. تنها راه گریز ایشان پناه بردن به کارهای غیر فوری و غیر ضروری مربع IV است. از این رو با نگاهی به جمع ماتریس این افراد درمی‌یابیم که تقریباً نود درصد وقت خود را به مربع I و بیشتر از ده درصد بقیه را به مربع IV اختصاص می‌دهند و به دو مربع II و III توجه ناچیزی مبذول می‌دارند. آری این است شیوه زندگی افرادی که با بحران زندگی می‌کنند.

<p>I نتایج</p> <ul style="list-style-type: none"> ● فشار روانی ● بحرانها ● درگیری مداوم با بحرانها 	<p>II</p> <hr/> <p>IV</p>
<p>III</p>	

بعضی افراد تصور می‌کنند که در حیطه مربع I فعالیت می‌کنند، در حالیکه بخش

زیادی از اوقات خود را به «کارهای فوری و غیر ضروری» مربع III اختصاص می دهند و این در شرایطی است که فوریت این قبیل کارها اغلب به اولویتها و انتظارات تعیین شده از سوی دیگران بستگی دارد.

I	II
<p style="text-align: center;">نتایج III</p> <ul style="list-style-type: none"> ● توجه کوتاه مدت ● مدیریت بحران ● بوقلمون صفتی ● بی ارزش نامیدن طرحها و اهداف ● احساس قربانی بودن و بی ارادگی ● روابط سست و یا گسسته 	IV

افرادی که تقریباً تمام وقت خود را به مربع III و IV اختصاص می دهند، اساساً زندگی بی مسئولیتی را سپری می کنند.

I	II
III	IV
<p>نتایج</p> <ul style="list-style-type: none"> ● عدم مسئولیت کامل ● اخراج از شغل ● متکی به تشکیلات و یا دیگران در زمینه مسائل اساسی 	

مردمان مؤثر هرگز به محدوده دو مربع III و IV گام نمی نهند چرا که این کارها خواه

فوری و یا غیر فوری هیچ گاه مهم و ضروری نیستند. این کسان بخش I را نیز کوچک و حقیر می‌شمرند و بیشتر وقت را در مربع II می‌گذارند.

مربع II کانون مدیریت مؤثر فردی است و به کارهای غیر فوری و در عین حال ضروری مربوط می‌شود. کارهایی از قبیل نوشتن رسالت فردی، ایجاد روابط، برنامه ریزی بلند مدت، ورزش، تدارکاتی برای پیش‌گیری رویدادهای غیر مترقبه و تمام کارهایی که به اهمیت آن واقفیم و تنها به صرف اینکه فاقد فوریت است، در انجامش طفره می‌رویم.

I	II
	<p>نتایج</p> <ul style="list-style-type: none"> ● بینش، دیدگاه ● توازن ● نظم ● کنترل ● مسائل محدود

به تعبیر پیتر دراکر، افراد مؤثر هرگز مسایل را مرکز توجه قرار نمی‌دهند بلکه ذهن را به فرصتها و راه‌حلهای معطوف می‌دارند. در حقیقت آنان به فرصتها خوراک می‌رسانند و مسائلی را دچار گرسنگی می‌کنند؛ قاطعانه می‌اندیشند؛ به ضرورتها و بحرانهای مربع I بی‌توجهند و با تمرکز به کارهای ضروری و غیر فوریتی مربع II اهرم نیرومندی را در اختیار گرفته و بین تولید و قابلیت تولید تعادل برقرار می‌کنند.

حال با چند لحظه درنگ، تصویر ماتریس مدیریت زمان را در ذهن مجسم کرده و ببینید که چگونه می‌توانید به پرسشهای مطرح شده در آغاز این فصل پاسخ دهید. اوضاع و شرایط کنونی شما با کدام یک از این چهار مربع جور و هماهنگ است؟ آیا آنها را ضروری می‌شمردید یا فوری قلمداد می‌کنید؟ به اعتقاد من وضعیت شما احتمالاً با مربع

II سازگار است. کارهایی که به طور عمیق و آشکار ضروریند، اما عدم فوریت آن موجب می‌شود که در اجرای آنها غفلت ورزید.

حال بار دیگر به ماهیت این پرسشها توجه کنید: در زندگی شخصی و حرفه‌ای خود به کاری اشاره کنید که اجرای مداوم آن تأثیر چشمگیری در زندگیتان پدید آورد. این قبیل کارها در مربع II متمرکز است که به محض اجرا در وضعیت شما تأثیر مثبت - هر چند اندک - پدید می‌آورد.

من این سؤال را با گروهی از مدیران چند مرکز خرید در میان گذاشتم و گفتم: «در حرفه خود به کاری اشاره کنید که انجام آن در کسب و کارتان تأثیر چشمگیری پدید آورد و آنان به اتفاق گفتند: ایجاد رابطه‌ای صمیمانه و مفید با مستأجران و صاحبان مغازه‌ها در مراکز خرید که کاری متعلق به مربع II است. پس از تجزیه و تحلیل برنامه کار آنان معلوم شد که تنها پنج درصد از ایشان وقت خود را به ایجاد روابط مؤثر با مستأجران اختصاص می‌دهند. دستاویزهای به ظاهر موجه آنان چنین بود: پشت سرهم جلسه داریم، باید گزارش تهیه کنیم، به خبرنگاران پاسخ گوئیم، مسایل را حل و فصل کنیم، تلفن بزیم و... در حقیقت فعالیتهای مربع I ایشان را از پا درآورده بود. آنان نه تنها به ندرت با مغازه‌داران حشر و نشر داشتند بلکه به هنگام برخوردهای تصادفی هم رفتار و گفتارشان آکنده از رنگ و بویی منفی بود. تنها دلیل آنان برای دیدار مغازه‌داران تنظیم قرارداد، جمع آوری اجاره بها، گفت و گو در باره تبلیغات و هشدار درباره کارهایی بود که با مقررات مرکز مغایرت داشت. صاحبان مراکز خرید برای حفظ موقعیت خویش به طور مداوم در تلاش و تقلا بودند. آنان با معضلات متعددی از قبیل مسائل استخدامی، هزینه‌های صورت موجودی روبه‌رو بودند. بیشتر آنان کمترین آموزشی در زمینه مدیریت ندیده بودند. البته شماری از ایشان بازرگانان خوبی بودند اما رفتار و گفتارشان چنان ناهنجار و غیر مؤثر بود که مستأجران رغبتی به دیدارشان نشان نمی‌دادند. در حقیقت این دیدار از جمله مسائلی بود که پیوسته با آن مبارزه می‌کردند. عاقبت صاحبان مراکز خرید تصمیم گرفتند عامل باشند و مسئولیت پذیر. پس رسالت، ارزشها و اولویتهایشان را تعیین کردند و تصمیم گرفتند که برای بهبود روابط با مستأجران خویش، یک سوم از وقتشان را به آنان

اختصاص دهند.

من پس از یکسال و نیم کار و تلاش با چنین تشکیلاتی متوجه شدم که صاحبان مراکز خرید با پیروی از این نقطه نظر موفق شدند ارتباطشان را با مغازه‌داران تا چهار برابر گذشته افزایش دهند. به علاوه آنان شیوه کار خود را تغییر دادند: به دقت به سخنان مستأجران گوش کرده و به عنوان مشاور دلسوز ایشان را راهنمایی کردند و در تمام این مدت رفتار و گفتارشان سرشار از انرژی مثبت بود.

پیامدهای حاصل از تجدید نظر در ارتباطات، عمیق و باورنکردنی می‌نمود. در حقیقت صاحبان مراکز خرید به جای اینکه ذهن را به زمان و روشها معطوف کنند، روابط و نتایج را مرکز توجه قرار دادند. مستأجران از ایده و شیوه کار جدید متحیر شدند؛ روزبه روز مغازه‌های بیشتری به رهن و اجاره در آمد و بر تعداد مستأجران افزوده شد. مغازه‌داران بی‌وقفه در صدد تأثیرگذاری و خشنود سازی صاحبان مراکز بودند چرا که این کسان دیگر نقش پلیس و یا سرپرست مقتدر و عاطل و باطل را بازی نمی‌کردند بلکه پیوسته یاری دهنده و مشکل‌گشا بودند.

به اعتقاد من، خواه شما دانشجو باشید یا کارگر، یا طراح لباس و یا مدیر شرکت، بدون تردید با پیروی و به کار بستن فعالیتهای مربع II، با نتایج مشابهی روبه‌رو خواهید شد چرا که با نفوذ و تأثیرگذاری شما، بحرانها و مسائل موجود در محیط کار تحلیل رفته و قابل حل و فصل می‌شود؛ شما با نگرش عمیق خود به ریشه‌ها می‌پردازید و با پیشگیری، از سرایت بحران به موقعیت خویش جلوگیری می‌کنید.

این پدیده در مبحث مدیریت زمان به اصل هشتاد درصدیها معروف است: هشتاد درصد نتایج حاصل بیست درصد از کار و فعالیت است.

«نه» گفتن مایه‌ای ندارد.

برای گفتن «آری» به اولویتهای ضروری مربع II ناگزیرید که به فعالیتهای دیگری که گاه ضروری می‌نماید، «نه» بگویید.

چندی پیش از همسرم ساندر را دعوت شد که به عنوان دبیر کمیته، جلسه‌ای را اداره

کند. او کارهای مهم دیگری را در دست داشت و واقعاً مایل نبود که این دعوت را بپذیرد. در عین حال چون تحت فشار بود آن را پذیرفت. آنگاه به یکی از نزدیکترین دوستانش تلفن کرد و از وی تقاضا کرد که این مسئولیت را به جای او به عهده بگیرد. دوستش در کمال شکیبایی به سخنان او گوش کرد و سرانجام گفت: «بین ساندر، این کار بسیار جالب و دوست داشتنی است. در موقعیت و ارزش آن تردیدی ندارم. ضمن سپاسگزاری از دعوت شما برای شرکت در جلسه و حتی احساس غرور و سربلندی از این که مرا قابل دانسته‌اید، به دلایل زیادی قادر به شرکت در این جلسه نیستم. فقط مایلم بدانم که تا چه اندازه از تو سپاسگزارم.»

ساندر آماده شنیدن هر سخنی بود به جز یک «نه» دلپذیر. او رو به من کرد، آهی کشید و گفت: «کاش من هم همین را می‌گفتم.»

منظورم این نیست که نایستی اداره جلسه یا کمیته‌ای را به عهده گرفت. انجام این گونه کارها حائز اهمیت فراوان است. با وجود این شما همواره باید بالاترین اولویت را برگزینید و آنگاه با جسارت و چهره‌ای گشاده و خندان دست به عمل بزنید و بدون هیچ عذر، بهانه و سرافکنندگی به بقیه چیزها «نه» بگویید. در حقیقت «آری» نیرومندی باید از قلب و ذهن شما بجوشد، به سطح آید و پاسخ «نه» را برزباتان جاری کند. فراموش نکنید که در غالب مواقع «خوب» دشمن شماره یک «بهترین» است.

به هر حال شما در زندگی روزانه خود در برابر بعضی تقاضاها نه می‌گویید. اگر به کارهای به ظاهر ضروری پاسخ منفی ندهید، احتمالاً به کارهای اساسی و فوق‌العاده مهم «نه» خواهید گفت. چه بسا کاری ضروری، خوب و مطلوب به نظر آید اما همین خوب شما را از بهترین باز دارد و نگذارد که موهبت‌های منحصر به فرد خود را متجلی کنید.

ما همه روزه در قبال چیزها و تصمیم‌گیریها پاسخ «آری» یا «نه» را بر زبان جاری می‌کنیم. با تمرکز به رسالت فردی و اصول صحیح، از موهبت عقل و خرد بهره‌مند می‌شویم تا به گونه‌ای مؤثر داوری کنیم و سره را از ناسره تمیز دهیم. به هنگام کار با گروه‌های مختلف به آنان می‌گوییم که خمیر مایه مدیریت مؤثر زمان و زندگی چیزی نیست به جز سازماندهی و اجرای اولویتهای متعادل. آنگاه از آنان می‌پرسیم که اگر قرار

شود در یکی از موارد زیر بر خود خرده بگیرند به کدام یک اشاره خواهند کرد؟

(۱): عدم توانائی در تعیین اولویتها (۲): عدم توانایی یا تمایل به سازماندهی حول این اولویتها یا (۳): عدم نظم و ترتیب برای به اجرا درآوردن آنها. بیشتر مردم می‌گویند که در استقرار نظم و ترتیب مشکل دارند؛ اما با تعمق در می‌یابیم که مشکل اساسی آنان ناشی از عدم تثبیت اولویتها در قلب و ذهن است. در حقیقت آنان واقعاً عادت ۲ را درونی و باطنی نکرده‌اند.

بسیارند مردمانی که به ارزش فعالیت‌های مربع II در زندگیشان پی برده‌اند؛ خواه آن را تحت این عنوان بشناسند و خواه نه می‌کوشند تا برای فعالیت‌هایشان اولویت قایل شوند و تنها با توسل به نظم و ترتیب فردی آنها را در زندگیشان متجلی سازند. غافل از اینکه بدون در اختیار داشتن شعار رسالت فردی پایه و بنیانی برای تحکیم و انسجام چنین تلاشی وجود ندارد. در حقیقت آنان بر روی برگها (نگرشها و رفتارهای سطحی مبتنی بر نظم و ترتیب) کار می‌کنند بدون اینکه به بررسی ریشه‌ها (برداشت‌های اساسی) که نگرشها و رفتارهای طبیعی از آن نشأت می‌گیرد بپردازند.

کانون مربع II برداشتی است که از مرکز یک اصل سرچشمه می‌گیرد. اگر ذهن شما به همسر، پول، دوستان، لذت و خوشی و یا هر عامل دیگری متمرکز باشد، بی‌وقفه به بخش‌های I و III پرتاب می‌شوید و به نیروهای بیرونی که زندگیتان به آن متکی است، واکنش نشان می‌دهید. حتی اگر وضعیت خود را مرکز توجه قرار دهید، از بخش‌های I و III سر در می‌آورید، به گذشت زمان در هر لحظه واکنش نشان می‌دهید. اراده صرف نمی‌تواند به گونه‌ای مؤثر وضعیت شما را در قبال اصولی که به آن اعتقاد دارید به نظم در آورد. یک ضرب‌المثل معروف که در میان معماران متداول است می‌گوید: شکل از کار پیروی می‌کند. به همین ترتیب در دنیای کار و بازرگانی مدیریت تابع رهبری است. شما بر حسب استنباطی که از وقت و اولویت‌های خود دارید اوقات خود را صرف می‌کنید. اگر اولویت‌های شما از رسالت و اصول نشأت گرفته باشد و از عمق قلب و ذهنتان برخیزد مربع II را جایگاه طبیعی و پرشور زندگی تلقی کرده و اوقات خود را در آن متمرکز خواهید کرد. تنها راهی که می‌توانید به مقبولیت مربع III و لطف و لذت، بخش IV «نه»

بگویید و پشت پا بزنید، یافتن «آری» پرجاذبه‌ای در ژرفای قلب و ذهنتان است و تنها زمانی می‌توانید با اراده‌ای قوی و چهره‌ای گشاده به کارهای پیش پا افتاده و غیر ضروری «نه» بگویید که اهرم خود آگاهی را برای سنجش برنامه‌های خویش در اختیار داشته باشید و برای آفرینش برنامه‌ای جدید، منحصر به فرد و مبتنی بر اصول از قوه تخیل و وجدان بیدار برخوردار باشید.

حرکت به سوی مربع II

اگر پذیرفته‌اید که فعالیت‌های مربع II کانون و مرکز مدیریت مؤثر فردی است، با توسل به اصل نخست امور نخست را قرار دهید چگونه می‌توانید به سازماندهی و اجرای این کارها پردازید؟

اولین نسل مدیریت زمان حتی از مفهوم اولویت هم آگاه نبود. این نسل فهرست ساده‌ای را در دست داشت که پس از انجام هر جزء، آن را از فهرست حذف و کار را خاتمه یافته تلقی می‌کرد و هیچ اولیوی را برای اجزای این فهرست قایل نبود. طبیعی است که ارزشها و مقصود نهایی با مواد این فهرست هیچ گونه پیوستگی و هماهنگی نداشت چرا که ما طبعاً به آنچه که در حیطه آگاهی ماست و به ظاهر باید انجام شود واکنش نشان می‌دهیم. بسیاری از مردم با استنباطی که از نسل اول دارند، زندگی را به جلو می‌رانند. آنان مردمان بی‌دردی هستند که در مسیر زندگی هیچ زور، فشار و یا مقاومتی از خود نشان نمی‌دهند. از نظرایشان هم‌رنگ جماعت شدن خالی از لطف نیست. اصول و برنامه‌های تحمیلی این احساس را در ایشان پدید می‌آورد که مسئول نتایج نیستند. به هر حال مدیران نسل اول را نمی‌توان مردمان مؤثری به حساب آورد، دستاوردهایشان اندک است و شیوه زندگیشان در قابلیت تولیدشان نقشی ندارد. در حالیکه زیر ضربات نیروهای خارج از وجودشان از پای در آمده‌اند، اغلب بی‌مسئولیت و بدون اتکاء مشاهده می‌شوند. آنان از حس کنترل و عزت نفس قابل توجهی برخوردار نیستند. در حالی که مدیران نسل دوم کنترل بیشتری بر اوضاع و شرایط دارند. آنان پیشاپیش کارهایشان را طراحی و برنامه‌ریزی می‌کنند؛ به طور معمول مسئولیت پذیرند و

بر طبق قرار و تعهداتشان عمل می‌کنند. با وجود این در برنامه‌هایشان اولیتی مشاهده نمی‌شود و یا ارزشها و اهداف آنان با برنامه‌هایشان هیچ‌گونه پیوستگی ندارد. این کسان پس از انجام چند کار قابل توجه، گرایش بیشتری به برنامه‌ریزی پیدا می‌کنند.

مدیران نسل سوم با تصریح بر ارزشها و تعیین اهداف، نسبت به دو نسل پیشین برتری قابل توجهی دارند. آنان برای هر روزشان برنامه‌ریزی کرده و برای کارهایشان اولویت قائلند. همان‌طور که پیش از این گفته شد امروزه، مدیریت زمان غالباً در این بخش متمرکز است. در عین حال مدیران نسل سوم با چند بحران جدی روبه‌رویند. نخست این که برنامه‌ریزی روزانه به طور معمول بینش آنان را محدود می‌کند؛ چرا که در خلال کارهای روزانه چیزهای مهمی که تنها می‌توان در گستره وسیع‌تری مشاهده کرد از دست می‌رود. عباراتی که در «برنامه‌ریزی روزانه» رایج است اغلب به کارهای فوریتی زمان «حال» متمرکز است. ضمن اینکه اولویت بندی نسل سوم به هر کار و فعالیتی نظم می‌بخشد هیچ‌گاه به اهمیت اساسی کار نمی‌پردازد؛ و فعالیتها را در چارچوب اصول، رسالت فردی، اهداف و نقشها نمی‌بیند. روش برنامه‌ریزی روزانه‌ای که با ارزشهای نسل سوم پیش می‌رود، اساساً مسایل و بحرانهای روزبه‌روز مربع اول و مربع سوم را اولویت بندی می‌کند. به علاوه نسل سوم به توازن نقش مدیریت و قعی نمی‌نهد چرا که فاقد واقع‌گرایی و تمایل برای برنامه‌ریزی هر لحظه و هر دقیقه از روز است. گاه به پریشانی و سرخوردگی می‌انجامد تا بدانجا که فرد برنامه را رها کرده و به سوی ربع IV می‌گریزد. راندمان و کانون مدیریت زمان متمرکز به روابط محکم و صمیمی نیست بلکه در جهت فروپاشی پیش می‌رود. ضمن اینکه هر یک از سه نسل با برخی ابزارهای مدیریت آشنایند، هیچ‌یک اهرمی را عرضه نمی‌کنند که با توسل به آن بتوان متکی به اصول و بر طبق موازین بخش II زیست. اصول نسل اول به فهرست ساده‌ای محدود می‌شود که تنها ما را به انجام کارهای به وقت مقرر هشدار می‌دهد. نسل دوم که کمی پیشرفته‌تر است تقویمها و کتابچه‌هایی را در اختیارمان می‌گذارد که تعهدات آتی خود را در آن بنگاریم و در وقت مورد نظر آنها را به مرحله اجرا گذاریم.

حتی نسل سوم با برخورداری از مجموعه وسیع برنامه‌ریزی، طراحی و امکانات به

افراد کمک می‌کند تا به طور عمده فعالیت‌های دو ربع II و III را برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی کنند. با وجود اینکه اغلب مربیان و مشاوران از ارزش فعالیت‌های ربع II به خوبی واقفند، ابزارهای واقعی برنامه‌ریزی نسل سوم سازماندهی و تحقق این فعالیتها را تسریع نمی‌کند.

نظر به اینکه اصول هر نسلی مکمل اصول نسل‌های پیشین است، ابزارها و جنبه‌های نیرومند نسل‌های اول، دوم، و سوم اصول بنیادی نسل چهارم را فراهم می‌آورد. با وجود این، نیاز به بُعد دیگری حس می‌شود: نگرش یا انجام کاری که ما را یاری کند تا به سوی ربع II حرکت کنیم؛ متکی به اصول شویم و برحسب ضرورت و اهمیت کارها را به منصفه عمل درآوریم.

ابزار مربع II

هدف مدیریت مربع II، اداره زندگی ما به گونه‌ای مؤثر است. برای دستیابی به این مقصود، اصول درست و منطقی و رسالت فردی کانون توجه قرار می‌گیرد. به ضرورت هر کار به اندازه فوریت آن بها داده می‌شود و همه اینها در چارچوب حفظ توازن بین افزایش تولید و افزایش توانایی تولید ما، ارزیابی می‌شود.

سازماندهی مربع II مستلزم رعایت شش معیار زیر است:

ارتباط - ارتباط به مفهوم آن است که بین بینش، رسالت، نقشها و اهداف، برنامه‌ها، اولویتها، تمایلات و نظم و ترتیب شما، اتحاد، هماهنگی و انسجام وجود دارد. در صدر برنامه زمانبندی شعار رسالت فردی خود را بنویسید تا بتوانید به طور مداوم آن را مدنظر داشته باشید. همچنین محلی را برای نقشها و اهداف کوتاه و بلند مدت خود در نظر بگیرید.

توازن - ابزاری که در اختیار دارید باید بتواند شما را در ایجاد توازن در زندگی یاری کند؛ تا بتوانید نقشهای گوناگون خود را در زندگی شناخته و پیش رو داشته باشید و هرگز در جنبه‌های مهم زندگی از قبیل تندرستی، روابط خانوادگی، ارتقاء شخصیت و کسب کار قصور نورزید. بسیاری مردممانی که تصور می‌کنند موفقیت در یک زمینه، شکست در

سایر زمینه‌ها را جبران می‌کند. آیا به راستی این چنین است؟ شاید این اصل در بعضی زمینه‌ها و برای مدتی محدود صادق باشد اما آیا موفقیت در حرفه می‌تواند تلخکامی حاصل از ازدواج ناموفق، سلامت از دست رفته و یا ضعف شخصیت را جبران کند. به هر حال کارآیی واقعی مستلزم توازن است و ابزارهایی که در اختیار دارید باید بتوانند شما را در تأمین و نگهداری توازن یاری رسانند.

کانون مربع II - شما به اهرمی نیازمندید که در شما انگیزه بیافریند و یاریتان کند تا وقت لازم را در مربع II سپری کنید. به این ترتیب به جای اینکه ندانسته به بروز بحرانها دامن بزنید، از وقوع آن جلوگیری خواهید کرد. به اعتقاد من بهترین شیوه برای انجام این مهم سازماندهی زندگی براساس یک برنامه هفتگی است. البته این امر هیچ تناقصی با اولویت‌بندی برنامه روزانه ندارد. اما مبنای اصلی، سازماندهی روزهای هفته است چرا که تعادل برنامه هفتگی به مراتب بیشتر از توازن برنامه روزانه است. به طور کلی هفته به عنوان تنها واحد کامل زمان جایگاه خاصی دارد. در کسب و کار، آموزش و پرورش و ابعاد دیگر زندگی اجتماعی، تعیین بعضی روزها برای سرمایه‌گذاری، برخی دیگر برای استراحت و شماری برای اندیشه و الهام امری متداول است. برای مثال یهودیان و کاتولیکها روزی از هفته را به ترقی و تعالی اخلاقی و معنوی اختصاص می‌دهند. بیشتر مردم برنامه‌های خود را بر حسب هفته زمانبندی می‌کنند. با وجود این غالب ابزارهای برنامه‌ریزی نسل سوم به برنامه‌ریزی روزانه متکی است. این ابزار ضمن کمک برای اولویت بخشیدن به کارها، اساساً یاریتان می‌کند تا گرفتاریها و بحرانهای زندگی را به نظم درآورید.

هدف آن نیست که اجزای برنامه خود را اولویت‌بندی کنید، مقصود آن است که اولویتهای کار و زندگیتان را به نظم درآورید.

بُعد «مردم» - شما محتاج ابزاری هستید که نه تنها برنامه‌ها، که نقش مردم را نیز به حساب آورد. فرد مبتنی بر اصول ضمن بهره‌برداری بیشتر از زمان، تأثیرگذاری بر مردم را نیز مرکز توجه قرار می‌دهد. بعضی اوقات زندگی متکی به اصول (مربع II) و ادارتان می‌کند تا کارهای مردم را بر اهداف خود مقدم شمرد. اهرمی که در دست دارید بایستی

بازتابی از این ارزش باشد تا در مواقع رکود برنامه، به جای اتلاف وقت و ارتکاب جرم یا گناه به کارهای دیگران سرعت بخشید.

انعطاف پذیری - ابزار برنامه ریزی باید همواره فرمانبردار شما باشد و نه آمر و فرمان دهنده. این اهرم برای خدمت به شما، باید دقیقاً با اوضاع و شرایط نیازها و خصوصیات شما جور و هماهنگ باشد.

قابلیت حمل - ابزار برنامه ریزی باید قابل حمل باشد، چنانکه بتوانید در بیشتر مواقع آن را با خود حمل کنید. چه بسا بخواهید که در هنگام سوار بر اتوبوس شعار رسالت شخصی خود را مرور کنید و یا مایل باشید ارزش فرصتهای تازه را بر حسب آنچه قبلاً برنامه ریزی کرده اید بسنجید. با ابزار و معیار قابل حمل اطلاعات مهم و سودمند همواره در اختیارتان است. از آنجایی که مربع II کانون مدیریت مؤثر نفس است، محتاج وسیله‌ای هستید که شما را به این بخش منتقل کند. کار من بر روی اصل نسل چهارم تصادفاً به ایجاد ابزاری خاص انجامید که بر طبق معیارهای فوق طراحی شده بود. با وجود این بسیاری از ابزارهای نسل سوم را می‌توان به سهولت مورد استفاده قرار داد. نظر به اینکه این اصول بسیار عمیق و منطقی است، اجرا و کاربردهای خاص آن ممکن است از یک فرد به فرد دیگر کاملاً متفاوت باشد.

مدیریت نفس متکی به مربع II

اگر چه هدف من در اینجا آموزش اصول تأثیر گذاری است و نه اجرای آن؛ با وجود این معتقدم که اگر با اتکاء به موارد مبتنی بر اصول مربع II به یک هفته از زندگیتان نظم بخشید و آن را به خوبی حس کنید، اصول ماهیت نسل چهارم را بهتر درک خواهید کرد. سازماندهی اوقات هفته با استفاده از ابزار مربع II مستلزم رعایت موارد زیر است: شناسایی نقشها - اولین قدم تعیین نقشهای اساسی زندگی است. اگر تا به حال به طور جدی به وظایف خود در زندگی نیندیشیده‌اید، می‌توانید آنچه را که بلافاصله به ذهنتان خطور می‌کند، یادداشت کنید. شما به طور حتم به عنوان یک فرد، نقشی را به عهده دارید. ممکن است بخواهید در زندگی خانوادگی برای خود بیش از یک نقش قایل

شوید. زن یا شوهر، مادر یا پدر، پسر یا دختر، عضوی از شجره یک خاندان، عمه یا عمو، خاله یا دایی، پسر عمو یا دختر عمو و جز اینها. چه بسا مایل باشید با توجه به وقت و نیروی که به کارهای گوناگون اختصاص می‌دهید، در عرصه کار و فعالیتهای اجتماعی و مذهبی برای خود چند نقش قایل شوید. البته ناگزیر نیستید که نگران توصیف نقشهایی که در تمام عمر با آن زندگی خواهید کرد باشید. فقط کافی است که اوقات یک هفته را در نظر گرفته و نقشهایی را که از جنبه‌های مختلف به این اوقات اختصاص می‌دهید یادداشت کنید. به دو نمونه از وظایفی که افراد ممکن است برای خود در نظر بگیرند توجه نمایید:

۱- همسر	۱- فرد
۲- مادر	۲- زن/شوهر
۳- نماینده آژانس مسکن	۳- مدیرکل
۴- عضو امور فرهنگی کلیسا	۴- مدیر تحقیقات
۵- عضو گروه سمفونی	۵- مدیر امور کارکنان
۶- عضو گروه ورزشی	۶- مدیر امور اداری
۷- مشاور بهره‌وری فردی	۷- مدیر فرآورده‌های جدید

انتخاب اهداف - دومین قدم اندیشیدن به دو یا سه کار ضروری است که احساس می‌کنید بایستی در طول هفته آینده به مرحله اجرا گذارید، این فعالیتها به عنوان اهداف شما ثبت می‌شوند.

دست کم بعضی از این اهداف باید بازتاب فعالیت‌های مربع II باشد. کمال مطلوب آن است که اهداف کوتاه مدت به اهداف بلند مدتی که پیش از این تعیین کرده‌اید و با شعار رسالت فردی شما هماهنگ است، متصل شود. حتی اگر شعار رسالت فردی خود را تعیین نکرده‌اید، به هنگام مرور و بررسی هر یک از این نقشها و اهداف، ذهن خود را برای نگاشتن آن آماده خواهید کرد.

برنامه زمانبندی - اینک می‌توانید در حالیکه اهدافی را در ذهن دارید، اوقات هفته آینده را زمانبندی کنید. برای مثال اگر هدفتان تعیین پیش نویس رسالت فردی است می‌توانید دو ساعت از اوقات روز یکشنبه را به این کار اختصاص دهید. روز یکشنبه یا هر روز دیگری از هفته که برای شما، اعتقادات و اوضاع و شرایط شما، حال و هوای خاصی دارد، وقت مطلوبی برای برنامه‌ریزی فعالیت‌های اخلاقی و معنوی است: وقت مناسبی برای اتصال به ضمیر برتر و بررسی زندگی خویش در چارچوب اصول و ارزشها. اگر هدفی را برای ورزش و تناسب اندام در نظر گرفته‌اید می‌توانید ساعتی از هر روز یا دست کم دو، سه روز در هفته را به اجرای این هدف اختصاص دهید، تعدادی از اهداف را تنها می‌توان در اوقات کار روزانه انجام داد و تعداد دیگری را هم در روزهای تعطیل و به هنگام حضور همه اعضای خانواده. آیا به تدریج می‌توانید مزایای برنامه‌ریزی هفتگی را نسبت به برنامه‌ریزی روزانه حس کنید؟

هدفهای رشد شخصی	تهیه پیشنویس شعار رسالت شخصی نامنویسی برای شرکت در سمینار عیادت دوستم فرانک، در بیمارستان
درمورد نقش همسر/پدر	مدیریت امور منزل کلاس دخترم، کاریما پروژه علمی پسر، تیم دوچرخه دخترم، سارا
در مورد نقش مدیر: فرآورده‌های جدید	معیارهای سنجش ارزیابی بازار مصاحبه با داوطلبان سمت معاونت
در مورد نقش مدیر: تحقیقات	مطالعه نتیجه آزمایش قبلی پرداختن به مسایل مربوط به اوراق بهادار
در مورد نقش مدیر: رشد و توسعه کارکنان	بررسی نحوه انجام کار ملاقات با ساموئل
در مورد نقش مدیر: امور اداری	تهیه گزارش آخر ماه گزارش بررسی حقوق و دستمزد
در نقش رییس شرکت..	تهیه دستور کار ملاقات با کانکلین شروع برنامه‌ریزی برای سال بعد

پس از شناخت نقشها و تعیین اهداف می‌توانید هر هدف را با توجه به اولویت یا دلایلی خاص به روزی از هفته اختصاص دهید. همچنین می‌توانید ملاقاتهای پیشین خود را در تقویم بررسی کرده و مزایای آن را در قالب اهدافتان بسنجید و چنانچه آنها را در جهت تقویت مقاصد خویش می‌باید بار دیگر این ملاقاتها را در اهدافتان در نظر بگیرید. به هنگام مطالعه برنامه زمانبندی هفته آینده، ببینید که چگونه نوزده مورد از مهمترین اهدافی را که اغلب به مربع II متکی است به برنامه زمانبندی اجرایی در (صفحات ۱۹۵-۱۹۴) منتقل کرده‌اید. به علاوه به کادری که با عبارت «اره را تیز کنید» مشخص شده توجه کنید. این کادر محلی برای برنامه‌ریزی فعالیت‌های مهم و حیاتی مربع II در هر یک از چهار بُعد انسانی است که در عادت ۷ با شرح و تفصیل به آن خواهیم پرداخت.

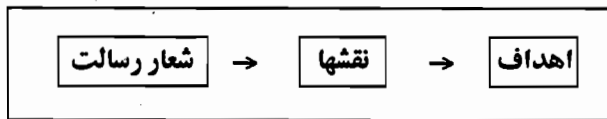
پس از آنکه برنامه خود را برای نوزده هدف مهم هفته آینده زمانبندی کردید، به برنامه اجرایی نظری بیفکنید و به اوقات باقیمانده و برنامه ریزی نشده توجه کنید. برنامه هفتگی متکی به مربع II نه تنها یاریتان می‌کند که امور نخست را نخست قرار دهید بلکه با اهدای آزادی و انعطاف‌پذیری شرایطی را فراهم می‌آورد تا با رویدادهای غیر منتظره به درستی برخوردار کنید، ملاقاتها را در صورت لزوم جابجا کنید، بی‌اختیار از تجربه‌های گوناگون لذت ببرید، از تاثیر روابط با دیگران آگاه بشوید، از رویارویی با تجربه‌های خود جوش غرق شعف شوید و یقین حاصل کنید که برای تحقق اهداف کلیدی در هر زمینه‌ای، عاملان هفته خود را برنامه‌ریزی کرده‌اید.

شرایط روز-برنامه روزانه بیشتر تابع اوضاع و شرایط روز، اولویت‌بندی فعالیتها، واکنش نسبت به رویدادهای غیره منتظره، روابط و تجربه‌هاست.

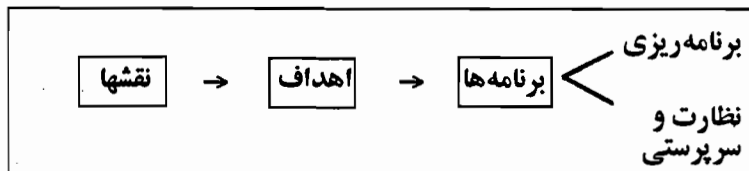
هر روز صبح دقایقی را به مرور برنامه روزانه اختصاص دهید تا با تصمیمتان که از ارزشهای شما نشأت گرفته و به سازماندهی هفتگانه متصل است تماس حاصل کرده و خود را برای رویدادهای غیره منتظره آماده کنید. با نظری اجمالی به برنامه روزانه در می‌یابید که نقشها و اهدافتان به طور طبیعی تابع یک اولویت‌بندی طبیعی است که از توازن باطنی شما نشأت می‌گیرد. این اولویت‌بندی متعلق به نیمکره راست مغز است و در نهایت از خلال حس رسالت فردی شما خودنمایی می‌کند.

چه بسا در یابید که الویت بندی الف، ب، ج یا ۱، ۲، ۳ نسل سوم برای فعالیت های روزانه شما نظم لازم را فراهم آورد. هرگز نمی توان کارها را به دو گروه ضروری و غیر ضروری تقسیم کرد. بدیهی است که بسیاری از فعالیتها در نقطه ای بین این دو قطب درجه بندی می شود. به بیانی دیگر همه کارها به یک اندازه مهم نیستند. به هر حال اولویت بندی نسل سوم در چارچوب سازماندهی هفتگانه، روزهای هفته را کانون توجه قرار می دهد.

برای اینکه تلاش برای اولویت بندی کارها مؤثر واقع شود قبل از هر چیز باید از رابطه این فعالیتها با رسالت فردی و همچنین نقش آن در توازن زندگیتان آگاه شوید. در غیر این صورت ممکن است کارهایی را اولویت بندی کرده و تحقق بخشید که هیچ گاه مورد نیازتان نبوده و تمایلی هم به انجامش ندارید. آیا می توانید با اتکای به اصول و مدیریت مربع II اوقات هفته را سازماندهی کرده و تفاوت آن را با برنامه ریزی روزانه حس کنید. و آنگاه با اتکای به نفس، اوقات روزانه را طرح ریزی کنید؟ آیا می توانید تفاوت چشمگیری را که با تمرکز به اصول مربع II در مهارتهای تأثیرگذاری و نفوذ شما پدید می آید حس کنید؟



تنظیم برنامه دراز مدت



برنامه ریزی هفتگی

برگه هفتگی		پنجشنبه	جمعه
اهداف		اولویتهای امروز	
هدنهای رشد شخصی	تهیه پیشنویس شعار رسالت شخصی	گزارش بررسی حقوق	
	نامنویسی برای شرکت در سمینار		
	عیادت دوستم فرانک، در بیمارستان		
درمورد نقش همسر/پدر	مدیریت امور منزل		
	کلاس دخترم، کاریما		
	پروژه علمی پسر، تیم		
	دوچرخه دخترم، سارا		
در مورد نقش مدیر: فرآورده‌های جدید	معیارهای سنجش	تعهدات / قرار ملاقات‌ها	
	ارزیابی بازار	وقت خصوصی	
در مورد نقش مدیر: تحقیقات	مصاحبه با داوطلبان سمت معاونت	تهیه پیشنویس شعار رسالت شخصی	
	مطالعه نتیجه آزمایش قبلی	مصاحبه‌ها	
در مورد نقش مدیر: رشد و توسعه کارکنان	پرداختن به مسایل مربوط به اوراق بهادار		
	بررسی نحوه انجام کار		
در مورد نقش مدیر: امور اداری	ملاقات با ساموئل	عیادت دوستم فرانک، در بیمارستان	
	تهیه گزارش آخر ماه	مدیریت امور منزل	
در نقش رییس شرکت..	گزارش بررسی حقوق و دستمزد	بررسی نحوه انجام کار	
	تهیه دستور کار	ملاقات با کانکلین	
	ملاقات با کانکلین	مطالعه نتیجه آزمایش قبلی	
	شروع برنامه‌ریزی برای سال بعد	عصر	عصر
اره را تیز کنید			
جسمانی			
ذهنی			
معنوی			
عاطفی - اجتماعی			

من پس از اینکه نیروی سازماندهی مبتنی بر اصول مربع II را تجربه کردم و تحولی را که در زندگی صدها نفر پدید آورد مشاهده کردم؛ دانستم که این اهرم نیرومند چه تفاوت قابل توجهی را پدید می‌آورد و هر چه اهداف هفتگی کامل‌تر شود و در چارچوب وسیع‌تری از اصول صحیح جای گیرد و پیوند محکم‌تری با رسالت فردی داشته باشد، تأثیرگذاری‌اش بیشتر است.

بر طبق برنامه ریزی زندگی کنید.

بار دیگر کار خود را با زبان کامپیوتر توصیف می‌کنیم. اگر عادت ۱ می‌گوید: «شما برنامه‌نویس کامپیوتر هستید» و عادت ۲ می‌گوید: «برنامه را بنویسید» عادت ۳ به این مفهوم است که: «برنامه را اجرا کنید» و یا به عبارت دیگر: «بر طبق برنامه زندگی کنید» و این امر به طور عمده از اراده مستقل، نظم و ترتیب نفس، یکپارچگی و درستی وجود و تعهد پیروی می‌کند. اموری که ناشی از اهداف کوتاه مدت و برنامه‌ها و گذشت ثانیه‌ها نیست بلکه به اصول صحیح و ارزشهایی که از ژرف‌ترین سطوح ذهن برمی‌خیزد و به چارچوب اهداف برنامه‌ها و زندگی ما معنا می‌بخشد متکی است. به تدریج که روزهای هفته را سپری می‌کنید، بی‌تردید، گاه تمامیت و درستی وجود شما به سطح می‌آید و در بوته آزمایش قرار می‌گیرد. عامه پسند بودن واکنش نسبت به اولویتهای فوری و غیر ضروری مردمان دیگر در مربع III یا لطف‌گریز به مربع IV ممکن است بر فعالیتهای مهم مربع II که طرح ریزی کرده‌اید چیره شود. توجه به اصول خودآگاهی و وجدان می‌تواند امنیت باطنی، هدایت و خردمندی قابل توجهی را برایتان به ارمغان آورد تا با توسل به آن از اراده‌ای مستقل برخوردار شوید و یکپارچگی وجود را حفظ کنید، اما چون فن درست و آزموده‌ای در اختیار نیست همیشه نمی‌توانید پیشاپیش تشخیص دهید که چه کاری واقعاً ضرورت دارد. هر چقدر با دقت اوقات هفته را نظم بخشید، با مواردی روبه‌رو خواهید شد که در مقام فرد متکی به اصول می‌بایستی برنامه خود را تابع ارزشی والاتر کنید. شما می‌توانید این کار را با حسی آکنده از صلح و صفای باطن انجام دهید چرا که از زندگی مبتنی بر اصول بهرمندید.

یکبار یکی از پسرانم به منظور ارتقاء کارآیی اش عمیقاً سرگرم برنامه ریزی بود. او برای یکی از روزها برنامه بسیار متراکمی را پیش بینی کرده بود. از جمله خرید چند کتاب، شستشوی اتومبیل و ملاقات با جان، دوست صمیمی اش. همه چیز بر طبق برنامه پیش رفت تا وقت ملاقات با جان فرارسید. آنان سالها با یکدیگر دوست بودند اما پسر به این نتیجه رسیده بود که ملاقات با جان و وقت گذرانی با او در برنامه زمانبندی اش جایی ندارد. به همین دلیل برای اینکه الگوی افزایش کارآیی او به طور قطع تحقق پیدا کند، ارتباط با جان را به گفتگوی ده، پانزده دقیقه‌ای تلفنی محدود کرد.

اما آگاهی از این موضوع برای جان ضربه‌ای هولناک تلقی شد. از این رو یک ساعت و نیم پس از اطلاع از این برنامه ملاقاتی با پسر ترتیب داد و این دو، بار دیگر گرم گفتگو و وقت‌گذرانیهای گذشته شدند. حتی مدت دیدار آنان از گذشته هم فراتر رفت. در نتیجه برنامه زمانبندی در رابطه با جان عقیم ماند و تجربه نامطلوبی را برای او به جا گذاشت. بار دیگر خاطر نشان می‌کنم که نمی‌توان در روابط انسانی از نگرش کارآیی و راندمان بهره‌مند 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.

من در برخورد با افراد بد اخلاق و مخالف بارها کوشیده‌ام که کارآیی خود را حفظ کنم اما هیچ‌گاه موفق نشده‌ام.

بسیاری از والدین به خصوص مادرانی که بچه‌های کوچک دارند، در انجام کارهای زیاد و متنوع ناکام می‌مانند؛ زیرا ظاهراً در تمام روز به فکر تأمین نیازهای بچه‌های خردسال خویشند، فراموش نکنید که ناکامی ناشی از انتظارات ماست و انتظارات ما به جای اینکه از اولویتها و ارزشهایمان نشأت گیرد اغلب حاصل الگوهای اجتماع است. با وجود این اگر عادت ۲ را در عمق قلب و ذهن خود بیروانید، این ارزشهای والا، شما را در مسیر صحیح هدایت خواهد کرد. شما می‌توانید برنامه خود را تحت تأثیر ارزشها و یکپارچگی وجود قرار دهید، می‌توانید انعطاف‌پذیر باشید و خود را با اوضاع و شرایط حاضر وفق دهید. به این ترتیب اگر برنامه‌تان درست از آب در نیاید و یا ناگزیر به تغییر آن باشید احساس گناه نخواهید کرد.

پیشروی نسل چهارم

یکی از دلایل مقاومت مردم در قبال استفاده از ابزارهای مدیریت زمان نسل سوم از دست دادن خود جوشی و انعطاف‌پذیری است. این ابزارها مردم را به اطاعت از برنامه وامی دارند چرا که نگرش مدیریت نسل سوم با این اصل که مردم نسبت به چیزها حق تقدم دارند هماهنگ نیست.

ابزار نسل چهارم این اصل را محترم می‌شمرد. همچنین به این امر واقف است که به جای ارزیابی راندمان نخست باید به بررسی میزان تأثیرگذاری و نفوذ پرداخت و این کار را باید از خود آغاز کرد. این اهرم تشویقتان می‌کند که در مربع II مستقر شوید، اصول را به خوبی درک کرده و شالوده زندگی را بر آن بنیان نهید. افزودن براین برای ارزشها و مقاصد خویش تعریف روشنی داشته باشید و تصمیمهای هر روز خود را با این معیارها اتخاذ کنید. همچنین یاریتان می‌کند تا در زندگی به توازن دست یابید، از محدودیت برنامه‌ریزی روزانه پا را فراتر گذارید و در چارچوب هفته برنامه‌ریزی می‌کنید و هر آینه ارزشی را مغایر با برنامه‌های خویش یافتید، با توسل به خود آگاهی و وجدان، اصول و مقاصدی را که مهمترین ارکان زندگیتان است در قالب تمامیت وجود حفظ کنید و به جای بهره‌مندی از نقشه از قطب‌نما استفاده کنید.

مدیریت نفس نسل چهارم به چهار دلیل مختلف پیشرفته‌تر از نسل سوم است.

۱- مبتنی بر اصول است. اصولی که یاریتان می‌کند تا وقت را در چارچوب آنچه واقعاً برایتان مهم و مؤثر است بسنجید.

۲- تابع وجدان است فرصتی را فراهم می‌آورد تا با توسل به حد اعلای تواناییهاتان که با عمیق‌ترین ارزشهاتان هماهنگ شده زندگی را سازماندهی کنید. همچنین این آزادی را برایتان قائل است که برنامه‌هایتان را تابع ارزشهای والای خویش کنید.

۳- رسالت منحصر به فرد شما را که شامل ارزشها و اهداف درازمدت شماست توصیف و جهت و مقصود هر روز زندگیتان را تعیین می‌کند.

۴- یاریتان می‌کند تا با شناخت وظایف، هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی مسئولیتهای روزهای هفته، زندگیتان را متعادل کنید.

۵- با سازماندهی و برنامه‌ریزی هفتگی، چارچوب بزرگتری را فراهم می‌کند تا بر محدودیتهای برنامه‌ریزی روزانه چیره شوید و از طریق بررسی وظایف اصلی، با ژرف‌ترین ارزشهایتان تماس حاصل کنید. با اجرای این پنج اصل پیشروی، نخست روابط و نتایج را مرکز توجه قرار می‌دهید و در درجه دوم به عامل زمان توجه می‌کنید.

تفویض اختیار: افزایش تولید و قابلیت تولید

ما همه کارهای خود را با واگذاری به زمان یا فردی دیگر به مرحله اجرا می‌گذاریم. اگر کاری را به زمان واگذار کنیم، به راندمان می‌اندیشیم و اگر به دیگری تفویض اختیار کنیم به تأثیر گذاری و نفوذ فکر می‌کنیم.

بسیارند افرادی که از واگذاری کار به دیگران دریغ می‌ورزند؛ این کسان بر این باورند که تفویض اختیار محتاج وقت و تلاش بیشتری است. به علاوه خودشان کار مورد نظر را بهتر انجام می‌دهند. در عین حال تفویض اختیار مؤثر نیرومندترین اهرم در پیشبرد کارها به شمار می‌آید.

انتقال مسئولیت به افراد ماهر و آموزش دیده به شما امکان می‌دهد که نیروی خود را به کارهای مهمتر اختصاص دهید. تفویض اختیار هم موجب رشد و ترقی افراد شده و هم منجر به پیشرفت تشکیلات می‌شود. از مرحوم جی.سی.پنی^(۱) نقل شده است که وقتی دریافت به تنهایی از عهده کارها بر نمی‌آید خردمندانه‌ترین تصمیم زندگیش را اتخاذ کرد و کارها را به دیگران تفویض نمود. اتخاذ این تصمیم در سالها پیش، موجب گشایش صدها فروشگاه و استخدام هزاران نفر شد.

نظر به اینکه واگذاری دخالت دیگران را می‌طلبد پیروزی عمومی محسوب شده و در قالب عادت ۴ می‌گنجد. از سوی دیگر چون ما در این مبحث توجه خود را به اصول

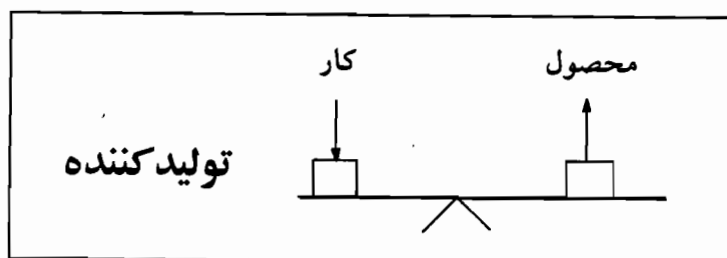
1 - J.C.PENNY

موسس یکی از بزرگترین فروشگاههای زنجیره‌ای آمریکا که در بسیاری از نقاط

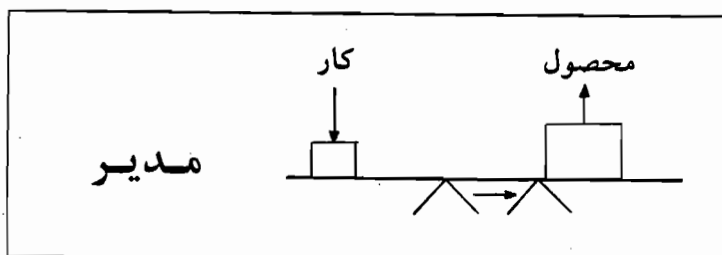
این کشور شعبه دارد.

مدیریت فردی معطوف کرده‌ایم و توانایی تفویض اختیار به دیگران، یک تفاوت اساسی بین نقش مدیر و نقش تولید کننده مستقل محسوب می‌شود؛ من تفویض اختیار را از نقطه نظر مهارت‌های مدیریت فردی مورد بررسی قرار می‌دهم.

یک تولید کننده برای دستیابی به نتایج دلخواه یعنی تصاحب تخمهای زرین باید کارهای لازم را به مرحله اجرا گذارد. با این توصیف مادری که ظرفها را می‌شوید، معماری که نقشه‌ای را طراحی می‌کند و ماشین نویسی که به تایپ نامه‌ها سرگرم است جملگی تولید کننده‌اند. در عین حال هر گاه کسی از طریق سیستم و یا فردی در جایی مستقر شود و برای اکتساب تخمهای زرین کار کند؛ گرچه در محدوده کار و وظیفه‌اش مدیر است اما مدیری با اتکای متقابل است. با این مفهوم مادری که شستن ظرفها را به دخترش واگذار می‌کند یا معماری که بر کار گروهی از معمارهای دیگر نظارت دارد و یا ماشین نویسی که ماشین نویسه‌های دیگر را سرپرستی می‌کند جملگی مدیرند. تولید کننده می‌تواند برای تولید فرآورده مورد نظرش یک ساعت تلاش کند و با حد اعلای راندمان واحدی از تلاش خود را به ثمر رساند.



از سوی دیگر مدیر می‌تواند با صرف همین مدت و با تفویض اختیار مؤثر تولید خود را ده، پنجاه و یا صد برابر کند.



مدیریت اساساً به مفهوم پیش بردن نقطه اتکا به سوی تولید بیشتر است و تفویض اختیار در این راستا کلید مدیریت مؤثر محسوب می‌شود.

تفویض اختیار آمرانه

به طور کلی دو نوع تفویض اختیار وجود دارد: تفویض اختیار آمرانه و تفویض اختیار ناظر. تفویض اختیار آمرانه یعنی «این کار را انجام دهید، به آن کار پردازید و نتیجه را به من بگویید» بیشتر تولیدکنندگان از دیدگاه تفویض اختیار آمرانه برخوردارند. این کسان همواره آستینها را بالا می‌زنند و کارها را به مرحله اجرا می‌گذارند. اگر حتی به ایشان مقام سرپرستی یا مدیریت اعطا شود مسیر تفکرشان حول تولیدکننده متمرکز است چرا که اصولاً نمی‌دانند چگونه کارها را به دیگران واگذار کنند و آنگاه منتظر نتایج باشند. این کسان شیوه‌ها و روشهای کار را مرکز توجه قرار داده و تنها خود را مسئول نتایج می‌شمرند.

یکبار هنگامی که به اتفاق اعضای خانواده‌ام به اسکی روی آب رفته بودیم نمونه جالبی از تفویض اختیار آمرانه را تجربه کردم. پسر من که در رشته اسکی روی آب مهارت داشت بر روی آب بود و من هم قایق را می‌راندم. دوربین را به ساندرادادم و از وی تقاضا کردم که تعدادی عکس بگیرد. چون فیلم زیادی داخل دوربین نبود، از او خواستم که فقط صحنه‌های جالب و دیدنی را عکسبرداری کند. پس از آنکه دریافتیم به شیوه کار دوربین آشنا نیست، وظیفه‌اش را محدود کردم و گفتم باید یقین حاصل کند که به هنگام عکسبرداری خورشید در جلوی اوست و پسرمان در حال انجام حرکتی جالب و دیدنی. اما هر چه به فیلمهای باقیمانده و بی‌تجربگی او بیشتر اندیشیدم، فکرم به محدود کردن وظایفش بیشتر متمرکز شد. عاقبت گفتم: «نگاه کن، ساندراد، هر وقت اشاره کردم، دگمه دوربین را فشار بده.» و سپس چند دقیقه بعد فریاد زدم «بگیر، بگیر، بگیر!...» در هراس بودم که اگر لحظه‌ای غفلت کنم عکسبرداری درست از آب در نیاید.

این تجربه، نمونه دقیقی از تفویض اختیار آمرانه است: نظارت تنگاتنگ به روشها. بسیاری از مدیران به طور مداوم امور را این گونه نظارت می‌کنند. اما به راستی تا چه

اندازه با چنین شیوه‌ای کار پیش می‌رود و با دخالت در هر کار و هر حرکتی چند نفر را می‌توان سرپرستی کرد؟

راه بهتر و مؤثرتری برای تفویض اختیار وجود دارد. شیوه‌ای که بر اساس بهره‌گیری از خودآگاهی، قوه تخیل، وجدان و اراده آزاد مردمان دیگر استوار است.

تفویض اختیار نظارت‌کننده

این نوع تفویض اختیار به جای روشها، نتایج را کانون توجه قرار می‌دهد. به بیانی دیگر انتخاب روش را به عهده افراد گذاشته و تنها ایشان را مسئول نتایج می‌شناسد. البته در آغاز امر، زمان و انرژی بیشتری صرف می‌شود. اما این زمان و انرژی، ارزش سرمایه‌گذاری را دارد. در این روش تکیه‌گاه اهرم به طرف تولید بیشتر حرکت می‌کند. تفویض اختیار ناظر حاصل درک متقابل و روشن و تعهد نسبت به انتظاراتی است که در پنج مورد زیر خلاصه می‌شود:

۱- نتایج دلخواه: تمام جنبه‌های کار باید برای مدیر و تولیدکننده واضح و روشن باشد. دقت شما باید به «چه» متمرکز شود و نه «چگونه». ذهن به نتایج معطوف شود و نه به روشها؛ شما به عنوان مدیر باید با تأمل و شکیبایی نتایج دلخواه را در ذهن تولیدکننده ترسیم کنید. با شرح و تفصیل کیفیت کار دلخواه را برایش شرح دهید و بگویید که تا چه وقت نتایج مورد نظر باید ایجاد شده باشند.

۲- راهنماها: ابزار و عواملی را که فرد باید در محدوده آن عمل کند، شناسایی کنید. این پارامترها باید تا حد ممکن محدود باشد تا به تعیین شیوه‌ها و روشها تبدیل نشوند، با وجود این بایستی محدودیتهای جدی و مؤکدی بر محیط کار حاکم گردد. طبیعی است که شما مایل نیستید که تولیدکنندگان فکر کنند به مجرد انجام و اتمام هدفها از آزادی ناهنجاری برخوردارند و می‌توانند ارزشها و اصول دیرینه محیط کار را نقض کنند. چرا که چنین شیوه‌ای خود جوشی را از بین می‌برد و تولیدکننده را به عقیده و تفویض اختیار آمرانه برمی‌گرداند: فقط به من بگویید که چه می‌خواهید تا آن را برایتان انجام دهم. اگر قصوری در کار می‌بینید بی‌درنگ به آن اشاره کنید و در این زمینه صادق و

روراست باشید. به فرد بگویید که در طول راه باتلاقیها در کجا و حیوانات وحشی در کجاست. طبعاً نمی‌خواهید که اشتباهات در محیط کار هر روز تکرار شود. پس شرایطی را فراهم آورید که افراد از اشتباهات شما و دیگران پند بگیرند؛ به مسیرهایی که ایشان را به شکست می‌کشاند اشاره کنید. به آنان متذکر شوید که از انجام چه کارهایی خودداری کنند؛ اما هرگز نگویید که چه کارهایی را به مرحله اجرا گذارند. مسئولیت دستیابی به نتایج کار را به عهده خودشان واگذارید. انجام کارهای لازم بر طبق خطوط و راهنماها.

۳- منابع: به منابع انسانی، مالی، فنی و تشکیلاتی که فرد می‌تواند با استفاده از آن به نتایج دلخواه برسد اشاره کنید.

۴- معیارها: معیارهایی که در ارزیابی نتایج مورد استفاده قرار می‌گیرد و همچنین زمان دقیق ارزشیابی و اعلام نتایج را مشخص کنید.

۵- نتایج: پس از ارزیابی نتایج، عواقب عملکرد خوب و بد را تصریح کنید. حاصل عملکرد خوب ممکن است پاداش نقدی، ارتقاء سمت، پاداش روحی و نتایج طبیعی دیگری باشد که با رسالت کلی تشکیلات پیوند دارد.

اعتماد بالاترین شکل انگیزش آدمی است و موجب می‌شود که افراد بهترین عملکرد را از خود بروز دهند. در عین حال بارور شدن نهال اعتماد محتاج شکیبایی و گذشت زمان است. با تعلیم و تربیت افراد می‌توان صلاحیت ایشان را تا حد اعتماد مورد نیاز ارتقاء داد.

به اعتقاد من اگر تفویض اختیار ناظر به درستی انجام پذیرد، هم مدیر و هم تولید کننده از مزایای آن بهره‌مند می‌شوند و نهایتاً کار بیشتری، در وقت کمتری انجام می‌پذیرد.

من معتقدم که در یک خانواده منظم و سازمان یافته، با تفویض مناسب کارها به هر یک از اعضا، می‌توان در صرف وقت تا حد اعلائی ممکن صرفه جویی کرد، به طوری که هر کس بتواند وظایف خود را ظرف یک ساعت در روز به پایان رساند. در عین حال گرایش به اداره چنین سازمانی ظرفیت درونی می‌طلبد و نه کار و تقلای بیرونی. به بیانی دیگر نفوذ و تاثیر گذاری فرد مورد نظر است و نه راندمان و کارایی او. طبیعی است که

شما بهتر از فرزندانتان می‌توانید اتاقی را منظم و آراسته کنید؛ در عین حال هدف نهایی شما تربیت و پرورش ایشان برای انجام چنین کارهایی است. اگر چه این مهم مستلزم صرف وقت زیادی است اما در عوض در درازمدت ثمرات ارزنده‌تری عاید می‌کند. این روش به برداشت کاملاً جدیدی از تفویض اختیار مربوط می‌شود چرا که در حقیقت این روش ماهیت رابطه را تغییر می‌دهد؛ پیشخدمت ارباب خود می‌شود؛ زیرا در انجام کار تابع نیروهای بیرونی نیست بلکه پیرو نیروی وجدان است، وجدانی که از تعهد نسبت به دستیابی به نتایج دلخواه نشأت گرفته است. همچنین تولید کننده را و می‌دارد تا در انجام وظایف، با اصول صحیح هماهنگ شود و برای حصول نتایج دلخواه، نیروی خلاقه‌اش را در مجرای صحیح هدایت کند. اصول تفویض اختیار ناظر برای هر روز و هر موقعیتی قابل استفاده است. با افرادی که هنوز به بلوغ روحی نرسیده‌اند کمتر به نتایج دلخواه اشاره کنید و بیشتر به رهنمودها تأکید ورزید. منابع بیشتری را برایشان شناسایی کنید، مسئولیت بیشتری را از آنان بخواهید و نتایج کار را بیشتر مورد بررسی قرار دهید. اگر با افراد پخته‌تری سروکار دارید، شیوه کار خود را تغییر دهید: کمتر به رهنمودها و مسئولیتها اشاره کنید. کوتاه سخن آنکه معیارها باید آشکارتر و متعادل‌تر باشند.

تفویض اختیار مؤثر از این نظر که برای رشد و تعالی فردی و تشکیلاتی بسیار لازم و اساسی است، بهترین شاخص مدیریت مؤثر به شمار می‌آید

برداشت مربع II

کلید دستیابی به اداره مؤثر امور خویش و یا دیگران از طریق تکنیک، ابزار و یا هر عامل بیرونی دیگر ممکن نیست، که تابع درونیات است. برداشت مربع II یاریتان می‌کند تا از زاویه ضرورت به امور بنگرید و نه فوریت.

با تقویت دیدگاه مربع II، این توانایی را در خود افزایش می‌دهید که امور هر هفته زندگی را حول ژرف‌ترین اولویتها سازماندهی کرده و به منصفه عمل درآورید و گفتار و اعمالتان را همسو کنید. به این ترتیب مدیریت مؤثر زندگی‌تان به چیز یا فرد دیگری

متکی نخواهد بود. جالب توجه اینکه تمام اصول هفت عادت در چارچوب مربع II نهفته است. هر یک از آنها به نکته‌ای مهم و اساسی اشاره می‌کند، که اگر بر طبق برنامه‌ای منظم انجام پذیرد، تأثیر مثبت و شگرفی در زندگی برجای می‌گذارد.

پیشنهادات کاربردی

- ۱- فعالیتی از مربع II را که یقین دارید در طول زندگی از انجامش غفلت ورزیده‌اید شناسایی کنید. منظورم کارهایی است که اگر به خوبی انجام می‌شد، تأثیر قابل توجهی در زندگی فردی و حرفه‌ای شما برجای می‌گذاشت؛ این کارها را یادداشت کرده و متعهد شوید که آنها را به مرحله اجرا گذارید.
- ۲- یک ماتریس مدیریت زمان رسم کنید و بکوشید تا در صد اوقاتی را که در هر مربع صرف می‌کنید، برآورد کنید. آنگاه لوگ این اوقات را در فواصل پانزده دقیقه‌ای برای سه روز محاسبه کنید. برآورد شما تا چه اندازه دقیق است. آیا از اینکه این گونه وقت خود را می‌گذرانید راضی هستید؟ چه چیزی را باید تغییر دهید؟
- ۳- فهرستی از مسئولیتهایی را که می‌توانید به دیگران واگذار کنید تهیه کنید؛ نام افرادی که به ایشان تفویض اختیار می‌کنید بنویسید و به آموزشهای لازم در این زمینه اشاره کنید. مشخص کنید که برای شروع فرآیند تفویض اختیار و آموزش چه چیزهایی مورد نیاز است.
- ۴- اوقات هفته آینده خود را سازماندهی کنید. نخست وظایف و اهدافتان را یادداشت کنید، سپس اهداف را به برنامه اجرایی ویژه منتقل کنید. در پایان هفته ببینید که این برنامه تا چه اندازه توانسته ارزشهای عمیق و مقاصد والایتان را در زندگی متجلی کند. همچنین میزان تمامیت وجودی را که توانستید برای آن ارزشها و مقاصد قایل شوید تعیین کنید.
- ۵- با خود عهد کنید که اوقات خود را در چارچوب هفته برنامه‌ریزی و سازماندهی کنید و وقت معینی را برای انجام این کار در نظر بگیرید.
- ۶- ابزار برنامه‌ریزی کنونی خود را به ابزار نسل چهارم تبدیل و یا چنین ابزاری را تهیه کنید.

بخش سوم

پیروزی عمومی

برداشتهای ناشی از اتکای متقابل

هیچ دوستی بدون اعتماد و هیچ اعتمادی بدون یکپارچگی وجود امکان پذیر نیست.

«ساموئل جانسون»

قبل از ورود به مبحث پیروزی عمومی لازم به یادآوری است که اتکای متقابل مؤثر تنها می‌تواند بر اساس و شالوده استقلال راستین بنا شود. به بیانی دیگر پیروزی شخصی بر پیروزی عمومی مقدم است. وقتی به عقب برمی‌گردیم تا مسیر طی شده را نظاره کنیم و ببینیم که در کجای این مسیر هستیم، آشکارا درمی‌یابیم که بدون عبور از این رهگذر به موقعیت کنونی خویش دست نمی‌یافتیم؛ مسیر دیگری وجود ندارد، راه میانبری مشاهده نمی‌شود؛ نمی‌توان با چتر نجات بر این نقطه فرود آمد. تصاویر ذهنی ما مملو از ارتباطات از هم گسسته کسانی است که شتابزده کوشیده‌اند با ما و دیگران روابط مؤثری برقرار کنند، غافل از اینکه بدون بلوغ فکری و استحکام منش چنین روابطی ممکن نیست. شما الزاماً باید تمام این راه را ببیماید و قبل از اینکه در روابط با دیگران موفق باشید باید در رابطه با خود کامیاب گردید.

چندی پیش به هنگام اجرای سمیناری در سواحل اورگون مردی نزد آمد و گفت: «استفان راستش را بخواهی من از حضور در این سمینار خشنود نیستم، به کسان دیگر نگاه کن؛ ساحل زیبا، دریا و نشاط و شادمانی مردم را ببین. اما من فلک زده باید اینجا بنشینم و با نگرانی در این اندیشه باشم که وقتی امشب همسرم تلفن می‌کند، در پاسخ به بازجویی او چه بگویم؛ هر بار که از او جدا می‌شوم، دمی از نظارت بر من غافل نمی‌ماند تا کاملاً اطمینان حاصل کند که گفت و شنودها و دیدارهای من با امیال و مقاصد او تعارض و تفاوتی ندارد. او با این کار ناپسندش خوشی و لذت سفر را به کام من تلخ می‌کند: کجا صبحانه خوردی؟ با چه کسی ملاقات کردی؟ آیا تمام صبح را در جلسه

گذراندی؟ چه وقت نهار خوردی؟ به هنگام صرف نهار چه کردی؟ بعد از ظهر را چگونه گذراندی؟ بعد از خاتمه جلسه به چه تفریح و یا سرگرمی پرداختی؟ چه کسی با تو بود؟ درباره چه مطلبی صحبت کردید؟ و آنچه که او واقعاً میل دارد بداند و هیچ‌گاه نمی‌پرسد این نکته است که برای اطمینان از صحت گفتار من باید با چه کسی تماس بگیری. «هاله‌ای از اندوه و نگرانی چهره او را در برگرفته بود. پس از مدتی که با هم صحبت کردیم به مطلب جالبی اشاره کرد:

— او می‌داند که چه پرسشهایی را مطرح کند زیرا ما در چنین سمیناری با یکدیگر آشنا شدیم.

پس از اینکه به طور کامل به شکوه و گلایه‌اش گوش دادم گفتم:

— شما هم مانند بسیاری از افراد دیگر در پی راه‌حل فوری و آنی هستی، اینطور نیست؟
— منظورت چیست؟

— دوست داری آچاری برداری پیچهای سرهمسرت را باز کنی، به ذهن او برسی و با یک چشم بهم زدن دیدگاه دلخواهت را در مغز او جای دهی، درست است؟

— معلوم است، میل دارم تغییر کند، او به طور مداوم مرا عذاب می‌دهد و من فکر نمی‌کنم این کار صحیح باشد.

در پایان به او گفتم:

— دوست من تو نمی‌توانی از مسائلی که با رفتارت پدید آمده‌ای بگریزی.

در این گفت و شنود، با تغییر برداشت بسیار اساسی و دراماتیکی روبه‌رو هستیم. شما ممکن است بخواهید با مهارتها و تکنیکهای احراز شخصیت، ارتباطات اجتماعی خویش را جلا دهید، در عین حال چه بسا با چنین فرآیندی بنیان منش خویش را از بیخ و بن برکنید. درخت پیش از اینکه میوه به بار آورد باید از ریشه‌ای سالم برخوردار باشد. در اینجا اصل ترتیب و توالی مطرح است: پیروزی شخصی بر پیروزی عمومی مقدم است. نظم و ترتیب فردی و تسلط بر نفس سنگ زیر بنای روابط خوب و مؤثر با دیگران است. شماری از مردم بر این باورند که پیش از دوستی با دیگران باید به خود عشق بورزند. به اعتقاد من این عبارت ارزش تأمل و تعمق زیادی دارد. در عین حال بدون شناخت و

کنترل نفس و بدون برخورداری از تسلط بر وجود، دوستی با خویش به جز مواردی سطحی و زودگذر بسیار دشوار است. عزت نفس واقعی از تسلط بر نفس و استقلال راستین نشأت می‌گیرد و این نکاتی است که در عاداتهای ۱، ۲ و ۳ مرکز توجه قرار گرفته است. استقلال موفقیت آفرین است و اتکای متقابل تصمیمی است که تنها افراد مستقل یارای اتخاذ آن را دارند. به این ترتیب پرورش مهارتهای ارتباطی بدون تمایل به کسب استقلال واقعی کار ابلهان است. ممکن است بکوشیم که در شرایط خوب و مساعد به پاره‌ای از موفقیتها دست یابیم. در عین حال وقتی مشکلات فرا برسد - که می‌رسد - تکیه‌گاهی برای انسجام اوضاع و احوال خویش نخواهیم داشت. مؤثرترین عامل در هر رابطه‌ای گفتار و کردار ما نیست که منش ماست و اگر گفتار و اعمال ما به جای نشأت گرفتن از نهفته‌ترین سطوح باطن (اخلاقیات منش) از تکنیکهای سطحی روابط انسانی (اخلاقیات شخصیت) سرچشمه بگیرد، مردم بوی دورویی و تزویر را حس خواهند کرد و در نتیجه نمی‌توان پایه و بنیان لازم را برای اتکای متقابل مؤثر بنا نهاد و از آن محافظت کرد. مهارتهایی که به راستی در روابط انسانی مؤثر واقع می‌شوند تکنیکهایی هستند که تقریباً به طور طبیعی از منش مستقل و واقعی ما سرچشمه می‌گیرند. از این رو برای ایجاد هر گونه ارتباط مؤثری نخست باید از درون آغاز کرد: درون حلقه نفوذ، درون منش. وقتی مستقل و عامل شویم، اصول را کانون توجه قرار دهیم، انگیزه‌های ما ارزشهای ما باشد، اولویتهای زندگی را با قاطعیت به نظم درآورده و به مرحله اجرا گذاریم، آنگاه می‌توانیم با توسل به اتکای متقابل، پایه و اساس روابط مؤثر، غنی و پردوام را با دیگران بنیان نهیم. در چنین شرایطی وقتی به پیش می‌نگریم درمی‌یابیم که فضای زندگیمان آکنده از رنگ و بوی دیگر است. اتکای متقابل، دنیایی از امکانات را برای معاشرتهای پرمعنا، غنی، عمیق و همچنین برای افزایش تولید، خدمت، ایثار و یادگیری ما فراهم می‌آورد. در عین حال موقعیتی است که در قلمروی آن بیشترین درد و ناکامی را حس می‌کنیم و بزرگترین موانع را بر سر راه شادمانی و موفقیت خویش می‌یابیم: دردی جانکاه که تا مغز استخوان را می‌سوزاند. اغلب سالیان سال با درد مزمن فقدان بینش، رهبری و مدیریت، زندگی را سر می‌کنیم. احساس ناراحتی مهمی سرو پای وجودمان را

فرا می‌گیرد. گاه برای فرو نشان این درد - هر چند موقت - قدمی برمی‌داریم اما سرانجام به درد مزمن عادت می‌کنیم و زیستن با آن را می‌آموزیم.

در عین حال وقتی در ارتباط با دیگران با مسائلی روبه‌رو می‌شویم این درد تند و شدید را شدت می‌بخشیم، اغلب دردناک است و می‌خواهیم به گونه‌ای از آن بگریزیم؛ آن وقت می‌کوشیم تا از طریق تسکین‌ها و زخم‌بند‌های اخلاقیات شخصیت به شیوه‌ای آنی و زودگذر از این مشکلات عمیق برهیم. غافل از اینکه این درد شدید تجلی مسئله‌ای کهنه و ریشه‌دار است و پیکار با اثر بیرونی جز اتلاف وقت نیست و اغلب بر مشکل می‌افزاید. در نتیجه تنها در بغرنج کردن بیشتر مسئله موفق‌ایم. حال که مبحث ارتباطات متقابل مؤثر را مرور و بررسی می‌کنیم، اجازه دهید دیگر بار تعریفی را که پیش از این در مورد تأثیر‌گذاری و نفوذ مورد اشاره قرار گرفت مرکز توجه قرار دهیم: تعادل میان تولید و قابلیت تولید، اصل اساسی در حکایت‌های تخم‌زرین.

در یک موقعیت اتکای متقابل تخم‌های زرین معرف تأثیر‌گذاری‌اند. تأثیر حیرت‌انگیز نیروی جمعی، نتایجی که در ارتباطات گشوده، فیاض و مثبت با دیگران حاصل می‌شود و دسترسی مداوم با این تخمها مستلزم مراقبت از غاز است. ما باید نخست روابطی را که چنین نتایجی به بار می‌آورد پدید آورده و سپس از آن مراقبت کنیم.

از این رو قبل از اتمام موضع شناسایی و اکتشاف و ورود به عادات‌های ۴، ۵ و ۶ مایلیم استعاره نیرومندی را در چارچوب اتکای متقابل و در توصیف روابط سالم و تعادل بین تولید و قابلیت تولید مطرح کنیم.

حساب بانک عاطفی

همه ما با بانک و حساب بانکی آشناییم. پول خود را در این حساب ذخیره می‌کنیم و به وقت نیاز از آن برمی‌داریم. حساب بانک عاطفی استعاره‌ای است که نمایانگر میزان اعتمادی است که در ارتباط با دیگران می‌اندوزیم. خوش حسابی در این بانک موجب می‌شود که دیگران با طیب خاطر با ما ارتباط برقرار کنند.

اگر من در قلب شما حساب بانک عاطفی بگشایم و در آن ادب و مهربانی و صداقت

و وفای به عهد بیندوزم، بهره‌ام از این حساب اعتماد و اطمینان شما خواهد بود. هر چه به این اعتماد بیفزایم، بهره‌ام در این حساب فزونی خواهد گرفت و می‌توانم به وقت نیاز از آن بهرمنند شوم. حتی اگر مرتکب اشتباهی گردم، این ذخیره اعتماد و عواطف به یاریم شتافته و خطایم را جبران خواهد کرد و حتی اگر ارتباطات روشنی را با شما برقرار نکنم، منظورم را درک خواهید کرد و متخلفم نخواهید خواند. با افزایش موجودی در این حساب سطح اعتماد و اعتبار فزونی می‌گیرد و روند ارتباطات ساده و مؤثر و سریع می‌شود. به عکس بی‌احترامی بی‌نزاکتی، بی‌توجهی، تهدید، خودکامگی، دورنگی و سوء استفاده اندوخته این حساب را بی‌درنگ کاهش داده و در نتیجه سطح اعتماد به شدت سیر نزولی در پیش می‌گیرد. با محدود شدن دامنه ارتباطات، انسان در حشر و نشر با دیگران بر روی میدانی از مین گام برمی‌دارد. ناگزیر است بر هر کلمه‌ای که از زبانش جاری می‌شود اشراف کامل داشته باشد تا دیگران کوچکترین بهانه‌ای برای سرکوبی‌اش نیابند. مردم با تحمیل فشار عصبی در مقابلش صف آرایی می‌کنند و چنگ و دندان نشان می‌دهند. روابط اعضای بسیاری از سیستمها از جمله خانواده‌ها به علت سپرده ناچیز این حساب از چنین کشمکشهایی سرشار است.

اگر با پس‌انداز مداوم، میزان قابل توجهی اعتماد در این حساب ذخیره نشود، ممکن است هر آینه یک زندگی زناشویی از هم بپاشد. اگر چه زن و شوهر برای سازش با مقتضیات در زیر یک سقف زندگی می‌کنند و به گونه‌ای تحمیلی به هم احترام می‌گذارند؛ اما از نظر احساسی و عاطفی فرسنگها با یکدیگر فاصله دارند. گاه روابط به خصومت و حالت تدافعی می‌گراید، واکنش «جنگ و گریز» به دشنام، محکم برهم زدن درها، امتناع از گفتگو و بی‌تفاوتی کشیده می‌شود. فشارهای اجتماعی، روابط زناشویی و حفظ خانه و کاشانه موجب می‌شود که زن و شوهر با ادامه جنگ سرد به زندگی مشترک خود ادامه دهند. گاه این ارتباطات ناموزون به جنگ و ستیز در دادگاه می‌انجامد. منیت و خودمداری دو طرف را وا می‌دارد که مرافعه را سالها در مراجع قضایی پی‌گیرند و بی‌وقفه بر قصور و گناه شریک پیشین زندگیشان تأکید ورزند.

از سوی دیگر رعایت تعادل بین تولید و قابلیت تولید منجر به صمیمی‌ترین،

رضایت‌بخش‌ترین و مؤثرترین و شادمانه‌ترین روابط بر روی کره خاک می‌شود. تعادل بین تولید و قابلیت تولید به فانوس و یا چراغی می‌ماند که می‌توان با بهره‌مندی از پرتوی آن بر تاریکی و ظلمت چیره شده و سره را از ناسره تمیز داد. مداوم‌ترین روابط انسانها از قبیل زندگی زناشویی مستلزم مداوم‌ترین پس‌انداز در حساب بانک عاطفی است. اگر شما به طور ناگهانی با همکلاسی دوران درس و مدرسه خود که سالیان دراز او را ندیده‌اید برخورد کنید، بی‌درنگ ارتباط احساسی و عاطفی گذشته را احیاء می‌کنید. اندوخته پیشین پس از سالها رکود، دست نخورده باقی مانده است. در عین حال حفظ این حساب با افرادی که به طور مداوم با ایشان ارتباط دارید مستلزم سرمایه‌گذاری مستمر است. به بیانی دیگر با تداوم ارتباطات، اندوخته‌های پیشین محو و ناپدید می‌شود. گاه در برخورد روزانه شما با مردم و یا در اثر برداشتی که ایشان از رفتار شما دارند به طور خودکار و بدون اینکه حتی خودتان متوجه شوید مقدار قابل توجهی از اندوخته حساب عاطفی شما از گردش خارج می‌شود. این امر غالباً در فضای خانه و در روابط با نوجوانان پدید می‌آید.

فرض کنید که به طور معمول با پسر و یا دختر نوجوان خود چنین گفت و شنودی دارید: «اطاقت را تمیز کن؛ دگمه پیراهنت را ببنداز؛ صدای رادیو را کم کن؛ موی سرت را کوتاه کن؛ فراموش نکن که زباله‌ها را بیرون ببری!» با این شیوه برخورد در مدت کوتاهی برداشت شما از موجودی حساب بانک عاطفی فراتر رفته و بیلان این حساب منفی می‌شود. حال فرض کنید که این نوجوان در موقعیت تصمیم‌گیریهای مهمی است که برای آتیه‌اش فوق‌العاده مؤثر است. اما سطح اعتماد چنان پایین است و فرآیند ارتباطات چنان بسته و نامطلوب که او هیچ‌گاه برنامه‌هایش را با شما در میان نمی‌گذارد. ممکن است که شما برای کمک به او از اطلاعات و درایت ارزنده‌ای برخوردار باشید؛ در عین حال حسابتان چنان تهی است که او ترجیح می‌دهد تصمیماتش را بادی کوتاه‌خود بسنجد و عواقب منفی، ناگوار و بلندمدت آن را به جان و دل بخرد. برخورد با چنین موارد ظریفی مستلزم موازنه مثبت است. راستی در چنین وضعیتی چه می‌کنید؟ اگر اندوخته خود را در حساب عاطفی افزایش دهید چه پیش خواهد آمد؟

اگر به هنگام کار کردن او بر روی طرحی به نزدش بروید و آمادگی خود را برای کمک اعلام کنید، اگر با کتاب و مجله مورد علاقه‌اش به خانه بروید، وی را به تماشای فیلمی دعوت کنید. و یا او را به صرف بستنی یا نوشیدنی به بیرون ببرید چه نتیجه‌ای عاید می‌شود. شاید بهترین پس‌انداز آن باشد که بدون داوری، تحمیل پند و موعظه و یا سنجش سخنان او بر حسب باورهایتان، صرفاً به حرفهایش گوش بسپارید؛ فقط گوش کنید و درصد درک نقطه نظرهایش باشید؛ اجازه دهید احساس کند که وی را به عنوان یک فرد پذیرفته‌اید و برایش اهمیت قایلید. شاید در مرتبه اول واکنشی نشان ندهد حتی ممکن است ظنین و بدگمان شود و پیش خود بگوید: «حالا دیگر پدر برایم چه نقشه‌ای کشیده؟ این بار مادر چه ترفندی را در نظر دارد.» در عین حال تداوم این پس‌انداز بی‌ریا و خالصانه یخهای بی‌تفاوتی و انزوا را ذوب کرده و بذرهای اعتماد و صمیمیت را در دل او خواهد افشانند. در نتیجه رفته رفته پناهگاه روحی خود را ترک کرده و افکار، احساسات و هیجانات خود را عیان و بیان خواهد کرد. بار دیگر خاطر نشان می‌کنم که راه‌حلهای سریع و آنی در احیای روابط انسانی سرابی بیش نیست. ایجاد ترمیم روابط محتاج سعه صدر و گذشت زمان است. اگر شما در قبال بی‌تفاوتی و ناسپاسی فرزندان شکیبایی به خرج ندهید، چه بسا با برداشت کلان از حساب بانکی عاطفی که از دیر باز در قلب او گشوده‌اید، بر روی تمام زحمات و خدمات پیشین خود خط بطلان بکشید و مفهوم این عبارت را تحقق بخشید: «با این همه زحمت و مرارت و این همه فداکاری که در حق تو رواداشتم چطور می‌توانی تا این حد نمک شناس باشی، باورم نمی‌شود که جواب این همه لطف و مهربانی ما را این چنین پاسخ گویی؟»

البته مقابله با بی‌تابی و ناشکیبایی کار ساده‌ای نیست. عامل بودن، توجه به حلقه نفوذ پروراندن به جای از جا‌کندن (پرورش گلها به جای از جا‌کندن و نگریستن به ریشه آن) مستلزم برخورداری از اخلاقیات منش است. کوه سخی آنکه هیچ راه آنی و سریعی برای ترمیم و برقراری روابط وجود ندارد و دستیابی به آن تنها از طریق سرمایه‌گذاری بلندمدت در حساب بانکی عاطفی امکان پذیر است.

اصول شش ماده‌ای پس‌انداز در حساب بانک عاطفی

۱- درک طرف مقابل

یکی از مهمترین شیوه‌های پس‌انداز در حساب بانکی عاطفی آن است که نخست واقعاً بخواهید بفهمید. این روش راهگشای شیوه‌های دیگر پس‌انداز در این حساب است. در حقیقت تا فرد دیگر را درک نکنید و به ارزشهای او پی نبرید نمی‌دانید که با انجام چه کارهایی می‌توانید اعتمادش را جلب و در حساب بانک عاطفی که در قلبش گشوده‌اید پس‌انداز کنید. چه بسا با به گردش رفتن و گفتگو با یکدیگر، کار بر روی طرحی واحد از نظر شما اندوخته تلقی شود؛ اما از دیدگاه فرد دیگر به دلیل عدم ارضای نیازها و علائقش برداشت به حساب آید. برای اندوختن باید آنچه برای دیگری اهمیت دارد به همان اندازه برای شما مهم باشد. شاید به هنگام اجرای طرحی فوق‌العاده مهم، فرزند شش ساله‌تان با کار و حرکتی که از نظر شما بی‌اهمیت است، مزاحمتان شود، غافل از اینکه چه بسا از دیدگاه او این کار خیلی مهم تلقی گردد. شناسایی ارزشهای فرد دیگر و هماهنگی با آن مستلزم رعایت عادت ۲ و همسو کردن برنامه‌هایتان با اولویتهای او محتاج پیروی از عادت ۳ است. با پذیرش ارزشی که وی بر گفتارش می‌نهد، نشان می‌دهید که او را درک کرده و در نتیجه اندوخته قابل توجهی را به حساب بانک عاطفی سرازیر می‌کنید.

دوستی دارم که پسرش آزمندانه مشتاق بیس بال است اما دوست من به هیچ وجه به این بازی علاقه‌مند نیست. با وجود این در تابستان سال گذشته پسرش را برای تماشای مسابقه تیمهای عمده و معروف بیس بال به شهری دور دست برد. اگر چه با این کار وقت و هزینه زیادی را متحمل شد اما در عوض پیوند نیرومندی را در ارتباط با فرزندش برقرار کرد. پس از بازگشت از سفر فردی از وی پرسید: «آیا تا این حد به بیس بال علاقه‌مندی؟» او پاسخ داد: «خیر، تا این حد به پسرم علاقه‌مندم.»

همه ما نیازها و خواسته‌های دیگران را برحسب استنباط خود به آنان فرا می‌افکنیم و درباره هر چیزی پس از گذراندن آن از صافی ویژه خودمان فکر می‌کنیم. بر حسب نیازها

و تمایلات کنونی و یا زمانیکه در سن و وضعیت مشابهی بودیم شیوهٔ پس‌انداز در حساب بانک عاطفی را تفسیر می‌کنیم و اگر فرد دیگر تلاشهای ما را اندوخته نینگارد، آن را دست ردی بر تلاشهای حاکی از حس نیت خود تلقی می‌کنیم.

اصل طلایی حیات می‌گوید: «همانطور که با دیگران رفتار می‌کنی با تو رفتار خواهند کرد.» یعنی آنچه بر خود نمی‌پسندی بر دیگران میسند. به اعتقاد من مفهوم ژرف‌تر این عبارت چنین است: همان طور که میل داری دیگران شما را درک کنند، در صدد درک و فهم دیگران باشید و آنگاه بر حسب این برداشت با ایشان رفتار کنید. یکبار یکی از والدین موفق درباره شیوهٔ تربیت فرزندان گفت: «با رفتاری متفاوت با فرزندانان رفتار کنید.»

۲- توجه به چیزهای جزئی

گاه ادب و مهربانی هرچند ناچیز- تأثیر بسیار زیادی بر طرف مقابل برجا می‌گذارد. به عکس نامهربانیها، بی‌احترامیها، بی‌نواکیهای کوچک موجب برداشت قابل توجهی از حساب بانک عاطفی می‌شود. در روابط چیزهای کوچک بزرگ هستند.

به خاطر می‌آورم که سالها پیش شبی به اتفاق دو تن از فرزندانم به منظور تماشای مسابقهٔ ژیمناستیک، کشتی و صرف غذا و نوشیدنی و رفتن به سینما خانه را ترک کردیم. در وسط فیلم، شین که در آن زمان تنها چهار سال داشت خوابش برد. استفان برادر بزرگترش که شش ساله بود بیدار ماند و به تماشای فیلم ادامه داد. وقتی فیلم تمام شد من شین را تا اتومبیل در بغل گرفتم و در صندلی عقب خواباندم. شب سردی بود، از این رو کتم را از تن درآورده و آهسته بر روی شین پهن کردم. وقتی به خانه رسیدیم بار دیگر شین را بغل کرده و و در بسترش گذاشتم. پس از آنکه استفان جامهٔ راحتی بر تن کرد و دندانهایش را مسواک زد، در کنارش قرار گرفتم تا درباره شبی که با هم گذرانیدیم چند کلمه‌ای با هم صحبت کنیم. گفتم: «چه طور بود استفان؟» گفت: «خوب» گفتم: «خوش گذشت؟» گفت: «آری» گفتم: «چه چیزی را بیشتر دوست داشتی؟» گفت: «نمی‌دانم» جوابهای او چنان کوتاه بود که احساس کردم با خودم صحبت می‌کنم. در فکر فرورفتم که

چرا استفان دلخور و پریشان است. او به طور معمول پس از هر گردش و سرگرمی سرحال بود و به گفت و شنود می پرداخت. دلگیر شدم، احساس کردم که سکوت او و شتابش برای خفتن باید علتی داشته باشد. ناگهان استفان برگشت و روبه دیوار ایستاد. برای یافتن علت، کمی خود را بالا کشیدم تا چهره اش را ببینم؛ قطرات اشک چشمان بالا آمده را دربرگرفته بود. گفتم: «عزیزم، چرا ناراحتی؟» پشت به من کرد تا اشکهای دیده، چانه و لبهای لرزان و حاصل از آشفته گی اش را از من پنهان کند. عاقبت لب به سخن گشود و گفت: «پدر اگر من هم سردم بود، کت خود را روی من می انداختی؟» او به تمام رویدادهای جالب آن شب بی توجه بود و فقط رفتار پیش پا افتاده، آنی و غیر ارادی مرا که از عشق و مهربانیم نسبت به برادر کوچکش حکایت می کرد کانون توجه قرار داده بود. این تجربه درس نیرومندی را به من آموخت. انسانها بسیار حساس و نازک دلدند. به اعتقاد من سن و تجربه در برخورداری از این حس تأثیری ندارد. حتی در میان افراد به ظاهر سنگدل و خشن کسانی یافت می شوند که از قلبی رئوف و پراحساس بهر مندند.

۳- وفای به عهد

پایبندی به عهد، پس اندازی هنگفت و عدم رعایت آن برداشتی کلان از حساب بانک عاطفی به حساب می آید. به بیانی دیگر، زیر پا گذاشتن قول و قراری که برای فرد دیگر مهم است، در کاهش اندوخته بیشترین تأثیر را دارد. زیرا او از این پس هیچ تعهد دیگری را نخواهد پذیرفت. به طور کلی مردم تمایل دارند که امید و آرزوی خود را بر پایه قول و قرار دیگران بنا نهند، به خصوص که این تعهد به کسب معیشت آنان مرتبط باشد. من به عنوان یک پدر تنها به تعهداتی گردن می نهم که برای اجرای آن از توانایی کامل برخوردار باشم. از این رو با دقتی وسواس گونه تعهد می کنم؛ تا بدانجا که تمام رویدادهای غیر مترقبه را مد نظر دارم تا مبادا پیدایش ناگهانی امری مانع از انجام تعهدم شود. گاه به رغم تمام تلاشم با رویدادی غیر منتظره روبه رو می شوم که با توجه به آن، وفای به عهد غیر معقول و ناممکن می نماید. با وجود این به قول و قرارم ارج می نهم و به اجرای آن تأکید می ورزم. و یا وضعیت را به طور کامل برای فرد دیگر شرح می دهم و از

وی تقاضا می‌کنم که بر من منت گذارده و پوزشم را بپذیرد. به اعتقاد من با پرورش خصلت نیکوی وفای به عهد می‌توانیم بر روی شکافها و فواصل حاصل از عدم درک درست که به طور معمول بین ما و فرزندانمان وجود دارد پلی از اعتماد و اطمینان بنا نهیم و با عبور از آن به تفاهم برسیم. به این ترتیب هر گاه فرزندان بخوانند به کاری که شما نمی‌پسندید دست بزنند - کاری که نتایج زیانبارش بر شما آشکار و از دید او پنهان است - می‌توانید بگویید: «پسرم اگر چنین کنی، قول می‌دهم که با چنان نتایجی روبه‌رو شوی.» اگر او در گفتار آن اعتماد پرورانده باشد، به مجرد اینکه بوی عطر آگین اعتماد به مشامش برسد، مشاوره شما را به گوش دل خواهد شنید و بر طبق آن عمل خواهد کرد.

۴- آشکار کردن توقعات

تقریباً تمام مشکلات ارتباطی از انتظارات مبهم و مغایر اهداف و وظایف سرچشمه می‌گیرد. خواه با این مسئله روبه‌رو باشید که در محیط کار چه کسی به چه کاری اشتغال دارد و یا چگونه به فرزندان بگویید اتافش را تمیز کند و یا چه کسی زباله‌ها را بیرون ببرد، یقین بدانید که توقعات مبهم به سوء تفاهم، آشفتگی و کاهش اندوخته حساب بانک عاطفی می‌انجامد.

بسیاری از انتظارات سربسته و مبهمند؛ چرا که به صراحت بیان نمی‌شوند. با وجود این مردم آن را به موقعیتی خاص نسبت می‌دهند. برای مثال توقعات زن و شوهر نسبت به یکدیگر اغلب روشن نیست و گاه هیچ تلاشی برای شناخت این انتظارات صرف نمی‌شود. به هر حال با برآورده کردن توقعات، ودیعه قابل توجهی به حساب بانک عاطفی واریز می‌شود و نادیده گرفتن آن موجب برداشت کلانی از این حساب می‌گردد. به همین دلیل قبل از استحکام هر موضع یا موقعیتی جدید در کار و زندگی، سطوح انتظارات را از هر حیث روشن کنید. مردم بر حسب این توقعات به داوری می‌نشینند و اگر احساس کنند که توقعات اساسی‌شان برآورده نمی‌شود، از اندوخته اعتمادشان کاسته می‌گردد. بسیاری از جنبه‌های منفی زندگی ما بر این فرض استوار است که انتظارات خود را روشن و بدیهی می‌انگاریم و آن را از سوی مردم دورو اطرافمان قابل

فهم تلقی می‌کنیم. اندخته حساب عاطفی زمانی فزونی می‌گیرد که از ابتدا انتظارات ما آشکار باشد. البته این کار ممکن است در آغاز محتاج صرف وقت و تلاش زیادی باشد اما در عوض از اتلاف وقت و کار بیشتر در آینده جلوگیری می‌کند. هرگاه توقعات روشن نباشد و با دیگران در میان گذاشته نشود، به تدریج عواطف در روابط دخالت می‌کند و سؤ تفاهمهای ساده و کوچک به برخورد و از هم پاشیدگی روابط می‌انجامد. گاه روشن کردن توقعات جسارت فراوانی می‌طلبد، گویی نادیده گرفتن اختلافات و امید به اینکه کارها بر وفق مراد خواهد بود از غلبه بر تفاوتها و کار مشترک برای دستیابی به انتظارات قابل قبول طرفین بسیار ساده‌تر است.

۵- اثبات تمامیت وجود

یکپارچگی و تمامیت وجود اعتماد می‌آفریند و پایه و اساس شیوه‌های متفاوت پس‌انداز در حساب بانک عاطفی به شمار می‌آید. به عکس عدم برخورداری از این صفت نیکو هر گونه تلاشی را برای افزایش اندوخته اعتماد در این حساب، عقیم می‌گذارد. آدمی ممکن است موقعیت دیگران را به خوبی درک کند، به نکات جزئی توجه داشته باشد، به تعهدات خویش پایبند باشد، انتظاراتش را تصریح کند اما به صرف دورویی و تزویری که در وجودش نهفته با کسری موجودی در حساب بانک عاطفی مواجه شود.

یکپارچگی وجود را با صداقت اشتباه نگیرید. مفهوم این خصلت بسیار فراتر از معنای صداقت است. صداقت یعنی راستگویی؛ صداقت به مفهوم تطبیق گفتار با حقایق است در صورتی که تمامیت وجود به معنای تطبیق واقعیتها با گفتار است. به بیانی دیگر وفای به عهد و برآورده کردن توقعات مطرح است. یکپارچگی نفس مستلزم استحکام منش، یگانگی با خود و زندگی است. یکی از مهمترین شیوه‌های تبلور این صفت ارزنده صادق بودن با افرادی است که در جمع حضور ندارند. این کار بذره‌های اعتماد را در دل حاضرین می‌افشانند. در حقیقت دفاع از غائبین موجب جلب اعتماد حاضرین می‌شود. فرض کنیم که من و شما همکاری و درباره سرپرستمان به انتقاد نشستیم. در عین

حال جرأت نداریم که کلمه‌ای از این سخن را نزد او ابراز کنیم. حال اگر به دلایلی روابط ما تیره شود، شما تردیدی ندارید که من در محافل مختلف نقاط ضعف شما را با دیگران در میان خواهم گذاشت چرا که این دقیقاً همان کاری بود که ما به اتفاق در غیاب سرپرستان انجام دادیم. شما از سرشت و طبیعت من آگاهید: پیش رو به چاپلوسی و تملق می‌پردازم و پشت سر به بدگویی و افترا. شما بارها مرا در حال ارتکاب این کار زشت و شنیع دیده‌اید. این عمل جوهره دو رنگی و تزویر است. آیا ممکن است که دورویی ذخیره‌ای از اعتماد من را در حساب بانک عاطفی واریز کند؟ حال فرض کنیم که شما قصد دارید که از سرپرستان انتقاد کنید و من به شما بگویم که اگر چه با محتوای انتقاد شما موافقم اما فکر می‌کنم که بهتر است مستقیماً نزد او رفته و به روشنی نقطه نظرهای اصلاحی خود را در اختیارش گذاریم. به این ترتیب شما درمی‌یابید که اگر کسی در غیاب شما هم بدگویی کند، با واکنشی مشابه روبه‌رو خواهد شد. مثالی دیگر موضوع را روشن‌تر می‌کند.

فرض کنید که من برای اینکه صمیمیت خود را به شما نشان دهم، سخنان محرمانه فردی را که به من اطمینان کرده با شما در میان می‌گذارم و مثلاً می‌گویم: «من واقعاً نباید این نکته را با تو در میان می‌گذاشتم، اما چون تو رفیق شفیق من هستی...» آیا من با فاش کردن اسرار کسی بر اعتبار و اعتماد می‌افزایم یا اینکه شما در می‌یابید هر چه را که به طور محرمانه به من بگویید با دیگران سهیم می‌شوم؟

شاید در ظاهر تصور کنید که این اعمال اعتماد شما را در نزد دوستان افزایش می‌دهد. در صورتی که عکس این قضیه صادق است: شما با نشان دادن ضعف شخصیت خود، اندوخته حساب عاطفی خویش را به شدت کاهش می‌دهید. البته ممکن است با خوار و خفیف کردن کسی و یا با در میان گذاشتن اطلاعاتی شنیدنی درباره او، به طور موقت از تصاحب تخم غاز زرین اندکی شاد و سرخوش شوید اما با تضعیف روابطی که می‌تواند شادمانی و موفقیت برایتان به ارمغان آورد، خود غاز را خفه می‌کنید. یکپارچگی و تمامیت وجود به مفهوم آن است که با همه مردم با اصول ثابتی رفتار کنید. اینگونه رفتار اعتماد مردم را نسبت به شما جلب می‌کند. رفتارتان خود انگیزه و طبیعی

است و منعکس کننده همان کس که هستید و نه آنکه دیگری می‌پندارد باید باشید. البته مردم ممکن است به رغم صداقتی که از خود نشان می‌دهید، با شما به مقابله برخیزند؛ زیرا مایلند هر آینه به اردوگاه ایشان قدم گذارید و با آنان هم صدا شوید. از این رو مقابله با تحقیر مردم، انتقاد از آنان، فاش کردن اسرار و شایعه پراکنی در غیاب دیگران، محتاج شهامت و جسارت است و بسیاری از مردم ترجیح می‌دهند که به چنین جسارتی تن در ندهند. با وجود این اگر با مردم صادق و یکرنگ و مهربان باشید، در درازمدت به شما اعتماد کرده و محترمان می‌شمرند. به استناد یک سخن متعارف، برخورداری از اعتماد در نزد مردم بهتر از بهره‌مندی از عشق و محبت آنان است. به اعتقاد من معتمد بودن در درازمدت به معنای محبوب بودن است.

به عنوان یک پدر و یک معلم دریافته‌ام که برای رسیدن به ۹۹ باید از یک آغاز کرد. به خصوص (یکی) که شکیبایی و اخلاق خوش نسبت به سایرین را در بوته آزمایش گذارد. طرز رفتار شما با (یک) بچه و یا (یک) دانش‌آموز نشان می‌دهد که اصولاً منش شما سرشار از عشق بی‌شائبه است و یا دوستی مشروط. روشن‌تر سخن بگویم، در یک جمع صد نفری، شیوه رفتار شما با یک نفر نمایانگر شیوه رفتارتان با نودونه نفر دیگر است چرا که همه ما در نهایت یکی هستیم؛

افرادی که از خصلت تمامیت وجود برخوردارند، از هر رابطه‌ای که با حيله و نیرنگ آمیخته باشد و شأن و مقام مردم را نادیده گیرد گریزانند. طبق یک تعریف: «هر رابطه‌ای که با قصد فریب مردم آغاز شود، دروغگویی نامیده می‌شود.» با بهره‌مندی از صفت یکپارچگی و تمامیت وجود گفتار و کردار ما هرگز در جهت فریب دیگران نخواهد بود.

۶- عذر خواهی خالصانه برای برداشت از حساب

پس از برداشت از حساب بانک عاطفی باید بی‌درنگ عذرخواهی کنیم؛ عذر خواهی صادقانه و برخاسته از خلوص نیت. عباراتی از قبیل: «اشتباه کردم، کم لطفی کردم، احترام شما را نادیده گرفتم، شأن و منزلت شما را رعایت نکردم؛ از اینکه شما را در برابر دوستانتان تحقیر کردم بی‌اندازه متأسفم و عذر می‌خواهم.» چنانچه بی‌ریا و صادقانه

ابراز شود، اعتماد زیادی را به حساب بانک عاطفی واریز می‌کند. عذر خواهی بی‌شائبه و نه از روی دلسوزی مستلزم نیروی قابل توجهی از اخلاقیات منش است. به این ترتیب می‌توان به سرعت در دل فرد دیگر نفوذ کرد و کمبود عاطفی او را جبران نمود. برای عذرخواهی خالصانه، آدمی باید بر خود مسلط باشد و در پرتوی اصول اساسی و ارزشها عمیقاً احساس امنیت کنند. به بیانی دیگر افرادی که از امنیت باطن برخوردار نیستند نمی‌توانند بی‌شائبه عذر خواهی کنند. چراکه احساس می‌کنند اینگونه برخوردها ایشان را ضعیف و زبون جلوه می‌دهد و در هر اسند که مبادا دیگران از چنین وضعی سواستفاده کنند. در حقیقت امنیت ایشان وابسته به آراء و عقاید مردم است و مدام نگرانند که دیگران چه تصویری از آنان دارند. به علاوه این کسان به طور معمول کارهای خود را به گونه‌ای توجیه و خطاهای خویش را به خاطر خطای دیگران منطقی تلقی می‌کنند و اگر به احتمال کم عذرخواهی کنند، پوزش ایشان سطحی و ظاهری است. حکمت شرق می‌گوید: «اگر می‌خواهی تعظیم کنی کاملاً خم شو.» و گفتار حکیمانه‌ای در جهان مسیحیت بر این باور است که: «تا آنجا که ممکن است بلند گام بردار.» برای کسب اعتماد عذرخواهی باید خالصانه بوده و بی‌ریا تلقی شود.

لئوراسکین^(۱) می‌گوید: «ستمگران ضعیف و زبونند، ملاحظت و مهربانی را تنها باید از نیرومندان انتظار داشت.» همان طور که پیش از این گفته شد عذرخواهی بی‌ریا و خالصانه بر اندوخته حساب بانک عاطفی می‌افزاید؛ در عین حال افراط در این زمینه تزویر و ریاکاری تلقی و موجب کاهش اندوخته می‌شود. اشتباه کردن یک چیز است و پذیرفتن اشتباه نکته‌ای کاملاً متفاوت. مردم خطای ما را می‌بخشند چرا که خطا به طور معمول ناشی از یک برداشت و داوری نادرست است. اما هیچ کس اشتباهاتی را که از نیت شریرانه، داوری خودخواهانه و انگیزه‌های بدو شیطنت آمیز سرچشمه گرفته باشد، به سادگی نمی‌بخشد.

قانون عشق و قانون حیات

پس اندازی قید و شرط عشق در حساب بانک عاطفی و زندگی بر طبق قوانین راستین عشق دیگران را تشویق می‌کند تا بر طبق اصول اساسی حیات زندگی کنند. به بیانی دیگر با ایثار بی قید و شرط عشق، دیگران را یاری می‌کنیم تا در پرتوی ارزش واقعی هویت و تمامیت وجودشان تایید شوند و به احساس امنیت باطنی دست یابند. به این ترتیب فرآیند رشد طبیعی در وجودشان شدت می‌گیرد و در حقیقت شرایطی فراهم می‌شود تا به سادگی بتوانند، با قوانین حیات - مشارکت، ایثار، تادیب نفس و تمامیت وجود - در هم آمیزند و بهترین و والاترین سطوح درون را کشف و بر طبق این معیارها زندگی کنند. به جای اینکه از آنان انتظار داشته باشیم که به شرایط و محدودیتهای ما واکنش نشان دهند آزادشان می‌گذاریم تا از راهنمای درونی خویش پیروی کنند و بدون محدودیت و ممنوعیت، فکر و عمل خود را انتخاب کنند. این عمل هرگز گناه بر بی دست و پایی مانیست. عدم قاطعیت به خودی خود اندوخته حساب عاطفی را به شدت کاهش می‌دهد و ما به رغم توجه کردن، تقاضا کردن، محدودیت قایل شدن و نتیجه‌گیری کردن بدون قید و شرط عشق می‌پراکنیم.

وقتی از اصول اساسی عشق سرپیچی می‌کنیم، وقتی این موهبت را در تار و پود قیدها و شرایط اسیر می‌کنیم، در واقع دیگران را تشویق می‌کنیم تا از قوانین اساسی زندگی سرپیچی کنند. آنان را در موضع تدافعی قرار می‌دهیم، موقعیتی که ناگزیرند اثبات کنند: «من به عنوان فردی مستقل از شما، ارزشمندم.» در حقیقت آنان مستقل نیستند، بلکه در پایین‌ترین سطح پیوستار بلوغ جای دارند. این کسان به جای اینکه به ته صیبه‌های راهنمای درون ارج نهند و به آن گوش بسپارند، موضع دفاعی اتخاذ می‌کنند؛ تقریباً دشمن محورند، دفاع از حقوقشان را مرکز توجه قرار می‌دهند و در صدد یافتن مدارکی هستند که به شخصیت و الایشان تأکید ورزد.

سرکشی و تمرد کور ذهنی نیست که کور دلی است. هدف اندوختن است، اندوختن مداوم و بی قید و شرط عشق.

داگ هامرشلد^(۱) دبیرکل پیشین سازمان ملل متحد، گفته‌ی نغز و جالبی دارد: خدمت کامل و تمام عیار به یک فرد بسیار خردمندانه‌تر از تلاش و کوشش ساعیانه‌ای است که در جهت رستگاری توده‌ی مردم باشد. - منظورم این است که شما ممکن است پنج، شش یا هفت روز هفته را کار کنید و هشت، ده یا دوازده ساعت از هر روز خود را به هزاران فرد و یا طرح مختلف اختصاص دهید و با وجود این از رابطه‌ای عمیق و پر معنا با همسر، فرزندان و دوستانتان محروم باشید. احیای هر یک از این روابط بسیار ارزنده‌تر، نیرومندتر، جسارت‌آمیزتر و متواضعانه‌تر از ادامه‌ی کار برای آن طرحها و یا افراد است. در تمام مدت بیست و پنج سال مشاوره با شرکتها و سازمانها، بارها و بارها تحت تأثیر این گفته نیرومند داگ هامرشلد قرار گرفته‌ام. بسیاری از مسایل شرکتها و سازمانها ناشی از مشکلات ارتباطی در سطح بالاست. بین مالک و مدیر شرکت، بین مدیر و معاونت اجرایی و مناسباتی از این دست. پرداختن به حل و فصل این گونه مسایل، بسیار ارزنده‌تر از کار مداوم و ساعیانه‌ای است که صرف افراد و طرحهای فراوان شود. نخستین بار که با عبارت داگ هامرشلد مواجه شدم، در تشکیلاتی کار می‌کردم که انتظارات من و معاونم نسبت به هم مبهم و ناشناخته بود. ما بر سر اهداف، ارزشها سمتها و به خصوص شیوه‌های اجرایی، انتظارات متفاوتی داشتیم و من جرات و جسارت اشاره به این اختلاف نظرها را نداشتم. بنابراین برای گریز از هر گونه برخورد و آشفتگی می‌کوشیدم تا از هر حیث مصالحه و مماشات کنم. پس از مدتی احساسات بدو ناگوار بر هر دوی ما غالب شد.

پس از خواندن این عبارت که: به طور کامل در خدمت کسی بودن خردمندانه‌تر از زحمت و مزارات مداومی است که در جهت رستگاری توده‌ی مردم باشد، به شدت به فکر افتادم که رابطه‌ام را با او احیا کنم. اما قبل از هر چیز باید در خود جسارت می‌آفریدم و چون فولادی آبدیده می‌شدم؛ زیر می‌دانستم که مطرح کردن موارد اختلاف و درک و تعهد نسبت به آن، کاری شاق و دشوار است؛ او مرد خشن و نامهربانی می‌نمود و در

1- Dag Hammarskjöld

شیوه کار خود محکم و استوار بود، تا بدانجا که از تصور رویارویی با او برخورد می‌لرزیدم. با وجود این به تواناییها و قدرتمندیهای وی در محیط کار نیاز داشتم و بیمناک از اینکه مبادا برخوردم با وی روابط موجود را به مخاطره بیفکند و نتیجتاً چنین اهرم نیرومندی را از دست بدهم. عاقبت با توسل به یک سری تمرینهای ذهنی در خود جسارتی پدید آوردم و اختلاف نظرهایم را با او در میان گذاشتم و با کمال تعجب دریافتیم که او نیز در تمام این مدت احساس مشابهی داشته و همواره چنین گفت و گویی را آرزو می‌کرده است. افزودن بر این، برخلاف تصورم، او فردی آرام، گسترش‌پذیر و بالنده بود. در عین حال شیوه ما در اداره شرکت به کلی تفاوت داشت و این تفاوت تأثیر قابل توجهی بر کارایی شرکت گذاشته بود. پس از باز کردن مسائل هر دو اعتراف کردیم که عدم سازگاری ما سبب مشکلاتی برای شرکت شده است. پس از چند بار مذاکره در فضایی سرشار از صمیمیت و احترام متقابل مسائل ژرف‌تری به سطح آمد و حل و فصل شد. به این ترتیب موفق شدیم که با انسجام تیمی نیرومند و مکمل دوش به دوش یکدیگر و به گونه‌ای مؤثر به کارمان ادامه دهیم و تواناییهایمان را صد چندان کنیم.

پدید آوردن اتحاد و اتفاق لازم برای اداره مؤثر خانواده، زندگی زناشویی، کسب و کار، قدرت و جسارت فراوانی می‌طلبد. مهارت در به کارگیری تکنیکها و ترفندهای اداری برای پیشبرد کار آحاد مردم هرگز نمی‌تواند کمبود منش فردی را در توسعه روابط جبران کند.

برای ایجاد روابط مؤثر با هرکس ناگزیریم که بر طبق قوانین اصلی عشق و حیات زندگی کنیم.

مسائل تولید یعنی فرصتهای قابلیت تولید

از تجربه فوق نکته ارزشمند دیگری را درباره اتکای متقابل آموختم. این نکته در باره استنباط متفاوت ما از مسایل است. ماهها می‌کوشیدم تا به مسائل و موانع موجود با نزدیکترین همکارم فیصله دهم. آرزو داشتم که با گریز از این دشواریها منبع رنج و عذاب را ناپود کنم، اما به رغم برداشتی که از این مشکلات داشتم، هر یک از آنها فرصتی را

برای ایجاد رابطه ژرف و عمیق پدید آورد؛ روابطی که به ما نیرو بخشید تا با تشکیل تیمی نیرومند و مکمل در کنار هم کار کنیم.

به اعتقاد من در موقعیتهایی حاصل از اتکای متقابل، هر مسئله‌ای درباره تولید فرصتی برای قابلیت تولید محسوب می‌شود. فرصتی برای گشودن حساب بانک عاطفی که به طور چشمگیری بر تولید حاصل از اتکای متقابل تأثیر می‌گذارد.

اگر والدین در قبال مسائل فرزندانشان از حساسیت، خشم و خرده‌گیری بپرهیزند و از مسایل به عنوان فرصتهایی برای احیای مناسبات بهره‌گیرند، روابط بین آنان به کلی دگرگون خواهد شد. علاقمندی و اشتیاق حاصل ایشان را و می‌دارد که عمیقاً موقعیت فرزندانشان را درک و آنان را یاری کنند. به این ترتیب هرگاه فرزندشان از مسئله‌ای گلایه کند، به جای اینکه بگویند: «اوه، نه، باز هم یک مشکل دیگر» چنین استنباطی خواهند داشت: «بسیار خوب این هم فرصت دیگری برای حمایت فرزندم و سرمایه‌گذاری بیشتر در روابط بین ما.» و پس از حل و فصل مسایل، روابط آنان به کلی متحول می‌شود. پس از اینکه بچه‌ها بر ارزشی که والدین بر آنان می‌نهند واقف شدند و دانستند که والدین به مسایل ایشان به عنوان فردی مهم و قابل توجه اهمیت می‌دهند، پیوندی راستین و پایدار از عشق و اعتماد بین آنان پدید می‌آید. این برداشت در کسب و کار نیز بسیار نیرومند و رهگشاست. یک فروشگاه زنجیره‌ای که در چارچوب چنین دیدگاهی عمل می‌کند اعتماد قابل توجهی را در نزد مشتریان پدید می‌آورد. هرگاه مشتری با مسئله‌ای به فروشگاه وارد شود، بدون توجه به خرد و کلان بودن این مسئله، کارکنان آن را به عنوان فرصتی برای نزدیک‌تر شدن به مشتری تلقی کرده و سپس با سیمایی گشاده و مثبت مسئله را به گونه‌ای حل و فصل می‌کنند که موجب شادمانی او گردد. رفتار آنان با مشتری چنان با احترام و نزاکت آمیخته است که او هیچ‌گاه به فکر خرید در جای دیگر نمی‌افتد. پس از آنکه دانستیم تعادل بین تولید و قابلیت تولید برای تأثیرگذاری در چارچوب اتکای متقابل امری الزامی است، می‌توانیم مسائل را به عنوان فرصتهایی برای افزایش قابلیت تولید ارج نهم.

عادتهای ناشی از اتکای متقابل

با برداشتی که از حساب بانک عاطفی در ذهن داریم آماده می‌شویم تا در جهت عادتهای پیروزی عمومی حرکت کنیم: عادتهای موفقیت‌آمیزی که از کارکردن با دیگران حاصل می‌شود. به تدریج که پیش می‌رویم، در می‌یابیم که چگونه این عاداتها با یکدیگر درمی‌آمیزند تا اتکای متقابل مؤثری را بیافرینند. همچنین می‌توانیم توانایی خود را پس از اختیار کردن قالبهای فکری و رفتاری جدید بسنجیم. به علاوه در سطحی ژرف‌تر در می‌یابیم که اتکای متقابل مؤثر تنها به وسیله افراد واقعاً مستقل به دست می‌آید. هرگز نمی‌توان به وسیله تکنیکهای «مذاکره برنده/برنده، دقیق گوش کردن و حل و فصل خلاق مسایل» به پیروزی عمومی دست یافت؛ چرا که فنون فوق اخلاقیات شخصیت را مرکز توجه قرار می‌دهد و با منش که اساس و شالوده اتکای متقابل مؤثر است میانه‌ای ندارد.

اجازه دهید که در فصلهای دیگر، هر یک از عادتهای پیروزی عمومی را به تفصیل تحلیل کنیم.

عادت ۴:

برنده / برنده بیندیشید

اصول رهبری جمعی

ما اصل طلایی^(۱) را به ذهن سپرده ایم؛ حال بگذارید آن را در زندگی تجربه کنیم.
«ادوین مارخام»

زمانی مدیر شرکتی که از عدم همکاری کارکنانش بر آشفته بود مرا به یاری طلبید و گفت: «استفان مشکل اساسی ما خودخواهی آنان است؛ هرگز تن به همکاری نمی دهند یقین دارم که اگر از دل و جان کار کنند، تولیدات ما به طرز چشمگیری افزایش می یابد؛ آیا می توانی مناسبات ما را به گونه ای سرو سامان دهی که ناملايمات و دشواریها حل و فصل شود؟» پرسیدم: «مشکل شما کارکنانتان هستند و یا برداشت نادرست و عدم ارتباطات مؤثر با آنان؟» گفت: «شما خود علت را جستجو کنید.» تقاضای او را پذیرفتم و پس از تحقیق و تفحص دریافتم که خودخواهی محض، عدم تمایل به همکاری، مقاومت در برابر مسئولان و موضع دفاعی چون ابری سیاه فضای این شرکت را تیر و تار کرده است. بیلان منفی حساب بانک عاطفی که فرهنگ بی اعتمادی را در میان کارکنان پرورانده بود به وضوح خودنمایی می کرد، به مدیر شرکت گفتم: «اجازه دهید موضوع را کاملاً بشکافیم؛ چرا افراد شما همکاری نمی کنند و از عدم همکاری چه چیزی عایدشان می شود؟» با اطمینان گفت: «از عدم همکاری چیزی نصیبشان نمی شود؛ در حالیکه پاداش همدلی و همکاری قابل توجه است.»

۱ - اشاره به این آیه کتاب مقدس «آنچه به خود روا نمی داری، به دیگران نیز روا مدار.»

آنگاه پرده‌ای را از روی دیوار کنار زد. پشت پرده، تصویری بود که چند اسب را در حال مسابقهٔ اسب‌دوانی نشان می‌داد. بر روی صورت هر یک از این اسبها، عکس یکی از مدیران قسمتها نصب شده بود در پایان خط اسب‌دوانی، تصویر زیبایی از برمودا^(۱)، قرار داشت که در فضای دل‌انگیز و آسمان آبی‌اش زوجی دست در دست یکدیگر بر روی ساحل زیبای آن قدم می‌زدند.

آقای مدیر همه هفته تمام مدیران خود را گرد هم می‌آورد تا خود را دیگر بار برای آغازی نو متعهد کنند و برای رویارویی با کار عظیمی که در پیش دارند، همه منابع خود را به کار گیرند. آنگاه روبه آنان می‌کرد و می‌گفت: «بیایید با هم کار کنیم. با همکاری یکدیگر پول بیشتری عاید می‌شود.» سپس پرده را کنار می‌کشید و اضافه می‌کرد: «حال کدامیک از شما می‌خواهید برنده سفر فراموش نشدنی به برمودا شوید؟» درست مثل اینکه به یک گل آب بدهید و از گل دیگر انتظار نشو و نما داشته باشید. از فحوای کلام آقای مدیر نمایان بود که تا اخلاق و رفتار افراد تغییر نکند، اخراج و توبیخ ادامه خواهد داشت. او همکاری می‌طلبد، آرزو داشت که افرادی که با هم کار کنند، آرمانهایشان را با هم سهیم شوند و در سایهٔ این همکاری از منافع بیشتری بهره‌مند گردند. اما ندانسته آنان را به میدان رقابت می‌کشاند. او می‌خواست که مدیرانش چون اسبهای مسابقه‌ی سرعت باشند، چنان به پیش بتازند که گویی مسابقه سرعتی است و باید آن را با رسیدن به مقام نخست به پایان برسانند. او مدیران خود را به صف‌آرایی در مقابل یکدیگر دعوت می‌کرد چرا که موفقیت یکی در گروهی شکست دیگری بود. مشکلات این شرکت هم چون مسایل زیادی که همواره در محیط کار خانواده و روابط دیگر به چشم می‌خورد ناشی از یک استنباط معیوب بود. مدیر شرکت قصد داشت که میوه شیرین همکاری را از درخت رقابت بچیند و چون موفق نمی‌شد، با توسل به تکنیک، برنامه و نوشدارویی سریع و آنی افرادی را به همکاری وا می‌داشت.

ما برای پی بردن به ریشه‌های مسایل دست به کار شدیم اما چگونه می‌توان بدون

جزایری واقع در شمال غربی اقیانوس اطلس Bermuda - 1

تغییر ریشه میوه را تغییر داد. از این رو به جای اینکه برتریهایی فردی و تشکیلاتی را مرکز توجه قرار دهیم، به شیوه‌ای کاملاً متفاوت، دقت خود را به بسط و توسعه اطلاعات و سیستمهای تشویقی که ارزش همکاری را تقویت می‌کرد، معطوف داشتیم. خواه شما در رأس یک شرکت باشید و خواه دربان و پیشخدمت، از لحظه‌ای که پای خود را از محدوده کارهای شخصی به عرصه محیط اجتماعی می‌گذارید، و از استقلال به اتکای متقابل گام می‌نهدید نقش رهبری شما آغاز می‌شود. شما در مقام تأثیرگذاری بر مردمان دیگرید و عادت رهبری جمعی مؤثر تنها با برنده / برنده اندیشیدن امکان پذیر است.

شش برداشت در ارتباطات انسانی

برنده / برنده تکنیک نیست، که فلسفه کلی کنش متقابل انسانهاست. در حقیقت بهترین نوع از شش برداشت کنش متقابل است. به طور کلی شش برداشت حاصل از مناسبات انسانی عبارتند از:

برنده / برنده	بازنده / بازنده
برنده / بازنده	برنده
بازنده / برنده	برنده / برنده یا صرف نظر

برنده / برنده

برنده / برنده چارچوبی از ذهن و قلب است که به طور مداوم در تمام جنبه‌های ارتباطی در صدد جذب منافع دو جانبه است. برنده / برنده یعنی تمام توافقات و راه‌حلهای برای هر دو طرف نافع، سودمند و رضایتبخش است. با راه‌حل برنده / برنده، همه از تصمیم خود خشنودند و برای اجرای آن احساس تعهد می‌کنند. برنده / برنده زندگی را عرصه همکاری تلقی می‌کند و نه میدان رقابت. از نظر غالب مردم همه چیز در دو قطب

متضاد دسته‌بندی می‌شود: ضعیف یا قوی، زرنگ یا تنبل، برنده یا بازنده، در حالیکه چنین شیوه تفکری ناقص و نادرست است چرا که این دسته‌بندی متکی به توانمندی، موقعیت و مقام است و نه اصول. برنده/برنده بر این اصل استوار است که همه چیز برای همگان به وفور یافت می‌شود. این معنا که موفقیت یکی در گروهی شکست دیگری نیست. برنده/برنده به شیوه کار شما و یا من مرتبط نیست بلکه اعتقادی است که راه حل والاتری را ارائه می‌کند.

برنده/بازنده

برنده/بازنده یکی از شوق برنده/برنده است، همان برداشتی که در مثال سفر به برمودا مطرح شد.

در دنیای مدیریت، برنده/بازنده روشی مستبدانه و خودکامه است. با این مفهوم ضمنی که «من به مقصود می‌رسم اما شما چیزی عایدتان نمی‌شود.» پیروان شیوه برنده/بازنده مترصدند که از قدرت، مقام، اعتبار، مال و منال و شخصیت خود برای رسیدن به مقصود بهره جویند. بسیاری از افرادی که از بدو تولد عمیقاً با ذهنیت برنده/بازنده آمیخته‌اند. همه می‌دانیم که خانواده اولین، مهم‌ترین و نیرومندترین پایگاه اجتماعی است. وقتی کودکی با کودک دیگری مقایسه شود و درک، عشق و مهربانی بر اساس چنین قیاسهایی داده و ستانده گردد، نحوه تفکر برنده/بازنده بر ذهن او حاکم می‌شود. ایثار عشق با قید و شرط بدان معناست که طرف مقابل در باطن ارزشمند و دوست داشتنی نیست، ارزش او درونی نیست بلکه در جایی خارج از وجودش ساکن است و تنها با قیاس با فرد دیگر و در قبال انتظاراتی، به او ارزانی می‌شود.

ذهن کودک فوق‌العاده آسیب‌پذیر است. هر گاه حمایت و تایید والدین از عشق مشروط و تابع قید و بند نشأت گیرد، قالبهای فکری کودک با ذهنیت برنده/بازنده برنامه‌ریزی می‌شود. با این منطق اگر من از برادرم بهتر باشم، والدینم مرا بیشتر دوست خواهند داشت و یا اگر والدینم مرا به اندازه خواهرم دوست نداشته باشند یعنی به اندازه او ارزشمند نیستم.

همسالان و همپایگان سازمان نیرومندی دیگری است که در برنامه‌ریزی ذهن نقش قابل توجهی به عهده دارد. بچه‌ها نخست محتاج تایید والدین خویش‌اند و آنگاه تصدیق همپایگان‌شان را می‌طلبند. خواه خواهر و برادر یا دوست یا همکلاسی و همه می‌دانیم که گاه همسالان تا چه اندازه می‌توانند ظالم و ستمگر باشند چرا که اغلب دوست خود را بر حسب اینکه چقدر با انتظارات و معیارهایشان هم‌خوانی دارد می‌پذیرند و یا مردود می‌شمرند و این خود ذهن جوان را بیشتر به ارتباط برنده/بازنده سوق می‌دهد. دنیای آکادمیک نیز ارتباط برنده/بازنده را تقویت می‌کند. منحنی توزیع نمرات در فضاهاى آموزشی بدان معناست که شما (آ) گرفتید چرا که همکلاسی شما نمره (ج) عایدش شد. به بیانی دیگر ارزش هر کس را در قیاس با ارزش فرد دیگر محک می‌زنند و هیچ‌گاه ارزش ذاتی و درونی فرد به حساب نمی‌آید. به هر حال مردم بر حسب تواناییهای باطنی و یا استفاده کامل از ظرفیت موجودشان سنجیده نمی‌شوند بلکه نسبت به افراد دیگر درجه‌بندی می‌گردند و این درجه‌بندیها ارزش و مقام اجتماعی آنان را تعیین می‌کند.

این سنجشها، یا فرصتهایی را در برابر ما می‌گشاید و یا فرصتهای در دسترس را هم مسدود می‌کند. به علاوه همکاری مفهومی را از دست می‌دهد و رقابت مرکز ثقل فعالیت‌های آموزشی قرار می‌گیرد. در چنین شرایطی، همکاری تنها به هنگام تقلب رواج پیدا می‌کند. ورزش عامل نیرومند دیگری است که ذهنیت برنده/بازنده را شایع می‌کند. این فرآیند بیشتر در دوره آموزش متوسطه و تحصیلات دانشگاهی رایج است و اغلب این استنباط را می‌پراکنند که زندگی یک بازی است که درگیر و دارش بعضی‌ها برنده می‌شوند و برخی دیگر بازنده. در عرصه ورزش پیروزی به مفهوم شکست دادن است. دادخواهی و اقامه دعوی که در جوامع غرب رواج فراوانی دارد بار دیگر ذهنیت برنده/بازنده را قوت می‌بخشد. وقتی فردی از جانب کسی ضرر و زیانی ببیند، قبل از هر چیز به فکر می‌افتد که حقوق از دست رفته‌اش را در مراجع قضایی پی‌گیرد و به قیمت زمین زدن دیگری برنده شود، اما ذهن مدافعه‌جو، نه خلاق است و نه از حس همکاری بویی برده است. تردیدی نیست که همه ما محتاج قانونیم زیرا بدون قضا جامعه به ورطه نابودی کشیده می‌شود. اگر چه قضا بقای زندگی را میسر می‌کند اما هیچ

گاه روحیه مشارکت و تعاون را تسری نمی‌دهد چراکه هرگونه اختلاف در خوشبینانه‌ترین حالت به مصالحه می‌انجامد.

به طور کلی هرگونه فعالیتی در مجامع قضایی با بحث و ستیز توأم است با وجود این سیاست و گرایش تازه‌ای حقوق‌دانان و دانشجویان حقوق را تشویق می‌کند تا گفتگوی مسالمت‌آمیز، تکنیک برنده/برنده و استفاده از دادگاههای خصوصی را مرکز توجه قرار دهند. اگرچه چنین حرکت‌هایی ممکن است این نقیصه را جبران نکنند، اما هشیاری افراد را نسبت به این نکته بر می‌انگیزد. موقعیتهای کاملاً رقابت‌آمیز و فاقد اعتماد به طور حتم فضای مناسبی را برای شیوه تفکر برنده/بازنده می‌گشاید. در حالیکه بیشتر جنبه‌های زندگی رقابت‌آمیز نیست و ما ناگزیر نیستیم هر روز با همسر، فرزندان، همکاران و همسایگانمان در رقابت و تعارض باشیم. این سؤال که «چه کسی در زندگی مشترک شما برنده است؟» پرسش مسخره‌ای بیش نیست. اگر هر دو نفر برنده نباشید، هر دو بازنده‌اید.

زندگی واقعی مستقل نیست، بلکه حقیقتی است با اتکای متقابل. بیشتر آنچه از زندگی می‌طلبید حاصل همکاری شما و دیگران است و ذهنیت برنده/بازنده کنش متقابلی است که هرگونه همکاری و تعاون را نیست و نابود می‌کند.

بازنده/برنده

ذهن بعضی از مردم با بازنده/برنده برنامه ریزی شده است.

«من می‌بازم و تو می‌بری»

«پیش برو و مانند دیگران مرا لگد مال کن و پشت سرگذار»

«من بازنده‌ام، همیشه بازنده بوده‌ام»

«من میانجی صلح؛ برای حفظ آرامش و صلح و صفا از تمام توانم مایه می‌گذارم»

بازنده/برنده از برنده/بازنده هم بدتر است؛ چراکه هیچ استاندارد، تقاضا، انتظار و

بینشی در کار نیست. مردمانی که بازنده/برنده می‌اندیشند به طور معمول در برابر

ناملايمات و بی‌مهریها به سرعت تسلی می‌یابند و خشنود می‌شوند. آنان همواره در

صدد محبوبیت و پذیرشند. این کسان برای ابراز اعتقادات و احساسات خود جرأت و جسارت کافی ندارند و تحت تأثیر قدرت ظاهری افراد به سهولت خود را می‌بازند.

فردی که از رابطه بازنده/ برنده پیروی می‌کند، در برابر نقطه نظرهای دیگران سر تسلیم فرود می‌آورد. وقتی در سطح رهبری گروه یا دسته‌ای قرار گیرد نرم و آسان‌گیر است. بازنده/ برنده به ظاهر فرد خوب و مهربانی است که حتی به بهای از دست دادن حقوقش حاضر به رنجاندن دیگران نیست.

افراد برنده/ بازنده شیفتهٔ مردمان بازنده/ برنده‌اند. به بیانی دیگر کسانی که از حقوق خود چشم پوشی می‌کنند مردمان خودخواه را به شایستگی ارضاء می‌کنند و در حقیقت این دو مکمل یکدیگرند. برنده/ بازنده‌ها عاشق و دل‌باخته ضعف و سادگی افراد بازنده/ برنده‌اند و از آنان سؤاستفاده می‌کنند.

اما مشکل زمانی آغاز می‌شود که افراد بازنده/ برنده احساسات ناگوار زیادی را در درون مدفون کنند. این احساسات باز دارند هرگز از بین نمی‌رود بلکه به تدریج در لایه‌های ذهن متراکم و محبوس می‌شود و عاقبت با ظاهری زشت و کریه به سطح می‌آید. به بیانی دیگر بیماریهای روان تنی به خصوص در سیستمهای تنفسی، اعصاب و قلب به طور معمول حاصل سرخوردگی، افسردگی و خشم مکتومی است که در نهانخانه ذهن افراد بازنده/ برنده متراکم شده است. خشم و غضب، احساسات ناگوار مفرط نسبت به مسائل پیش پا افتاده و همچنین بدگمانی، از جمله عوارض دیگر احساسات سرکوب شده است.

افرادی که به طور مداوم بر احساسات ناگوار خود سرپوش می‌گذارند، سرانجام عزت نفس خویش را علیل و زمینگیر می‌کنند و به روابطشان با دیگران آسیب می‌رسانند. ارتباط برنده/ بازنده و بازنده/ برنده هر دو، ارتباطاتی ناقص، ضعیف و غیر اصولی است که از عدم امنیت باطنی نشأت می‌گیرد. البته در کوتاه مدت افراد برنده/ بازنده به دلیل سؤاستفاده از استعداد و موقعیت دیگران، با نتایج بهتری روبه‌رو می‌شوند، در حالیکه افراد بازنده/ برنده از همان آغاز ضعیف، متزلزل و آشفته‌اند. بسیاری از کارگزاران اجرایی، مدیران و والدین به طور مداوم مانند پاندولی از موضع

بی ملاحظگی برنده/ بازنده به موضع سهل انگاری بازنده/ برنده تغییر جهت می دهند، وقتی آنان از تحمل گیجی، آشفتگی، مدیریت درهم برهم، انتظارات و نظم و ترتیب عاجز می شوند، به ذهنیت برنده/ بازنده تغییر جهت می دهند تا اینکه احساس گناه بر عزم و تصمیمشان غلبه می کند و آنان را به موقعیت بازنده/ برنده باز می گرداند اما چندی نمی گذرد که خشم و سرخوردگی بار دیگر آنان را به موقعیت برنده/ بازنده هدایت می کند.

بازنده/ بازنده

هر گاه دو فرد برنده/ بازنده، یعنی افرادی یک دنده، لجباز و خودخواه با یکدیگر ارتباط برقرار کنند، کارشان به ارتباط بازنده/ بازنده می انجامد. باخت مضاعف موجب می شود که از هم کینه به دل گیرند و نیروی یکدیگر را خنثی کنند. گاه هر دو عقب می افتند و گاه هر دو برابر می شوند. این افراد کور باطن هرگز در نمی یابند که ضربه های کوبنده ای که بر موقعیت فرد دیگر فرود می آورند، دیر یا زود خود را نیز مشمول آن می کنند. در حقیقت کینه توزی آنان شمشیری دودمی است که یک لبه آن موقعیت خودشان را تهدید می کند. برای مثال چندی پیش در جریان جدایی یک زن و شوهر، دادگاه شوهر را محکوم کرد که تمام ملک و دارایی اش را بفروشد و نیمی از عواید آن را به زن تسلیم کند. مرد بر حکم دادگاه گردن نهاد و اتومبیلی را که ده هزار دلار می ارزید به پنجاه دلار فروخت و بیست و پنج دلار آن را به زن تسلیم کرد. وقتی همسرش لب به اعتراض گشود، منشی دادگاه موضوع را پیگیری کرد و دریافت که او تمام دارو و نداشتش را به بهایی نازل معامله کرده است.

برخی افراد چنان دشمن خود را مرکز توجه قرار می دهند و ذهن را به رفتار او مشغول می دارند که تنها تمنای زندگیشان به شکست کشاندن رقیب است؛ حتی اگر چنین برخوردی به شکست خود آنان بینجامد. به هر حال بازنده/ بازنده فلسفه ارتباط خصمانه است. فلسفه جنگ و ستیزه جویی است.

بازنده/ بازنده فلسفه افرادی است که به شدت به دیگران متکی بوده و از هدایتگر و راهبر درون بی بهره اند و بر این باورند که کسان دیگر هم باید مثل آنان سیه روز باشند. در

حقیقت آنان پیرو این فلسفه‌اند که: «اگر هیچکس برنده نشود؛ شاید تحمل باخت چندان هم بدو ناگوار نباشد.»

برنده

ارتباط برنده ارتباط متداول دیگری است که طرفین صرفاً به برنده شدن فکر می‌کنند. ذهنیت برنده الزاماً خواهان باخت فرد دیگر نیست بلکه تنها مترصد دستیابی به هدف خویش است.

شاید بتوان گفت برنده شدن متداول‌ترین شیوه مذاکرات و ملاقاتهای هر روز ماست به شرطی که مسابقه و یا رقابتی مطرح نباشد. فردی که به ذهنیت برد متکی است، همه چیز را بر حسب تأمین خواسته‌های خود می‌سنجد و تأمین خواسته دیگران را به خودشان واگذار می‌کند.

بهترین انتخاب چیست

تاکنون در باره پنج فلسفه ارتباطی سخن گفتیم. حال این سؤال پیش می‌آید که کدام یک از آنها در معاشرتها مؤثرتر واقع می‌شود. پاسخ آن است که بستگی به اوضاع و شرایط دارد. برای مثال برد در مسابقه فوتبال به مفهوم آنست که بازیکنان تیم رقیب بازنده‌اند. شما می‌توانید به پیروی از رابطه برنده/بازنده در شعبه شرکتی که کیلومترها با شعبه دیگرش فاصله دارد و هیچگونه رابطه کاری هم بین این دو شعبه نیست، با ایجاد رقابت، بازار کار را به تحرک وادارید. اشتباه نشود، هرگز نباید در شرکتی که همه برای دستیابی به حد اعلای موفقیت به همکاری و اتفاق نیاز دارند، ارتباطی برنده/بازنده از نوع «مسابقه به برمودا» برقرار شود.

اگر بر حفظ رابطه‌ای ارجح می‌نهد و اگر موضوع مورد نظر هم چندان مهم نیست ممکن است در بعضی شرایط بخواهید بر اساس اصل بازنده/برنده بر اعمال و رفتار فرد دیگر مهر تأیید بزنید: «رابطه با شما برایم ارزشمندتر از تقاضایی است که از شما

دارم. از این رو مطابق میل شما عمل خواهم کرد.» همچنین هرگاه احساس کنیم که به رغم صرف وقت و تلاش، پیروزیهای مهم‌تری را از دست می‌دهیم، چه بسا با توسل به ارتباط بازنده/ برنده به موقعیت کمتر بسنده کنیم. در بعضی از موقعیتهای عقل و خرد حکم می‌کند که به برد بچسبید و به تاثیر موفقیت‌تان بر دیگران وقعی نگذارید. برای مثال اگر جان فرزندتان در خطر است، نجات جان او فوق‌العاده ضرورت پیدا می‌کند و موقعیتهای مردمان دیگر در درجه دوم اهمیت قرار می‌گیرد.

بهترین نوع رابطه را باید بر حسب واقعیتهای و موقعیتهای سنجید و انتخاب کرد. مهم آن است که واقعیتهای را به دقت تحلیل و از انطباق اصل برنده/ بازنده و یا نوشتاری دیگر بر هر موقعیتی اجتناب کنیم. در حقیقت بیشتر موقعیتهای بخشی از واقعیتی با اتکای متقابل است. در نتیجه شرایطی پدید می‌آید که برنده/ برنده تنها انتخاب عملی و معقول خواهد بود. از سوی دیگر برنده/ بازنده ارتباطی عملی و ماندگار نیست؛ زیرا اگر چه من به قیمت زمین زدن شما برنده می‌شوم؛ اما احساسات، دیدگاه و روابط شما با من به شدت تحت تاثیر قرار می‌گیرد.

فرض کنید که من تأمین‌کننده کالای شرکت شما هستم و با توسل به اصل برنده/ بازنده در مذاکره‌ای، منافع خود را مرکز توجه قرار دهم. گرچه ممکن است به خواسته خود دست یابم اما آیا شما بار دیگر به من مراجعه خواهید کرد؟ به این ترتیب با عدم مراجعه و تقاضای مجدد، برد موقت من، در دراز مدت، به باخت مداوم می‌انجامد. بنابراین سرانجام یک ارتباط برنده/ بازنده، بازنده/ بازنده است.

در یک ارتباط بازنده/ برنده، شما ممکن است به مقصود برسید اما این برد در نگرش من نسبت به کار با شما و اجرای تعهداتم چه تأثیری برجا می‌گذارد؟ ممکن است مثل گذشته در فکر تأمین رضایت شما نباشم، چه بسا در هر ملاقات و مذاکره‌ای با شما تارهای بغض و کینه‌ای را که در قلبم تنیده‌ام با خود یدک بکشم. شاید احساسات من نسبت به شما و شرکت شما به هنگام حشر و نشر با دیگران از حالات و رفتارم بر ملا شود و بار دیگر به ارتباط بازنده/ بازنده کشیده شویم. شک و تردیدی نیست که ارتباط بازنده/ بازنده، در هر اوضاع و شرایطی عملی نیست. برای مثال اگر من تنها منافع خود

را کانون توجه قرار دهم و نسبت به نقطه نظرهای شما بی توجه باشم، هیچ فضایی برای روابط مفید و ثمر بخش باقی نخواهد ماند. به بیانی دیگر اگر در دراز مدت هر دو پیروز نشویم هر دو بازنده‌ایم. به همین دلیل در ارتباطات مفید و ماندگار رابطه برنده / برنده تنها راه حل است.

برنده / برنده یا صرف نظر

اگر در مذاکره یا معامله‌ای دو طرف نتوانند به راه حل مبتنی بر مشارکت و تعاون دست یابند - راه حلی که برای هر دو مناسب و مفید است - چه بسا به جنبه دیگری از اصل برنده / برنده یعنی برنده / برنده یا صرف نظر توسل جویند. این اصل بدان معناست که اگر نتوانیم راه حل نافع و سودمندی برای هر دو طرف بیابیم، در کمال خشنودی به این نتیجه می‌رسیم که با هم اختلاف نظر داریم و همکاری ما به سود هیچ یک از ما نخواهد بود. در حقیقت با قیاس اهداف و ارزشهای یکدیگر در می‌یابیم که در دو جناح مخالف متمرکزیم و نمی‌توانیم در جهت مسئولیت خاصی دوش به دوش یکدیگر کار کنیم. به این ترتیب هیچ انتظار و تعهدی بین ما حاکم نخواهد بود. این شیوه برخورد، پسندیده‌تر از آن است که در نیمه راه پس از ایجاد انتظاراتی، نومید و سرخورده به بن بست برسیم.

وقتی برنده / برنده یا صرف نظر را به عنوان راه حل در ذهن مرور می‌کنید، خود را آزاد حس خواهید کرد؛ چرا که نیازی به آلت دست قرار دادن مردم ندارید، مترصد نیستید که به هر قیمتی، منظور و مقصودتان را به جلو برانید؛ با صراحت تمام همه چیز را در میان می‌گذارید و نکات عمیق‌تری را در موقعیتها می‌کاوید و درک می‌کنید. ما حاصل کلام این که با استفاده از این تکنیک در کمال صداقت و حسن نیت می‌گویید: «مایلم برنده شوم و خواستار موفقیت شما نیز هستم. در عین حال مایل نیستم که به قیمت جریحه دار شدن احساسات شما موفق شوم چرا که اطمینان دارم دیر یا زود همه چیز به سطح می‌آید و کنارگیری و انصراف آغاز می‌شود. از سوی دیگر فکر نمی‌کنم که شما برد را به بهای پایمال شدن حقوق من بپذیرید. پس نخست بیابید در جهت برد مضاعف

بکشیم و اگر در دستیابی به آن ناکام ماندیم، در کمال صلح و صفا به همکاری با یکدیگر خاتمه دهیم. به این ترتیب ناگزیر نیستیم که به خاطر تصمیمی نامناسب، موقعیت خویش را تباه کنیم. چه بسا در زمانی دیگر بتوانیم با یکدیگر به توافق برسیم و مسیر مشترکی را بیماییم.

تکنیک برنده/ برنده یا صرف نظر، آزادی قابل توجهی را در بروز احساسات و عواطف اعضای خانواده پدید می آورد. برای مثال اگر تمام اعضای خانواده برای نمایش یک فیلم ویدیویی اتفاق نظر نداشته باشند می توانند به تصمیمی رو آورند که تمام اعضا از آن محظوظ گردند.

در آغاز هر رابطه کاری برنده/ برنده یا صرف نظر مناسب ترین و معقول ترین شیوه برخورد است

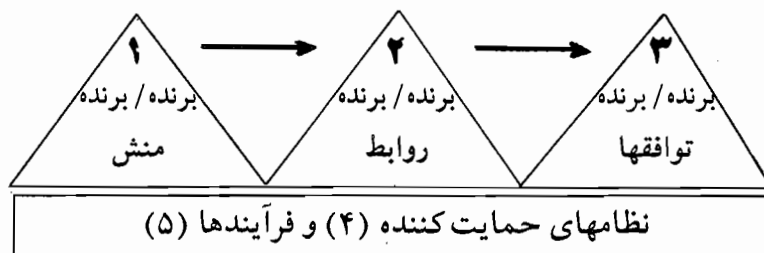
در عین حال در استمرار رابطه ای حرفه ای (صرف نظر) ممکن است یک انتخاب عملی نباشد؛ به خصوص در کار و کسب خانوادگی و یا در کارهایی که با دوستی آغاز می شود، چه بسا به بروز مسائلی جدی بینجامد. بسیاری از افرادی که برای حفظ رابطه ای سالیان دراز تن به مصالحه می دهند و به اصطلاح کوتاه می آیند. این کسان حتی به هنگام سخن گفتن پیرامون ارتباط برنده/ برنده ذهنشان را به برنده/ بازنده و یا بازنده/ برنده معطوف می دارند. این وضعیت برای کسب کار افراد مسایل جدی به بار می آورد؛ به خصوص اگر رقابت حول محور مشارکت و یا اصل برنده/ برنده متمرکز باشد. بسیاری از کسب و کارهایی که بر اساس برنده/ برنده آغاز می شود. به صرف اینکه، عدم امکان همکاری پیش بینی نشده است، به شکست می انجامد و یا به ورطه نابودی کشیده و یا به مدیران با تجربه واگذار می شود. تجربه نشان می دهد که در راه اندازی کسب و کار با اعضای خانواده و اقوام و آشنایان پسندیده تر آن است که احتمال عدم همکاری را در آینده مد نظر داشته باشید و به گونه ای روابط کاری را پایه گذاری کنید که کسب و کار بتواند بدون ایجاد هرگونه آسیبی به روابط رونق گیرد. البته در پاره ای روابط (صرف نظر) امکان پذیر نیست. برای مثال من هرگز به پیروی از این تکنیک فرزند و یا همسر را رها نخواهم کرد (اگر لازم باشد بهتر است به پایین ترین ارتباط برنده/ برنده یعنی مصالحه و

سازش بسنده می‌کنم) با وجود این در بسیاری از مواقع مذاکره در سایه تکنیک برنده/ برنده یا صرف نظر امکان‌پذیر بوده و آزادی عمل حاصل از آن حیرت آور است.

ابعاد پنجگانه برنده/ برنده

تفکر برنده/ برنده عادت رهبری جمعی است و دستیابی به آن مستلزم بهره‌گیری از چهار موهبت منحصر به فرد انسان- خودآگاهی، قوه تخیل، وجدان و اراده مستقل- در روابط با دیگران است. یادگیری دو جانبه، نفوذ دو جانبه و مزایای دو جانبه در این فلسفه نقش عمده‌ای به عهده دارد. ایجاد چنین منافع دو جانبه‌ای- بخصوص اگر با افرادی سروکار دارید که عمیقاً در صدد ارتباط برنده/ بازنده‌اند- محتاج جسارت و ملاحظه فراوان است. بی‌جهت نیست که این عادت با اصول رهبری جمعی آمیخته است. رهبری جمعی مؤثر به پیش، ابتکار عمل، امنیت، هدایت، خرد و توانایی نیاز دارد که جملگی از رهبری فردی مبتنی بر اصول نشأت می‌گیرد.

اصل برنده/ برنده در تمام ارتباطات ما، اصلی اساسی برای دستیابی به موفقیت است و ابعاد پنجگانه زندگی ما را از جنبه ارتباطات متقابل در برمی‌گیرد. این اصل از منش آغاز شده و به سوی روابط جریان می‌یابد، روابطی که حاصل آن توافق است. به علاوه اصل برنده/ برنده در محیطی نشو و نما می‌کند که نظام و بنیان روابط بر پایه این اصل استوار باشد و در همین چارچوب پیش برود. ما نمی‌توانیم در کانال برنده/ بازنده و یا بازنده/ برنده به ارتباط برنده/ برنده دست یابیم. دیاگرام زیر، ارتباط ابعاد پنجگانه اصل برنده/ برنده را نشان می‌دهد.



منش

منش سنگ بنای اصلی برنده / برنده است و هر چیز دیگری در این راستا، بر روی این پایه بنا می‌شود. سه ویژگی منش که برای ایجاد ارتباط برنده / برنده الزامی است، عبارت است از:

۱- یکپارچگی وجود

پیش از این، یکپارچگی وجود را ارزش بر خود نهادن معرفی کردیم. عادهای ۱، ۲ و ۳ ما را یاری می‌کند که این خصلت نیکو را در خود پرورش داده و از آن حراست کنیم. وقتی ارزشهای خویش را به روشنی بشناسیم و همه روزه کارها را به شیوه منظم حول این ارزشها سازماندهی و به مرحله اجرا گذاریم، با تعهد و پایبندی به آن، خود آگاهی و اراده مستقل را در وجود خویش می‌پرورانیم.

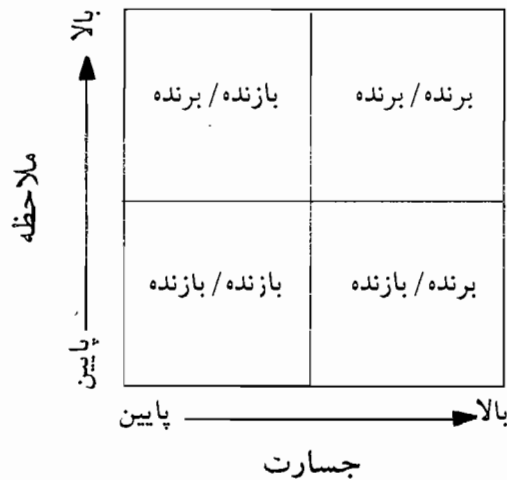
اگر به معنای ژرف پیروزی پی نبریم، اجزای تشکیل دهنده آن را نشناسیم و آنچه را که با نهانی‌ترین ارزشهای ما هماهنگ است به حساب نیاوریم، هرگز در مسیر برد قرار نخواهیم گرفت. اگر نتوانیم به عهد و وفای خود پایبند باشیم، تعهدات ما مفهومش را از دست خواهد داد. مردم بوی دورویی را حس می‌کنند و در برابر ما به صف آرای می‌پردازند؛ پایه‌های اعتماد سست شده و فرو می‌ریزد و برنده / برنده به تکنیکی سطحی و غیر مؤثر تبدیل شود. به هر حال تمامیت وجود شالوده و بنیان اصل برنده / برنده است.

۲- بلوغ

بلوغ به معنای توازن بین جسارت و ملاحظه است. هر گاه کسی بتواند با جسارت، احساسات و اعتقادات خود را پس از تعادل با احساسات و اعتقادات فرد دیگر اظهار کند، از بلوغ فکری بهره‌مند است، به خصوص اگر موضوع برای دو طرف از اهمیت خاصی برخوردار باشد.

اگر شما بسیاری از آزمونهای روانشناسی را که در استخدام ارتقاء شغل و آموزش مورد استفاده قرار می‌گیرد بیازمایید به سادگی در می‌یابید که هدف همه آنان ارزیابی

بلوغ فکری افراد مورد نظر است. خواه این آزمونها توازن خود مداری - همدلی نامیده شود یا توازن اعتماد به نفس - احترام به دیگران و یا توازن توجه به مردم - توجه به کار. بسیاری از افرادی که در ارزیابیها، راه سومی را سراغ ندارند. آنان بر این باورند که مهربانی با جدیت و قاطعیت میانه‌ای ندارد. در حالی که با پیروی از اصل برنده/برنده هم می‌توان مهربان بود و هم قاطع. حتی میزان جدیت آن دو برابر اصل برنده/بازنده است. پیروی از برد دو جانبه نه تنها مهربانی، همدلی، توجه و حساسیت می‌طلبد که محتاج شجاعت، جسارت و اعتماد به نفس است. به اجرا در آوردن این مهم، یعنی ایجاد توازن بین جسارت و ملاحظه منافع دیگران، خمیرمایه بلوغ واقعی بوده و پایه و اساس اصل برنده/برنده به شمار می‌آید.



اگر من فردی فوق‌العاده جسور باشم و در عین حال نسبت به منافع دیگران بی‌اهمیت، از اصل برنده/بازنده پیروی کرده‌ام؛ به بیانی دیگر من در کمال خودخواهی به اهدافم می‌چسبم و با شجاعت آن را مطرح می‌کنم؛ اما کمترین توجهی به منافع شما ندارم. برای جبران فقدان بلوغ و قوای عاطفی‌ام، چه بسا به مقام و موقعیت و صلاحیت و ارشدیت و وابستگی‌هایم متوسل شوم.

به عکس اگر نسبت به امیال و اعتقادات شما چنان توجه کنم که جسارت ابراز تمایلات و نقطه نظرهای خود را نداشته باشم، از اصل بازنده / برنده پیروی کرده‌ام. به هر تقدیر دستیابی به رابطه برنده / برنده مستلزم برخورداری از حد اعلای جسارت و ملاحظه است. در حقیقت تعادل بین این دو نمایانگر پختگی فرد است. با بهره‌مندی از این خصلت نیکو می‌توانم به دقت گوش کنم، با همدلی دیگران را درک کنم و در عین حال با جسارت کامل بر نقطه نظرهایم تأکید ورزم.

۳- ذهنیت فراوانی

سومین ویژگی مور نیاز ارتباط برنده / برنده، برخورداری از ذهنیت وفور و فراوانی است؛ نگرشی که بیکرانه است و نمی‌توان برایش حد و حصری قایل شد. ذهن اغلب مردم با کمبود، فقر و تنگدستی برنامه ریزی شده است. آنان موهبت‌های زندگی را یک یک کلوچه‌ای می‌پندارند که برداشتن بخش بزرگی از آن به معنای سهم کمتر دیگران است. ذهنیت تنگناونداری پست‌ترین نگرش زندگی است. افراد مبتلا به این ذهنیت، تسهیم اعتبار و تایید، نیرومندی یا منفعت را - حتی با کسانی که در ایجاد آن نقش دارند - کاری دشوار می‌یابند. آنان پس از کامیابی مردم، حتی دوستان و بخصوص اعضای خانواده، به سختی می‌توانند از صمیم قلب شادمان گردند. کوتاه نظری این کسان تا به حدی است که هر گاه فردی به گونه‌ای خاص تقدیر شود و یا ثروت باد آورده و موفقیت قابل توجهی نصیبش گردد، احساس می‌کنند که از دارایی یا موقعیت آنان برداشت شده است. البته ممکن است به ظاهر شادمانی خود را از موفقیت دیگران ابراز کنند؛ اما در باطن می‌جوشند و خودخوری می‌کنند. این کسان ارزش خود را در قیاس با دیگران می‌سنجند، از این رو موفقیت فرد دیگر تا حدودی برایشان شکست محسوب می‌شود. ممکن است در یک کلاس درس دانش‌آموزان زیادی ممتاز شناخته شوند اما از دیدگاه فرد متکی به تنگنا فقط یک نفر می‌تواند برنده باشد. به اعتقاد او کلمه (برد) تنها در برابر واژه (باخت) مفهوم پیدا می‌کند. افراد متکی به ذهنیت کمبود، در باطن امیدوارند که مردم در زندگی با بداقبالی روبه‌رو شوند؛ البته نه آن طور که به کلی از پا در

آیند؛ آنان همیشه در حال قیاس و رقابتند و مدام در تلاشند تا با تملک اشیای بیشتر و نفوذ بر مردمان دیگر، بر حس ارزشمندی خویش بیفزایند. مایلند که مردم به میل و علاقه ایشان رفتار کنند. به همین دلیل غالباً با افراد مطیع و چاپلوس و ضعیف تر از خود سروکار دارند. برایشان دشوار است که عضو مکمل گروه و یا دسته‌ای شوند. این کسان تفاوتها را نادرستی و نافرمانی تعبیر می‌کنند.

از سوی دیگر ذهنیت فراوانی ناشی از حس عمیق امنیت و ارزشهای نهانی است. این نگرش مطرح است که موهبتهای جهان هستی نهایت و کرانه‌ای ندارد و بهره‌مندی از آن برای همگان میسر است. چنانکه در پرتوی آن می‌توان در اعتبار و تایید و منفعت و تصمیم‌گیریها سهم شد. به علاوه این موهبت رهگشای امکانات، انتخابها، راه حلها و خلاقیتهاست.

برای دست یافتن به ذهنیت غنا، جود و گشاده دستی باید در کشتزار ضمیر خود، بذرهای عادات ۱، ۲ و ۳ را بکارید و بر آنها انرژی رضایت و شغف باطنی نثار کنید و با تایید ویژگیهای فردی، سرشت پویا و خرد و منطق دیگران، بر روند رشد و باروری بی‌حد و حصرش بیفزایید و حضور آن را به عنوان شیوه جدید زندگی شاهد باشید.

پیروزی عمومی به مفهوم پیروزی بر مردمان دیگر نیست بلکه به معنای موفقیت در ارتباط متقابل و مؤثری است که برای همگان نافع و سودمند باشد. پیروزی عمومی یعنی کار کردن با یکدیگر، معاشرت با یکدیگر و تحقق بخشیدن کارها به گونه‌ای که هر یک از افراد نتوانند به تنهایی آن را به مرحله اجرا گذارند و سرانجام پیروزی عمومی حاصل ذهنیت مثبت است. منش سرشار از یکپارچگی و جود، بلوغ فکری و ذهنیت فراوانی چنان عمیق و ریشه دار است که به طرفندهای جهان ابداً وقعی نمی‌گذارد.

برای رهایی از ذهنیت برنده/ بازنده و روی آوردن به شخصیت برنده/ برسه، تنها کافی است که از الگوهای رفتاری فردی که برنده/ برنده می‌اندیشد پیروی کنید و او را ناصح و راهبر خویش بینگارید. وقتی مردم عمیقاً به اندیشه برنده/ بازنده یا فلسفه‌های دیگر خو می‌کنند و به طور مداوم با افراد نظیر خود حشر و نشر دارند، عملاً برای دیدن و تجربه کردن فلسفه برنده/ برنده فرصتی به دست نمی‌آورند. بنابراین توصیه می‌کنم که

با مطالعه ادبیاتی نظیر «بینوایان» و تماشای فیلمهایی از قبیل (ارابه‌های آتش^(۱)) با الگوهای برنده/برنده آشنا شوید. در عین حال متذکر می‌شوم که اگر به اندازه کافی در ژرفای وجود به کند و کاو بپردازید و اندکی فراسوی نگرشها، قالبهای فکری و رفتار خود بیندیشید، نمونه مصداق واقعی برنده/برنده را چون هر اصل صحیح دیگر در زندگی خویش خواهید یافت و به ذهن بیکران، خلاق، سرشار از فراوانی و وفور متصل خواهید شد.

روابط

پس از پی‌ریزی منش، نوبت به ایجاد و حفظ روابط برنده/برنده می‌رسد... کسب اعتماد و اندوختن آن در حساب بانک عاطفی، جوهره اصل برنده/برنده محسوب می‌شود. بدون اعتماد و اطمینان، بهترین کار ممکن، مصالحه است؛ بدون اعتماد، فضای معتبری برای ارتباط بازو دو جانبه و ایجاد خلاقیت‌های راستین وجود ندارد. اگر حساب بانک عاطفی از سپرده قابل توجهی برخوردار باشد، اعتبار ما محرز و مسلم خواهد بود. اندوخته کافی در بانک عاطفی به من و شما مجال می‌دهد که عمیقاً به یکدیگر احترام گذاریم. و بدون توجه به موقعیت و منزلت یکدیگر هر چیزی را کانون توجه قرار دهیم، در پرتوی اعتماد، چیزها و رویدادها را به گونه‌ای متفاوت ببینیم، همه چیز را به سطح آوریم و رک و روراست با هم سخن گوئیم. یقین دارم که در چنین فضایی، وقتی سیمای زن جوان را توصیف می‌کنم شما با احترام به شنیدنش راغبید و نیک می‌دانید که من هم با احساس یکسانی به شرح و تفصیل شما درباره چهره پیرزن سالمند گوش فرا می‌دهم. هر دو متعهدیم که با تلاش نقطه نظرهای یکدیگر عمیقاً درک کنیم و برای راه حل سوم و مشارکت آمیزی که نظر هر دوی ما را تامین کند بکوشیم.

هر رابطه‌ای که اندوخته بانک عاطفی‌اش قابل توجه باشد و طرفین عمیقاً به اصل برنده/برنده متعهد باشند، سکوی پرش ایده‌آلی برای دستیابی به روحیه تیمی و کار

جمعی به حساب می‌آید (عادت ۶). چنین رابطه‌ای نه از اهمیت و درستی موضوع می‌کاهد و نه بر تفاوتها و دیدگاهها خط بطلان می‌کشد؛ بلکه آن انرژی منفی را که به طور معمول به تفاوتهای فردی و مقام فرد دیگری متمرکز است خنثی کرده و به جای آن انرژی مثبت و مشارکت آمیزی را می‌نشانند که سراسر به درک موارد و مسائل و حل و فصل آن بر اساس اصل برنده/برنده معطوف است.

اما اگر برای ایجاد چنین رابطه‌ای فضایی وجود نداشته باشد چه اتفاقی خواهد افتاد؟ یا اگر شما ناگزیر باشید با فردی که درباره اصل برنده/برنده چیزی نمی‌داند و یا ذهنش عمیقاً با اصل برنده/بازنده و یا سایر فلسفه‌ها برنامه ریزی شده کار کنید چه پیش خواهد آمد؟

برخورد صحیح با موقعیت برنده/بازنده گواه بر مهارت در رعایت اصل برنده/برنده است. درست است که مسایل عمیق و تفاوتهای اساسی باید به گونه‌ای حل و فصل شوند اما به ندرت ممکن است که در هر موقعیتی به سادگی ارتباط برنده/برنده حاصل شود. با وجود این با آگاهی طرفین از اصل برنده/برنده، تعهد به اجرای آن و بهره‌مندی از اندوخته قابل توجه در بانک عاطفی، برخورد با هر موضوع و مسئله‌ای آسان‌تر خواهد بود. برخورد صحیح با فرد خودخواهی که از اصل برنده/بازنده پیروی می‌کند، حائز اهمیت فراوان است. در چنین شرایطی توجه به حلقه نفوذ مفتاح رمز است. در حقیقت شما از طریق ادب، احترام و قدرشناسی خالصانه و واقعی نسبت به فرد دیگر و رعایت نقطه نظرهای او، اندوخته حساب بانک عاطفی خود را افزایش می‌دهید، فرآیند ارتباطات شما دوام می‌یابد، بیشتر و دقیق‌تر گوش می‌کنید و نقطه نظرها را با جسارت بیشتری ابراز می‌دارید؛ واکنش پذیر نیستید بلکه برای دستیابی به نیروی منش در ژرفای درون به جستجو می‌پردازید. رفتارتان به گونه‌ای است که فرد دیگر به تدریج در می‌یابد که در حل و فصل مسائل، به راستی خواستار برد دو جانبه‌اید. این فرآیند به میزان قابل توجهی براندوخته حساب بانک عاطفی شما می‌افزاید و هر چه نیرومندتر باشید از منش خالصانه‌تر و سطح بالاتری از عامل بودن برخوردار می‌شوید؛ نسبت به اصل برنده/برنده احساس تعهد بیشتری می‌کنید و تأثیر بیشتری بر فرد دیگر می‌گذارید و این یک

آزمون واقعی رهبری جمعی است. این گونه رهبری از ارتباطات معمولی و سطحی فراتر می‌رود و با هدایت ذهن و قلب دیگران، موقعیت و روابط آنان را دیگرگون می‌کند.

چون اعتبار اصل برنده / برنده توسط مردم تأمین می‌شود، می‌توان به عموم مردم این نکته را تفهیم کرد که در قبال توجه به منافع دیگران منافع بیشتری عایدشان می‌شود. بسیاری کسانانی که چنان در تاروپود ذهنیت برنده / بازنده گیر کرده‌اند که هرگز نمی‌توانند با گریز از آن، به اصل برنده / برنده بیندیشند. به هر حال فراموش نکنید که اصل برنده / برنده یا صرف نظر، یکی از شقوق برنده / برنده است. شاید هم گاه بخواهید به نازلترین سطح برنده / برنده یعنی مصالحه بسنده کنید. در اینجا ذکر نکته‌ای را ضروری می‌دانم: حتی اگر سپرده حساب بانک عاطفی شما قابل توجه باشد، ناگزیر نیستید که تمام تصمیمهای خود را بر اساس فلسفه برنده / برنده اتخاذ کنید. در اینجا بار دیگر روابط تعیین کننده می‌شود. برای مثال اگر من و شما همکاری و شما به من بگویید «استفان می‌دانم که تصمیم مرا دوست نخواهی داشت و آن را نادرست خواهی خواند در ضمن، وقت کافی برای توصیف آن ندارم، با وجود این آیا حاضری که حمایت کنی؟»

اگر شما در حساب بانک عاطفی من از اندوخته کلانی برخوردار باشید، به طور قطع حمایتان خواهم کرد و با این امید که تصمیمتان درست است تمام نیروی خود را در جهت تحقق آن به کار خواهم گرفت.

اما اگر سپرده شما در بانک عاطفی من اندک باشد و اگر در موضع دفاعی باشم، به طور حتم نسبت به پیشنهاد شما بی تفاوت خواهم بود. البته ممکن است در ظاهر حمایت را اعلام می‌کنم؛ اما در غیبتان وقتی به آن نمی‌نهم و تلاشی در این زمینه مبذول نمی‌دارم؛ نهایتاً خواهم گفت: «بسیار خوب، حالا که کارها درست از آب در نیامد باید چه کنم؟»

اگر بیش از حد احساساتی شوم، چه بسا دست به کارشکنی بزنم و یا مغرضانه سر تسلیم فرود آوردم و دقیقاً بر طبق گفته‌هایتان عمل کنم و مسئولیت عواقب آن را به خودتان واگذار کنم.

در طول پنج سال اقامتم در بریتانیا، دو بار شاهد به زانو درآمدن این کشور توسط

کارکنان قطار راه آهن بودم. کارکنان راه آهن به رغم پیروی کورکورانه از جزء جزء مقررات، به سبب عدم رضایت باطنی، به طور پنهانی سیستم را مختل می کردند و این کشور را به آشفتگی و هرج و مرج می کشاندند. آنچه به توافق بین دو نفر روح و استحکام می بخشد، منش و روابط آنهاست و بدون دخالت این دو عامل از هیچ توافقنامه ای کاری ساخته نیست. از این رو برای دستیابی به اصل برنده / برنده، نخست بایستی با خلوص نیت در رابطه ای که با یکدیگر داریم سرمایه گذاری کنیم.

توافقها

از خلال روابط، توافقهایی تراوش می کند که مسیر دستیابی به اصل برنده / برنده را هموار و این ارتباط را به خوبی توصیف می کند. این توافقها گاه توافقهایی کاری و گاه توافقهایی همکاری نامیده می شود و دیدگاه ارتباطات ثمربخش را از عمودی به افقی منتقل می کند: از زیر نظر گرفتن پرسنل به نظارت بر خود و از حضور ظاهری و منفعل به همکاری موفقیت آمیز.

توافقهایی مبتنی بر اصل برنده / برنده که طیف وسیعی از ارتباطات را پوشش می دهد، بر پنج عامل زیر تاکید دارد.

۱- نتایج مطلوب - (نه روشها) آنچه که باید انجام پذیرد با قید زمان تعیین می کند.
۲- راهنماها - به پارامترهایی (اصول، خط مشی ها و غیره) که مسبب نتایج است اشاره می کند.

۳- منابع - به حمایت های انسانی، مالی، تشکیلاتی موجود که در تحقق نتایج دخالت دارد توجه می کند.

۴- معیارها - معیارهای عملکرد و زمان ارزیابی را تعیین می کند

۵- عواقب - نتایج خوب و بد طبیعی و منطقی را تعیین می کند و نمایانگر آن است که پس از ارزیابی چه اتفاقی پیش خواهد آمد.

این پنج عامل به توافقهایی مبتنی بر برنده / برنده حیات می بخشد. توافق و درک روشن و دوجانبه این عوامل، با ایجاد معیارهایی افراد را یاری می کند که موفقیت های خود

را بسنجند.

در گذشته سرپرستان مستبد و خودکامه از اصل برنده / بازنده پیروی می‌کردند. بیلان اندوخته حساب عاطفی آنان همواره منفی بود. طبیعی است که اگر شما به افراد زیر دست خود اعتماد نداشته باشید و نتوانید کارشان را پیش‌بینی کنید باید بی‌وقفه به ایشان چشم بدوزید و هدایتشان کنید؛ عدم اعتماد حکم می‌کند که دمی از کنترل آنان غافل نشوید.

به عکس با اندوخته قابل توجه در حساب بانک عاطفی و اعتماد قابل توجه، شیوه کارتان به کلی متفاوت خواهد بود. مادامی که به توافق مبتنی بر برنده / برنده وفادار باشید و کارکنانتان از مسئولیت خود به خوبی آگاه باشند، تنها وظیفه شما یاری آنان به وقت نیاز و دریافت گزارش کار خواهد بود.

اگر به جای داوری بی‌وقفه بر کار افراد، این ارزیابی را به خودشان واگذاریم روح، آنان را عزیز داشته و برایشان ارج نهاده‌ایم. در فرهنگها و جوامعی که اعتماد حاکم است، این فرآیند نتایج دقیقی به دست می‌دهد. در بسیاری از موارد، افراد به خوبی لمس می‌کنند که کارها حتی از آنچه در ظاهر مشهود است بهتر پیش می‌رود. بینش و بصیرت آنان بسیار دقیق‌تر از مشاهدات و سنجشها به کار می‌آید.

عملکرد ناشی از توافقات برنده / برنده

برای اینکه در ارتباطاتی که با یکدیگر داریم هر دو پیروز شویم، باید در نگرش خود تغییر بنیادی به وجود آوریم و ذهن را به نتایج متمرکز کنیم و نه روشها. اغلب مردم به روشها می‌اندیشند و از تفویض اختیار آمرانه که در عادت ۳ مورد بحث قرار گرفت بهره می‌جویند: روشی که از ساندرا تقاضا کردم تا از پسرمان به هنگام اسکی بر روی آب، عکس بگیرد. به هر حال اصل برنده / برنده با تمرکز به عواقب، نیروی بالقوه فراوانی را آزاد کرده، کار جمعی قابل توجهی را پدید می‌آورد. به علاوه به جای اینکه تنها به تولید بیندیشد به قابلیت تولید توجه می‌کند.

از گذشته دور رسم بر این بوده است که افراد در بازیهای مختلف تواناییهای جسمانی

خویش را بسنجند. این شیوه ارزیابی بسیار نامناسب است و به احساسات و عواطف صدمه می‌زند. در برنده / برنده مردم با توسل به معیارهایی که خود در پدید آوردنش نقش داشته‌اند به ارزیابی موقعیت خویش می‌پردازند و هرگاه اصل برنده / برنده به گونه‌ای صحیح و پویا استوار شود، همگان می‌توانند از آن پیروی کنند. در پرتوی توافقی تفویض اختیار متکی به اصل برنده / برنده، حتی یک بچه هفت‌ساله می‌تواند میزان موفقیت خویش را در کاری که به او واگذار شده بسنجد.

یکی از بهترین تجربیات من در طول تدریس زمانی بود که با تعیین هدفی، درک مفهوم برنده / برنده را با شاگردانم سهیم شدم. به آنان گفتم که با انجام چه کارهایی به نمرات عالی، خوب و متوسط دست می‌یابند. آنگاه اضافه کردم که هدف من کمک به آنها برای کسب نمره عالی است حال باید بیندیشند و ببینند که چقدر مایلند از همت و پشتکار مایه‌گذارند، نهایتاً بار دگر گرد هم می‌آییم تا درباره نمره دلخواهشان و برنامه‌ریزی و تلاشی که مایلند در این زمینه به کار برند به توافق برسیم.

پیتر دراکر، مشاور و فیلسوف پر آوازه مدیریت برای درک معنای توافق عملکرد بین مدیران و کارکنان استفاده از «نامه مدیر» را پیشنهاد می‌کند. کارکنان پس از بحث و تبادل نظر کامل و عمیق پیرامون انتظارات، رهنمودها و منابع برای حصول اطمینان از هماهنگی با اهداف تشکیلاتی، خلاصه‌ای از گفتگوهای انجام شده را در نامه‌ای منعکس و تاریخ بررسی طرح عملکرد آینده را در آن قید می‌کنند.

بسط این توافق عملکرد برنده / برنده مرکز ثقل فعالیت مدیریت به شمار می‌رود. هر گاه توافقی مطرح باشد، کارکنان می‌توانند خودشان را در چارچوب این توافق هدایت کنند در چنین شرایطی وظیفه مدیر مانند مریبان مسابقه دو است که در اتومبیلی پی‌دوندگان می‌دوند تا امکانات مورد نیاز آنان را فوراً فراهم کرده و از سر راهشان کنار بروند.

وقتی مدیر اولین یاری رسان زیر دستانش باشد، به مقدار قابل توجهی می‌تواند دامنه کنترل خود را وسعت بخشد، مدیریت و نظارت بالاسر در تمام سطوح حذف می‌شود. چنین مدیری به جای نظارت بر شش یا هشت نفر، قادر است بیست، سی، پنجاه و یا

تعداد بیشتری را تحت نظر داشته باشد.

در توافقهایی که حول محور برنده / برنده پی ریزی می شود، پاداش یا کیفر به دلخواه مدیر مطرح نیست. بلکه پیامدهای حاصل نتیجه منطقی و طبیعی عملکرد است. به طور کلی والدین و مدیران پس از کنترل عملکرد، با چهار روش زیر به تشویق و توبیخ می پردازند:

۱- عواقب مالی که ممکن است شامل چیزهایی از قبیل درآمد، کمک هزینه، مساعده و یا قطع آنها باشد.

۲- عواقب روحی که شامل قدردانی، احترام، تحسین، معتبر شناختن و یا نفی آنهاست. پاداشهای روحی به طور معمول بیشتر از پاداشهای مالی انگیزه ایجاد می کند، مگر اینکه وضعیت مالی فرد به شدت بحرانی باشد.

۳- ایجاد فرصتها که شامل تأمین دوره های آموزشی، فراهم آوردن زمینه های پیشرفت و مزایای جنبی یا قطع آنهاست.

۴- عواقب شغلی که مقام و مسئولیت و اقتدار ممکن است روند صعودی و یا نزولی در پیش گیرد. توافقهایی متکی به اصل برنده / برنده عواقب هر عملکرد را با توسل به یک یا چند معیار فوق تصریح می کند. همه افراد دخیل در یک توافق از امکان رویارویی با چنین عواقبی کامل آگاهند. همه چیز از آغاز روشن و ملموس است بنابراین فضایی برای نقاب بر چهره زدن و نقش بازی کردن وجود ندارد.

به غیر از این پیامدهای فردی و منطقی و شناخت روشن و صریح پیامدهای طبیعی عدم رعایت ضوابط نیز حائز اهمیت است. برای مثال اگر من دیر به سرکار بیایم؛ اگر از همکاری با دیگران سرباز زدم، اگر توافقهایی متکی به اصل برنده / برنده را با کارکنانم بسط و گسترش ندهم؛ اگر آنان را در قبال وظیفه شان مسئول تلقی نکنم و یا اگر راهی برای رشد و پیشرفت ایشان نگشایم با چه عواقبی روبه رو خواهم شد؟

وقتی دخترم در شانزده سالگی گواهینامه رانندگی گرفت، با توافقی متکی به اصل برنده / برنده به او اجازه دادیم که از اتومبیل خانواده استفاده کند. بر اساس این توافق او وظیفه داشت که اتومبیل را خوب و تمیز نگهداری کند، از اتومبیل برای مقاصد مهم و

حیاتی استفاده کند، در مقام راننده در خدمت من و مادرش باشد و تمام این کارها را مشتاقانه و بدون تأکید و یادآوری به مرحله اجرا گذارد. من متعهد شدم که به غیر از اتومبیل، بنزین و مخارج بیمه اتومبیل را نیز تأمین کنم. ما توافق کردیم که در بعدازظهر شنبه هر هفته، با هم ملاقاتی داشته باشیم تا به اتفاق عملکردش را حول اصل برنده/ برنده ارزیابی کنیم. عواقب کار کاملاً روشن بود. مادامی که تعهدش را حفظ می‌کرد، می‌توانست از اتومبیل استفاده کند. در غیر این صورت یا امتیاز استفاده از اتومبیل را از دست می‌داد و یا بار دیگر متعهد می‌شد که به رعایت این توافق کردن نهد. توافق متکی به اصل برنده/ برنده از آغاز انتظارات ما را نسبت به هم روشن کرد. دخترم در این توافق برنده بود چراکه می‌توانست از اتومبیل استفاده کند. من و ساندر نیز به طور قطع برنده بودیم: نه تنها نیازی به انتقال او به مدرسه و جاهای دیگر نداشتیم بلکه با دسترسی او به اتومبیل، بسیاری از کارهای ما در سطح شهر انجام می‌شد؛ نگران تعمیر، نگهداری و تمیز کردن اتومبیل هم نبودیم، به علاوه حس مسئولیت‌پذیری او را تقویت می‌کردیم. وجدان، قوه تشخیص و انسجام شخصیت او و اندوخته قابل توجه حساب بانک عاطفی ما موجب می‌شد که او به خوبی از عهده کار برآید. اعتماد حاکم بین ما سبب می‌شد که ناگزیر نباشیم جزء جزء کارهایش را زیر نظر بگیریم و نهایتاً با تشویق یا تنبیه واکنش نشان دهیم. توافقنامه برنده/ برنده‌ای را در اختیار داشتیم که ما را از هر حیث آزاد و رها می‌کرد. بهره‌مندی از تکنیک برنده/ برنده موجب سهولت کارها می‌شود. در عین حال این فن تنها با توسل به یکپارچگی وجود و اعتماد بین دو طرف ثبات پیدا می‌کند. توافق برنده/ برنده واقعی در بستر نگرش، منش و روابط دو طرف رشد و نمو یافته و ریشه می‌دواند. تنها در این چارچوب است که ارتباط متقابل به مفهوم راستین خود متصل شده و در مجرای صحیحی هدایت می‌گردد.

نظامها

فلسفه برنده/ برنده تنها در تشکیلاتی می‌تواند بقا یابد که نظامهای آن این نگرش را حمایت کنند. اگر شما از برنده/ برنده حرف بزنید اما برنده/ بازنده عمل کنید، در جهت

تحقق برنامه باخت گام برداشته و دیر یا زود کاشته خود را درو خواهید کرد. اگر مترصدید که به اهدافتان برسید و رسالت شما از ارزشهایتان سرچشمه گیرد، بایستی اعمال و رفتارتان را با اهداف و ارزشهای خود همسو کنید؛ عدم هماهنگی سیستماتیک آنها بدان معناست که بر خلاف گفته‌هایتان گام برمی‌دارید. در حقیقت شما در مقام همان مدیری هستید که از همکاری سخن می‌راند اما با طرح «مسابقه به برمودا» به رقابت دامن می‌زد.

رقابت در بازار کار امری طبیعی است: رقابت با عملکرد سال گذشته، شرکت یا فردی که با آن هیچ‌گونه اتکای متقابل خاصی وجود ندارد و هیچ نیازی به همکاری نیست. در عین حال اهمیت همکاری در محیط کار کمتر از اهمیت رقابت در بازار کار نیست. روح برنده / برنده نمی‌تواند در فضای رقابت و مسابقه پایدار بماند. برای استمرار عملکرد برنده / برنده باید نظامهایی آن را حمایت کند. به بیانی دیگر اصل برنده / برنده باید بر پایه نظامهای آموزشی، برنامه‌ریزی، ارتباطی، بودجه‌بندی، اطلاعاتی و پرداخت خسارت استوار باشد.

در غالب مواقع مسایل زائیده نظام است و نه افراد. به بیانی دیگر اگر افراد خوب و مناسبی را در سیستم نامطلوبی به کار گمارید، با نتایج نامطلوبی روبه‌رو خواهید شد. شما باید گل‌هایی را که مایلید پرورش دهید آب بدهید.

به مجرد اینکه افراد شیوه تفکر برنده / برنده را بیاموزند، نظامهایی را برای ایجاد و تقویت آن به وجود می‌آورند. آنان می‌توانند موقعیتهای رقابت آمیز غیر ضروری را به موقعیتهای مشارکت آمیز سوق دهند و با ایجاد مؤثر تولید و ظرفیت تولید تاثیرپذیری را شدت بخشند. مدیران می‌توانند با همسو کردن نظامهایشان تیمهایی مرکب از افراد فوق‌العاده مفید و ثمربخش بیافرینند تا دوش به دوش یکدیگر در برابر استانداردهای خارجی کار، به رقابت پردازند.

در فضاهای آموزشی نیز استادان می‌توانند نظام ارزیابی و تعیین نمره را بر اساس عملکردشان گرد و در چارچوب معیارهای از پیش تعیین شده پایه‌ریزی کنند و دانش پژوهان را به شیوه‌ای مفید به همکاری تشویق کنند تا برای کسب موفقیت و یادگیری یار

و مددکار یکدیگر باشند. در محیط خانواده والدین می‌توانند به جای رقابت، ذهنشان را به همکاری با یکدیگر معطوف کنند. برای مثال می‌توانند در فعالیتهای و بازیهای دستجمعی نظیر بولینگ هر بار امتیاز پیشین خانواده را از در این بازی ارتقاء دهند و مسئولیتهای خانه را با رعایت اصل برنده / برنده به گونه‌ای تقسیم کنند که تق زدنهای معمول رفع شده و فرصتی برای والدین فراهم شود تا تنها به کارهایی که به خوبی از عهده‌اش برمی‌آیند دست بزنند.

اصل برنده / برنده مسئولیت اجرای نتایج خاص در محدوده رهنمودهای روشن و منابع در دسترس را بردوش افراد می‌گذارد و شرایطی را فراهم می‌کند که فرد در قبال اجرا و ارزیابی پیامد کار پاسخگو باشد و نتایجی را به عنوان پیامد طبیعی عملکرد فراهم آورد.

فرآیندها

هرگز نمی‌توان برای دستیابی به رابطه برنده / برنده از ابزار برنده / بازنده و یا بازنده / برنده بهره جست. در حقیقت شما در فرآیند یک ارتباط برنده / برنده، ناگزیرید که برنده / برنده بیندیشید. اینک این سؤال پیش می‌آید که چگونه می‌توان به راه‌حل برنده / برنده دست یافت.

راجرفیشر و ویلیام اوری استادان دانشگاه هاروارد، در کتاب فوق‌العاده مفید و الهام بخش «به تفاهم»^(۱) برسیم» کار ارزنده و فوق‌العاده‌ای را در زمینه داد و ستد به منصفه عمل در آورده و آن را «روش اصلی نسبت به روش موضعی» نامیده‌اند. اگر چه در این کتاب از اصطلاح برنده / برنده استفاده نشده است؛ اما روح و فلسفه این اصل در جزء جزء محتوای کتاب جلوه‌گر است.

به پیشنهاد این صاحب‌نظران، جوهر مذاکرات اصولی و اخلاقی جدا کردن فرد از مسئله است. به بیانی دیگر معیارها و اصول تأمین‌کننده منافع دو طرف باید مرکز توجه

1- getting to yes

قرار گیرد و نه مقام و موقعیت ایشان. در تمام مدتی که با افراد و سازمانهای مختلف در جستجوی یافتن راه حل برنده / برنده بوده‌ام، همواره به این نکته تأکید ورزیده‌ام که تنها راه دستیابی به برد دوجانبه، پیروی از روش چهار مرحله‌ای زیر است:

- ۱- مسئله را از دیدگاه فرد دیگر ببینید. واقعاً در جستجوی درک او باشید؛ به نکاتی اشاره کنید که از نظر ایشان مهم و ضروری است و به خوبی و یا حتی بهتر از او این نکات را توصیف کنید.
- ۲- موارد اصلی و نکات کلیدی را بدون توجه به موقعیتها شناسایی کنید.
- ۳- مشخص کنید که کدام نتایج، راه حل کاملاً قابل قبولی را سبب می‌شود.
- ۴- برای دستیابی به این نتایج، راه‌حلهای تازه و امکان‌پذیر را جستجو کنید.

عادت‌های ۵ و ۶ به طور مستقیم و اجمالی به دو عنصر این فرآیند اشاره می‌کند. از این رو در دو فصل آینده با شرح و تفصیل به آن خواهیم پرداخت. در عین حال در این بخش مایلم به رابطه تنگاتنگ ماهیت فرآیند برنده / برنده با جوهره اصل برنده / برنده اشاره کنم. شما تنها از طریق فرآیندهای برنده / برنده می‌توانید به راه‌حلهای برنده / برنده دست یابید. چرا که ابزار کار و پایان کار یکسان است. برنده / برنده تکنیک شخصیت نیست بلکه استنباط کلی از روابط انسانهاست و از منش تمامیت وجود، بلوغ و ذهنیت فراوانی نشأت می‌گیرد. برنده / برنده زاینده اعتماد و اطمینان است و مظهر توافقهایی است که به گونه‌ای مؤثر، انتظارات و اعمال ما را روشن و تصریح می‌کند. برنده / برنده تنها در پرتوی حمایت و پشتیبانی مجال رشد و پیشرفت می‌یابد و در قالب فرآیندهایی قابل دستیابی است که به تفصیل در عادت‌های ۵ و ۶ مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت.

پیشنهادات کاربردی

۱- به ارتباط قریب الوقوعی بیندیشید که با توسل به آن درصدد یافتن راه‌حل مسئله و دستیابی به توافق هستید، آنگاه بکوشید تا در این زمینه، تعادل بین جسارت و ملاحظه را حفظ کنید.

۲- فهرستی از موانعی را که غالباً شما را از دستیابی به اصل برنده/ برنده باز می‌دارد تهیه کنید. ببینید که چگونه می‌توانید در محدوده حلقه نفوذتان بعضی از این موانع را رفع کنید.

۳- ارتباط خاصی را برگزینید که مایلید با بهره‌گیری از اصل برنده/ برنده آن را شکوفا کنید. از دریچه چشم فرد دیگری به مسائل بنگرید و احساس خود را یادداشت کنید. آنگاه فهرست وار نقطه‌نظرهای خود را پیرامون آن دسته از نتایجی که به برنده شدن شما می‌انجامد بنویسید. با این فرض که طرف مقابل مایل است با شما ارتباط برقرار کند به او نزدیک شوید، تا بدانجا که به توافق و راه‌حل مفید و سودمند دو جانبه‌ای برسید.

۴- سه رابطه مهم و حیاتی زندگی خود را برشمرد. چرا احساس می‌کنید که حساب بانک عاطفی را که در قلب این افراد گشوده‌اید حفظ کرده‌اید؟ با چه روشهای خاصی می‌توانید در این حسابها پس‌انداز کنید. هر یک را با شرح و تفصیل یادداشت کنید.

۵- چارچوب ذهنی خود را ژرف کاوانه بررسی کنید. آیا قالبهای فکری شما براساس اصل برنده/ بازنده انسجام یافته است؟ چگونه این نوشتار ذهنی در ارتباطات شما با دیگران تأثیر می‌گذارد؟ آیا می‌توانید این چارچوب را از ریشه و بن شناسایی کنید؟ آیا این چارچوب در موقعیتهای کنونی زندگیتان مفید واقع می‌شود؟

۶- در میان دوستان و آشنایان الگوی طرز تفکر برنده/ برنده را جستجو کنید. الگویی که حتی در موقعیتهای دشوار واقعاً در جستجوی منافع دو جانبه باشد؛ سپس با دقت بیشتری این الگو را بررسی کرده و نکات مفید آن را بیاموزید.

عادت ۵: نخست بخواهید بفهمید، آنگاه جویای تفاهم باشید

اصول ارتباطات ناشی از همدلی

قلب قوانینی دارد که عقل از درک آن عاجز است.

«پاسکال»

فرض کنید که برای رفع نارسایی در بینایی خود به چشم پزشکی مراجعه می‌کنید و او پس از گوش کردن مختصر به سخنانتان، عینکش را برداشته، به شما می‌دهد و می‌گوید:

این عینک را امتحان کنید، ده سال است که به خوبی برایم کار کرده است؛ چون عینک دیگری در خانه دارم؛ شما می‌توانید از این پس از آن استفاده کنید.

اما شما پس از اینکه عینک را به چشم می‌زنید همه چیز را بدتر از گذشته مشاهده می‌کنید. آنگاه با صدای بلندی می‌گویید:

– وحشتناک است هیچ چیز پیدا نیست.

– نمی‌فهمم، مشکل چیست، این عینک برای من خیلی خوب کار کرده، بار دیگر آن را به چشم بزنید و بهتر بیازمایید.

شما پس از اینکه بار دیگر عینک را به چشم می‌زنید می‌گویید:

– همه چیز را تیره و تار می‌بینم.

– نمی‌دانم مشکل شما چیست، لطفاً کمی مثبت بیندیشید.

- با این که مثبت می‌اندیشم، چیزی را نمی‌بینم.
- آقا شما نمک نشناسید و قدر این همه کار و زحمت را نمی‌دانید.
- حال بگویید که اگر بار دیگر با مشکلات بینایی روبه‌رو شدید، چقدر احتمال دارد که به چنین چشم‌پزشکی مراجعه کنید. به اعتقاد من این احتمال بسیار ناچیز خواهد بود؛ زیرا پزشکی که قبل از تشخیص تجویز کند قابل اعتماد نیست. راستی تا چه اندازه قبل از تشخیص و شناخت مسائل دیگران دست به تجویز می‌زنیم و راه‌حل توصیه می‌کنیم؟
- عزیزم ناراحت به نظر می‌رسی، مشکل را به من بگو، سعی می‌کنم موقعیت تو را درک کنم.
- اوه ماما فکر می‌کنم که احساس مرا احمقانه تلقی کنی.
- عزیزم هرگز چنین نیست، می‌توانی همه چیز را با من در میان‌گذاری، هیچ کس در دنیا به اندازه من برای تو اهمیت قائل نیست. من تنها به فکر رفاه و آسایش توام. به من بگو چرا تا این حد اندوهگین هستی.
- نمی‌دانم.
- خواهش می‌کنم، عزیزم، موضوع چیست؟
- حقیقت این است که دیگر مدرسه را دوست ندارم.
- شما با ناباوری پاسخ می‌دهید:
- جی، منظورت چیست؟ بعد از این همه زحمتی که برای تحصیل تو کشیده‌ایم، این چنین از ما قدردانی می‌کنی! تحصیلات تو آینده‌تو را پی‌ریزی می‌کند. نگاه کن به خواهرت و از او پند بگیر. بین چقدر مدرسه را دوست دارد؛ توانایی‌های تو کمتر از او نیست. فقط کمی همت می‌خواهد. سخت‌تر بکوش و با دیدگاهی مثبت به درس و مدرسه بنگر.
- به طور کلی غالب مردم تمایل دارند که اوضاع و شرایط دیگران را بر حسب عقاید، اندیشه‌ها، توانایی‌ها و عواطف خویش بسنجند و آنگاه به داوری بنشینند. به همین دلیل بدون اینکه به گونه‌ای ژرف به مسایل بنگرند و واقعاً آن را درک کنند، شتابزده راه‌حل ارائه می‌کنند. اگر من بخواهم به مهمترین اصلی که درباره روابط بین انسان‌ها آموخته‌ام

اشاره کنم، بی‌تردید خواهم گفت: نخست بخواید بفهمید، آنگاه جویای تفاهم باشید. این اصل شاه‌کلید روابط مؤثر با دیگران است.

منش و ارتباطات

شما هم اکنون مشغول خواندن کتابی هستید که من به رشته تحریر در آورده‌ام. خواندن و نوشتن دو ابزار ارتباطی هستند. همین طور صحبت کردن و گوش کردن. با کمی تأمل ملاحظه خواهید کرد که همه روزه چقدر وقت خود را به این کارها اختصاص می‌دهید. توانایی در به‌کارگیری این اهرمهای ارتباطی در تأثیرگذاری شما بر دیگران اهمیت بسیاری دارد.

ارتباطات مهمترین فن در زندگی محسوب می‌شود. همه ما در تمام مدت روز به گونه‌ای با یکدیگر در ارتباطیم. حال به این پرسش پاسخ دهید: شما به طور قطع سالهایی از عمر خویش را صرف خواندن و نوشتن کرده‌اید؛ سالیان درازی را به یادگیری سخن گفتن اختصاص داده‌اید، اما درباره گوش کردن چقدر سعی خود را مبذول داشته‌اید؟ با اتکا به چه دوره آموزشی و تعلیم و تربیتی می‌توانید واقعاً به گونه‌ای ژرف و عمیق به سخنان دیگران گوش بسپارید و همه چیز را از دریچه چشم او ببینید؟ فقط تعداد انگشت‌شماری از مردم فن گوش کردن را در طی دوره‌ای آموخته‌اند. به علاوه بخش عمده مواد آموزشی چنین دوره‌هایی، شامل اخلاقیات شخصیت است که فاقد هرگونه اصول منش و رابطه است و تأثیر حیاتی در درک صحیح دیگران دارد.

اگر برآنید که ارتباط مؤثری با من برقرار کنید و بر همسر، فرزندان، همسایه و رئیس و همکار و دوستانتان تأثیر بگذارید، نخست باید از درک صحیح آغاز کنید. و درک درست تنها با توسل به تکنیک درست امکان پذیر نیست چرا که اگر مردم حس کنند که شما در رفتار و گفتارتان از ترفندها و تکنیکهایی مدد می‌جوید، چه بسا شما را فردی دو رو تلقی کنند که قصد دارید ایشان را آلت دست قرار دهید. آنان شاید در این فکر باشند که چرا چنین می‌کنید و انگیزه‌های شما چیست. به علاوه احساس عدم امنیت ایشان را و می‌دارد که دیگر همه چیز را با شما در میان نگذارند. شاه‌کلید نفوذ شما بر من و دیگران

شخصیت، منش و رفتار شماست و نه اینکه دیگران درباره شما چه می‌گویند و یا آنچه مایلند من درباره شما و شخصیتتان بدانم.

به هنگام معاشرت با دیگران، منش شما به طوری مداوم از خلال رفتار و گفتارتان ساطع می‌شود. اگر با گفتاری صادقانه و خالصانه پیرامون خود را نور افشانی کنید، رفته رفته و به طور غریزی اعتماد نسبت به شما فزونی می‌گیرد اما اگر حالات و گرایشهای شما به هوای بهاران شبیه باشد، یک لحظه آفتابی و سوزان، دگر لحظه بارانی و سرد؛ حال طوفانی و سپس آرام؛ و اگر گفتارتان یک بار گزنده و بار دیگر نرم و دلپذیر و کردارتان در خفا و در انظار عموم متفاوت باشد، بسیار دشوار است که با شما رک و روراست باشم و آنچه در درون است برون افکنم. حتی به رغم نیاز شدید به عشق و محبت شما، عدم احساس امنیت اجازه نمی‌دهد که باورها، تجارب و احساسات ظریف نهانی خود را با شما در میان گذارم چرا که واکنش شما نسبت به اخلاص و صداقت من غیر قابل پیش بینی است.

از سوی دیگر تا زبان نگشایم و احساسات درونی خود را برون نیفکنم و تا شما احساسات و اوضاع و شرایط خاص مرا درک نکنید، پند و اندرزتان تنها اتلاف وقت خواهد بود. آنچه می‌گویید، خوب و صحیح و دلپذیر است اما با وضعیت من هرگز جور و سازگار نیست.

ممکن است بگویید که برایتان اهمیت دارم و قدر مرا نیک می‌دانید اما چگونه می‌توان بدون درک کسی از وی قدردانی کرد؟ آنچه من از شما می‌ستانم کلمات و عبارات است و دیگر هیچ. و اعتماد بر کلمات برایم ممکن نیست.

اگر احساس کنم که مرا تحت تأثیر قرار می‌دهید، حتی اگر سخنانتان را مهم و قابل توجه ببینم، سخت بر آشفته می‌شوم و موضع تدافعی می‌گیرم؛ شاید هم احساس گناه و ترس سراسر وجودم را فرا گیرد. به هر حال تنها زمانی نصایح شما بر من تأثیر خواهد گذاشت که شما نیز تحت تأثیر خصوصیات منحصر به فرد من قرار گیرید. بنابراین تنها با توسل به فن و تکنیک نمی‌توان بر دیگری تأثیر گذارد بلکه نخست باید فنون گوش کردن توأم با همدلی را بر پایه منش به گونه‌ای به کار برد که الهام بخش اعتماد و بکرنگی باشد.

در حقیقت شما قبل از هر چیز باید در بانک عاطفی قلبهای دیگران حساب باز کنید و هر روز بر موجودی آن بیفزایید تا بتوانید بین قلبها به تجارت عشق پردازید.

گوش کردن ناشی از همدلی

رعایت اصل «نخست بخواهید بفهمید» مستلزم تغییر ژرف و عمیقی در برداشت و نگرش شماست. اغلب مردم با نیت پاسخ دادن، به سخنان دیگران گوش می‌کنند و نه اینکه قصد درک آن را داشته باشند. به بیانی دیگر یا حرف می‌زنند و یا خود را برای حرف زدن آماده می‌کنند. در حقیقت سخنان فرد دیگر را پس از عبور از فیلترهای ذهنی‌شان دریافت می‌کنند و آنگاه می‌کوشند بر حسب سلیقه و بینش شخصی خود آن را تفسیر و توجیه کرده و با ذکر عباراتی نظیر آنچه در زیر می‌آید، سناریوی زندگی خود را به اوضاع و شرایط طرف مقابل تحمیل کنند:

— اوه دقیقاً می‌دانم که چه احساسی دارید.

— من هم با این مسئله روبه‌رو بوده‌ام، اجازه دهید تجربه خود را با شما در میان گذارم. اگر با هر کسی - پسر، دختر، همسر، همکار - مشکلی داشته باشند، بر این باورند که آن فرد درک درستی از قضیه ندارد.

روزی فردی به من گفت: «ابداً فرزندم را درک نمی‌کنم، او دیگر به حرفهای من گوش نمی‌کند.»

پاسخ دادم: «اجازه دهید گفتارتان را تکرار کنم شما حرفهای پسران را به این دلیل نمی‌فهمید که او به سخنان شما گوش نمی‌کند.»

گفت: «صحیح است»

گفتم: «یکبار دیگر تکرار می‌کنم، شما حرفهای پسران را نمی‌فهمید؛ چرا که او به سخنان شما گوش نمی‌کند.»

شتابزده پاسخ داد: «کاملاً درست است»

گفتم: «به اعتقاد من بر شماست که در مقام درک دیگران باید به سخنانشان گوش کنید.»

اندکی به فکر فرو رفت و در حالی که دست و پایش را گم کرده بود گفت: «اوه من واقعاً او را درک می‌کنم و می‌دانم که با چه شرایطی روبه‌روست، خودم هم این مراحل را گذرانده‌ام، فقط نمی‌فهمم که چرا به حرفهای من گوش نمی‌کند.»

این مرد از آنچه در ذهن فرزندش می‌گذشت کمترین اطلاعی نداشت بلکه ذهنش را به باورهای خود متمرکز کرده بود و همه چیز را از دریچه‌ی محدود عواطف و احساسات خود می‌سنجید. این قضیه درباره‌ی اغلب ما صادق است؛ چرا که درباورها و نگرشهای شخصی خود چنان آکنده‌ایم که در صحت نقطه‌نظرهایمان نسبت به کسان دیگر کوچکترین تردیدی نداریم. انتظار داریم که دیگران کاملاً ما را درک کنند و چون سخنان ما عباراتی است که در ذهن خود زمزمه می‌کنیم، درک درستی از آنچه به راستی در ذهن دیگران می‌گذرد نداریم. به طور کلی وقتی کسی لب به سخن می‌گشاید، در یکی از سطوح زیر به سخنانش گوش فرا می‌دهیم:

۱- به حرفهای او ابداً توجهی نداریم.

۲- وانمود می‌کنیم که به سخنانش توجه داریم، درحالی که ذهن ما درجای دیگر متمرکز است.

۳- سخنانش را دست‌چین کرده و تنها مطالب دلخواه را مرکز توجه قرار می‌دهیم در صورتی که گوش کردن به این شیوه تنها شایسته توجه به سخن بچه شش ساله‌ای است که یک ریز حرف می‌زند. حتی ممکن است که ذهن و نیروی خود را به کلمات فرد دیگر معطوف کنیم، در عین حال از درک صحیح او عاجز باشیم. به هر حال انگشت شمارند کسانی که از بهترین شیوه گوش کردن یعنی گوش کردن سرشار از همدلی بهره می‌جویند.

منظور از گوش کردن توأم با همدلی این نیست که صرفاً به دقت به سخنان دیگران گوش کنید چرا که دقیق گوش کردن صرف، منش و روابط فرد دیگر را نادیده می‌گیرد. به علاوه سخنان گوینده پس از عبور از فیلتر ذهنی شنونده و تصفیه و پالایش کامل، به ذهن او می‌رسد. حتی اگر شنونده به چارچوبهای ذهنی خود بی‌توجه باشد، دست کم انگیزه‌هایش را در شنیدن رعایت می‌کند و با نیت کنترل کردن طرف مقابل و پاسخ

مناسب دادن به او، به همه چیز گوش می‌سپارد. کوتاه سخن آنکه گوش کردن سرشار از همدلی یعنی گوش کردن با نیت درک کردن؛ اینکه قبل از هر چیز جویای تفاهم باشیم و این برداشت کاملاً متفاوتی از شیوه گوش کردن است. وقتی گوش کردن با درد آشنایی آمیخته شود چارچوبهای ذهنی در هم شکسته و فرو می‌ریزد؛ آنگاه شنونده دنیا را همان طور که گوییده می‌بیند خواهد دید و برداشتها و احساسات او را به خوبی درک خواهد کرد.

همدلی، همدردی نیست. همدردی نوعی پیمان و داوری است و گاهی هم احساس و واکنشی مناسب‌تر. در عین حال مردم اغلب همدردی را به همدلی ترجیح می‌دهند چرا که با دلسوزی احساس استقلال و امنیت می‌کنند. اشتباه نشود گوش کردن ناشی از همدلی الزاماً به مفهوم موافقت با سخنان فرد دیگر نیست بلکه از درک کردن ژرف و عمیق توأم با احساس، عواطف و اندیشه ناشی می‌شود.

مفهوم درک کردن توأم با همدلی بسیار والاتر از انعکاس لغات، ثبت و یا حتی درک کامل آن است. به اعتقاد کارشناسان ارتباطات، کلمات تنها ده درصد از ارتباطات روزانه ما را تشکیل می‌دهد؛ سی درصد آن به لحن بیان و شصت درصد باقی مانده به حالات و رفتار مرتبط است. در گوش کردن همدلانه، تنها از گوشهای خود استفاده نمی‌کنید بلکه از قلب و چشمهایتان نیز مدد می‌جوید. شما برای دریافت احساس و معنا و درک رفتار گوش می‌کنید و به هر دو نیمکره راست و چپ مغز متوسل می‌شوید و نهایتاً همه چیز را حس کرده و از آن الهام می‌گیرید.

گوش کردن همدلانه اهرم ارتباطی نیرومندی است و اطلاعات سودمندی به دست می‌دهد. به جای اینکه زندگینامه شخصی، تصورات، احساسات، افکار و انگیزه‌های خود را به دیگری فرا افکنید، با آنچه که واقعاً در ذهن و قلب فرد دیگر می‌گذرد روبه‌رو می‌شوید. وقتی با نیت درک و فهم دیگری گوش می‌کنید با روح وی رابطه عمیقی برقرار می‌کنید و هر چه که او روحاً لمس و مشاهده می‌کند، زود و آسان کشف می‌کنید. به علاوه گوش کردن همدلانه یعنی پس‌انداز در حساب بانک عاطفی فرد دیگر. فراموش نکنید که افزایش موجودی در این بانک تنها در پرتوی تفاهم با طرف مقابل امکان پذیر

است. از سوی دیگر اگر او احساس کند که واقعاً به خواسته‌هایش بی‌توجهید و صرفاً برای حراست از منافع خود و بازی دادن، مرعوب کردن و منت گذاردن بر او، به سخنانش گوش می‌کنید، به رغم تلاش و تقلایی که ابراز می‌دارید، موجودیتان در این بانک به شدت کاهش می‌یابد.

گوش کردن توأم با همدلی بسیار شفا بخش و درمانگر است، چراکه روح پژمرده و افسرده فردی را که قربانی قیاس به نفس شده، شاداب و سرزنده می‌کند.

اگر تمام هوای اتاقی که اکنون در آن به سر می‌برید به بیرون مکیده شود آیا همچنان به مطالعه این کتاب رغبت نشان خواهید داد؟ به طور قطع پاسخ منفی است چراکه در چنین شرایطی به هیچ چیز به جز دسترسی به هوا و اکسیژن توجهی ندارید و تنها انگیزه‌تان بقای زندگیتان است. با وجود این همین که خواسته شما برآورده شود انگیزه شما نیز قوت خود را از دست می‌دهد. این نکته در قلمروی انگیزش انسانی جایگاه مهم و رفیعی دارد: نیازهای برآورده شده انگیزه‌ای ندارند.

در حقیقت نیازهای ما تا زمانی که ارضاء نشده‌اند، ما را به تحرک وادار می‌دارند. بعد از بقای جسم آنچه برای انسان بیشترین اهمیت را دارد بقای روح است و آنچه روح را تغذیه می‌کند و شاداب نگه می‌دارد، درک کردن، تایید، تحسین و معتبر شناختن اوست. وقتی با همدلی به سخنان فرد دیگر گوش می‌کنید، فضای روانی برای روحش فراهم می‌آوردید، و ادامه حیات احساسات و عواطف وی را میسر می‌سازید و تنها پس از ارضای این نیاز حیاتی می‌توان دقت را به تاثیرگذاری و حل مسایل ژرف و عمیق معطوف کرد. به هر حال تأمین نشاط و سرزندگی برای روح دیگران تأثیر قابل توجهی در ارتباطات مادر تمام شئون زندگی برجا می‌گذارد.

چندی پیش، در سمیناری در شیکاگو شیوه‌های عملی گوش کردن ناشی از همدلی را به حضار آموختم. صبح روز بعد مردی سرآسیمه به نزد من شتافت، چنان که پنداشتی از در اختیار داشتن اخباری داغ و شنیدنی در حال انفجار است.

او گفت: «اجازه دهید ماجرای شب گذشته را برایتان بگویم. در تمام مدت اقامت در شیکاگو کوشیدم ملک بزرگی را معامله کنم. با مدیران، مشاوران حقوقی و نماینده

دیگری از یک آژانس مسکن روبه‌رو بودم. پس از مدت شش ماه کار، ناگهان احساس کردم که بزودی این معامله بزرگ و پرمفعت را از دست خواهم داد. تقریباً شانس پیروزی را از دست داده بودم چرا که پس از به کارگیری تمام تکنیکهای مؤثر مذاکرات و معاملات، تنها یک راه پیش رو داشتم: از آنان تقاضا کنم که ادامه مذاکره را به تأخیر بیندازند تا در این فاصله راه‌حلی بجویم. اما از حالات و حرکات فروشندگان مشهود بود که از طولانی شدن گفتگو به تنگ آمده‌اند و مایلند به هر شکل ممکن آن را خاتمه دهند. در این حیص و نیص فکری به ذهنم خطور کرد. به خود گفتم بهتر است آنچه را که در سمینار آموخته‌ام در بوته آزمایش گذارم: نخست جویای تفاهم باشید. به هر حال آزمودن این اصل را بی‌ضرر یافتیم. از این رو به فروشنده گفتم: «می‌خواهم بینم که آیا واقعاً می‌توانم موقعیت و نقطه‌نظرهای شما را نسبت به پیشنهاداتم درک کنم. شاید اگر حس کنید که همه چیز را درک کرده‌ام، با دیدگاه تازه‌ای به پیشنهادات من بنگرید و در نتیجه بتوانیم به گونه‌ای با هم کنار بیاییم.» آنگاه واقعاً کوشیدم که خود را در موقعیت او حس کنم. پس در دل نیازهای او را بر شمردم و نکته‌های مورد توجه او را حس کردم تا اینکه موفق شدم همه چیز را از دریچه چشم او ببینم و با او ارتباطی حسی برقرار کنم. هر چه به نگرانیها و نکات مورد نظرش بیشتر اشاره کردم، نقطه‌نظرهای مکتوم در ذهن را بیشتر به سطح آورد. سرانجام در حین گفت و گو برخاست، به طرف تلفن رفت و در حالی که شماره‌ای می‌گرفت تا با همسرش سخن بگوید، دست بر دهنی تلفن گذاشت و به من گفت: «تو برنده شدی.» این تغییر جهت ناگهانی مرا چنان مات و مبهوت کرد که هنوز هم از بهت و شگفتی بیرون نیامده‌ام.

در حقیقت این مرد فارغ از قیاس به نفس، به قضا یا آنطور که فرد دیگر درک و لمس می‌کرد نگریست و روح پژمرده او را از طراوت سرشار کرد، بر موجودی‌اش در بانک عاطفی افزود و موانع ارتباطی را از میان برداشت. این نکته را هرگز نباید فراموش کرد که تواناییهای باطنی انسان همواره از تکنیکهای خشک کار سازتر است. البته نخست درصدد درک دیگران بودن و قبل از تجویز به تشخیص روی آوردن کمی دشوار است. به عکس اهدای عینکی که سالیان دراز برایمان کار کرده، امری بسیار آسان است. غافل از

اینکه با گذشت زمان قدرت تولید و ظرفیت تولید به شدت کاهش می‌یابد. طبیعی است که ارتباطات افراد تنها زمانی به حد اعلای بهره‌وری می‌رسد که طرفین از درک صحیحی برخوردار باشند. افزایش موجودی حساب بانک عاطفی و دستیابی به تولید جمعی قابل توجه تنها زمانی میسر است که دیگران را به خوبی درک کنید. از سوی دیگر گوش کردن همدلانه موقعیت شما را دستخوش خطر می‌کند؛ زیرا برای گوش کردن ژرف و عمیق، به طوری غیر ارادی کانالهای احساسی خود را گشوده و آماده تأثیرپذیری و آسیب‌پذیری می‌شوید. در حقیقت برای تأثیرگذاری نخست باید تحت تأثیر قرار گرفت و یا به تعبیری باید به راستی مخاطب را درک کرد. به همین دلیل عادهای ۱، ۲ و ۳ فوق‌العاده مهم و اساسی است. این اصول هسته‌درونی و غیر قابل تغییر شخصیت شماست؛ مرکزی که با استفاده از رهنمودهایش می‌توانید در کمال نیرومندی و صلح و صفا از جنبه‌های آسیب‌پذیر شخصیت خویش حراست کنید.

قبل از تجویز تشخیص دهید

همان طور که پیش از این گفته شد، قبل از تجویز هر نسخه شفا بخش، نخست بهتر است که فرد مقابل را درک کرده و از مشکلاتش به خوبی سردر آوریم. رعایت این اصل به رغم دشوار و مخاطره آمیز بودنش در بسیاری از جنبه‌های زندگی ما صدق می‌کند. هر کجا که به پیروی از چنین اصلی پی بردید تردید نکنید که روابط صحیح و مؤثری بین دو طرف برقرار است. به عکس عدم رعایت آن در زندگی حرفه‌ای و شخصی، بحران آفرین است، درست مثل پزشکی که بدون شناخت ناراحتی بیمار به تجویز دست بزند. طبیعی است که تنها زمانی می‌توان به یک پزشک اعتماد کرد که به شناخت او در تشخیص بیماریها اطمینان داشت. این اصل در دنیای تجارت نیز صادق است. یک بازرگان کامیاب نخست جویای موقعیت، نیازها و جنبه‌های مورد توجه مشتری است. در حقیقت فروشنده غیر حرفه‌ای دقت خود را به فروش کالا معطوف می‌دارد، در حالی که فروشنده حرفه‌ای نیازها و راه‌حلهای مسایل فروشنده را عرضه می‌کند و این دو روش به کلی با یکدیگر متفاوت است. فروشنده حرفه‌ای نحوه درک و تشخیص مسایل مشتریان

را آموخته است و نیک می‌داند که چگونه نیاز مشتری را به خدمات و کالای خود ربط دهد. او از چنان انسجام شخصیتی برخوردار است که هر آینه کالایش با نیازهای مشتری متقارن نباشد موضوع را صادقانه به وی یادآوری می‌کند.

اصل تشخیص قبل از تجویز در قلمروی قضاوت و داوری نیز جایگاه ویژه‌ای دارد. یک وکیل حرفه‌ای قبل از آماده کردن پرونده، نخست به جمع‌آوری حقایق می‌پردازد تا موقعیت موکل خود را به خوبی درک کند، آنگاه در جستجوی قوانین و ضوابط حقوقی مناسب برآمده و آن را تجویز می‌کند. یک حقوقدان خوب و لایق چنان قضایا را به خوبی درک می‌کند که می‌تواند، قبل از تنظیم پرونده موکل خود، پرونده وکیل مدافع را تنظیم و آماده کند.

این اصل در مورد برنامه‌ریزی و طراحی کالا نیز مصداق دارد. آیا می‌توانید تصور کنید که فردی در شرکتی بگوید: «تحقیق پیرامون نیازهای مشتری بیهوده است، بهتر است هر چه زودتر طراحی فرآورده را به پایان برسانیم.» مفهوم این عبارت این است که نیازی به سردرآوردن از انگیزه‌ها و نیازهای مشتری نیست، فقط کافی است که فرآورده خوب و مناسبی عرضه کنیم. طبیعی است که چنین نقطه‌نظری هرگز موفق نخواهد بود. یک مهندس قبل از طراحی پل، نیروها و فشارهای موجود را به خوبی درک می‌کند. یک استاد لایق قبل از تدریس، آمادگی ذهنی دانشجویان را ارزیابی می‌کند. دانشجوی خوب، قبل از به اجرا درآوردن یک اصل علمی، نخست آن را می‌فهمد. پدر یا مادر خوب قبل از ارزیابی و ایراد هر گونه پند و اندرز، نخست شخصیت فرزندش را درک کرده و از علایق او آگاه می‌شود. به هر تقدیر شاه کلید قضاوت خوب و صحیح، درک درست است. اگر هر کاری را با داوری آغاز کنیم، هرگز درک کاملی از موقعیتها نخواهیم داشت. نخست بخواهید بفهمید اصل صحیحی است که در تمام ارتباطات ما صدق می‌کند. در عین حال تأثیر این اصل کلی و فراگیر در روابط جمعی بسیار بیشتر از سایر جنبه‌های زندگی است.

چهار برخورد ناشی از قیاس به نفس

اغلب ما به هنگام گوش کردن به سخنان دیگران، عقاید، احساسات، انتظارات و داوریهای خود را دخالت می‌دهیم و به طور غیر ارادی می‌کوشیم که برای پاسخ به یکی از چهار روش زیر توسل جوئیم.

(۱) ارزیابی - با انجام کاری مخالفیم و یا موافق.

(۲) بازجویی - با توسل به چارچوبهای ذهنی خود، مخاطب را سؤال پیچ می‌کنیم.

(۳) تحمیل پند و اندرز - بر اساس تجارب شخصی مان نصایح حکیمانه خود را بر دیگران تحمیل می‌کنیم.

(۴) تعبیر و تفسیر - رفتار و انگیزه‌های دیگران را بر حسب رفتار و انگیزه‌های خود می‌سنجیم.

ما در این واکنشهای غیر ارادی، به گونه‌ای ژرف و عمیق ذوب و مستحیل شده‌ایم و چنان بدان خو گرفته‌ایم که دوری گزیدن از آن به هنگام داوری چندان بر ایمان آسان نیست. اما چه عواملی در تواناییهای ما در قبال درک واقعی دیگران تأثیر می‌گذارد؟ راستی اگر من بدون اینکه به فرزندم مجال دهم تا مشکلاتش را برون افکند، رفتار او را شتابزده با میزانهای ویژه خویش بسنجم و سپس پند و اندرزهای حکیمانه‌ام را نثارش کنم، می‌توانم با او ارتباط مؤثری برقرار کنم؟ آیا او با چنین ارتباطی نهانی‌ترین افکار و احساسات خود را آشکار خواهد کرد؟ آیا به روح گرسنه او خوراک رسانده‌ام؟ وقتی مثل یک بازپرس او را سؤال پیچ می‌کنم، چه احساسی را به وی تحمیل می‌کنم؟ سین جیم کردن دیگران اقدامی است که از احساسات، انتظارات و پیش‌داوریهای ما نشأت می‌گیرد و هدف آن حمله کردن و کنترل رفتار طرف مقابل است. زبان منطبق با زبان احساسات و عواطف تفاوت دارد. شما ممکن است چون یک افسر بازپرس فردی را زیر باران پرسشهای مکرر خود بگیرید و در تمام روز بیش از بیست سؤال را با او در میان گذارید و در عین حال از امیال و نیاتش سردرنیاورید. بازجویی مکرر یکی از دلایل عمده عدم نزدیکی والدین به فرزندان‌شان به شما می‌رود.

- پسر، اوضاع چطور است؟

- خوب
- چه خبرها؟
- هیچ
- مدرسه چه خبر؟
- خبری نیست؟
- برای آخر هفته چه برنامه‌ای داری؟
- نمی‌دانم

و به این ترتیب او در پاسخ به پرسشهای شما، به یکی دو کلمه بسنده می‌کند. در حالیکه وقتی تلفنی با دوستش حرف می‌زند، به سختی می‌توانید او را از تلفن جدا کنید. خانه شما هتلی است که او در آن می‌خورد و می‌خسبد. شما را هرگز در سرای روح و احساساتش نمی‌پذیرد؛ درونیاتش را با شما در میان نمی‌نهد. اگر بدون پیش‌دآوری به این گفت و شنود بیندیشیم و صادقانه درباره‌ی آن به قضاوت بنشینیم، حق را به جانب پسر خواهیم داد. زیرا اگر قرار باشد هر بار که او مسائل و مشکلاتش را به سطح می‌آورد با عبارتی از قبیل: «نگفتم که...» صدایش در حلقوم خفه شود، طبیعی است که ترجیح می‌دهد با ذکر عبارات کوتاه از چنین فشاری در امان بماند. به این ترتیب همه چیز در اعماق وجود او رشد می‌کند و توسعه می‌یابد. او نقابی از بی‌تفاوتی بر چهره دارد؛ اعمال و رفتارش غالباً تحت تأثیر هیجاناتی کاملاً استتار شده است. به ظاهر عاری از هرگونه احساس و هیجان است اما در درون می‌جوشد و می‌خروشد. ذهن والدین با عبارات ملامت آمیز چنان عجین شده است که به طور غیر ارادی آن را بر زبان جاری می‌کنند. من در سخنرانیهایم در سراسر کشور، این اصل را به هزاران نفر آموخته‌ام. وقتی در سمینارها حضار را دوبه‌دو روبه‌روی هم می‌نشانم تا به تجربه، گوش کردن ناشی از همدلی را دریابند. تمام آنان بدون استثناء از نتایج کار مات و مبهوت می‌شوند. آنگاه به واکنشهای ناگوار خود پی می‌برند و می‌آموزند که گوش کردن توأم با همدلی شاه‌کلید و رازنهان ارتباطات مؤثر است. سپس با تبیین و تایید این اصل و جایگزینی آن، روح بینش خویش را نسبت به مصادیق زندگی تغییر می‌دهند تا بدانجا که در مدتی کوتاه شاهد

معجزاتی در حیات اجتماعی خویش می‌شوند. بسیاری از افرادی که با اصول هفت عادت آشنايند، بخش نخست بخوايد بفهميد را شورانگيزترين و ساده‌ترين بخش هفت عادت می‌شمرند.

در اینجا برای روشن شدن مطلب رویدادی را برایتان تعريف می‌کنم که تأثیرات نامطلوب چهار واکنش فوق را در قالب گفت و شنود یک پدر و پسر نشان می‌دهد.

— پدر، من ديگر حال مدرسه رفتن را ندارم.

— موضوع چیست پسر؟ (بازپرسی)

— برای اینکه این مطالب نظری و بی‌فایده ابدأً عملی نیست.

— پسر، هنوز زود است که مطالب درس نظری را بفهمی، من هم وقتی به سن و سال تو بودم همین احساس را داشتم، حتی فراموش نمی‌کنم که بعضی از این کلاسها را اتلاف وقت محض می‌شمردم اما در عمل آنها را مفیدترین مطالب يافتم. تو هم با کمی طاقت و تحمل به همین نتیجه خواهی رسید (ارزیابی)

— پدر آیا می‌توانی به من بگویی که پس از ده سال که در رشته اتومکانیک تحصیل کردم و مکانیک اتومبیل شدم X به علاوه Y به چه درد من می‌خورد؟

— می‌خواهی مکانیک شوی، شوخی می‌کنی (ارزیابی)

— نه، جدی می‌گویم، جورا ببین، درس و مدرسه را رها کرده و با کارکردن بر روی اتومبیل پول زیادی به جیب می‌زند. این نمونه یک کار ملموس و عملی است.

— پسر ممکن است در حال حاضر این طور به نظر برسد اما چند سال دیگر جو آرزو خواهد کرد که یکاش مدرسه را ترک نکرده بود، به علاوه تو نمی‌خواهی که یک مکانیک معمولی شوی. تو برای اینکه موقعیت بهتری داشته باشی باید به تحصیلات خود ادامه دهی (پند و اندرز)

— به هر حال وضعیت جو بسیار خوب است.

— ببین پسر آیا واقعاً تلاش می‌کنی؟ (بازپرسی، ارزیابی)

— مسلم است که تلاش می‌کنم؛ قریب دو سال است که به مدرسه می‌روم و جز اتلاف وقت چیز دیگری نیافتم.

- پسر من تو به مدرسه معتبری می‌روی قدرش را بدان. (پند و اندرز، ارزیابی)
- راستش را بخواهی، بچه‌های دیگر هم همین احساس را دارند.
- آیا می‌دانی که من و مادرت چه فداکاریهایی کرده‌ایم تا تو به اینجا برسی؟ حال که به اینجا رسیده‌ای چگونه می‌خواهی به یکباره آن را رها کنی؟ (ارزیابی)
- پدر، در فداکاریهای شما و مادرم تردیدی ندارم. اما ابداً ارزشش را نداشت.
- گوش کن پسر، شاید اگر کمتر جلوی تلویزیون بنشیننی و بیشتر وقت خود را به خواندن درسهایت اختصاص دهی... (پند و اندرز، ارزیابی)
- ببین پدر، وضعیت من خوب نیست؛ به هر حال... بگذریم، دیگر نمی‌خواهم در باره‌اش حرفی بزنم.

همان طور که در مثال فوق نمایان است لازمهٔ ارتباط مؤثر، تنها محبت و وفاداری نیست بلکه شناخت، نیازمندیها و کیفیت روانی ویژهٔ طرف مقابل از ضروریات است. به راستی وقتی می‌کوشیم که به مدد کلمات و عبارات با دیگران ارتباط برقرار کنیم چقدر دامنهٔ درک خود را محدود می‌کنیم، به خصوص که احوال و صفات خویش را به دیگران نسبت دهیم و کارهای آنان را از روی اندیشهٔ خود تفسیر و توجیه کنیم. آیا می‌دانید که وقتی کسی نقطهٔ نظرهای ما را پس از انطباق با احساسات و عقایدش دریافت می‌کند تا چه اندازه مقصودمان را مخدودش می‌کند؟ قدم گذاردن به دنیای ذهنی دیگران و مثل آنان به قضایا نگریستن ممکن نیست مگر آنکه قدرت شخصیت فردی، میل و انگیزه، سپردهٔ حساب بانک عاطفی و مهارتهای خود را در فنون گوش کردن توأم با همدلی تقویت کنیم و مهارت در این فن نیز مستلزم رعایت مراحل چهارگانه زیر است:

۱- مضمون تقلیدی

این فن اولین و کم‌اثرترین بخش گوش کردن همدلانه است. اگر این مرحله بر اساس منش و روابط استوار نباشد، رفتاری اهانت آمیز تلقی شده و طرف مقابل را به سکوت دعوت می‌کند. با وجود این نخستین بخش گوش کردن همدلانه موجب می‌شود که دست کم به آنچه گفته می‌شود گوش بسپارید.

مضمون تقلیدی الگوی ساده‌ای است. شما تنها به کلماتی که از دهان فرد دیگر بیرون

می آید گوش کرده و یک به یک آنها را تقلید می‌کنید. حتی به ندرت ممکن است از مغز خود مدد جویید. برای روشن شدن مطلب به مثال زیر توجه کنید:

پسر: «پدر، من به این نتیجه رسیده‌ام که مدرسه به درد من نمی‌خورد.»

پدر: «تو به این نتیجه رسیده‌ای که مدرسه به درد تو نمی‌خورد.»

در حقیقت شما مضمون آنچه را که می‌شنوید تکرار می‌کنید بدون اینکه به بازجویی، ارزیابی، پند و اندرز و تعبیر و تفسیر عبارات پردازید. دست کم نشان می‌دهید که به کلماتی که از دهان فرد دیگر خارج می‌شود توجه دارید؛ در عین حال درک این مطالب مستلزم رعایت مراحل دیگری است.

۲- بیان کردن محتوا در قالب الفاظ دیگر

این مرحله نسبت به مرحله نخست مؤثرتر است. با وجود این هنوز ارتباطات طرفین به کلمات محدود می‌شود.

پسر: «پدر من به این نتیجه رسیده‌ام که مدرسه به درد من نمی‌خورد.»

پدر: «یعنی تو دیگر نمی‌خواهی به مدرسه بروی.»

این بار شما مفهوم سخنان گوینده را در قالب الفاظ خود ذکر می‌کنید. به علاوه با استفاده از نیمکرهٔ چپ مغز که مسئول منطق و استدلال است به سخنان او می‌اندیشید.

۳- انعکاس احساسات

این مرحله، نیمکرهٔ راست مغز شما را به تحریک وادار می‌دارد.

پسر: «پدر، من به این نتیجه رسیده‌ام که مدرسه به درد من نمی‌خورد.»

پدر: «تو واقعاً احساس سرخوردگی و یأس می‌کنی.»

در این مرحله، توجه و احساسات گوینده بیشتر مرکز توجه قرار گرفته است و کلمات چندان مورد نظر نیست.

۴- بیان احساسات و محتوا در قالب الفاظ دیگر

این مرحله ترکیبی از مراحل دوم و سوم است.

پسر: «پدر من به این نتیجه رسیده‌ام که مدرسه به درد من نمی‌خورد.»

پدر: «تو واقعاً از درس و مدرسه سرخورده و مأیوس شده‌ای.»

سرخوردگی، احساس و مدرسه محتوای این عبارت است. شما از هر دو نیمکره مغز استفاده می‌کنید تا هر دو جنبه ارتباطات را درک کنید. استفاده از مرحله چهارم این تکنیک به راستی نتایج شگفت‌انگیزی به بار می‌آورد. به این ترتیب نه تنها در صدید تا فرد دیگر را درک کنید بلکه محتوای بیان او را در قالب الفاظ خود می‌ریزید و احساسش را به خودش منعکس می‌کنید. همچنین هوایی را برای تنفس روح و روانش فراهم می‌آورید. برخورد مناسب شما چون شبی که بر زمین تشنه و بی‌بری می‌بارد، پهنه بایر و خشکیده روحش را در بر می‌گیرد و وادارش می‌کند تا در افکار و احساساتش تجدید نظر کند. بتدریج اعتماد او بر این نکته که واقعاً به سخنانش علاقمندید و مشتاق تفاهم با او هستید، فزونی می‌گیرد. سدها و موانع ارتباطی فرو می‌ریزد و یک کانال احساسی روح شما را به روح او متصل می‌کند. از این پس، رفتار و کردارش کاملاً بر افکار و احساساتش منطبق خواهد بود. هر آنچه که تا به حال در نهان‌ترین سطوح قلب و احساسات خود انباشته است به سطح می‌آورد. چرا که با درونی‌ترین احساسات و عواطفش اعتماد به شما را آغاز کرده است.

پسر: «پدر، من به این نتیجه رسیده‌ام که مدرسه به درد من نمی‌خورد» (می‌خواهم با شما حرف بزنم و توجه شما را به خود جلب کنم)

پدر: «تو واقعاً از درس و مدرسه سرخورده شده‌ای.» (کاملاً درست است من هم چنین احساسی دارم)

پسر: «تردیدی ندارم که درسهای من کاملاً غیر عملی است و ابداً به هیچ کار نمی‌آید.»

پدر: «تو احساس می‌کنی که درس و مدرسه فایده‌ای ندارد؟» (بگذار ببینم که آیا من هم چنین احساسی دارم)

پسر: «آری، آنچه می‌آموزم برای زندگی آینده‌ام مفید نخواهد بود. به جو نگاه کن، او مدرسه را رها کرده و با کار کردن بر روی اتومبیل پول فراوانی به جیب می‌زند چون به کاری عملی دست زده است.»

پدر: «فکر می‌کنی که کار جو درست است.»

پسر: «فکر می‌کنم که از جهتی کارش صحیح است؛ چرا که در حال حاضر واقعاً پول در می‌آورد. با وجود این یقین دارم که پس از چند سال از کرده‌اش پشیمان خواهد شد.»
پدر: «یعنی فکر می‌کنی که جو روزی به تصمیم اشتباهش پی خواهد برد؟»

پسر: «تردید ندارم. دقت کنید و ببینید که چه چیزی را از دست می‌دهد. منظورم این است که اگر کسی در دنیای امروز از آموزش و تحصیل برخوردار نباشد، چگونه می‌خواهد خود را با مردم جامعه هماهنگ کند.»

پدر: «تعلیم و تربیت واقعاً مهم است.»

پسر: «بله و بدون دیپلم، نه می‌توان شغلی به دست آورد و نه در دانشگاه به تحصیلات خود ادامه داد. پس راهی به جزء تعلیم و تربیت وجود ندارد. فقط نگرانم که مبدا مادر از احساسی که نسبت به درس و مدرسه داشتم باخبر شود.»

پدر: «تو نمی‌خواهی که مادرت از این موضوع باخبر شود؟»

پسر: «خیر، این طور نیست فکر می‌کنم که می‌توانید به او بگویید؛ خودش احتمالاً از همه چیز باخبر است. راستی من امروز امتحان ریاضی داشتم و دریافتم که می‌توانم به کلاس چهارم بروم. کلاس چهارم پدر او من تا دو سال دیگر فارغ‌التحصیل می‌شوم.»

پسر: «راستی درک درست و واقعی تا چه اندازه می‌تواند روابط را متحول کند. اگر ذهن به مشکل واقعی متمرکز نشود، از نصایح تمام ریش سفیدان دنیا هم کاری ساخته نیست. تنها در سایه گسستن قید و بند نگرشها و اعتقادات، فردی و کنار گذاشتن عینک چشمان

ذهن و نگرستن به همه چیز از دریچه چشم فرد دیگر می‌توان به مشکل اصلی پی برد.
پسر: «پدر، تصور می‌کنم که امسال مردود خواهم شد؛ و اگر مردود شوم بر خلاف میل باطنی‌ام مدرسه را رها خواهم کرد.»

پدر: «تو احساس درهم خوردگی می‌کنی و بر سر دوراهی هستی.»

پسر: «پدر، فکر می‌کنی که چه باید بکنم؟»

پدر: «مثال فوق، پدر با استفاده از اصل: نخست جویای تفاهم باشید، به جای بگو و مگو با فرزند مجالی برای تغییر و تحول وضعیت او به وجود می‌آورد. به جای اینکه شتابزده همه چیز را در سطح بنگرد و برخوردی ساده با مشکل فرزندش داشته باشد، با

ایجاد موقعیتی مناسب تأثیر بنیادی بر ذهن و احساس او و روابط دو جانبه پدید می‌آورد؛ نگرشها و باورهای خود را موقتاً کنار می‌گذارد و فضای را از دیدگاه فرزندش می‌نگرد و احساس او را چنان درک می‌کند که گویی خود اوست. با افزایش قابل توجه موجودی حساب بانک عاطفی اعتماد پسر جلب می‌شود. در نتیجه پوسته را می‌شکافد سر از لاک بیرون می‌آورد و خواسته‌ها و امیال واپس زده‌اش را عیان و بیان می‌کند. این دو به جای اینکه رو در روی یکدیگر قرار گیرند، در کنار هم در اندیشه یافتن راه حل مناسبند. نصایح پدر در دل فرزند می‌نشیند، بر اندیشه و احساس او تأثیر می‌گذارد، انرژی محبوس را به تحرک وامی‌دارد و در نتیجه آنان مجال می‌یابند تا اعتقادات و یا گرایشهای منفی نهفته را که سبب آغاز مسئله شده است دقیقاً بنگرند.

به هر تقدیر والدین به هنگام ایراد پند و اندرز باید وضعیت روحی و احساسی فرزندشان را درک کنند. اگر واکنش او را منطقی یافتند، بایستی با طرح چند سؤال نقطه نظرهای مشورتی خود را عرضه کنند اما به مجرد اینکه واکنش او را احساساتی و غیر منطقی دانستند، باید یا توسل به تکنیک گوش کردن همدلانه با او هم موج شوند و دست در دست او در ژرفای روح و عواطفش سیر کنند و مشکلاتش را به سطح آورند.

پدر: «به چیزی فکر می‌کنم که شاید تو هم باید به آن توجه کنی.»

پسر: «چه چیزی، پدر؟»

پدر: «اینکه شاید تو در ریاضیات به کمک نیاز داشته باشی، به احتمال زیاد کلاسهای

تقویتی در مدرسه دایر است.»

پسر: «قبلاً درباره این موضوع فکر کرده‌ام، کلاسهای تقویتی دو شب در هفته و

همچنین شنبه‌ها در تمام روز برقرار است اما شرکت در این کلاسها خیلی وقت مرا

می‌گیرد.»

پدر همین که از عبارات پسرش بوی احساسات را درمی‌یابد به همدلی روی

می‌آورد.

پدر: «هزینه آن هم زیاد است.»

پسر: «به علاوه من به بچه‌های کلاس ششم قول داده‌ام که بازی آنان را داوری کنم.»

پدر: «یقین دارم که به تعهد خود عمل خواهی کرد.»

پسر: «با وجود این فکر می‌کنم که دوره‌های تقویتی مفید هستند، می‌توانم داوری در بازی را به یکی از دوستانم محول کرده و در این کلاسها شرکت جویم.»

همان طور که ملاحظه می‌کنید پدر به مجرد اینکه حس کرد فرزندش تابع احساسات است نخست با او همدل و هم موج شد و رفته رفته او را به اردوگاه خود فرا خواند و این فرصت را پدید آورد که با تأثیر گذاری و نفوذ موقعیت او را متحول کند.

در بسیاری از مواقع برای تغییر وضعیت فرد نیازی به پند و اندرز و توصیه نیست. غالب مردم پس از اینکه مجالی برای ابراز احساسات بیابند مسائل خود را می‌شکافند و در نتیجه راه‌حلهای خود آشکار می‌شوند.

گاه این کسان واقعاً به کمک و نقطه‌نظرهای دیگران نیاز دارند. برای ایجاد ارتباط مؤثر با هر کس، نخست باید رفاه و آسایش او را فراهم آورد و سپس با همدلی به سخنانش گوش سپرد، بایستی به او مجال داد تا مشکل را دریابد و با زمان و ریتم دلخواهش به سوی راه‌حل گام بردارد. او باید بتواند لایه‌های ذهن را، یک به یک کنار بزند و در نهفته‌ترین سطوح درون با مسئله روبه‌رو شود؛ درست مثل اینکه برای رسیدن به مغز پیاز پوشش و لایه‌های آن را یک به یک کنار بزنید.

وقتی به سخنان فردی که احساساتش جریحه‌دار شده با میل و رغبت گوش می‌دهید و واقعاً مترصد درک او می‌شوید، از اینکه چقدر به سرعت به حرف می‌آید و سیرت پیاز مسائلس را با شما در میان می‌گذارد، غرق در حیرت خواهید شد. کودکان شدیداً مایلند که ناراحتیهای خود را عیان و بیان کنند. آنان ترجیح می‌دهند که مشکلاتشان را با والدینشان در میان گذارند تا با همپایگانیشان. از این رو همین که حسن کنند پدر و مادر بدون قید و شرط به آنان عشق می‌ورزند و پس از شنیدن مشکلاتشان، وفاداری خود را حفظ کرده و از تمسخر و داوری بی‌جا خود داری می‌کنند، از لام تا کام همه چیز را با آنان در میان می‌گذارند. اگر شما واقعاً بدون دورویی و تزویر در صدد درک دیگران باشید، در غالب اوقات از اطلاعات ناب و نهانی که پیوسته دریافت می‌کنید متعجب خواهید شد، به طوری که حتی گاه ضرورتی برای همدلی کردن نمی‌بینید؛ چرا که مشکلات مکتوم

خود به خود نقاب از چهره برمی دارد و متظاهر می شود و این امر دلیل بارزی بر این نکته است که در ارتباطات از تکنیک صرف نه تنها کاری ساخته نیست بلکه تکنیک به خودی خود پدید آورنده موانع است. درک درست فراسوی هر تکنیکی گام برمی دارد. این فصل به شرح و تفصیل مهارت های گوش کردن همدلانه اختصاص داشت. مهارت بخش مهمی از هر عادت را تشکیل می دهد. به هر حال ما محتاج تکنیک و مهارتیم. در عین حال بار دیگر خاطر نشان می کنم که مهارت های ارتباطی تنها زمانی مؤثر واقع می شود که از شوق خالصانه برای درک کردن نشأت گیرد. مردم از آلت دست قرار گرفتن به شدت خشمگین می گردند. بد نیست که قصد خود را در استفاده از روش گوش کردن توأم با همدلی با اطرافیان در میان گذارید. مثال:

من این کتاب را که در مورد گوش کردن توأم با همدلی است، مطالعه کردم و آنگاه به یاد روابطم با تو افتادم. دانستم که آن طور که باید و شاید به سخنان تو گوش نداده ام اما اکنون قصد دارم که از این شیوه پیروی کنم. اگرچه برایم سخت و دشوار است، اما هر بار یک ضربه فرود می آورم تا سنگ بنیان این عادت نکوهیده را برکنم. واقعاً به تو اهمیت می دهم و مایلم تو را درک کنم. امیدوارم که مرا در این زمینه یاری کنی.

تایید اظهارات شما از سوی مخاطب، میزان موجودی تان را در بانک عاطفی به شدت افزایش خواهد داد. اما اگر دورویی و تزویر اختیار کنید، فرد دیگر اگرچه بخشی از نقطه نظرها و مشکلات خود را مطرح می کند اما پس از آن که دانست برایش اهمیتی قایل نیستید و نمی خواهید واقعاً به سخنانش گوش کنید، صدمات متحمل شده را به خودتان منعکس می کند. همان طور که پیش از این گفته شد، تنها زمانی فنون ارتباطاتی به کار می آید که بر پایه شخصیت محکم و یکپارچه استوار باشد. هستند افرادی که از وقت گیر بودن روش گوش کردن ناشی از همدلی شکوه و گلایه دارند. به این کسان توصیه می کنم که اگرچه این تکنیک ممکن است نخست کمی

وقت‌گیر باشد، اما در عوض، در ارتباطات آتی شما، اوقات بیشتری را برایتان صرفه‌جویی می‌کند.

یک پزشک ماهر قبل از تجویز، نخست بیمار را به دقت معاینه می‌کند. هرگز نمی‌تواند به بیمار بگوید: «ببخشید، خیلی عجله دارم، وقت معاینه شما را ندارم، با وجود این برای درماتان، این داروها را توصیه می‌کنم.»

به هر تقدیر، گوش کردن ناشی از همدلی محتاج صبر و تامل است. دل‌نگران نباشید که باید وقت زیادی را به این تکنیک اختصاص دهید چرا که ندامت و پشیمانی و بازگشت به موقعیت اولیه برای رفع سوء تفاهمها و جبران اعمال ناگوار و همچنین زیستن با مسائل لاینحل و مکتوم و برخورد با نتایج حاصل از عدم تفاهم بسیار وقت‌گیرتر است. فرد نکته‌سنجی که با همدلی به سخنان فرد دیگر گوش می‌کند، چنان وی را می‌پذیرد و درک می‌کند که او در پرتوی امنیت عاطفی، هیجانانگیز و عواطف سرکوب شده را یک به یک به سطح می‌آورد تا بدانجا که نکات ظریفی که زمینه‌ساز واقعی مسائل است آشکار می‌شود. مردم خواستار تفاهمند. اگرچه همدلی در گوش کردن مستلزم وقت زیادی است، در عین حال، درک دقیق فرد دیگر و افزایش سپرده بانک عاطفی، سوء تفاهمها و مسائل را رفع کرده وقت بیشتری را برایتان صرفه‌جویی می‌کند.

درک و استنباط

به مجرد اینکه به گونه‌ای ژرف و عمیق به سخنان دیگران گوش فرا دهید، تفاوت قابل توجهی را در برداشت و استنباط خود احساس خواهید کرد. به علاوه، در موقعیتهایی که می‌کوشید تا با اتکای متقابل با یکدیگر کار کنید، قدر و ارزش تأثیر چنین تفاوت‌هایی را خواهید شناخت.

شما سیمای زن جوانی را می‌بینید و من چهره پیرزن سالمند را و نمی‌توان گفت که به ناچار یکی از این نقطه نظرها درست و دیگری نادرست است.

شما ممکن است از پشت عینکی به جهان بنگرید که کانون عدسی‌اش به همسر و خانواده معطوف باشد و من شاید لنزی بر چشمان خود داشته باشم که با پول و ثروت

همگرا باشد. چه بسا نرم افزار ذهن شما با وفور نعمت برنامه ریزی شده و امواج مغز من فقط تا مدار فقر و تنگدستی برد داشته باشد. شاید شما با استفاده از نیمکره راست، مسائل را با ذهنی شهودی و تجسمی بنگرید و من با توسل به نیمکره چپ، جنبه های استدلالی و منطقی را مرکز توجه قرار دهم. به هر حال یک چیز واحد برای دو شخص مختلف ممکن است دارای دو مفهوم کاملاً متفاوت باشد. در عین حال ما سالهای سال برداشتهای خود را حقایقی محض تلقی می کنیم و با تحمیل آن، شخصیت و ظرفیت روحی کسانی را که نمی توانند این حقایق را ببینند، به زیر سؤال می بریم. با وجود این و با تمام این تفاوتها در تلاشیم که با یکدیگر حشر و نشر داشته باشیم - در زندگی خانوادگی، در محیط کار، در کارهای خدماتی عام المنفعه - تا با هدایت زورق زندگی به نتایجی دست یابیم. اما چگونه می توان با این تفاوتهای فردی به نتیجه ی واحدی دست یافت؟ چگونه می توان فراسوی موانع ناشی از استنباط فردی گام برداشت، عمیقاً با یکدیگر ارتباط برقرار کرد، دوش به دوش هم به رتق و فتق امور پرداخت و با راه حل برنده / برنده بر مسائل چیره شد.

عادت ۵ که اولین گام در فرآیند ارتباط برنده / برنده است به تمام این پرسشها پاسخ می گوید.

آنگاه جویای تفاهم باشید

نخست بخواهید بفهمید... آنگاه جویای تفاهم باشید. آگاهی از اینکه چگونه جویای تفاهم باشیم - نیمه دوم عادت ۵ است که برای دستیابی به راه حل برنده / برنده فوق العاده ضرورت دارد.

پیش از این، بلوغ روانی را تعادل بین شهامت و ملاحظه معرفی کردیم. درک دیگران مستلزم توجه و ملاحظه است، در صورتی که جویای تفاهم بودن، جسارت می طلبد. در عین حال، ارتباط برنده / برنده به میزان قابل توجهی محتاج هر دو جنبه است، از این رو ضرورت دارد که مفهوم این اصل را در ارتباطاتی که منافع مشترکی را جست و جو می کنیم، کانون توجه قرار دهیم.

سه کلمه اتوس^(۱)، پتوس^(۲)، لوگوس^(۳) در یونان باستان از فلسفه شکوه‌مندی حکایت می‌کند. به اعتقاد من این سه کلمه متوالی، مضمون و محتوای واقعی عبارت نخست بخواهید بفهمید و آنگاه بر دیگران تاثیر گذارید را به دست می‌دهد.

اتوس به اعتبار فردی شما مربوط می‌شود؛ ایمانی که مردم به صداقت و صلاحیت شما دارند؛ اعتمادی که به دیگران القاء می‌کنید؛ حساب پس انداز بانک عاطفی شما. پتوس به همدلی و هم‌حسی مرتبط است؛ یعنی در ارتباط با دیگران، از نظر عاطفی جور و هماهنگید. لوگوس به منطق مربوط می‌شود، به بخش استدلالی اظهارات شما. به ترتیب و توالی سه کلمه اتوس، پتوس و لوگوس - منش شما، روابط شما و منطق نهفته در گفتارتان توجه کنید. در اینجا عمق و ژرفای تغییر برداشت را به وضوح می‌بینید. بیشتر مردم در ارائه مطالب، با توسل به نیمکرهٔ چپ مغز مستقیماً به جنبهٔ منطقی نقطه نظرهای خود اشاره می‌کنند، آنان بدون توجه به اتوس و پتوس یکسر به سراغ لوگوس می‌روند و می‌کوشند تا دیگران را با منطقی که در پس کلامشان نهفته، متقاعد کنند. یکی از آشنایانم که به شدت افسرده و نومید بود و احساس ناگوارش را به رفتار نامناسب مدیرش نسبت می‌داد، از من پرسید:

— چرا او نمی‌خواهد در کارش تجدید نظر کند؛ با او صحبت کرده‌ام؛ از همه چیز آگاه است؛ اما هیچ واکنشی نشان نمی‌دهد.

پرسیدم:

— چرا به شیوه‌ای مؤثر نقطه نظرهای خود را مطرح نمی‌کنی؟

— این کار را کرده‌ام،

— به گمانم برداشتی که هر یک از ما از مفهوم ارتباط مؤثر دارد، با دیگری متفاوت است. مؤثر یعنی کارساز یعنی تعادل بین تولید و قابلیت تولید. آیا تغییری که می‌خواستی، پدید آوردی؟ آیا روابط خود را با او احیاء کردی؟ آیا از نحوهٔ ارائه مطالب،

1 - Ethos

2 - Pathos

3 - Logos

نتیجه‌ای عاید شد؟

— همان طور که گفتم کوچکترین تغییری در رفتارش پدید نمی‌آید و ابداً به سخنانم گوش نمی‌کند.

— پس ارتباط مؤثری با او برقرار نکرده‌ای. باید بتوانی به دنیای درون او وارد شوی و با استفاده از چارچوبهای ذهنی‌اش، به نقطه نظرهای خود تأکید ورزی؛ باید عقاید خود را با کلماتی ساده بیان کنی، آن را در ذهنش به تصویر بکشی، راه حل مورد توجه او را، بهتر از خودش توصیف کنی و اجرای این رهنمودها محتاج کمی تمرین است. آیا آمادگی این کار را داری؟

— چرا باید این کارها را انجام دهم؟

— انتظار داری بدون کوچکترین تغییری در نحوه برخوردت او را واداری تا به طور کامل در شیوه مدیریتش تجدید نظر کند. اگر چنین است، بهتر است که سخت‌نگیری و با شرایط موجود بسازی.

— نمی‌توانم با وضعیت موجود کنار بیایم؛ زیرا شخصیت و موقعیتم در معرض خطر است.

— بسیار خوب، پس بکوش تا با او ارتباط مؤثری برقرار کنی. این کار در قلمروی حلقه نفوذ توست.

به جای اینکه اندیشه‌ها، احساسات و عقاید خویش را میزان سنجش و داوری دیگران قرار دهی، نقطه نظرهای خود را روشن و ملموس، در چارچوب درک و استنباط فرد دیگر بگنجانید. به این ترتیب دیگر ناگزیر نیستید به اعتقادات و انتظارات خویش محکم بچسبید، حتی ممکن است در تلاش برای درک طرف مقابل نکاتی را بیاموزید که در نحوه برخورد شما با دیگران تاثیر چشمگیری برجا گذارد.

عادت ۵ شما را به دقت بیشتر و مقام و منزلت والاتری رهنمون و مردم را به این امر واقف می‌کند که نقطه نظرهای واقعی شما تمام حقایق آشکار و نگرشهای موجود را دربرمی‌گیرد و منافع همه را اقماع می‌کند.

یک به یک

عادت پنج در مرکز حلقه نفوذ قرار دارد؛ از این رو عادت‌ی نیرومند است. عوامل بسیاری از جمله مسائل، مخالفتها، اوضاع و شرایط و رفتار مردمان دیگر در قلمروی حلقه نفوذ شماست. و اگر نیروی خود را به خارج از این نقطه متمرکز کنید، با کسب نتایج بسیار ناچیز، از این انرژی کاسته‌اید.

به هر حال باید نخست در صد درک دیگران بود و این چیزی است که در حیطه کنترل شماست. به مجرد اینکه با تمرکز به حلقه نفوذ، این کار را آغاز کنید، به راستی و به گونه‌ای ژرف دیگران را درک خواهید کرد، از اطلاعات دقیقی در رابطه با کارتان بهره‌مند می‌شوید، به سرعت به عمق مطلب پی می‌برید، در قلب افراد حساب باثبات عاطفی می‌گشایید و در روح دیگران هوا می‌دمید تا بتوانید به گونه‌ای مؤثر با ایشان کار کنید. این فرآیند همان روش از درون به برون است. به هنگام انجام این فرآیند، ببینید که در حلقه نفوذتان چه تغییری پدید می‌آید، چرا که در چنین شرایطی شما واقعاً گوش می‌کنید و به راستی تأثیرپذیر می‌شوید. و تأثیرپذیری، شاه‌کلید و راز نهان تأثیرگذاری و نفوذ بر دیگران است. بتدریج حلقه نفوذتان بزرگ و بزرگتر می‌شود. با تمرکز بر حلقه نفوذ، توانایی خود را برای تأثیرگذاری بر بسیاری از جنبه‌های زندگی افزایش می‌دهید. حال به تغییری که در وضعیت شما پدید می‌آید، بنگرید. هر چه دیگران را عمیق‌تر درک کنید، بر قدردانی و احترام شما نسبت به آنان افزوده خواهد شد. تماس با روح دیگران به منزله گام نهادن در سرزمینی مقدس است.

عادت ۵ فرآیندی است که از هم اکنون می‌توانید آن را تمرین کنید. بار دیگر که با کسی ارتباط برقرار می‌کنید. چارچوب ذهنی خود را چون عینکی کنار بگذارید و واقعاً مترصد درک او شوید حتی می‌توانید به قلب مردمانی که عواطف و هیجانات خود را در دل پنهان می‌کنند راه یابید، از احساسات درونی آنان باخبر شوید، زخمهای عفونی باطن ایشان را با چشم دل ببینید و واکنشی مناسب نشان دهید. اگر پس از ذکر عبارت: "امروز سرحال بنظر نمی‌رسید." پاسخی دریافت نکردید، اهمیت ندهید؛ چرا که دست کم تفاهم و احترام خود را اعلام کرده‌اید.

با زور و فشار نمی‌توان دیگران را وادار به گشودن سفره دل کرد؛ آنان ناگزیر نیستند که قبل از مشاهده علایمی دال بر همدلی شما مشکلاتشان را به سطح آورند. ایجاد ارتباطی حسی و قلبی قبل از هر چیز محتاج شکیبایی، درد آشنایی و احترام است. پس نکته سنج باشید و حساس و آگاه، تا به وقت نیاز عینک ذهن را کنار گذاشته و وقایع را از دیدگاه فرد دیگر ببینید.

و اگر واقعاً عامل باشید و مسئولیت‌پذیر و فرصتهایی را برای پیشگیری از مشکلات پدید می‌آورید. آنگاه در مقام پدر یا مادر ناگزیر نیستید تا پس از آگاهی از مشکلات درسی فرزندان درصدد درک ایشان برآید. و یا اگر بازرگانید، الزاماً نباید در انتظار مذاکرات بعدی بمانید، تا بتوانید مشتریان را درک کنید. همین حالا برای یکایک فرزندان خود وقتی در نظر بگیرید. به سخنانشان به دقت گوش کنید و مترصد درک ایشان باشید. از دریچه چشم آنان به خانه خود نظر افکنید؛ وضعیت مدرسه، چالشها و مسائلی را که با آن روبرویند، حس کنید. در سراچه قلبشان حساب بانک عاطفی بکشایید، به روح و روان ایشان خوراک برسانید.

طبق برنامه‌ای منظم با همسران به گردش بروید؛ او را به صرف شام دعوت کنید و اوقات خوشی را برایش فراهم آورید. در تمام این مدت واقعاً به سخنان یکدیگر گوش کنید، زندگی را از دریچه چشم یکدیگر ببینید و جویای تفاهم باشید.

اوقاتی را که تنها با همسر، ساندرامی گذرانم با هیچ متاعی در دنیا مبادله نمی‌کنم. ما در تمام این مدت نه تنها می‌کوشیم که یکدیگر را درک کنیم، بلکه اغلب از روی صبر و تأمل فنون گوش کردن توأم با همدلی را تمرین می‌کنیم تا برای درک و فهم فرزندانمان به این اهرم توسل جویم. اغلب درک متفاوتی را که از موقعیتها داریم با یکدیگر در میان می‌گذاریم؛ گاه بازیگر می‌شویم و برای ارائه روشهای مؤثر غلبه بر مشکلات دشوار خانوادگی، نقش بازی می‌کنیم. برای مثال من در نقش جوانی ظاهر می‌شوم که به رغم نادیده گرفتن مسئولیتهایی که در محیط خانه دارد، امتیاز خاصی می‌طلبد و ساندرام نقش مادر را ایفا می‌کند. بارها یکدیگر را تصحیح می‌کنیم و می‌کوشیم تا قضایا را به شیوه‌ای واقعی مجسم کنیم. به خود می‌آموزیم که در ارائه الگوها و اصول صحیح به

فرزندانمان با یکدیگر جور و هماهنگ باشیم. از جمله مفیدترین این نقشها، به روی صحنه آوردن مشکلات خانوادگی گذشته است که یکی از ما مسبب آن بوده ایم.

به هر حال اوقاتی را که برای درک عمیق عزیزانتان صرف می کنید، امتیاز مهم و قابل توجهی در ارتباطات شما محسوب می شود، بسیاری از مسائلی که خانواده های زیادی را به ورطه نابودی کشانده ناشی از زخمهای عفونی درون است که فرصتی برای سرباز کردن نیافته است. در چنین شرایطی مسائل ساده و پیش پا افتاده چنان مطرح است که مشکلات عمیق و واقعی مجالی برای خود نمایی نمی یابند. در حالی که می توان در هر موقعیتی با اندوختن اعتماد در حساب بانک عاطفی مسائل خرد و کلان را نیست و نابود کرد؛ می توان در محیط کار وقتی را برای تفاهم با یکایک کارکنان اختصاص داد، به سخنان آنان گوش سپرد و به راستی ایشان را درک کرد؛ می توان نظام اطلاع رسانی منابع انسانی به وجود آورد و بازتاب دقیق و صادقانه رفتار را در سطوح مختلف این نظام جستجو کرد؛ واکنش مشتریان، تأمین کنندگان کالا و کارکنان در قبال اعمال شما. به نیروی انسانی به اندازه عوامل مالی و فنی ارج نهد. فراموش نکنید که بهره گیری از نیروی انسانی در هر سطحی موجب صرفه جویی قابل ملاحظه در نیرو، وقت و پول شما می شود. شما با گوش کردن به سخنان دیگران نکته ها می آموزید و به روح افرادی که با شما و برای شما کار می کنند هوا می دمید؛ صداقتی را القاء می کنید که ارزشی بسیار والاتر از تقاضاهای مادی معمول در کسب و کار دارد.

قبل از عیان شدن مسائل، قبل از کوشش برای ارزیابی و تجویز و قبل از هر گونه تلاش برای ارائه آرمانهای خویش، نخست بخواهید بفهمید که این عادت نیرومند در ارتباطات متقابل و مؤثر است.

وقتی واقعاً و به گونه ای ژرف یکدیگر را درک می کنیم، راهی برای حل و فصل خلاقه مسائل می گشاییم و راه حل سومی را به دست می آوریم. این تفاوتها نه تنها موانعی را بر سر راه ارتباطات پدید نمی آورد بلکه چون سکوی پرش ما را به کار جمعی و تعاون هدایت می کند.

پیشنهادات کاربردی

- ۱- رابطه‌ای را برگزینید که اندوخته حساب بانکی عاطفی تان در آن، ناچیز باشد. بکوشید که قضایا را از دریچه چشم فرد دیگر درک کرده و آنگاه به طور مختصر آن را بر روی قطعه کاغذی یادداشت کنید. در برخورد بعدی، با نیت درک کردن به سخنان او گوش فرا دهید و استنباط خود را با آنچه که یادداشت کرده‌اید مقایسه کنید. و ببینید که فرضیات شما تا چه اندازه معتبر است؟ آیا واقعاً نقطه نظر فرد دیگر را درک کرده‌اید؟
- ۲- مفهوم همدلی را با یکی از نزدیکان خود در میان گذارید. به او بگویید که واقعاً درصیدید که به دقت به سخنان دیگران گوش سپارید. آنگاه پس از یک هفته بازتاب استفاده از این فن را از طرف مقابل جویا شوید. چگونه این کار را انجام دادید؟ با این کار چه احساسی را در فرد دیگر پدید آوردید؟
- ۳- بار دیگر که ناظر گفت و شنود دیگران هستید. چند دقیقه‌ای گوشه‌های خود را با دست بگیرید و فقط رفتار آنان را مشاهده کنید. چه احساسی بین آنان مبادله می‌شود که کلمات از ابراز آن عاجز است؟
- ۴- گوش به زنگ باشید تا بار دیگر که به یکی از خطاهای ارتباطی - ارزیابی، بازپرسی، تعبیر و تفسیر و تحمیل پند و اندرز دچار می‌شوید، با اظهار عباراتی از قبیل «متأسفم، تازه دریافتم که واقعاً درصدد درک شما نبوده‌ام، ممکن است بار دیگر گفت و گورا از سرگیریم؟» به خطای خود اقرار کرده و عذر خواهی کنید و با این کار حساب بانک عاطفی در قلب فرد دیگر بگشایید.
- ۵- نقطه نظرهای خود را بر اساس همدلی مطرح کنید: نظریه دیگران را به خوبی و یا بهتر از خود آنان توصیف کنید؛ آنگاه بکوشید تا آنان نیز نظریه شما را از طریق چارچوب مرجع خویش بفهمند.

عادت ۶: نیروی جمعی ایجاد کنید

اصول همکاری خلاق

نخستین شرط همکاری موفقیت آمیز هر گروه، تیم، دسته، اجتماع، انجمن، شرکت و زندگی زناشویی، خانوادگی و حرفه‌ای آن است که در پرتوی تعاون متقابل اجتماعی موفقیتها را جستجو کنیم.

وقتی از وینستون چرچیل تقاضا شد که رهبری جبهه‌های جنگ بریتانیا را به عهده گیرد، اظهار داشت که در تمام عمر، خود را برای چنین ساعتی آماده کرده است. با این قیاس ما نیز با تمرین تمام عادات دیگر، خود را برای عادت ۶ آماده کرده‌ایم. اگر با نظری ژرف و دقیق به مفهوم نیروی جمعی یا روحیه تیمی بنگریم، در می‌یابیم که این مضمون در برگیرنده عالی‌ترین جنبه‌های زندگی است - تجلی همه عاداتها و آزمونی راستین از آنها.

هرگاه بتوانیم در چالشهای دشوار زندگی، انگیزه برنده / برنده، چهار موهبت منحصر به فرد انسان و فنون همدلی را کانون توجه قرار دهیم، به والاترین جنبه‌های مشارکت و تعاون دست یافته‌ایم. با توسل به این تکنیک راه‌حلهایی پدید می‌آید که پیش از این وجود نداشت.

روحیه تیمی خمیر مایه رهبری مبتنی بر اصول است. تربیت فرزندان را با اتکای به اصول میسر می‌کند؛ حداعلائی تواناییهای آدمی را شتاب بخشیده، درهم آمیخته و برون می‌افکنند. در حقیقت تمام عاداتهای پیشین، ما را برای آفرینش اعجاز روحیه تیمی آماده می‌کند.

نیروی جمعی چیست؟ در ساده‌ترین توصیف ممکن می‌توان گفت که برآیند نیروی

جمعی از جمع تک تک نیروها بیشتر است؛ بدین مفهوم که رابطه اجزاء با یکدیگر، جزئی جداگانه تلقی می‌شود. این جزء نیروبخش‌ترین، متحدترین و سریع‌ترین و پرهیجان‌ترین اجزاست.

طرز کار این فرآیند، خلاق، هیجان‌انگیز و حتی رعب‌آور است. زیرا در قالب آن رخدادهای آینده غیرقابل پیش‌بینی است و معلوم نیست که سر از کجا در آورد. نمی‌دانید که چه خطرات و چالش‌هایی در کمین نشسته است، سفری است سراسر مبارزه‌جویانه، پیچیده و سرشار از ناشناخته‌ها. از این رو قبل از هر چیز، امنیت باطن و روحیه‌ای لبریز از ماجراجویی و خلاقیت می‌طلبد؛ بدون تردید بایستی از محدوده ایمن زندگی پا را فراتر گذاریم، نیاز مداومی را برای تنوع و درگیریهای تازه پدید آوریم، تجربه‌های عادی و روزمره را به هیچ گیریم، چیزهای تازه کشف کنیم و امکانات تازه، قلمروها و قطبهای جدیدی را بگشاییم و آنگاه دیگران را راهبر و پیشرو باشیم.

جلوه‌هایی از نیروی جمعی را در همه جای طبیعت می‌توان یافت. برای مثال اگر دو گیاه را نزدیک هم بکارید، ریشه‌های آنها در هم می‌آمیزند و کیفیت خاک را بهبود می‌بخشند و در پرتوی این تعاون و همبستگی هر دو بهتر رشد می‌کنند. وزنی که دو قطعه چوب به اتفاق تحمل می‌کنند، بسیار بیشتر از مجموع وزنی است که هر یک به تنهایی تاب می‌آورند. به بیانی دیگر در مبحث نیروی جمعی یک به علاوه یک برابر است با سه و یا بیشتر.

ذکر مثالهای فوق توصیفی از همکاری و مشارکت خلاق را به دست می‌دهد. به امید این که اصول همکاری خلاق را در طبیعت بیاموزیم و آن را در ارتباطات هر روز خویش دخالت دهیم.

زندگی خانوادگی فرصتهای زیادی را برای مشاهده روحیه تیمی و استفاده از آن فراهم می‌آورد. ساده‌ترین نوع آن اتحاد زن و مرد است که به تولد کودک می‌انجامد. روحیه تیمی بر اساس ارزش بخشیدن، احترام به تفاوتها، افزایش توان جمعی و جبران ضعفها پی‌ریزی شده است.

طبیعی است که ما تفاوتهای جسمانی زن و مرد و یا زن و شوهر را ارج می‌نهیم؛ اما

درباره تفاوت‌های ذهنی، اجتماعی و عاطفی آنان چه استنباطی داریم؟ آیا این تفاوتها می‌تواند مظهر جنبه‌های تازه و پرشوری از زندگی باشد. آفرینش محیطی برای رشد و بالندگی همگان، فضایی که عزت نفس همه را تقویت کند و فرصتهای جدیدی را برای خود اتکایی همه و سپس اتکای متقابل بگشاید؟ آیا با حس مشارکت و تعاون می‌توان دستورالعملی برای نسلهای آینده نگاشت تا انسانها با توسل به آن از موضوع تدافعی، خودخواهی، خود محوری و دورویی دست بشویند و به ایثار، نועدوستی و صداقت روی آورند و در هر کجا که قدم می‌گذارند، عشق، معرفت و صفا پراکنند.

ارتباطات مبتنی بر روحیه تیمی

هرگاه روح مشارکت و تعاون را بر ارتباطات اجتماعی خویش بدمید، ذهن، قلب و زبان خود را به امکانات، راه‌حلاها و انتخابهای تازه گشوده‌اید. ممکن است در ظاهر احساس کنید که از رعایت عادت ۲ (ذهناً از پایان آغاز کنید) غافل شده‌اید در صورتی که درست عکس این قضیه صادق است: شما در حال اجرای این عادت هستید. اگر چه دخالت در هر کار مشارکتی ممکن است سرانجام روشن و تضمین شده‌ای در بر نداشته باشد. در عین حال حسی شعف‌انگیز که با ایمنی و ماجراجویی آمیخته است از درون به شما اطمینان می‌بخشد که گذشتن از قید و اجبارهای گذشته و گام نهادن در قلمروی هیجان‌انگیز مجهولات بسیار ارزشمندتر از اوضاع و شرایط ملال آور و تضمین شده اکنون است. شما با این اعتقاد که افراد دلبسته و درگیر در کار جمعی، بینش بیشتری به دست می‌آورند و هیجان‌یادگیری و بینش دو جانبه، یک حرکت آنی و نیرومند را برای یادگیری، رشد و بینش بیشتر پدید می‌آورد کار خود را از آغاز می‌کنید.

بسیارند مردمانی که در محیط خانواده و در زندگی اجتماعی خود کمترین توجهی به مشارکت و نیروی جمعی ندارند. نقشه ذهنی آنان با خطوط خودخواهی و منیت ترسیم شده است. به اعتقاد این کسان، به زندگی و مردمان دیگر نمی‌توان اعتماد کرد. در نتیجه آنان هرگز به اصول عادت ۶ روی خوش نشان نمی‌دهند.

این آغاز یکی از ضایعات و تراژدیهای زندگی است زیرا قابلیت گسترش و پرورش و

شکوفایی آدمی را سلب می‌کند و نمی‌گذارد بهترین توش و توان خود را بی‌پروراند و آشکار کند. مردمان غیر مؤثر کسانی‌اند که بدون بهره‌گیری از تواناییهای باطنی، روزها را یکی پس از دیگری سپری می‌کنند. این کسان گاه تأثیرات نیروی جمعی را در مقیاسی بسیار ناچیز تجربه می‌کنند. حتی چه بسا خاطراتی از چندین کار خلاق و غیر معمول را تجربه کرده‌اند. برای مثال در یک تیم ورزشی، روح اخوت و مشارکت را چشیده و یا در وضعیت قهری و اضطراری با لگد کوب کردن منیت و خود مدادی، همراه با سایرین برای نجات جان کسی و یا رفع بحرانی بپا خاسته‌اند. بسیاری افراد می‌گویند که چنین رویدادهایی را غیر عادی، غیر موجه و حتی اعجاب آور تلقی می‌کنند. در صورتی که این رخدادها به طور مرتب و مداوم و تقریباً همه روزه در روند زندگی ما حادث می‌شود. در عین حال رویارویی با آن مستلزم برخورداری قابل توجهی از حس ماجراجویی، روحیه تیمی و احساس ایمنی و یکرنگی است.

بیشتر کارهای خلاق قابل پیش‌بینی نیست؛ اغلب مجهول و ناشناخته است؛ برد و باخت و آزمون و خطاست. و مادامی که آدمیان تاب ورود به وادی ناشناخته‌ها را نداشته باشند و امنیتشان را از تمامیت وجود، اصول و ارزشهای نهانی خویش طلب نکنند، درگیر شدن در کارهای تهور آمیز و خلاق را امری دلسرد کننده و ناگوار خواهند یافت. نیاز این کسان به حصول اطمینان از رویدادهای آینده بسیار زیاد است و همه چیز را تا بی‌کرانه‌ها باید ببینند و لمس کنند.

نیروی جمعی در کلاس درس

بر پایه‌ی سالها تجربه تدریس خود، بر این باور هستم که بسیاری از فضاهای آموزشی مهم و راستین در آستانه هرج و مرج و آشفتگی است. یک محیط آموزشی زمانی موفق است که هم فراگیر باشد و هم فرادهنده. همچنین اهمیت کار مشارکتی را به خوبی درک کرده و از آن استقبال کند و بر این اصل که هر حرکت تیمی نیرومندتر از مجموع کار انفرادی است تأکید ورزد. غالب مواقع استاد و شاگرد نمی‌توانند رویدادهای آینده را پیش‌بینی کنند. البته نخست فضای امن محیط آموزشی به دانش پژوهان مجال

می‌دهد که با یکدیگر به بحث و جدل علمی بپردازند و با گوش کردن به نقطه‌نظرهای یکدیگر مطالب بسیاری بیاموزند اما به تدریج با چیره شدن اندیشه‌های بکر بر روحیه سنجش، رویدادی غیر مترقبه پدیدار می‌گردد: یکایک افراد کلاس از شور و هیجان، نیرو، ایده و مسیر تازه به وجد آمده و متحول می‌شوند. وضعیتی که توصیفش چندان ساده نیست و تنها برای افراد درگیر و دلبسته مملوس است. نیروی جمعی بدان معنا است که گروهی به اتفاق بر نوشتارهای پیشین که حاکی از اختلال، وقفه یا عقب افتادگی در بلوغ اجتماعی است خط‌بطلان می‌کشند و با پدید آوردن طرح‌های نو، موفقیت خود را در کامیابی جمع، جستجو می‌کنند.

به اعتقاد من، غالب مردم دست کم در برهه‌ای از زندگی از روحیه تیمی برخوردارند. اوقاتی که زندگیشان به دلایلی دستخوش آشفتگی و بحران است. نکته قابل تاسف اینکه افرادی که ضربه‌های سهمگینی را در زندگی تجربه کرده‌اند، اغلب با ذهنی متأثر از این ضربه‌ها تجربه جدیدی را آغاز می‌کنند. در نتیجه در برابر هر حرکت مشارکتی حالت تدافعی اتخاذ کرده و از برخورداری از چنین موهبت ارزنده‌ای محروم می‌شوند. برای مثال بعضی از کارگزاران و مسئولان، به خاطر سواستفاده تنی چند از کارکنان، قوانین و مقررات تازه‌ای را بر شرکت و سازمان متبوع خود حاکم و روحیه خلافت و آزاداندیشی افراد بسیاری را محدود می‌کنند؛ یا مدیرانی که بدترین سناریوهای ممکن را در ذهن به تصویر می‌کشند و با توسل به آن مقرراتی نابهنجار را وضع و ریشه‌های خلافت، کارهای متهورانه مبتنی بر روحیه تیمی را از بیخ و بن بر می‌کنند.

وقتی به تجربه‌های خویش پیرامون آموزش اجرایی و مشاوره می‌اندیشم به جرأت می‌توانم بگویم که جنبه‌های بارز و شاخص آن حاصل تعاون متقابل اجتماعی بوده است. لحظاتی فرار می‌رسید که رویارویی با حقایق درونی و واقعاً گفتنی افراد، تشکیلات و خانواده‌ها، مستلزم جهش زودرس جسارت بود و در عین حال ابرازش محتاج ترکیبی از عشق و شهامت. آنگاه دیگران با رعایت یکرنگی و صداقت، در نهانخانه قلب را می‌گشودند و همه چیز را به سطح می‌آوردند و ارتباطات مبتنی بر مشارکت و تعاون را آغاز می‌کردند. ظهور خلاقیتها به بینشها و برنامه‌هایی می‌انجامید که

هیچ کس در آغاز آن را پیش بینی نکرده بود. کارل را جز توصیف ماندگاری در این زمینه دارد: «شخصی ترین چیز، کلی ترین چیز است.» هر چه قابل اعتمادتر شوید و در گفتارتان بخصوص در مطالبی که به تجربه‌های فردی و عدم اعتماد به نفس‌تان مربوط می‌شود - صداقت بیشتری نشان دهید، مردمان بیشتری روی حرف شما حساب می‌کنند و مطمئن تر درونیات خویش را برون می‌ریزند. این گفتار برخاسته از خلوص نیت به نوبه خود بر روحیه فرد دیگر تأثیر می‌گذارد. با پدید آمدن حس همدلی توأم با خلاقیت خالصانه، فضایی برای بروز اندیشه و مجالی برای یادگیریهای تازه به وجود می‌آید و حسی سرشار از هیجان و ماجراجویی این جریان را تسری می‌دهد. آنگاه مردم به رغم این که با عبارتهای نصفه و نیمه و گاه درهم و برهم با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند، حرفهای یکدیگر را به سهولت درک می‌کنند؛ سپس دنیای تازه‌ای از بینشها، نقطه نظرها و برداشتهای ناشی از انتخابهای درست و راه‌حلهای تازه به روی فرد گشوده و مورد بررسی قرار می‌گیرد. اگر چه هر از چند گاهی این نقطه نظرهای تازه در میان زمین و هوا رها می‌شود اما به طور معمول به نوعی توافق عملی و مفید می‌انجامد.

روحیه تیمی در کسب و کار

زمانی که به اتفاق همکارانم بر روی تعیین رسالت شرکت مان کار می‌کردم در زمینه کار تیمی به تجربه پر معنای خاصی برخورد کردم و غرق شعف شدم. تقریباً تمام اعضای شرکت در یک برنامه کوهنوردی شرکت کردند و در بالای قله‌ای که شکوه طبیعت آن را در بر گرفته بود، مرا در تهیه پیش‌نویس بهترین شعار رسالت یاری کردند. ارتباطات نخست احترام‌آمیز، دقیق و قابل پیش‌بینی بود اما به تدریج که مادرباره راه‌ها و امکانات و فرصتهای تازه سخن گفتیم، افراد نقطه نظرهای درونی را به سطح آوردند و با صداقت تمام ذهنیات خود را جلوه‌گر کردند. جلسه‌ای که با موضوع تعیین رسالت شرکت آغاز شده بود جایش را به انجمن آزاداندیشان داد؛ جرقه‌های فکری یکی پس از دیگری ظهور کرد. ارتباطات افراد به طور کامل بر جسارت و همدلی متکی شد؛ ما از احترام و درک متقابل آغاز کردیم و با ارتباطات مشارکت‌آمیز و خلاق کار را به

پایان رساندیم.

همه می‌توانستند شور و هیجان را با تمام وجود حس کنند. به تدریج که این حالت جا افتاد، بینش جمعی پدید آمده را به کلمات منتقل کردیم. به این ترتیب هر کلمه‌ای از شعار رسالت که ساخته و پرداخته ذهن اعضای شرکت بود، نهایتاً به صورت عبارت زیر متجلی گردید:

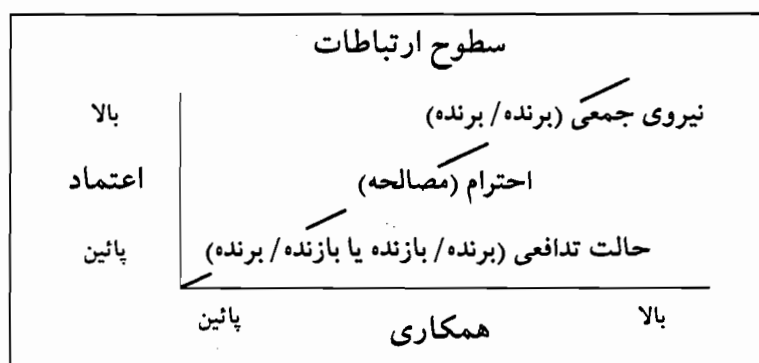
رسالت ما تقویت افراد، شرکتها و موسسات برای ارتقاء سطح کارآیی و دستیابی به اهداف ارزشمند از طریق درک اصل رهبری مبتنی بر اصول و زیستن با آن است.

فرآیند روحیه تیمی که ما را به تعیین شعار رسالت شرکت مان رهنمون کرده بود، در ذهن و قلب یکایک ما حک شد و نقش یک چارچوب مرجع را برای ما به عهده گرفت: چارچوبی ذهنی از آنچه که باید باشیم و آنچه که باید از آن دوری گزینیم. به طور کلی به مجرد تثبیت روحیه تیمی در ذهن افراد، حال و هوای تازه‌ای در ایشان پدید می‌آید. آنان بر این امر واقف می‌شوند که امکان رویارویی با ماجراهای دیگری که به گسترش ذهن بینجامد وجود دارد. اغلب به رغم تلاشهای زیادی که برای بازآفرینی کار تیمی خاصی مبذول می‌شود به ندرت نتیجه مطلوب حاصل می‌گردد. با وجود این، مقصود اصلی در پس کار خلاقه، بار دیگر قابل حصول است. همانند فلسفه‌ای در شرق که می‌گوید: «ما بر آن نیستیم که کار استادکاران را تقلید کنیم؛ بلکه در پی، ریزه‌کاریهایی که ایشان جستجو کرده‌اند هستیم.» ما نمی‌خواهیم که کارهای تیمی خلاق گذشته را تکرار کنیم؛ بلکه قصد داریم تجربه‌های تازه‌ای را حول هدفهای متفاوت، تازه و گاه والاتر جستجو کنیم.

روحیه تیمی و ارتباطات

روحیه تیمی نیز مانند خلاقیت سرشار از هیجان است. یکرنگی و خلوص نیت در ارتباطات شگفتی می آفریند. امکان دستاوردها و پیشرفتهای پر معنا و راستین چنان روشن و ملموس است که خطر کردن و ماجراجویی را در خصوص آشکار کردن همه چیز توجیه می کند.

دیاگرام زیر رابطه اعتماد و ارتباطات را در سطوح مختلف نشان می دهد:



پست ترین سطح ارتباطات ناشی از موقعیتهایی است که در پایین ترین حد اعتماد به وجود می آید. از علائم این گونه ارتباطات، اتخاذ مواضع تدافعی و تقابلی و مانور چارچوب و قوانین و مقررات و چشم پوشی بر صفات و رفتار نیکوی دیگران است. این گونه ارتباطات فقط منجر به روابط برنده / بازنده یا بازنده / بازنده می شود؛ هیچ تعادلی بین تولید و قابلیت تولید وجود ندارد و این خود دلایل بیشتری را برای صف آرای توجیه می کند.

وضعیت میانی این دیاگرام - ارتباطات مؤدبانه و محترمانه را نشان می دهد. در این موقعیت افرادی با هم ارتباط برقرار می کنند که به طور نسبی به رشد عقلانی رسیده اند. این کسان با رفتار احترام آمیز خود در صددند تا از بروز هرگونه رویارویی ناگوار جلوگیری کنند. از این رو ارتباطاتشان سرشار از ادب اما عاری از همدلی است. آنان

ممکن است که ذهناً سخنان یکدیگر را درک کنند در عین حال به گونه‌ای ژرف به نگرشها و فرضیات نهفته در موقعیتها نمی‌نگرند و در نتیجه به امکانات تازه پی نمی‌برند. ارتباطات احترام آمیز در موقعیتهای مستقل و حتی متکی به یکدیگر کارساز است، با وجود این راه بر روی امکانات خلاقه گشوده نیست. در موقعیتهایی که دو نفر به یکدیگر متکی هستند، ارتباطات به طور معمول بر پایه مصالحه پی‌ریزی می‌شود. مصالحه به مفهوم $1+1=1$ است. هر دو طرف می‌دهند و می‌ستانند؛ آنان قصد ندارند که موضع دفاعی آغاز کنند، بر هم خشم گیرند و یا یکدیگر را آلت دست قرار دهند؛ بلکه رفتارشان برخاسته از احترام، خلوص نیت و صداقت است. با وجود این چون فاقد هر گونه تشریک مساعی و خلاقیت است، به پایین‌ترین حد ارتباطات برنده/برنده می‌انجامد. روحیه تیمی معادلات ریاضی را بر هم می‌زند، از این رو ممکن است $1+1$ برابر با ۸ و یا حتی ۱۶۰۰ شود. اعتماد بالای حاصل از روحیه تیمی راه‌حلهایی را پدید می‌آورد که از انتخابهای اولیه بهتر است. افزون بر این افراد از صمیم قلب از کارهای متهورانه و خلاق لذت می‌برند.

فرهنگ کوچکی شکل می‌گیرد که حتی اگر ماندگار هم نباشد تعادل میان تولید و قابلیت تولید را حفظ می‌کند. ممکن است که در بعضی از موقعیتهای کار تیمی امکان‌پذیر نباشد؛ در عین حال حتی در چنین شرایطی، روحیه کار و تلاش خالصانه منجر به توافق مؤثرتری می‌شود.

دستیابی به راه حل سوم

با ذکر مثال زیر، چگونگی تأثیرگذاری سطوح ارتباطات ما بر فعل و انفعالات متقابل اجتماعی روشن می‌شود:

با فرا رسیدن تعطیلات، فردی تصمیم می‌گیرد که اعضای خانواده‌اش را برای ماهیگیری و پیک‌نیک به کنار دریاچه‌ای ببرد. او برای این برنامه اهمیت زیادی قائل است و در تمام سال برای چنین روزهایی نقشه کشیده است. او پیشاپیش ویلایی را در کنار دریاچه رزرو کرده و قایقی را هم به اجاره در آورده است. بچه‌ها هم با شور و

هیجان وصف‌ناپذیری در انتظار گذراندن این اوقات فراموش نشدنی هستند. از سوی دیگر همسر او می‌خواهد با استفاده از تعطیلات، از مادر بیمارش که حدود دویست و پنجاه مایل دورتر زندگی می‌کند عیادت کند. او در طول سال برای دیدار با مادرش فرصت زیادی ندارد؛ از این رو قصد دارد تحت هر شرایطی روزهای تعطیل را به این امر اختصاص دهد.

تفاوت نقطه نظرهای متفاوت زن و شوهر ممکن است هر آینه منجر به برخورد تلخ و ناخوشایندی گردد.

به هر تقدیر برنامه روزی سرگرم‌کننده و بیادماندنی طرح‌ریزی می‌شود؛ بچه‌ها با اشتیاق فراوان چشم به راه تعطیلات هستند. سرانجام روز موعود فرا می‌رسد و پدر به اعضای خانواده نوید می‌دهد که برای عزیمت وسایل را آماده کنند اما همسرش می‌گوید:

— من می‌خواهم در کنار مادرم باشم ما نمی‌دانیم که او تا چند روز دیگر زنده است. این تنها فرصتی است که به اندازه کافی وقت دیدار او را داریم.

اما مرد می‌گوید:

— تمام مدت سال به این یک هفته تعطیل چشم دوخته‌ایم. بچه‌ها از اینکه هفته‌ای را در خانه مادر بزرگ بگذرانند، ملول و دل‌خسته می‌شوند و با شیطنت همه را دیوانه می‌کنند. مادرت چندان هم بیمار نیست؛ به علاوه خواهرت که به فاصله یک مایلی از او زندگی می‌کند از وی مراقبت خواهد کرد.

— او مادر من هم هست و من می‌خواهم با او باشم.

— تو می‌توانی هر شب به او تلفن کنی. به علاوه فراموش کرده‌ای که قرار است تعطیلات کریسمس را با او بگذرانیم؟

— کریسمس پنج ماه دیگر است. حتی معلوم نیست که او تا آن وقت زنده باشد به علاوه او به من هم نیاز دارد و مایل است در کنارش باشم.

— از او به خوبی مراقبت می‌شود. به علاوه من و بچه‌ها هم به تو نیاز داریم.

— به هر حال مادر من مهمتر از بیک‌نیک و ماهیگیری است.

— شوهر و بچه‌های تو مهم‌تر از مادرت هستند.

بعد از بگومگوهای فراوان، زن و شوهر به گونه‌ای با هم کنار می‌آیند: مرد بچه‌ها را برای ماهیگیری به کنار دریاچه می‌برد و زن هم به دیدار مادر بیمارش می‌شتابد. زن و شوهر هر دو ناخشنودند و احساس گناه می‌کنند. بچه‌ها به احساس ناگوار والدین خویش پی می‌برند و از لذت و شور و هیجانشان کاسته می‌شود.

اگر چه زن و مرد به گونه‌ای با هم به توافق رسیده‌اند؛ اما هر یک این مصالحه تحمیلی را بی تفاوتی نسبت به خود تلقی کرده و تمام سال این مسامحه را به رخ دیگری می‌کشد. این رویداد می‌تواند سرآغاز بگو و مگوهای طولانی و حتی جبهه‌گیری اعضای خانواده باشد. بسیاری از ازدواج‌هایی که زمانی زیبا، دلپذیر و دوست داشتنی بود به خاطر چنین رویدادهایی به تباهی کشیده می‌شود.

زن و شوهر به این موقعیت از زوایای متفاوتی می‌نگرند و این تفاوت نگرش می‌تواند آنان را در دو قطب مقابل متمرکز کرده؛ به جدایی‌شان بینجامد و دست کم ارتباطشان را مختل کند. از سوی دیگر اگر آنان عاداتهای اتکای متقابل مؤثر را در خود پروانده باشند به اختلاف نظرشان به شیوه‌ای کاملاً متفاوت می‌نگرند؛ ارتباطات آنان در سطح بالاتری پیش می‌رود و به رغم اختلاف نظر به هم نزدیک می‌شوند. به علاوه چون میزان سپرده‌ی آنان در حساب بانک عاطفی قابل توجه است، به هم اعتماد دارند و هیچ چیز را از یکدیگر کتمان نمی‌کنند. آنان به ارتباطات برنده/برنده می‌اندیشند؛ راه حل دیگری را مرکز توجه قرار می‌دهند؛ راه حلی که بهتر از راه حل هر یک از آنهاست و به نفع دو طرف تمام می‌شود. چون با همدلی به سخن یکدیگر گوش می‌کنند و نخست در صدد درک یکدیگرند، در درون و بین خود تصویر تمام‌نمایی از ارزشها و نکات مهمی را که باید در تصمیم‌گیریهایشان رعایت کنند، پدید می‌آورند. از ترکیب این اجزاء - موجودی قابل توجه بانک عاطفی، برنده/برنده اندیشیدن و نخست در صدد درک یکدیگر بودن - فضای ایده‌آلی را برای مساعی مشترک و کار تیمی می‌آفرینند. در جستجوی راه «میانه» یا بالاتر، این زن و شوهر در می‌یابند که عشق و رابطه آنان جزئی از بذل مشترک آنان است.

شوهر تمنای همسر را برای ماندن در کنار مادر عمیقاً حس می‌کند؛ زن هم خواهش شوهر را برای فراغت از کار و مشغله روزانه و آفریدن تجربه‌ای بزرگ برای بچه‌ها دقیقاً درک می‌کند. از این رو آنان به جای اینکه در برابر یکدیگر صف‌آرایی کنند، در کنار هم به مسئله می‌نگرند، نیازهای یکدیگر را درک می‌کنند و به اتفاق راه حل می‌جویند؛ چاره‌ای که تا حد ممکن تقاضای دو طرف را برآورده کند. مرد پیشنهاد می‌کند: «شاید بتوانیم وقت دیگری را در این ماه برای دیدار مادرت در نظر بگیریم. من در تعطیلات آخر هفته کارهای خانه را تقبل کرده و در روزهای هفته هم کسی را به کمک دعوت می‌کنم، تا تو بتوانی به دیدار مادرت بروی. من اهمیت موضوع را به خوبی درک می‌کنم؛ شاید هم بتوانیم جایی را برای پیک نیک و ماهیگیری انتخاب کنیم که در حوالی محل سکونت مادرت باشد. ممکن است مکان زیبایی را نیابیم اما در عوض می‌توانیم هم چند روزی را در طبیعت بگذرانیم و هم مادرت را ملاقات کنیم؛ به علاوه بچه‌ها ناگزیر نیستند از در و دیوار بالا روند. ما حتی می‌توانیم برنامه‌ای ترتیب دهیم که خاله‌ها، دایی‌ها و فرزندان‌شان نیز در آن شرکت کنند و این خود بر لطف برنامه می‌افزاید. به هر حال این زوج مشارکت و یگانگی را مرکز توجه قرار می‌دهند و آنقدر در برنامه خود تجدید نظر می‌کنند تا سرانجام به راه حلی برسند که رضایت هر دو طرف را برآورده کند؛ راه حلی که از طرح اولیه هر یک از آنان و حتی از توافق هم مطلوب‌تر است؛ راه حل مشارکت آمیزی که بین تولید و قابلیت تولید تعادل برقرار می‌کند. به جای معامله و داد و ستد؛ تغییر و تحول را برمی‌گزینند؛ و آنچه واقعاً می‌خواهند به دست می‌آورند و روابطشان را به سطح بالاتری ارتقاء می‌دهند.

نیروی جمعی منفی

غالب مردم برای حل معضلات خویش، خود را بر سر دو راهی می‌بینند و هرگز راه حل سومی را سراغ ندارد. جستجو برای یافتن سومین راه حل، تغییر برداشت کاملاً متفاوتی از نیروی جمعی است و ثمرات قابل توجهی به بار می‌آورد. وقتی مردم می‌کوشند برای حل مسایل، در محدوده واقعی با اتکای متقابل تصمیم

بگیرند، نیروی زیادی تلف می‌شود. همچنین بگو مگوها، زد و بندها، چشم و هم‌چشمیها و خودخواهیها و اثبات خطای یکدیگر موجب اتلاف وقت و نیروی قابل توجهی می‌شود. درست مثل اینکه در سرآشپزی یک پا بر روی گاز و پای دیگر بر روی ترمز باشد. غالب مردم به جای برداشتن پا از روی ترمز، می‌کوشند تا با زبان بازی و ارائه اطلاعات به اصطلاح منطقی، فشار بیشتری بر روی گاز آورده و موقعیت خود را استحکام بخشند. مسئله اینجاست که افراد فوق‌العاده متکی، پیوسته می‌کوشند تا در فضایی با اتکای متقابل کامیاب شوند. آنان با سؤ استفاده از موقعیت و مقامشان درصددند تا به قیمت لگد کوب کردن دیگران برنده شوند (برنده / بازنده) و یا به اتکای کسب محبوبیت به رابطه بازنده / برنده بسنده کنند. چه بسا این کسان درباره تکنیک برنده / برنده سخن گویند؛ اما واقعاً نمی‌خواهند گوش کنند بلکه قصد دارند دیگران را آلت دست قرار دهند و طبیعی است که در چنین فضایی روحیه تیمی معنایی ندارد. افرادی که از امنیت باطن بی‌بهره‌اند، پیوسته در این اندیشه‌اند که تمام واقعیتها باید با استنباط آنان منطبق باشد. این کسان به شدت نیاز دارند که دیگران را به اردوگاه خود فراخوانده و قالبهای فکری خود را به آنان تحمیل کنند. آنان به این حقیقت پی نبرده‌اند که قوت هر رابطه‌ای به بهره‌مندی از نقطه‌نظرهای دیگران وابسته است.

همانندی یگانگی نیست، یکنواختی الزاماً اتحاد نیست. اتحاد و یگانگی لازم و ملزوم یکدیگرند اما یکنواختی با این دو میانه‌ای ندارد چرا که تشابه حرکتی غیر خلاق و ملال‌آور است در صورتی که جوهره همکاری و تعاون بهادادن به تفاوتهاست.

شخصاً به این باور رسیده‌ام که کلید و راز نهان دستیابی به روحیه تیمی، یافتن حس تعاون در ژرفای دل است. و نقطه عطف حس باطنی مشارکت و تعاون در عاداتهای ۱ تا ۳ متجلی است. پیروی از این عادات بر امنیت درونی ما می‌افزاید تا بتوانیم در مقابل خطرات صراحت، صداقت و آسیب‌پذیری ایستادگی کنیم. با تثبیت این اصول در قلب و ذهن، ذهنیت برنده / برنده و صداقت مربوط به عادت ۵ را تقویت می‌کنیم.

یکی از نتایج عملی زیستن مبتنی بر اصول آن است که ما را فردی کاملاً منسجم و نظام یافته‌تر تربیت می‌کند. مردمانی که عمیقاً به نیمکره چپ مغز (بخش منطقی و

استدلالی) متکی هستند، در حل مسائلی که محتاج خلاقیت زیادی است خود را عاجز و ناتوان می‌یابند. اما به تدریج به این کمبود واقف می‌شوند و چارچوب تازه‌ای را در نیمکره راست مغز می‌گشایند. منظور این نیست که آنان از داشتن نیمکره راست محرومند بلکه فقط این بخش از مغزشان شکوفا نشده است. استفاده مکرر از نیمکره چپ به هنگام تحصیل موجب رکود و تحلیل رفتن نیمکره راست است.

تنها زمانی که به نیمکره راست یعنی بخش شهودی، خلاقه و تجسمی مغز و نیمکره چپ یعنی بخش منطقی و استدلالی آن توسل می‌جویم، از تمام اجزای مغز بهره‌مند شده و آمادگی ذهنی را برای نیروی جمعی فراهم می‌آوریم. آنگاه این اهرم نیرومند به عالیترین نحو ممکن، ما را برای رویارویی با واقعیت‌های زندگی یاری می‌کند؛ چرا که رویدادهای زندگی تنها منطقی نیست که احساسی نیز هست.

به تفاوتها بها دهیم

بها دادن به تفاوتها (تفاوتهای ذهنی، احساسی و روانی) جوهره کار تیمی است. به طور کلی سرآغاز بها دادن به تفاوتها، شناخت این واقعیت است که مردم، جهان را آنگونه که هست نمی‌بینند بلکه از درون چارچوب ذهنی خویش به همه چیز می‌نگرند. اگر من تصور کنم که اوضاع را همانگونه که واقعاً هست، می‌بینم، دلیلی ندارد که به تفاوتها بها دهم، حتی چرا باید زحمت هماهنگی با دیگران را به خود بدهم. در شرایطی که غالب افراد ذهنشان از مطالب پیش پا افتاده و مهمل انباشته است، استنباط من از هر چیز، عینی، دقیق و ملموس است و جهان را همانگونه که هست می‌بینم. بی‌جهت نیست که مرا سرپرست می‌خوانند. من از دید نافذ و تصویر بزرگتری بهره‌مندم. با این استنباط در فرآیندهای مستقل و ارتباطات متقابل مؤثر نخواهید بود. در حقیقت تار و پود چنین برداشتی دست و پای شما را بسته و دامنه تأثیرگذاری‌تان را محدود می‌کند.

فردی که واقعاً در ارتباطاتش دیگران را تحت تأثیر قرار می‌دهد، برای شناخت محدودیت‌های ادراکی خویش از تواضع و فروتنی خاصی برخوردار است؛ به منابع

ارزشمندی که از طریق ارتباط با قلبها و اذهان مردم حاصل می‌شود، ارج می‌نهد؛ او به تفاوتها بها می‌دهد؛ چرا که این تفاوتها به معلومات و درکی که از واقعیتها دارد می‌افزاید وقتی دیگران ما را به تجربیات خود وا می‌نهند، به طور مداوم دچار کمبود اطلاعات و داده‌ها می‌شویم.

آیا ممکن است که دو نفر درباره مطلبی به توافق نرسند و در عین حال حق با هر دو باشد؟ اگر چه این نکته به ظاهر با منطق سازگار نیست اما با اصول و معیارهای روانشناسی کاملاً عملی و قابل توجیه است. شما سیمای زن جوان را می‌بینید و من چهره پیر زن سالمند را. هر دو به تصویر واحدی می‌نگریم و حق به جانب هر دوی ماست. ما همان خطوط سیاه و همان فضاهای سفید را می‌بینیم؛ اما آنها را به گونه‌ای متفاوت تفسیر می‌کنیم؛ زیرا چارچوبهای ذهنی ما به شیوه‌ای متفاوت شکل گرفته و منسجم شده است.

مادامی که به یکدیگر و به شیوه ادراک هم بها دهیم و این احتمال را قائل شویم که حق به جانب هر دوی ماست، تقریباً همیشه راه حل سومی هم وجود خواهد داشت؛ در غیر این صورت راهی برای گریز از محدودیتهای ذهن نخواهیم یافت.

من چهره پیر زن سالمند را می‌بینم و به رغم اینکه شما تصویر دیگری را می‌بینید به شما، برداشت و درک شما ارج می‌نهم و مترصدم که موقعیت شما را درک کنم. به این ترتیب با توجه به تفاوتی که در شیوه ادراک شما وجود دارد، می‌گویم: «بسیار خوب! شما قضایا را به گونه‌ای دیگر می‌بینید! پس مرا یاری کنید که آنچه می‌بینید من هم ببینم.»

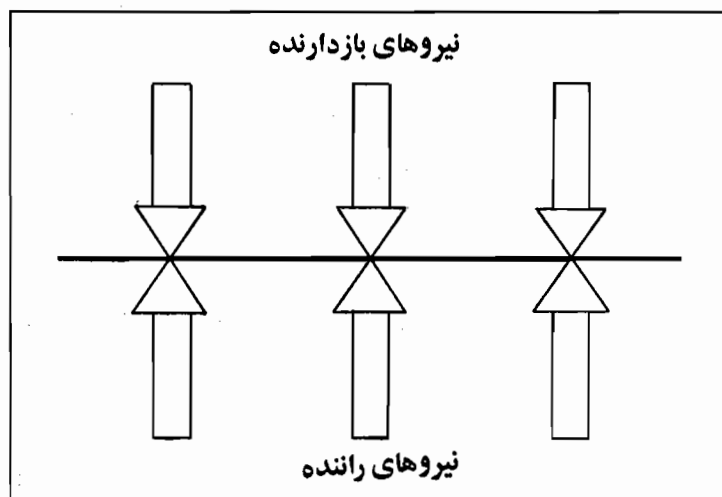
هر گاه دو نفر دارای عقیده واحدی باشند، عقیده یکی از آنان بی‌ثمر است. به بیانی دیگر، برای من معاشرت با فردی که چون من سیمای زن سالمند را می‌بیند، اتلاف وقت است. مایل نیستم با کسی که مدام با نظرات من موافق است رابطه برقرار کنم؛ می‌خواهم با شما ارتباط برقرار کنم؛ چرا که شما رویدادها را متفاوت می‌بینید و من به این تفاوت ارج می‌نهم.

با انجام این کار، نه تنها بر بیداری و هشیاری خویش می‌افزایم بلکه با تصدیق گفتار

شما، به روح و روانتان هوا می دم؛ پا از روی ترمز بر می دارم و آن نیروی منفی که هر آینه ممکن است برای دفاع از موقعیتی خاص صرف کنید رها می کنم و به این ترتیب فضایی را برای حرکت جمعی می گشایم.

تجزیه و تحلیل میدان نیرو

در موقعیتهایی که دو نفر به یکدیگر متکی اند، روحیه تیمی چون اهرمی نیرومند با نیروهای منفی که برخلاف رشد و تحول کار می کند به مقابله بر می خیزد. کرت لوئین^(۱) جامعه شناس مشهور، با ارائه مدل «تجزیه و تحلیل میدان نیرو» در سطح کنونی عملکرد، حالت توازن را بین نیروهای راننده صعودی و باز دارنده نزولی به خوبی توصیف می کند. نیروهای راننده به طرف بالا و نیروهای باز دارنده به طرف پایین در حرکتند.



نیروهای راننده معمولاً مثبت، معقول، منطقی، اقتصادی و ارادی اند، در حالی که نیروهای بازدارنده اغلب منفی، احساسی، غیر منطقی، غیر ارادی، و اجتماعی /

1- Kurt Lewin

روانشناسی‌اند. در هر دو مجموعه نیروها کاملاً حقیقی هستند و باید در تحلیل هرگونه تغییری به حساب آیند. برای مثال، در محیط خانواده، حال و هوای خاصی حاکم است سطح خاصی از رفتار متقابل مثبت و منفی جریان دارد: ایمنی و ناامنی در اظهار احساسات، گفتگو در مورد نکات مهم، و احترام و یا بی‌حرمتی در ارتباطات اعضای خانواده. ممکن است که مایل باشید این سطح را تغییر داده و فضایی مثبت‌تر، احترام‌آمیزتر، بازتر و قابل اعتمادتر بیافرینید. دلایل منطقی شما برای انجام این کار نیروهای راننده‌ای هستند که برای بالابردن این سطح وارد عمل می‌شوند.

اما تنها افزایش نیروهای راننده کافی نیست چرا که نیروهای بازدارنده، همه کار و تلاش شما را خنثی می‌کنند - به وسیله روحیه رقابت جوی بچه‌ها، استنباط متفاوتی که شما و همسرتان از زندگی خانوادگی دارید و به وسیله عاداتی که در محیط خانواده پرورش یافته است و یا تقاضاهای دیگری که وقت و نیروی شما را می‌طلبند.

افزایش نیروهای راننده ممکن است برای مدت محدودی نتایجی را در بر داشته باشد اما مادامی که نیروهای بازدارنده وجود دارد، به تدریج از شدت نیروهای راننده کاسته می‌شود. درست مثل فشردن فنر که هر چه سخت‌تر آن را فشار می‌دهید، سخت‌تر جلو می‌رود؛ تا بدانجا که ناگهان نیروی آن به شدت پس می‌زند.

بحث و جدلهای مکرر بین افراد، این اندیشه را به ذهن راه می‌دهد که مردم این گونه‌اند و هر تغییری در خوی و منش آنان کاری بس دشوار است اما وقتی نیروی جمعی را دخالت می‌دهید، با توسل به عادت ۴، مهارت عادت ۵ و ارتباطات متقابل عادت ۶ به طور مستقیم نیروهای بازدارنده را خنثی می‌کنید؛ در سایه فضای ایمنی که می‌آفرینید درباره چنین نیروهایی سخن می‌گویید. محدودیتها را در هم می‌شکنید، موانع را از پیش پا برمی‌دارید و سرانجام با آفرینش دیدگاهی تازه نیروهای بازدارنده را به نیروهای راننده تبدیل می‌کنید. به این ترتیب مردم در مسایل درگیر می‌شوند با تمام وجود در آن می‌آمیزند چنانکه پنداری با مسائل خودشان روبه‌رویند. آنگاه می‌کوشند بخش مهمی از راه حل شوند. در نتیجه اهداف جدید و مشترک، افقهای تازه‌ای را در برابر دیدگاههای افراد یک جمع می‌کشاید، سازمان یا تشکیلات را دچار تحول کرده و با سرعتی باور

نکردنی به جلو می‌راند. شور و هیجان ناشی از این حرکت، فرهنگ تازه‌ای پدید می‌آورد. افراد درگیر تحت تأثیر انساندوستی یکدیگر قرار می‌گیرند و متأثر از افکار تازه راه‌حلهای نو و خلاقه و فرصتها بارور می‌شوند.

من تا به حال چندین بار ناظر مذاکراتی بوده‌ام که کار به مشاجره کشیده شده است. تا بدانجا که طرفین برای دفاع از حقوقشان به مشاوران حقوقی توسل جسته‌اند. اما با این کار تنها بر مشکلات موجود افزوده‌اند زیرا وقتی کار به مراجع قضایی کشیده شود، ارتباطات دو طرف از گذشته هم وخیم‌تر می‌شود. سطح اعتماد چنان پایین است که دو طرف احساس می‌کنند به جز مراجعه به محاکم قضایی چاره دیگری ندارند. حال این سؤال پیش می‌آید که «آیا طرفین مایل نیستند که با انتخاب راه‌حل برنده/برنده، با احساسی خوب و خوشایند به مسائل موجود خاتمه دهند؟» به طور معمول پاسخ مثبت است اما غالب مردم آن را ناممکن می‌شمرند. سؤال دیگر این است که: «آیا با به دست آوردن توافق یکی از طرفین، فرد دیگر برای ایجاد یک ارتباط واقعی تمایل نشان خواهد داد؟» به طور معمول پاسخ به این پرسش نیز مثبت است.

تقریباً در تمام موارد نتایج حیرت‌آور بوده است. مسائلی که ماهها از نظر حقوقی و روانشناسی در هم پیچیده و به بن‌بست رسیده است، ظرف چند روز و چند ساعت کاملاً حل و فصل می‌شود. عامل عمده راه‌حلهای درگرو توسط مراجع قضایی نیست، که حاصل روحیه تیمی و نیروی جمعی است. اکسیری که روابط از هم گسیخته را که در پایین‌ترین حد اعتماد راکد مانده احیاء می‌کند و بار دیگر موجب پیوند ارتباطات و ایجاد صمیمیت می‌شود. نمی‌گویم که مردم هرگز نباید به قوانین حقوقی متوسل شوند؛ مراجعه به محاکم قضایی در بعضی از موقعیتهای اجتناب‌ناپذیر است اما توسل به دادگاه باید به عنوان آخرین راه‌نخل برگزیده شود و نه اولین. مراجعه عجولانه و نامناسب به محاکم قضایی، با ایجاد ترس و ارعاب در فرد دیگر، منجر به بروز افکار و اعمالی می‌شود که استفاده از نیروی جمعی را برای حل و فصل آن برای همیشه ناممکن می‌سازد.

طبیعت، نمایش سخاوت‌مندانه نیروی جمعی است

اکولوژی (طرز زندگی موجودات و رابطه آنها با محیط) به طور عمده نمایانگر کار مشارکتی در طبیعت است - هر چیزی به چیز دیگر وابسته است. تنها در قالب روابط مشارکت آمیز نیروهای خلاق اوج می‌گیرند و به حد اعلا می‌رسند. به همین دلیل قدرت واقعی در هفت عادت متکی به عادت یک نفر نیست، که حاصل روابط طرفین است. همچنین رابطه اعضا می‌تواند نیرویی را برای آفرینش فرهنگ روحیه تیمی در محیط خانه و کار به وجود آورد. هر چه رفتار خالصانه‌تر باشد و هر چه مشارکت در تجزیه و تحلیل مسائل مستمرتر باشد خلاقیت‌های بیشتری شکوفا شده و تعهد بیشتری نسبت به این خلاقیتها شایع می‌شود. به اعتقاد من همین نکته خمیرمایه قدرت ژاپن در تجارت و بازرگانی محسوب می‌شود؛ کشوری که بازارهای جهان را دچار تغییر و تحول کرده است.

نیروی جمعی در هر اوضاع و شرایطی کارساز بوده و یک پله از تمام عادت‌های پیشین بالاتر است؛ همچنین موجب اثربخشی و کارایی در ارتباطات متقابل است؛ صحبت از کار تیمی است؛ ایجاد تیم؛ گسترش اتحاد و خلاقیت با سایر انسانها. البته نمی‌توان در یک ارتباط متقابل و یا فرآیند همکاری، برداشت دیگران را تحت کنترل در آورد؛ با وجود این نیروی جمعی قابل توجهی درون حلقه نفوذتان آشیان دارد. روحیه تیمی شما به طور کامل در درون این حلقه است؛ می‌توان دو نیمکره مغز را محترم شمرد؛ می‌توان به تفاوت بین آنها ارج نهاد و از این تفاوت برای تسریع خلاقیتها بهره جست. می‌توان در محیطی آشفته و بحرانی، در پرتوی نیروی جمعی باطن در آسودگی به سر برد و به هر گونه دشنام و ناسزاگویی بی‌توجه بود؛ می‌توان از کنار انرژی منفی به سلامت گذشت؛ می‌توان ذهن خود را به خلق و خوی نیکوی دیگران متمرکز نمود و برای تقویت نقطه نظرها و گسترش دیدگاهها از آنها بهره‌مند شد. می‌توان در موقعیت‌های با اتکالی متقابل با جسارت افکار، احساسات و تجربیات خود را از عمق به سطح آورد، به گونه‌ای که دیگران نیز تشویق شوند و درونیات خود را برون ریزند؛ می‌توان برای تفاوت‌های دیگران ارزش قایل شد و به هنگام مخالفت دیگران گفت: «بسیار

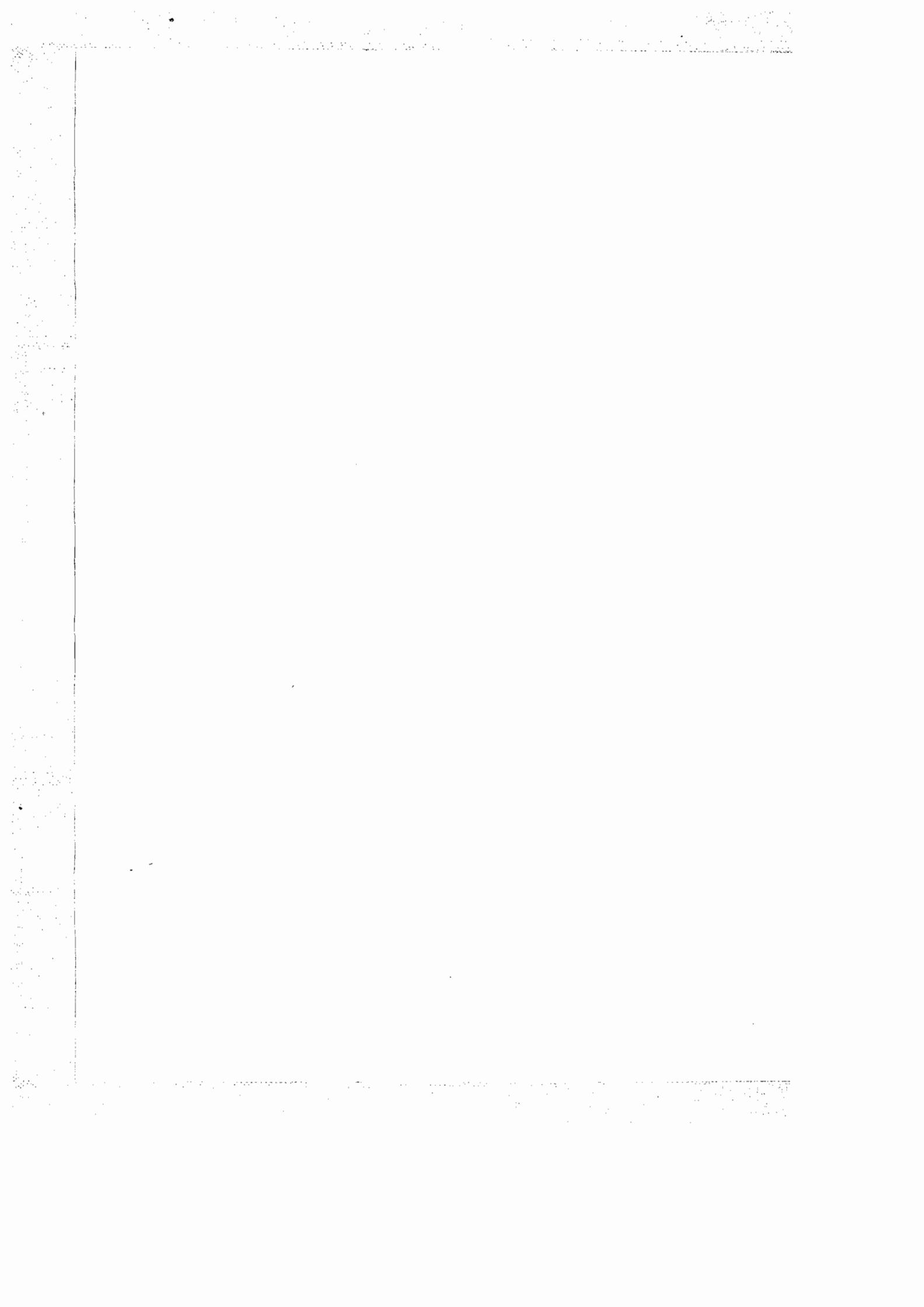
خوب، شد. موضوع را به گونه‌ای متفاوت می‌بینید.» به هر حال شما ناگزیر نیستید که با طرف مقابل موافق باشید بلکه می‌توانید به تایید ضمنی قناعت کنید و جوابی تفاهم باشید. هر گاه تنها دو راه حل پیش رو دارید - راه حل خودتان و راه حل طرف مقابل - در جستجوی راه حل دیگری که به تعاون و هماهنگی متمرکز باشد بشتابید. شک و تردیدی نیست که همیشه راه حل سوم هم وجود دارد و اگر با فلسفه برنده / برنده پیش بروید و واقعاً مترصد درک دیگران باشید، به طور معمول راه حلی می‌یابید که برای همه خوب و مفید خواهد بود.

پیشنهادات کاربردی

- ۱- درباره فردی بیندیشید که همه چیز را متفاوت از شما می‌بیند. راههایی را جستجو کنید که با توسل به آن بتوان از این تفاوتها به عنوان سکوی پرشی برای دستیابی به راه حل سوم بهره جست؛ شاید بتوانید از نقطه نظرهای او پیرامون طرح و یا مسایل جاری سر درآوردید و برای نقطه نظرهای متفاوتی که احتمالاً می‌شنوید، ارزش قائل شوید.
- ۲- فهرستی از نام افرادی که کم و بیش موجب آزار و اذیت شما می‌شوند، فراهم آورید. آیا اگر از امنیت باطنی بیشتری برخوردار بودید و به تفاوتها ارج می‌نهادید، می‌توانستید نقطه نظرهای متفاوت ایشان را به نیروی جمعی سوق دهید؟
- ۳- در صدد یافتن موقعیتی باشید که کار تیمی و نیروی جمعی بزرگتری را آرزو کنید. حمایت از این هماهنگی و تعاون مستلزم چه شرایطی است؟ برای ایجاد چنین موقعیتی چه کارهایی را می‌توانید انجام دهید؟
- ۴- بار دیگر که با کسی اختلاف نظر و یا برخوردی دارید، بکوشید تا در ورای مقام و موقعیت او نیازها و علایقش را درک کنید. آنگاه به شیوه‌ای خلاقه و مفید، بر نکات مورد علاقه‌اش تأکید ورزید.

بخش چهارم

بازسازی



عادت ۷: اره را تیز کنید

اصول بازسازی چهار بُعد اساسی زندگی

گاه که به عواقب عظیم ناشی از چیزهای کوچک می‌اندیشم، به این نتیجه می‌رسم که اصولاً هیچ چیز حقیری وجود ندارد. «بروس بارتون»

فرض کنیم که روزی به هنگام عبور از جنگلی با فردی برخورد می‌کنید که با رنج و زحمت فراوان درختی را اره می‌کند.

از او می‌پرسید:

– ببخشید، ممکن است بپرسم که سرگرم چه کاری هستید؟

او بی‌صبرانه پاسخ می‌دهد:

– مگر نمی‌بینید که مشغول اره کردن این درختم.

– به نظر می‌رسد که بدجوری خسته شده‌اید، بگمانم که مدت زیادی است که سرگرم اره کردن هستید.

– بله، همین طور است، دیگر نفسی برایم باقی نمانده، بیشتر از پنج ساعت است که یک نفس کار می‌کنم.

– از ظواهر امر مشخص است که در این پنج ساعت کارت‌تان پیشرفت چندانی نکرده، فکر نمی‌کنید که بهتر است چند لحظه‌ای تأمل کرده و پس از تیز کردن اره، کارت‌تان را از سر بگیرید. یقین دارم که سریعتر پیش خواهید رفت.

مرد در حالی که هنوز مشغول اره کردن است، هن‌هن‌کنان می‌گوید:

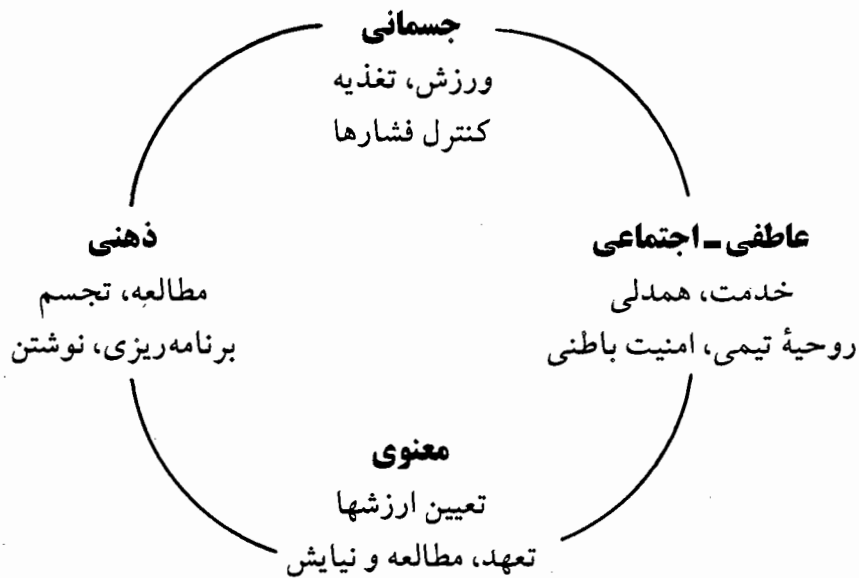
– خودتان می‌بینید که به شدت مشغول قطع این درختم، بنابراین برای تیز کردن اره ابداً وقت ندارم.

عادت ۷ در باره تأمل کردن و تیز کردن اره است. مجالی شگفت تا بتوانید طبیعت بنیادی خود را کشف کنید و به گرایشهایی که نسبت به زندگی دارید دقیق‌تر بنگرید. از

این رو عادت ۷ دربرگیرنده عادات دیگر است و بدون بهره‌مندی از آن، تحقق عادات دیگر ممکن نیست.

ابعاد چهارگانه بازسازی

عادت ۷ یعنی قابلیت تولید فردی. این عادت عامل مؤثری در نگهداری و ارتقاء بزرگترین تواناییها و سرمایه‌های زندگیتان به شمار می‌رود. نیروی شگرفی که زندگی و هستی شما را از جهات مختلف جسمانی، روحی، معنوی و اجتماعی - عاطفی دگرگون می‌کند و شما را بر تارک رفیع رستگاری و خوشبختی جای می‌دهد.



لغات و اصطلاحات گوناگونی برای توصیف ابعاد چهارگانه بازسازی ارائه شده است. افزون بر این بیشتر فلسفه‌های زندگی، این ارکان را به گونه‌ای مرکز توجه قرار داده‌اند. برای مثال هرب شپارد، فیلسوف بلندآوازه، زندگی سالم و متوازن را با چهار ارزش زیر می‌سنجد:

دورنگری (معنوی)، آزادی عمل (ذهنی)، رابطه (اجتماع) و هم‌آوایی جسم (جسمانی). جورج‌شی‌هان، آموزگار مذهبی، وصف زیبایی از ابزارهای بازسازی شخصیت به دست می‌دهد: حیوانی خوب (جسمانی)، پیشه‌وری خوب (ذهنی)، دوستی خوب (اجتماعی) و زاهدی خوب (معنوی). نظریه سازماندهی و انگیزش سالم نیز در خصوص این ارکان توصیف دیگری دارد: مسائل اقتصادی (مادی)، با مردم جامعه چه رفتاری در پیش گیریم (اجتماعی)، شیوه رشد و ارتقاء مردم جامعه و روش به خدمت گرفتن آنان (ذهنی)، سرویس‌دهی و تأمین شغل و کمک و همکاری که توسط سازمان یا تشکیلاتی ارائه شود (معنوی).

"اره را تیز کن" منعکس‌کننده ابزارهای چهارگانه بازسازی است. این اهرمهای نیرومند باید همواره به شیوه‌ای متعادل و خردمندانه مورد استفاده قرار گیرد. برای انجام این امر باید عامل و مسئولیت‌پذیر باشیم، گاه دست از کار بکشیم و در گفتار و رفتارمان درنگ و تأمل کنیم. تیز کردن اره از فعالیت‌های ربع دوم است. فعالیت‌هایی که در راستای اقدام و تأثیرگذاری بر دیگران شکل گرفته است. در حالیکه فعالیت‌های ربع اول به جهت ماهیت اضطراری‌اش بی‌وقفه ما را تحت تأثیر و فشار قرار می‌دهد. به هر حال قابلیت تولید فردی باید به طرز مداوم مورد تأکید قرار گیرد تا در نهایت به سرشت و طبیعت ما تبدیل شود. و هیچکس نمی‌تواند به جز خودمان، این کار را برای ما انجام دهد. قابلیت تولید فردی در حلقه نفوذمان جا دارد و بزرگترین سرمایه‌گذاری زندگی ما محسوب می‌شود؛ سرمایه‌گذاری در نفس، تنها اهرمی که با تکیه بر آن می‌توانیم به تصفیه و پالایش تمام جوانب زندگی دست زده و نوسازی و ایثار پیشه کنیم. ما ابزارهای عملکرد خویشیم، و برای اینکه مفید و مؤثر واقع شویم، باید گهگاه دست از کار کشیده و به تیز کردن ابزارهای روحی، جسمانی، معنوی و عاطفی - اجتماعی خویش بپردازیم.

بعد جسمانی

بعد جسمانی شامل توجه عمیق و مؤثر به تندرستی جسم است (تغذیه درست و مناسب، استراحت کافی و ورزش بر طبق برنامه‌ریزی دقیق).

ورزش یکی از فعالیتهای مهم مربع دوم است و ما اغلب از انجام پیوسته و مداوم آن سرباز می‌زنیم چرا که آن را امری ضروری نمی‌پنداریم. و این مسامحه دیر یا زود ما را به مربع اول - امور اضطراری و فوریتی - می‌کشاند. به این مفهوم که با بحرانی شدن تندرستی مان، توجه به آن را اضطراری و اجتناب‌ناپذیر می‌یابیم. جالب‌تر از همه اینکه بیشتر مردم به بهانه فقدان وقت کافی، از ورزش غفلت می‌ورزند. به راستی چه برداشت در هم ریخته و ناهنجاری! سخن ما در باره سه تا شش ساعت در هفته و یا حداقل نیم ساعت در روز است. و وقتی تأثیر شگرف ورزش را در بقیه اوقات هفته که حدود ۱۶۵ ساعت است در نظر بگیریم، به روشنی درمی‌یابیم که به چه معامله سودآوری دست زده‌ایم. شما ناگزیر نیستید که از وسیله و یا ابزار خاصی استفاده کنید. به اعتقاد من یک برنامه خوب ورزشی را می‌توان به سهولت در محیط خانه انجام داد و جسم را از سه جنبه مقاومت، انعطاف‌پذیری و نیرومندی پروراند.

استقامت حاصل تمرینات ورزشی هوازی (چربی سوز) است - توانایی قلب برای ارسال خون به سراسر بدن؛ اگرچه قلب تنها یک عضله است اما نمی‌توان آن را به طور مستقیم در تمرینات ورزشی دخالت داد. قلب تنها از طریق ماهیچه‌های بزرگ، به خصوص ماهیچه‌های ساق پا می‌تواند تحت تاثیر عملیات ورزشی قرار گیرد. از این رو ورزشهایی از قبیل پیاده‌روی سریع، دو، دوچرخه‌سواری، شنا، اسکی برای قلب نافع و سودمند است. اگر بتوانید تعداد ضربان قلب خود را به حداقل صد بار در دقیقه افزایش دهید و به مدت نیم ساعت این وضعیت را حفظ کنید، از حداقل سلامت جسمانی بهره‌مندید؛ کمال مطلوب آن است که بتوانید ضربان قلب را دست کم تا شصت درصد حداکثر ضربان نبض افزایش دهید و به بالاترین میزان ضربان قلب در شرایط انتقال خون به سراسر بدن دست یابید. برای به دست آوردن حداکثر ضربان قابل قبول قلب، سن خود را از عدد ۲۲۰ کسر کنید. بنابراین یک فرد چهل ساله برای تعیین نوع عملیات ورزشی باید ضربان قلب ایده‌ال خود را به ترتیب زیر محاسبه کند.

$$220 - 40 = 180$$

$$180 \times 0/6 = 108$$

انعطاف پذیری ناشی از تمرینات مربوط به کشش عضلات است. غالب صاحب نظران بر این باورند که قبل از هرگونه ورزش هوازی (چربی سوز) بایستی بدن را گرم و پس از آن به تدریج عضلات را خنک کرد. گرم کردن عضلات موجب می شود که ماهیچه ها نرم و آزاد شوند و آمادگی لازم را برای انواع تمرینات به دست آورند. سرد کردن عضلات از تجمع اسید لاکتیک جلوگیری کرده و نمی گذارد ماهیچه ها سفت و دردناک گردند.

قدرت بدنی در اثر تمرین مداوم و مقاومت ماهیچه ها، با استفاده از ورزشهای سبک (سوئدی) و تمرینات پرورش عضلات مانند وزنه برداری حاصل می شود. به موقعیت کار و زندگی تا بنگرید تا دریابید به چه میزان می توانید به افزایش قدرت بدنی خود تأکید ورزید. اگر در طول روز نیروی جسمانی زیادی صرف می کنید و یا فعالیتهای ورزشی منظم دارید، افزایش قدرت بدنی مهارتهای شمار را بهبود خواهد بخشید. اگر کار دفتری دارید و غالب اوقات در حالت نشسته کار می کنید و از وضعیت خود رضایت کامل دارید، به افزایش نیروی بدنی نیاز چندانی ندارید، بلکه مقداری ورزش هوازی و حرکاتی که به تمدد اعصاب و هم آوایی جسمتان بینجامد، کفایت می کند.

روزی با یکی از دوستانم که دارای درجه دکترای تربیت بدنی است به یکی از سالنهای ورزشی رفتم. او دقت خود را به افزایش قدرت جسمانی معطوف کرد و بر روی نیمکت مخصوص بلند کردن هالتر، طاق باز دراز کشید تا وزنه را بر روی سینه بالا و پایین ببرد. آنگاه از من تقاضا کرد که حرکاتش را زیر نظر بگیرم، تا پس از اینکه خسته شد و از بالا بردن هالتر عاجز ماند، به اشاره ای آن را از دستش بگیریم.

او مرتب وزنه را بالا و پایین می برد، هر بار کمی دشوارتر از گذشته. گاه که وزنه را پایین می آورد، با خود می گفتم که دیگر ممکن نیست بتواند آن را بالا ببرد. اما بار دیگر با حیرت شاهد بالا رفتن وزنه بر روی سینه اش بودم، بالا و پایین، بالا و پایین و این حرکت بی وقفه ادامه داشت. به تدریج نگران شدم، چرا که عضلات چهره اش در اثر فشار و تقلا منقبض شده و رگهایش چنان برآمده بود که احساس می کردم هر آینه ممکن است رگها از زیر پوست بیرون بزنند. هر لحظه تصور می کردم که وزنه از دستش رها شده، به روی سینه اش می افتد و دنده هایش را خرد می کند؛ اما با کمال تعجب شاهد بودم که وزنه را

پایین آورده و بدون هیچگونه خطری آن را بالا می‌برد، باورم نمی‌شد. پس از چند حرکت دیگر عاقبت به من اشاره کرد تا آن را از دستش بگیرم. از وی پرسیدم: "چرا اینقدر دیر علامت دادی، داشتیم نگران می‌شدم؟" گفت: "مزایای تمرینات ورزشی تنها زمانی حاصل می‌شود که تا آخرین لحظات استقامت نشان دهی." هدف پرورش بدنی قوی و مقاوم است و انجام این امر ممکن نیست، مگر اینکه ماهیچه‌ها تحت فشار قرار گیرند و از خود مقاومت نشان دهند. تا بدانجا که بافتها از هم بگسلند، نسوج اعصاب درد را ثبت کند و برای درمان و مرمت بافت ماهیچه‌های پاره شده، پیام لازم را از مغز دریافت نماید. ترمیم و مرمت ماهیچه‌ها ظرف ۴۸ ساعت خاتمه یافته و بافت آن از گذشته محکم‌تر می‌شود و تکرار این فرآیند بر قدرت و مقاومت ماهیچه‌ها می‌افزاید. منظورش را فهمیدم و دانستم که این اصل در مورد عضلات عاطفی مانند صبر و شکیبایی نیز صدق می‌کند. به بیانی دیگر هرگاه در وضعیتی دشوار و نومیدکننده که سخت کلافه شده‌اید، بر احساسات خود غلبه کنید، بر قدرت و صلابت عضلات شکیبایی خویش افزوده‌اید. در حقیقت استقامت شما خسارتهای احساسی را جبران و نسوج اعصاب در هم ریخته را ترمیم خواهد کرد.

دوستم می‌خواست با توسل به رشته‌ای از تمرینات ورزشی بر قدرت و استقامت ماهیچه‌هایش بیفزاید و از شیوه کار هم وقوف کامل داشت. اما همه ما ناگزیر نیستیم که برای مؤثر بودن، این گونه قدرت را در خود بیورانیم. ضرب‌المثل "نابرده رنج گنج میسر نمی‌شود" در بعضی از موقعیتهای صدق می‌کند، اما جوهره برنامه‌ریزی مؤثر یک تمرین محسوب نمی‌شود.

به هر حال لازمه بازسازی جسمانی، تیز کردن اره است؛ یعنی انجام تمرینهای منظم بدنی به منظور مراقبت از جسم و افزایش ظرفیت کاری و کسب سرخوشی و نشاط. طرح یک برنامه منظم ورزشی محتاج دقت و خردمندی است؛ اگر تا به حال بر طبق برنامه‌ای منظم ورزش نکرده‌اید؛ احتمالاً دچار افراط و تفریط خواهید شد. و این خود در بعضی موارد موجب درد شدید، آسیب دیدگی و حتی صدمات جبران‌ناپذیر می‌شود. بنابراین بهتر است که تمرینات را به تدریج و با آهنگی ملایم به مرحله اجرا گذارید؛

افزون بر این هرگونه برنامه ورزشی را تا حد ممکن با آخرین تحقیقات علمی بسنجید و از پزشک خانوادگیتان در این خصوص نظرخواهی کنید و نهایتاً از خودآگاهی خویش مدد جوید. بی‌تردید اگر تا به حال از ورزش گریزان بوده‌اید، بدنتان به خاطر حفظ آرامش و آسایش خود، از درگیر شدن با آن امتناع می‌ورزد. در نتیجه در مرتبه‌ی نخست احساس بی‌میلی می‌کنید و مترصدید که به گونه‌ای از انجام آن سرباز زنید. حتی ممکن است که احساس تنفر کنید؛ اما عامل باشید و مسئولیت‌پذیر. بپاخیزید و بدون توجه به شرایط موجود دست به عمل بزنید.

حتی اگر در صبح روزی که بر طبق برنامه باید بدوید، با باران شدیدی مواجه شدید، در انجام تعهد خود تردید نکنید و با خود بگویید: بهتر است فرصت را مغتنم شمرده و نیروی عزم و اراده خویش را نیز تقویت کنم. در حقیقت شما به فکر یک اصلاح‌آنی و یا درمان کوتاه مدت و گذرا نیستید، بلکه با فعالیت و اقدامی سر و کار دارید که در طیف فعالیت‌های ربع دوم (کارهای مهم و غیرضروری) جای دارد و نتایج بلند مدت و فوق‌العاده‌ای به بار می‌آورد. صحت این تجربه را از کسانی که پیش از این با چنین نتایجی رو به رو شده‌اند، جویا شوید. به تدریج که به تمرینات خود ادامه می‌دهید، ضربان نبضتان، متناسب با کارآیی سیستم قلب و اکسیژن‌رسانی کاهش می‌یابد. و پس از اینکه در اثر تمرین‌های مداوم آمادگی بدنتان افزایش یافت و برای تمرین‌های دشوارتر آماده شد، به سهولت از عهده فعالیت‌های روزانه در محل کار و محیط خانه برمی‌آید و پس از هشت ساعت کار روزانه، هنوز سرشار از انرژی و شادابی هستید. آن احساس کوفتگی گذشته که اجازه نمی‌داد به تمرینات ورزشی رغبتی نشان دهید، جایش را به نیروی پرشتابی می‌دهد که شما را برای نیل به مقصود از جا می‌کند.

احتمالاً بهترین دستاورد تمرینات ورزشی، تقویت عضلات عامل بودن مربوط به عادت ۱ است. پس از آنکه تندرستی جسمانی را محور فعالیت‌های خود قرار دادید، و بر نیروهایی که شما را از انجام این مهم باز می‌دارد چیره شدید، اعتماد به نفس، عزت نفس، انسجام شخصیت و استنباطی که از خود دارید، به شدت تحت تأثیر قرار می‌گیرد و متحول می‌شود.

بعد معنوی

بازسازی و مرمت ساختار معنوی، انسان را رهبر و هدایتگر زندگی واقعی خویش می‌کند. بُعد معنوی که به عادت ۲ (ذهناً از پایان آغاز کنید) تعلق دارد کانون، مرکز ثقل و نمایانگر میزان تعهدی است که نسبت به نظام ارزشی خود دارید. این مبحث که برای هر کس جنبه خصوصی دارد، شایان اهمیت فراوان است. این موضوع معطوف به منابعی است که با الهام و تقویت قوای روحی، ما را با حقایق لایتناهی بشریت متصل می‌کند. به طور کلی هر یک از ما، به گونه‌ای متفاوت با بعد معنوی خویش در ارتباطیم و سهم هر یک، از این خزانه بیکران با دیگری تفاوت دارد.

من با مراجعه به کتاب آسمانی، تفکر، عبادت و نیایش موجب تقویت قوای روحیم می‌شوم. این اعمال نمایانگر نظام ارزشی من است. در حالی که کتاب مقدس را به دست می‌گیرم و مشغول مطالعه و تعمق می‌شوم، احساس می‌کنم که روحی تازه‌ای در کالبدم دمیده‌اند، برکنش خویش متمرکز می‌شوم و با تعهدی دوباره، آماده خدمتگزاری و بندگی می‌گردم. هستند مردمانی که با غوطه‌ور شدن در شاهکارهای ادبی و یا آثار موسیقیدانان به تجدید قوای روحی می‌پردازند. شماری هم چنین ارتباطی را در هم‌آغوشی با طبیعت جستجو می‌کنند. این سرشت طبیعت است که نعمات خود را در طبق اخلاص گذارد و تقدیم کسانی کند که به او عشق می‌ورزند.

هرگاه بتوانید از علایق خویش نسبت به زندگی شهری دست بشوید، از قیل و قال و هیاهوی دروغین آن برهید و با آهنگ طبیعت هم‌نوا شوید، زندگیتان را از شور و نشاط غیرقابل وصفی لبریز کرده‌اید. اگرچه با گذشت زمان امواجی از نیروهای ناسالم، ناسازگار و پرهیاهو شروع به پیشروی و تهاجم می‌کنند و با وسوسه‌ای برای اتصال مجدد به زندگی شهری و قهر با طبیعت، دیگر بار صفای روح و آسایش خاطراتان را برهم می‌زنند.

آرتور گوردن در داستانی کوتاه زیر عنوان "وقتی ورق برمی‌گردد" ماجرای حیرت‌انگیز بازسازی توان روحی خود را با ما سهیم می‌شود. قضیه به زمانی برمی‌گردد که همه چیز زندگی برایش بی‌معنی می‌نمود، شور و اشتیاقش رو به افول گذاشته بود،

قوهٔ خلاقه نویسنده‌اش متمر ثمر واقع نمی‌شد و روز به روز این وضعیت چهرهٔ نامطلوب‌تری به خود می‌گرفت.

عاقبت تصمیم گرفت برای رهایی از این مخمصه دست به دامان طبیی شود. طیب پس از معاینه کامل، کمترین عارضه‌ای در او نیافت. در عین حال از وی تقاضا کرد که به مدت یک روز از دستورالعمل او پیروی کند. پس از آنکه گوردن این تقاضا را پذیرفت، طیب به او توصیه کرد که روزی را در مکانی که بهترین خاطرات دوران کودکی‌اش را به یاد می‌آورد، بگذراند؛ جایی که بیشترین شادمانی و سرخوشی را تجربه کرده است. و آنگاه دستورات او را یک به یک بخواند و به آن بیندیشد. همچنین خاطر نشان کرد که در طول این مدت نباید با احدی گفتگو کند، چیزی بخواند، بنویسد و یا به رادیو گوش کند و تنها می‌تواند غذایش را با خود ببرد. آنگاه طیب قلمی به دست گرفت، چهار نسخه نگاشت، تسلیم گوردن کرد و به او گفت که نسخه اول را در ساعت ۹، نسخه دوم را در ساعت ۱۲، نسخه سوم را در ساعت ۳ بعدازظهر و آخرین نسخه را در ساعت ۶ بعدازظهر باز کند و به دقت بخواند. گوردن رو به طیب کرد و گفت: "فکر می‌کنم که قصد شوخی دارید." او پاسخ داد: "وقتی صورتحساب را تقدیمتان کردم از جدی بودن این امر یقین حاصل خواهید کرد."

به این ترتیب گوردن صبح روز بعد بر طبق توصیهٔ پزشک، به سمت ساحل، بهترین محل رویدادهای دوران کودکی‌اش شتافت. وقتی اولین نسخه را گشود، با عبارت "به دقت گوش کن" رو به رو شد. تصور کرد که آقای دکتر احتمالاً عقلش را از دست داده است. چگونه ممکن است آدمی به مدت سه ساعت صرفاً گوش کند. با وجود این برای حفظ تعهدش به این امر گردن نهاد و با دقت به صدای امواج دریا و نغمهٔ پرندگان گوش سپرد. پس از مدتی، می‌توانست صداهایی را بشنود که در وهلهٔ اول ابداً به آنها توجه نداشت. در مدتی که دقتش را به گوش کردن معطوف می‌کرد، به تدریج درسهایی را که در دوران کودکی از دریا آموخته بود به خاطر می‌آورد: شکیبایی، احترام و هشیاری بر اتکای متقابل اشیاء و رویدادها. به تدریج کودک درون لب به سخن گشود و ندهای باطن را در اختیارش گذاشت، آنگاه آرامش و آسایش ژرف و عمیقی وجودش را انباشت.

حوالی ظهر، نسخه دوم را باز کرد؛ در آن نوشته بود "وقایع گذشته را به خاطر آور." حیرت زده از خود پرسید، منظورش کدام خاطرات است؛ شاید مقصودش خاطرات شیرین دوران کودکی است. پس به گذشته بازگشت، به لحظات خوش و سرشار از شغف گذشته؛ کوشید تا همه جوانب آن را به دقت ببیند و در حین یادآوری، گرمای فزونی پذیری را در وجودش حس کرد.

در ساعت سه بعدازظهر، در حالی که از انجام دو نسخه پیشین روسفید بیرون آمده بود، نسخه سوم را گشود. اما این یکی با نسخه‌های دیگر تفاوت داشت؛ در آن نوشته شده بود "انگیزه‌های خود را از نوبررسی کن." نخست موضع تدافعی اتخاذ کرد؛ در باره امیال و آرزوهایش اندیشید: موفقیت، شهرت، امنیت و هر یک را توجیه کرد. سپس این فکر به ذهنش خطور کند که مبادا این انگیزه‌ها به اندازه کافی خوب و رضایتبخش نبوده و راهی را برای گریز از موقعیت کسالت‌بارش نگشاید.

عمیقاً انگیزه‌هایش را مرور و بررسی کرد؛ به روزهای خوش گذشته اندیشید و عاقبت پاسخ را دریافت. پس قلم به دست گرفت و نوشت: "کوچکترین تردیدی ندارم که هرگاه انگیزه‌ها و اهداف انسان غلط باشد، هیچ چیز درست از آب در نمی‌آید. تفاوتی نمی‌کند که به چه شغل و پیشه‌ای سرگرمید، بستگی، آرایشگر، بیمه‌گر یا خانم خانه‌دار، مادامی که احساس می‌کنید در خدمت به دیگران هستید، کارتان را به نحو احسن انجام داده‌اید. به عکس وقتی منافع خود را مرکز توجه قرار می‌دهید، به پست‌ترین نوع کار و فعالیت آلوده می‌شوید. این یکی از قوانین طبیعت است، یک نص صریح و قانون جبری چون جاذبه زمین.

ساعت شش فرا رسید. پیروی از آخرین دستورالعمل چندان به درازا نکشید. مضمون این نسخه چنین بود: مشکلات و نگرانی‌هایت را بر روی ماسه‌ها بنویس. پس روی دو زانو نشست و با تکه‌ای صدف شکسته، عباراتی را بر روی ماسه نگاشت و آنگاه بدون اینکه به پشت سرش بنگرد، ساحل را ترک کرد. می‌دانست که امواج دریا تا لحظاتی دیگر کلمات منقوش بر ماسه را خواهد شست.

تجدید قوای روحی مستلزم تأمل و صرف وقت است و چون این مهم در میان

فعالیت‌های ربیع دوم جای دارد، وقتی برای مسامحه و غفلت نیست. مارتین لوترکینگ چهره بزرگ اصلاح طلب می‌گوید: "مسئولیت امروز من چنان سنگین است که باید ساعتی دیگر بر روی زانوهایم تاب آورم." دعا و نیایش برای لوترکینگ به یک سری حرکات فیزیکی محدود نمی‌شد بلکه عبادت را اتصال به منبع قدرت و توانایی می‌پنداشت که توان او را صد چندان می‌کرد.

یکبار فردی از یکی از استادان فلسفه ذن، در خاور دور، که آرامش، اخوت و صفای باطن از وجودش ساطع بود و مشکلات جهان مادی بر او اثری نداشت، پرسید: "چگونه با وجود مشکلات و مصائب فراوان می‌توانید به چنین آسایش و آرامشی دست یابید." استاد پاسخ داد: "هرگز جایگاه نیایش و مراقبه خود را ترک نمی‌کنم." او هر روز، سحرگاهان بر می‌خاست، به منشاء معنوی متصل می‌شد، به تفکر، مراقبه و نیایش می‌پرداخت و با منبع درونی رضایت و صلح و صفا تماس می‌گرفت؛ و پس از ارضاء، دستاورد خویش را در جهان برون با دیگران قسمت می‌کرد. واقعیت این است که وقتی با تأمل، به کانون رهبری زندگیتان متصل می‌شوید، هدایت و حکمت برتر چون چتری بر همه ابعاد زندگیتان سایه می‌افکند. نور الهی به شما جان تازه‌ای می‌بخشد و شما نیز چون خورشیدی به جهان نور می‌تابانید.

به همین دلیل معتقدم برخورداری از شعار رسالت فردی حائز اهمیت فراوان است. اگر معنا و منظور زندگی خویش را به گونه‌ای ژرف درک کنیم، پیوسته می‌توانیم با توسل به آن، در جهت مقصود نهایی گام برداریم. در تلاش برای بازسازی توان روحی می‌توان وقایع روز را در قالب این ارزشها در ذهن مجسم کرد.

آقای دیوید مک‌کای، یکی از رهبران مذهبی در تعلیمات خود می‌گوید: "بزرگترین نبردهای زندگی همه روزه در میدان کارزار صامت و بی‌صدای روح در جریان است." اگر در این نبردها فاتح شوید و مسائل را در همین جا حل و فصل کنید، فرمانروای زندگی خویشید و با احساسی سرشار از صفای باطن به معنا و منظور زیستن خود پی می‌برید، آنگاه به پیروزیهای عمومی دست می‌یابید، با روحیه‌ای از همکاری و همدلی در جهت دستگیری و رفاه دیگران قدم برمی‌دارید و خالصانه از موفقیت آنان خرسند می‌شوید.

بعد ذهنی

رشد و پرورش ذهن و نظمی که در مطالعه داریم عمدتاً در قالب تعلیم و تربیت رسمی - از دبستان تا دانشگاه - شکل می‌گیرد. به بیانی دیگر اغلب ما به مجرد فراغت از نظم و ترتیب مدرسه و دانشگاه، از رشد ذهنی باز می‌مانیم و آن را دچار رکود و کسالت می‌کنیم؛ به مطالعه جدی‌تر رو نمی‌آوریم و خارج از رشته تخصصی خویش به تحقیق در مباحث و موضوعات جدید نمی‌پردازیم؛ به مسائل از دیدگاه تحلیلی نمی‌نگریم، نگارش را فراموش می‌کنیم؛ تواناییهای خود را، دست کم در ابراز احساساتمان، در قالب عباراتی روشن و فصیح نمی‌آزماییم و در عوض وقت زیادی را به تماشای تلویزیون اختصاص می‌دهیم.

بررسیهای مکرر نمایانگر آنست که غالب مردم همه هفته حدود سی و پنج تا چهل و پنج ساعت از وقت خود را به تماشای تلویزیون می‌گذرانند. این مدت تقریباً برابر وقتی است که بسیاری از افراد به کسب و کار مشغولند و بیشتر از وقتی که بسیاری از دانشجویان صرف مطالعه و تحقیق می‌کنند. به هر تقدیر تلویزیون یکی از نیرومندترین ابزار ارتباط و نفوذ اجتماعی عصر حاضر است. در حین تماشا، به طور خودکار در موضع دریافت ارزشها و آرمانهای فراوانی قرار می‌گیریم. این یورشهای تصویری، اثرات تدریجی، نیرومند و ماهرانه‌ای بر سیستم ادراکی ما بر جا می‌گذارد.

برای استفاده خردمندان از برنامه‌های تلویزیونی به مدیریت مؤثر نفس که در عادت ۳ مورد اشاره قرار گرفته نیازمندیم. این ابزار ما را یاری می‌کند که برنامه‌های تلویزیونی را ماهرانه برگزینیم؛ برنامه‌هایی که حاوی اطلاعات عمومی، خبری و یا برنامه‌های گرم‌کننده و الهام بخشی است که با ارزشها و مقاصد ما هماهنگ است.

در خانواده ما، اوقات تماشای تلویزیون به چیزی حدود هفت ساعت در هفته محدود می‌شود که به طور میانگین یک ساعت در روز است. ما در یک نشست و شورای خانوادگی، با استفاده از برخی آمار و اطلاعات در خصوص اثرات و عواقب برنامه‌های تلویزیونی در محیط خانه و خانواده، در باره این مهم گفتگو کردیم و پس از بحث و تبادل نظر فراوان دریافتیم که تماشای برنامه‌هایی خاص - هر چند بی‌ارزش - اعتیادآور است.

من از تلویزیون و هر گونه ابزار اطلاعاتی و سرگرم‌کننده مدرن سپاسگزارم. این ابزار می‌تواند به قوت و غنای زندگی ما بیفزاید و به گونه‌ای مؤثر و پر معنا اهداف و مقاصدمان را یاری کند. با وجود این برنامه‌هایی هستند که موجب اتلاف وقت و اندیشه ما می‌شوند و برنامه‌های بسیاری که، اگر هشیار نباشیم، بر روحیه و اخلاقیات ما تأثیرات مخربی برجا می‌گذارند. در حقیقت این جعبه جادویی مانند بدن انسان، خادم و سرسپرده خوب اما ارباب ضعیف و مرموزی است. به هر حال برای حد اعلای استفاده از هر منبعی در جهت تحقق رسالتمان، ناگزیریم که عادت ۳ (نخست، امور نخست را قرار دهید) را به کار گیریم و زندگی را به شیوه‌ای مؤثر هدایت و اداره کنیم.

تحصیل، ادامه تحصیل و تداوم پرورش ذهن برای تجدید قوای ذهنی امری حیاتی است. با وجود این که آموزش به طور معمول در فضاهاى آموزشى و در قالب برنامه‌هاى مطالعاتى سیستماتیک انجام می‌پذیرد، دامنه یادگیری ما در خارج از این چارچوب بسیار فراگیرتر است. افراد عامل و خودجوش می‌توانند راههای بی‌شماری را برای تعلیم و تربیت خود جستجو کنند؛ تربیت ذهن به گونه‌ای که بتواند برنامه‌های خود را کنترل کند و بیازماید، شایان اهمیت فراوان است. درست مثل سیستم کامپیوتری که مجهز به برنامه حفاظتی ضد ویروس است و می‌تواند به طور مرتب برنامه‌های خود را زیر نظر بگیرد و آن را اصلاح کند. به اعتقاد من این روش، مفهوم باز و آزادی از تعلیم و تربیت را به دست می‌دهد. یعنی توانایی ارزیابی برنامه‌های زندگی بر حسب پرسشها، مقاصد و نگرشهای بزرگتر و والاتر. آموزشی که فاقد چنین خصوصیتی باشد، افکار ما را محدود کرده و به بن‌بست می‌کشاند و نمی‌گذارد که نکات نهفته در آن را به سطح آوریم و بیازماییم. به همین دلیل مطالعه وسیع و ارتباط با افکار و اذهان بزرگان و اندیشمندان بسیار ارزشمند است.

برای کسب اطلاعات خوب و مفید و گسترش ذهن، هیچ راهی بهتر از مطالعه کتابهای خوب و مفید نیست. مطالعه یکی از اهرمهای مؤثر فعالیتهای ربع دوم است. مطالعه به شما امکان می‌دهد تا با بهترین اندیشه‌ها و آرمانهای کنونی و افکاری که تا به حال در جهان مطرح شده، ارتباط حاصل کنید. توصیه می‌کنم که مطالعه را در صدر

اهداف خود قرار داده و با ماهی یک کتاب آغاز کنید. آنگاه این مدت را به دو هفته و نهایتاً به هفته‌ای یک کتاب تغییر دهید. فردی که کتاب نمی‌خواند با کسی که نمی‌تواند کتاب بخواند چندان تفاوتی ندارد.

ادبیات غنی و مشهوری چون آثار ویکتور هوگو، آثار کلاسیک جهان، شرح حال مشاهیر و نشریات جغرافیای ملی و آثار دیگری از این دست، دامنه‌ی دانستیهای فرهنگی ما را گسترش می‌بخشد. همچنین ادبیات معاصر در رشته‌های مختلف نگرش را وسعت داده و اره ذهنی را تیز می‌کند و اگر به هنگام مطالعه، عادت ۵ را مرکز توجه قرار داده و نخست جوای فهم و درک مطالب باشیم، بر شدت این فرآیند می‌افزاییم. هر گاه قبل از این که منظور نویسنده را بفهمیم، با اتکا به دیدگاه خاص خویش پیش‌داوری کنیم، بهره‌گیری از مطالب کتاب را به حداقل ممکن کاهش می‌دهیم.

نوشتن، ابزار دیگری برای تیز کردن اره ذهنی است. همچنین در اختیار داشتن دفترچه‌ای که افکار، تجارب، بینشها و یادگیریهای حاصل از مطالعه کتاب را در آن بنگارید، شفافیت اندیشه و دقت نظر شما را افزایش می‌دهد. نوشتن نامه‌های خوب - ارتباط در سطوح ژرف اندیشه، احساسات و آرمانها به جای ارتباط سطحی و شتابزده - به ما توانایی می‌بخشد تا روشن‌تر بیندیشیم، با دقت استدلال نمائیم و به گونه‌ای مؤثر منظور خود را تفهیم کنیم.

سازماندهی و برنامه‌ریزی، نمایانگر اشکال دیگر بازسازی قوای ذهنی است که با عادت‌های ۲ و ۳ هماهنگ و آمیخته است. این امر با آرمان "ذهناً از پایان آغاز کنید" و آمادگی ذهنی برای سازماندهی و انجام این آرمان، آغاز می‌شود. در اینجا می‌توان با توسل به قوه تخیل و نیروی تصویرسازی ذهن، سرانجام هر کاری را از ابتدا دید و تمام قضیه را سبک و سنگین کرد و دست کم کلیات و خطوط اصلی را از ابتدا تا انتها کانون توجه قرار داد.

معروف است که می‌گویند جنگها در چادر ژنرالها به پیروزی می‌رسد. تیز کردن اره در سه جنبه جسمانی، معنوی و روحی تمرینی است که من آن را "پیروزی شخصی روزانه" نام نهاده‌ام. در این خصوص برنامه ساده‌ای را به شما توصیه می‌کنم. اینکه

ساعتی از روز را به پیروزی شخصی روزانه خود اختصاص دهید. یک ساعت در روز برای تمام عمر. این تنها ساعتی است که می‌توانید پیروزی شخصی هر روز خود را بر حسب ارزشها و نتایج زندگیتان بسنجید. تیز کردن اره در این سه جنبه، بر کلیه تصمیمات و ارتباطات شما تأثیر می‌گذارد و کیفیت و بهره‌وری هر ساعت از زندگیتان را به طور چشمگیری ارتقاء می‌دهد. با انسجام تواناییهای جسمانی، معنوی و روحی می‌توانید بر چالشهای دشوار به سهولت غلبه کنید.

بُعد اجتماعی - عاطفی

در شرایطی که ساختارهای فیزیکی، معنوی و روحی به طور کامل با عاداتهای ۱، ۲ و ۳ یعنی عاداتهای متمرکز به اصول بینش فردی و مدیریت و رهبری - آمیخته است، بُعد اجتماعی - عاطفی عمیقاً در عاداتهای ۴، ۵ و ۶ ذوب و مستحیل شده است. عاداتهایی که به اصول رهبری جمعی، ارتباطات توأم با همدلی و همکاری خلاق متمرکز است. ارکان اجتماعی - عاطفی زندگی، اجزای لاینفک و لازم و ملزوم یکدیگرند؛ چرا که زندگی عاطفی عمدتاً از حشر و نشر با دیگران متجلی شده و شکل می‌گیرد. تجدید قوای اجتماعی - عاطفی همچون بازسازی ابعاد دیگر وقت‌گیر نیست زیرا می‌توانیم در ارتباطات معمول هر روز از زندگی، آن را به کار گیریم. در عین حال انجام این مهم مستلزم توجه و تمرین است؛ تمرینی که انجامش ممکن است سخت و دشوار باشد زیرا بسیاری از ما هنوز به سر حد پیروزیهای شخصی نرسیده‌ایم و به مهارتهای پیروزیهای عمومی که لازمه پیدایش عاداتهای ۴، ۵ و ۶ در ارتباطات ماست نائل نشده‌ایم. فرض کنید که شما در زندگی من نقشی اساسی به عهده دارید. ممکن است رئیس، کارمند، همکار، دوست، همسایه، همسر و یا فرزند من و یا هر فرد دیگری که نیاز به ارتباط و برخورد متقابل با او را دارم باشید. در چنین شرایطی ما ناگزیریم که با هم ارتباط حاصل کنیم، کار کنیم، در رابطه با مسائل مهمی به مشورت بپردازیم، مقصود مشترکی را بجوییم و یا در صدد رفع مشکلی برآییم. در عین حال هر یک از ما چیزها و رویدادها را به گونه‌ای متفاوت می‌بینیم؛ از پشت عینکهای گوناگونی به جهان و قضایا می‌نگریم. شما

خانم جوان را می‌بینید و من پیرزن سالمند را.

بنابراین من با توسل به عادت ۴ (برنده / برنده بیندیشید) نزد شما می‌آیم و می‌گویم: درست است که ما در بیان منظور و حل و فصل مسائل با یکدیگر متفاوتیم. اما چرا تا یافتن راه حلی که هر دوی ما را خرسند کند، تلاش نکنیم؟ طبیعی است که غالب افراد در برابر چنین پرسشی پاسخ مثبت می‌دهند.

سپس من به عادت ۵ مراجعه می‌کنم و می‌گویم: "اجازه دهید، نخست به حرفهای شما گوش کنم" و در حین گوش کردن نه تنها مترصد نیستم که برای هر عبارتی که ابراز می‌دارید، جوابی دندان‌شکن آماده کنم. بلکه برای اینکه عمیقاً و کاملاً منظورتان را درک کنم، ضمن گوش کردن دقیق، از دریچه چشم شما به قضایا می‌نگرم. به مجرد اینکه بتوانم نقطه نظر شما را چون خودتان توصیف کنم، وقت آن فرا می‌رسد که بر نقطه نظر خود تأکید ورزم و شما را یاری کنم تا به همین ترتیب نقطه نظر مرا درک کنید.

ما در شرایطی به سراغ عادت ۶ (نیروی جمعی ایجاد کنید) می‌رویم که ضمن تعهد نسبت به حل یک مسئله، از درک عمیق نقطه نظرهای یکدیگر احساس رضایت می‌کنیم. به علاوه دوش به دوش یکدیگر در صدد یافتن راه حل سوم می‌هستیم که از پیشنهاداتی که هر یک از ما به تنهایی ارائه می‌داد به مراتب بهتر است.

دستیابی به موفقیت در عادهای ۴، ۵ و ۶ ناشی از هوش و ذکاوت نیست، بلکه اساساً حاصل احساس و عاطفه است و تا حدود زیادی به حس امنیت فردی ما مرتبط می‌شود. توانایی ما در اعمال عادهای پیروزی عمومی از احساس امنیت درونی ما سرچشمه می‌گیرد. اگر احساسات ما از امنیت کافی برخوردار نباشد، به رغم هوش و ذکاوت قابل توجه مان، ممکن است به کارگیری عادهای ۴، ۵ و ۶ با مردمی که در قبال مسائل پیچیده نقطه نظرهای کاملاً متفاوتی ارائه می‌دهند، بسیار تهدیدآمیز باشد.

امنیت ذاتی از کجا آغاز می‌شود؟ از دیدگاه مردم و با رفتاری که آنان با ما دارند نشأت نمی‌گیرد. از نقطه نظرها، مقام و منزلت و یا اوضاع و شرایط ما حاصل نمی‌شود. امنیت روحی از درون خود ما ناشی می‌گردد؛ از نگرشهای دقیق و اصولی صحیح که در ژرفای قلب و ذهنمان آشیان کرده، از تناسب و سازگاری ما با اصل از درون به برون و از

شخصیت منسجم و یکپارچه‌ای که سبب می‌شود نهانی‌ترین ارزشهایمان را از خلال رفتارمان به بیرون فرا افکنیم.

به اعتقاد من یکپارچگی شخصیت، اساسی‌ترین عامل ارزشمندی انسان به شمار می‌رود. شخصاً با کتابهای عامه‌پسند موفقیت که می‌گوید عزت نفس عمدتاً ناشی از چارچوبهای ذهنی و نگرش فردی است و می‌تواند انسان را به آرامش خیال رهنمون کند، موافق نیستم. آرامش خیال و صفای باطن تنها زمانی حاصل میشود که زندگی ما با اصول و ارزشهای حقیقی ما به تعادل رسیده باشد.

امنیت باطن حاصل زندگی با اتکای متقابل و مؤثر است؛ در آگاهی از وجود راه‌های برنده/برنده و اینکه همواره می‌توان راه حل سومی را جستجو کرد که برای هر دو طرف نافع و سودمند باشد؛ وقوف به این امر که می‌توان از چارچوبهای ذهنی خویش پافراتر گذاشت و فرد دیگر را واقعاً و عمیقاً درک کرد. وقتی شما با حسن نیت و مشارکت و خلاقیت با مردم ارتباط حاصل می‌کنید، در درون خویش امنیت می‌آفرینید؛ امنیت باطن از خدمت و یاری رساندن عمیق و پرمعنا ناشی می‌شود. می‌توانید چنین امنیتی را در قلمروی کسب و کارتان بجوید؛ برای مثال خود را در قالب فردی خلاق و مددجو ببینید که واقعاً در کار و زندگی دیگران موجب تفاوت می‌شود، منبع دیگر امنیت باطن خدمتی است که از آن نام و نشانی نباشد. نه کسی عرضه‌کننده خدمت را بشناسد و نه لزوماً چنین مقصودی دنبال شود. فرد اینارگر درصدد مطرح کردن خود نیست بلکه می‌کوشد تا آسایش و رفاه و برکت در زندگی دیگران پدید آورد.

ویکتور فرانکل توجه خود را به معنی و مقصود زندگی ما معطوف کرد؛ فرآیندی که از زندگی معمول پا را فراتر می‌گذارد و نیرومندترین تواناییهای درونی ما را بیدار می‌کند. مرحوم دکتر هانس سلی^(۱) در اثر بیاد ماندنی خود در زمینه فشار و استرس می‌گوید: «زندگی شاد و سالم و پردوام حاصل کمک و نوع دوستی و انجام کارهای پرمعنایی است که برای شخص مهیج و پرشور بوده و برای زندگی آحاد مردم، برکت و فراوانی و

سعادت به بار آورد.» شعار اخلاقی دکتر هانس سلی چنین بود: «درصد کسب عشق و دوستی همسایه‌ات باش.»

جرج برنارد شاو^(۱) توصیف زیبایی از نوع دوستی به دست می‌دهد:

لذت حقیقی و شکوهمند زندگی زمانی حاصل می‌شود که هستی شما در جهت اموری که خود آن را عظیم و مهم شناخته‌اید صرف شود. مسبب اصلی این فرآیند جبر طبیعت است و نه هذیان و ناله‌های خودخواهانه و شکوه و شکایت‌های بیمارگونه‌ای که می‌گویید چرا دنیا موهبت‌هایش را از من دریغ کرده و مانع از شادمانی من می‌شود. همواره بر این باور بوده‌ام که، همه دار و ندارم به کل جامعه تعلق دارد. مایلیم تا به هنگام مرگ همه وجودم صرف بشریت شود و نیک می‌دانم که هر چه در این مقصود سخت‌تر بکوشم، عمری طولانی‌تر خواهم یافت. سرور و شادمانی من به خاطر خود زندگی است و نه آنچه از آن می‌ستانم. زندگی برایم چون شمع کوتاه عمر و مختصری نیست بلکه مشعل شکوهمندی است که مایلیم قبل از تسلیم آن به نسل‌های آینده، شعله‌اش را هر چه فروزانتر کنم.

به تعبیر ان آلدون تانر^(۲): "خدمت به مردم اجاره بهایی است که در قبال استفاده از موهبت‌های زندگی می‌پردازیم." به راستی چه راه‌های گوناگون و متنوعی برای پرداخت این اجاره بها در کف اختیار ماست. خواه به کلیسا و یا موسسات خیریه تعلق داشته باشیم و یا از طریق شغل و پیشه خود مجال ایثار و خدمت‌گزاری بیابیم؛ به هر حال ممکن نیست که روزی از زندگی در کره خاک سپری شود و فرصتی را برای ایثار خدمت - دست کم عشق بی قید و شرط - در کف اختیار نداشته باشیم.

1 - George Bernard Shaw

2 - N.Eldon Tanner

برنامه‌نویسی ذهن دیگران

غالب مردمانی که با آنان در رابطه‌ایم، همواره چون آینه، بازتاب اعتقادات، ادراکها و برداشتهای ما هستند و ما نیز بازتاب باورها و نگرشهای آنان. من و شما با اتکای متقابل به یکدیگر حاصل نگرشی هستیم که از آینه اجتماع منعکس شده است.

ما مختاریم که تبلوری از بینش محض و تحریف نشده مردم را به خودشان بازگردانیم. می‌توانیم بر عامل بودنشان مهر تأیید بزنیم و ایشان را افرادی مسئولیت‌پذیر تلقی کنیم. می‌توانیم آنان را یاری کنیم تا سناریوی زندگی خویش را بر محور اصول، ارزشها و استقلال بنویسند و شخصیت ارزشمندی را ارائه دهند؛ می‌توانیم با ذهنیت وفور و فراوانی، به این باور برسیم که بازتاب مثبت به دیگران نه تنها از قدر و منزلت ما نمی‌کاهد که موقعیت و مقام ما را ارتقاء می‌بخشد. چراکه این فرآیند به ما مجال می‌دهد تا با مردمان عامل دیگر ارتباطات مؤثری برقرار کنیم. شاید برایتان پیش آمده باشد که در برهه‌ای از زندگی در انجام کاری به توانایی خویش تردید داشته‌اید؛ در صورتی که استعداد و لیاقت شما در این زمینه از سوی مردمان دیگر ستوده شده است. در حقیقت این کسان سناریوی زندگی شما را نوشته‌اند و شما تغییر و تحول زندگی خود را باید مروهون آنان باشید.

به عکس اگر شما سناریست مثبت‌اندیشی باشید، کارهای پسندیده دیگران را زیر ذره‌بین مثبت‌اندیشی بزرگ می‌کنید و می‌ستایید و هرگاه افرادی، با واکنشهای کدر و فرسوده اجتماع خود را دست کم بگیرند، با خاطر نشان کردن صفات مثبتشان، آنان را به مسیر ارزشمندی هدایت می‌کنید؛ چراکه به توانایی ایشان ایمان دارید و به سخنانشان گوش دل می‌سپارید. نه تنها قصد نداید از مسئولیت‌هایشان بکاهید؛ بلکه تشویقشان می‌کنید تا در اداره امور زندگی عامل باشند.

احتمالاً با داستان موزیکال «مردی از لامانچا» آشنا هستید. این داستان زیبا و لطیف در باره یکی از شوالیه‌های قرون وسطاست که با یک روسپی آشنا می‌شود. تمام مردان بزهکاری که در زندگی این زن نقش داشتند، بر صفات منفی او مهر تأیید زدند و نمایشنامه زندگی او را در قالب زنی سیه‌کار به صحنه آوردند. اما این دلاور عهد وسطی

که طبع شاعرانه و لطیفی هم داشت، با دیدگاه مثبت خود، اصالت و نجابت خاصی را در این زن جستجو کرد و او را بسیار زیبا و دوست‌داشتنی دانست. در حقیقت این مرد مثبت‌اندیش با چشمان نافذش، نیروهای بالقوه عفت و پاکدامنی را در وجود این زن کاوید و پس از یافتن این گوهر گرانبها؛ محترمش شمرد. آنگاه به طور مداوم این صفات را تکرار و تصدیق کرد. حتی نام او را به (دالسینا) تغییر داد تا نگرش و الگوی تازه در وی تداعی شود. نخست این زن با اسم و سناریوی جدید زندگیش مخالفت ورزید و موضع تدافعی اتخاذ کرد. چرا که شخصیت و صفات پیشین او که در طول سالیان دراز محکم و استوار شده بود، بر ذهنیت تازه‌ای که مرد دلاور سعی در القای آن را داشت، غالب می‌شد. زن طبعاً مرد دلاور را جوانی چشم‌چران، خیالاتی و هوسباز تلقی می‌کرد و می‌کوشید به انحراف مختلف از دست او بگریزد. اما مرد در موضع خود محکم و استوار بود و مدام احترام و محبت خالصانه‌اش را نثار زن می‌کرد و صفات ارزنده‌اش را به رخش می‌کشید تا عاقبت توانست فیلمنامه زندگی او را تغییر دهد و تواناییها و ماهیت راستین او را به سطح آورد؛ تا بدانجا که زن توانست پوسته کهنه را دور بیندازد، پوستی که سالیان دراز زخمه‌های ذلت و بی‌عفتی را تاب آورده بود. به این ترتیب او با تشرف به آیین پاکدامنی زندگی جدیدی را آغاز کرد.

سالها بعد وقتی زن بار دیگر به بینشها و گرایشهای گذشته‌اش، تمایل پیدا کرد، مرد دلاور که واپسین روزهای حیاتش را می‌گذراند، پیامی برای زن فرستاد و او را نزد خود فرا خواند. وقتی دالسینا بر بالینش حاضر شد، آهنگ زیبای رویاهای غیرممکن را برایش زمزمه کرد و آهسته زیر لب گفت: "هرگز فراموش نکن که تو دیگر برای همیشه دالسینا هستی."

یکی دیگر از داستانهای کلاسیک در زمینه پیشگویی خودشکوفایی، مربوط به کامپیوتری در انگلستان است که بر حسب تصادف در برنامه‌ریزی آن اشتباهی رخ داده بود؛ به این مفهوم که گروهی از بچه‌های تیز و باهوش را کودن و شماری از بچه‌های به ظاهر کودن را باهوش‌کدگذاری کرده بود. و این گزارش کامپیوتری در آغاز سال تحصیلی تنها معیار ارزیابی هوش و استعداد شاگردان محسوب می‌شد. پس از پنج ماه و

نیم مسئولان از این امر آگاه شدند، تصمیم گرفتند که بدون اطلاع کسی بار دیگر از دانش‌آموزان آزمایش هوش به عمل آورند. نتیجه حیرت‌انگیز بود. امتیازات دانش‌آموزان با هوش در آزمون دوم به میزان قابل توجهی کاهش یافت. زیرا معلمان این دانش‌آموزان را افرادی کند ذهن تلقی می‌کردند و رفتاری در خور افراد بی‌استعداد و کودن با ایشان روا می‌داشتند. برداشت معلمان خود را به اثبات رساند و در نتیجه جای هیچ‌گونه تردیدی برای کسی به جا نماند.

به عکس، امتیازات آزمون هوش شاگردان به ظاهر کندذهن به میزان قابل توجهی افزایش یافت. چرا که معلمان با آنان رفتاری متناسب با شاگردان مستعد و باهوش داشتند. در نتیجه امیدواری، شور و هیجان و خوشبینی معلمان در روحیه شاگردان نفوذ کرد و ایشان را واداشت تا انتظارات معلمان را به شایستگی پاسخ دهند.

از معلمان سؤال شد که در طول چند هفته اول دوره چه احساسی داشتند و اوضاع را چگونه می‌دیدند. آنان پاسخ دادند: "به دلایل مبهمی، روشهای ما درست از آب در نمی‌آمد، از این رو ناگزیر شدیم که شیوه تدریس خود را تغییر دهیم.

در حقیقت چون اطلاعات در گزارش کامپیوتری، بچه‌ها را با هوش و با استعداد معرفی می‌کرد، معلمان اشکال را در شیوه تدریس خود دانستند و کوشیدند که در آن تغییری به وجود آورند. آنان عامل بودند و در حیطه حلقه نفوذ خود کار می‌کردند. در حقیقت ناتوانایی‌های یادگیری دانش‌آموزان چیزی نبود به جز عدم انعطاف‌پذیری و واکنش نامناسب معلمان.

راستی ما چه خصوصیتی از دیگران را به خودشان منعکس می‌کنیم و این انعکاس تا چه اندازه بر زندگی آنان تأثیر می‌گذارد؟ به هر حال هر قدر که بخواهیم می‌توانیم در حسابهای بانک عاطفی مردمان دیگر سرمایه‌گذاری کنیم و هر چه بیشتر آنان را در قالب نیروی بالقوه نهانی‌شان ببینیم، بیشتر می‌توانیم از قوه تخیل به جای نیروی حافظه بهره‌جوییم. خواه این فرد همسر یا فرزند ما باشد یا همکار، کارمند و مدیرمان. همچنین می‌توانیم از عادت بر چسب‌زدن آنان بگریزیم و در عوض یاریشان کنیم تا مستقل و کامیاب شوند و بتوانند به گونه‌ای سازنده، ثمربخش و مفید با دیگران ارتباط برقرار کنند.

گوته می‌گوید: «با انسان همان طور که هست رفتار کنید تا همان طور که هست باقی بماند. با او آن طور که می‌تواند و باید باشد رفتار کنید تا همان گونه شود که می‌تواند و باید باشد.»

توازن در خودسازی

ابعاد چهارگانه بازسازی یعنی ابعاد جسمانی، معنوی، ذهنی و اجتماعی - عاطفی که ماهیت و سرشت ما را تشکیل می‌دهند باید به گونه‌ای متوازن بازسازی شوند. اگرچه احیای هر بعد شایان اهمیت فراوان است؛ در عین حال حد اعلای تأثیرگذاری زمانی عاید می‌شود که این ابعاد به شیوه‌ای متوازن و معقول شکل گیرند و منسجم شوند. غفلت در بازسازی هر یک از این ابعاد تأثیری منفی بر ابعاد دیگر برجا خواهد گذاشت. من به این نکته وقوف کامل یافته‌ام که ابعاد چهارگانه بازسازی، منحصر به افراد نیست بلکه در چارچوب سازمانها، شرکتها و تشکیلات نیز صدق می‌کند. با این تفاوت که در شرکتها و سازمانها، منظور از بُعد جسمانی، ساختار تشکیلاتی بوده که با اصطلاحات اقتصادی تعریف می‌شود؛ بُعد ذهنی و روحی با رشد، قدردانی و بهره‌مندی از استعدادها و بُعد اجتماعی - عاطفی با نحوه ارتباطات با مردم و شیوه برخورد با آنان سنجیده می‌شود. و نهایتاً بعد معنوی که با یافتن معنا و منظور زندگی مرتبط است و از طریق به اجرا درآوردن اهداف، ایثار و خدمات خالصانه و یکپارچگی سازمانی حاصل می‌گردد.

هرگاه سازمان یا نهادی در توجه به یکی از ابعاد چهارگانه غفلت ورزد، بر مجموعه ارکان تشکیلات تأثیری منفی بر جای خواهد گذاشت. به عکس با پیروی از این ابعاد، نیروهای خلاق، به جای کارشکنی و مسدود کردن مسیر پیشرفت و تعالی شرکت، در یک کار جمعی عظیم دوش به دوش یکدیگر پیش می‌روند.

شرکتها و سازمانهایی را می‌شناسم که مسئولانش توجه خود را صرفاً به جنبه‌های اقتصادی کارشان معطوف می‌دارند. البته این کسان به طور معمول ادعا می‌کنند که به جنبه‌های دیگر کار از جمله کیفیت کالا و عرضه خدمات مناسب به مشتریان توجه دارند

و حال آنکه در باطن، تنها تمنايشان دستیابی به پول کلان است.

هر بار که به چنین مواردی برخورد می‌کنم، در می‌یابم که تلاشها و همکاریهای منفی مرسوم در جامعه، موجب مسائلی از قبیل رقابتهای اداری، ارتباطات محافظه کارانه و تدافعی، سیاست بازی و برخی اعمال زیرکانه می‌شود. تردیدی نیست که هیچ تشکیلاتی بدون کسب درآمد دوام نمی‌آورد. در عین حال موجودیت و بقای یک تشکیلات تنها متکی به پول و درآمد نیست. به بیانی دیگر ما بدون خوردن و آشامیدن نمی‌توانیم به زندگی خود ادامه دهیم. با وجود این برای خوردن زندگی نمی‌کنیم. از سوی دیگر، سازمانهایی را دیده‌ام که دقت خود را منحصراً به بعد اجتماعی - عاطفی معطوف داشته‌اند. این تشکیلات به نوعی تجربه اجتماعی دیگری را به منصفه ظهور می‌رسانند؛ اگرچه هیچ‌گونه ضابطه اقتصادی، عامل اصلی نظام ارزشی و بینشی آنان نیست اما هیچ معیاری را برای سنجش کارایی و اثربخشی در کف اختیار ندارند. در نتیجه کارایی و قابلیت مفیدشان به تدریج فرسوده می‌شود و نهایتاً دوام و موجودیتشان در بازار کار به ورطه نابودی کشیده می‌گردد. سازمانهای متعدد دیگری را هم سراغ دارم که حتی سه بعد از ابعاد بازسازی را پی‌گیری و رعایت می‌کنند - آنان ممکن است از ضوابط خدماتی، اقتصادی و ارتباطاتی خوبی برخوردار باشند اما در قبال شناخت، پیشرفت، به کارگیری و قدردانی از دیگران واقعاً تعهدی ندارند. و اگر این نیروها و عوامل روانی در صحنه حاضر نباشند، با تشکیلات خودکامه و در عین حال خیراندیشی رو به رو خواهیم بود که انعکاس آن اشکال مختلف مقاومت اجتماعی، مخالفت و دشمنی، تغییر کارکنان و دیگر مسائل حاد و مزمن خواهد بود. افزایش کارایی و قابلیت‌های مفید، چه در سازمانها و چه در افراد، مستلزم بسط و بازسازی تمام ابعاد چهارگانه به شیوه‌ای معقول و متوازن است. نادیده گرفتن هر کدام از این ابعاد موجب بسیج طیف وسیعی از نیروهای منفی می‌شود که بر علیه رشد و کارایی ما یورش می‌برند. سازمانها و افرادی که همه ابعاد بازسازی را در شعار رسالتشان ملحوظ می‌کنند و آن را در کلیه جوانب و امور محوله مورد توجه قرار می‌دهند، چارچوب نیرومندی را برای بازسازی متوازن فراهم می‌آورند. این فرآیند مداوم بهینه‌سازی، نشان افتخار مردم

ژاپن در قبال نهضت کیفیت کالا است که رمز و راز سلطه و استیلای صنعت و اقتصاد مردم این کشور را نمایان می‌کند.

نقش کار جمعی در بازسازی

تنها در پرتوی اشتراک مساعی و تعاون می‌توان همناختی، هماهنگی و توازن را در ذهن، تن و امور پدید آورد. ابعاد چهارگانه چنان در یکدیگر ذوب شده‌اند که تیز کردن اره در یکی از ابعاد، تأثیر مثبت قابل توجهی در ابعاد دیگر به جای خواهد گذاشت. برای مثال تندرستی جسمانی شما، سلامتی روحیتان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و توانایی اجتماعی - عاطفی‌تان تحت تأثیر توانایی معنوی شماست. به مجرد اینکه در یک بعد پیشرفت کنید، توانایی خود را در ابعاد دیگر افزایش خواهید داد.

هفت عادت مردمان مؤثر، حد اعلا‌ی نیروی جمعی و مشارکت را در میان این ابعاد سبب می‌شود. احیای هر یک از این ابعاد، توانایی شما را برای زندگی کردن با دست کم یکی از هفت عادت میسر می‌کند و چون این عادات متوالی و پی در پی‌اند، پیشرفت در یک عادت، توان شما را برای زیستن با عاداتی دیگر فراهم می‌آورد. هر چه در (عادت ۱) عامل‌تر باشید، اصول رهبری فردی (عادت ۲) و اداره امور زندگی (عادت ۳) را مؤثرتر به کار می‌برید. هر چه زندگیتان را مؤثرتر اداره کنید (عادت ۳)، فعالیت‌های بازسازی بیشتری را در مربع دوم به منصفه عمل در خواهید آورد (عادت ۷). هر چه بیشتر جویای تفاهم باشید (عادت ۵)، راه‌حلهای برنده / برنده بیشتری را می‌توانید در یک کار جمعی جستجو کنید (عادات ۴ و ۶). مهارت هر چه بیشتر در هر عادت‌تی که به استقلال شما بینجامد (عادات ۱، ۲، ۳) تأثیر بیشتری را در موقعیت‌های متکی به عادات ۴، ۵ و ۶ در پی خواهد داشت. و احیای (عادت ۷) فرآیند احیای تمام عادات‌هاست.

وقتی بعد جسمانی را بازسازی می‌کنید، بینش فردی (عادت ۱)، الگوهای خودآگاهی، اراده مستقل، عامل بودن، آگاهی از آزادی عمل در تأثیرگذاری و نه تأثیرپذیری و گزینش واکنش‌تان را در قبال هر محرکی تقویت می‌کنید، و این احتمالاً

بهترین مزیت تمرینات ورزشی به شمار می‌آید.

هرگونه پیروزی شخصی شما به مثابه افزایش موجودی در حساب امنیت باطنی شماست.

وقتی به نوسازی و مرمت بعد معنوی زندگیتان می‌پردازید، رهبری فردی (عادت ۲) خود را تقویت می‌کنید؛ توانایی خود را افزایش می‌دهید تا به جای توسل صرف به حافظه، همگام با تجسمات ذهنی وجدانتان درونی‌ترین دیدگاه و ارزشهای خود را درک کنید، کانونی از اصول صحیح را در درون خویش بیافرینید، عمیقاً رسالت منحصر به فردتان را در زندگی تعریف و سناریوی زندگی را هماهنگ با اصول صحیح بازنویسی کنید و سرچشمه قدرت فردی‌تان را مرکز توجه قرار دهید. آنگاه با زندگی غنی و پرباری که در بازسازی معنوی خویش پدید می‌آوردید، سپرده هنگفتی را در حساب امنیت شخصی‌تان واریز کنید.

با نوسازی بعد ذهنی، مدیریت فردی (عادت ۳) را بهبود می‌بخشید. با برنامه‌ریزی، ذهن را وادار می‌کنید تا به منظور حد اعلای استفاده از وقت و نیرو، اهرمهای نیرومند فعالیت‌های مربع دوم و اولویت اهداف و فعالیتها را شناسایی کنید و آنگاه فعالیت‌های خود را حول اولویتهایتان سازماندهی کرده و به مرحله اجرا گذارید؛ با تداوم تحصیل و کسب علم و دانش، پایه و اساس دانستیهای خود را افزایش دهید و دامنه حق انتخاب خود را وسعت بخشید.

امنیت اقتصادی شما در گروی شغل شما نیست بلکه در توان تولید، اندیشه، یادگیری، خلاقیت و انعطاف‌پذیری شما نهفته است. به بیانی دیگر استقلال مالی به معنای برخورداری از تملک و ثروت نیست بلکه به مفهوم بهره‌مندی از تواناییهای باطنی برای تولید ثروت است.

دستیابی به پیروزی شخصی روزانه، دست کم یک ساعت در روز، برای بازسازی جسمانی، معنوی و ذهنی کاملاً در قلمروی حلقه نفوذ شما و راهگشای رشد و توسعه هفت عادت است. برای گردآوری کلیه این عادت‌ها و آغاز یک زندگی مبتنی بر اصول الزاماً می‌بایستی فعالیت‌های مربع دوم را مرکز توجه قرار دهید. به علاوه پیروزی شخصی

روزانه پایه و اساس پیروزی عمومی روزانه و منبع و سرچشمه امنیت ذاتی شماست که برای تیز کردن اره در بعد اجتماعی - عاطفی به آن محتاجید.

پیروزی خصوصی روزانه، به شما نیرو می‌بخشد تا حلقه نفوذتان را در شرایط و ارتباطات دوجانبه مرکز توجه قرار داده و از چارچوب ذهنی فراوانی و وفور به دیگران بنگرید؛ خالصانه تفاوت‌های ایشان را ارج نهید و از موفقیت‌های آنان شادمان شوید. افزون بر این یاریتان می‌کند تا زمینه کار را برای دستیابی به تفاهم واقعی، اشتراک مساعی برای راه حل برنده / برنده و به کارگیری عادات‌های ۴، ۵ و ۶ فراهم آورید.

مارپیچ صعودی رشد

بازسازی نفس اصل و فرآیندی است که به ما نیرو می‌بخشد تا بی‌وقفه مارپیچ رشد و پیشرفت مداوم را طی کنیم. پیشرفت مداوم و پرمعنا در طول این مارپیچ بالارونده مستلزم رعایت جنبه دیگر بازسازی نفس، یعنی وجدان است؛ موهبت منحصر به فرد انسان که حرکت بالارونده رشد و بالندگی را هدایت می‌کند. مادام استائیل توصیف زیبایی از وجدان دارد: "صدای وجدان چنان لطیف و حساس است که به سهولت می‌توان آنرا خاموش کرد؛ و البته پرواضح است که هرگز نمی‌توان به درستی آن تردید داشت."

وجدان موهبتی است که عوامل متجانس و نامتجانس زندگی ما را براساس اصول و ضوابط صحیح حس می‌کند و چنانچه در موقعیت مناسب و متوازی قرار گیرد ما را از جا می‌کند و به سوی این اصول هدایت می‌کند.

همانطور که پرورش رگ و پی و اعصاب برای ورزشکار، و آموزش ذهن برای دانشجو امری حیاتی به شمار می‌رود، تربیت وجدان برای مردمان واقعاً عامل و مؤثر از اهمیت خاصی برخوردار است. در عین حال آموزش و تربیت وجدان مستلزم تمرکز بیشتر، نظم و ترتیب متوازن‌تر و زندگی کاملاً صادقانه است. آموزش وجدان به مطالعه کتابهای الهام‌بخش، تفکر و تفحص عمیق و ارزنده، و از همه مهم‌تر، زندگی هماهنگ با ندای خفیف و آرام آن نیاز دارد. همان طور که غذاهای ناسالم و سهل‌انگاری در ورزش

آمادگی جسمانی ورزشکار را تباه می‌کند؛ کارها و اعمال زشت، خشن و شهوت‌آلود ذات آدمی را به ظلمت و تباهی سوق می‌دهد و احساسات و ادراکات عالی بشری را از کار می‌اندازد. در چنین شرایطی دیگر از وجدان طبیعی و الهی که پیوسته ندا سرد می‌دهد "کدام راه صحیح است و کدام غلط" خبری نیست و به جای آن صدای مضطرب، لرزان و فرسوده‌ای از اعماق ذهن، پیوسته می‌پرسد: "آیا مردم از کارم سر در خواهند آورد؟"

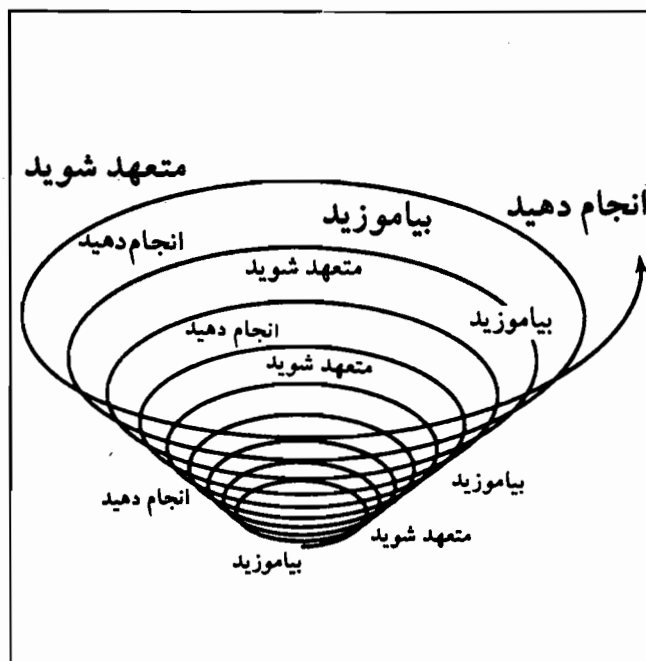
داگ‌ها مرشولد می‌گوید:

همنشینی با جانور درون تنها زمانی میسر است که به او ببینید و با او کاملاً متحد شوید؛ با این منطق، همنوایی با کذب و دروغ ممکن نیست، مگر اینکه کار درست را در برابر حقیقت گم کنید؛ ظلم و تعدی امکان‌پذیر نیست مگر اینکه حساسیت باطن را از دست بدهید. کسی که خواهان باغی مصفا و آراسته است، جایی را برای رویش علفهای هرز باقی نمی‌گذارد.

به هنگام دستیابی به مقام خودآگاهی باید اصول و مقاصد زندگی را برگزید. در غیر این صورت خلاء فکر پر می‌شود؛ خودآگاهی از دست می‌رود و آدمی چون جانورانی می‌شود که صرفاً برای ادامه حیات و تولید مثل زندگی می‌کند. در حقیقت این کسان زندگی نمی‌کنند بلکه صرفاً زنده‌اند. رفتار آنان بدون توجه به عطایای یگانه و منحصر به فردی است که دست نخورده در ژرفای درونشان خفته است. قانون کشت و درو می‌گوید: «ما کاشته‌های خود را می‌درویم؛ نه کمتر و نه بیشتر.» قانون عدالت همواره تغییرناپذیر و پابرجاست. هر چه با موازین و مبانی صحیح، همنواتر شویم، بهتر در باره نظام هستی و زندگی و روابط در این دنیا به داوری می‌نشینیم و الگوها و نگرشهای ما دقیق‌تر می‌شود.

به اعتقاد من، به تدریج که در این ماریپچ بالا رونده، مسیر رشد و بالندگی را طی می‌کنیم، بایستی با تربیت وجدان و پیروی از آن، از فرآیند بازسازی دمی غفلت نوزیم: وجدانی که تحت تأثیر مداوم آموزش و تربیت، ما را در مسیر آزادی، امنیت، تدبیر و نیرومندی به جلو راند.

برای اینکه بر روی مارپیچ صعودی رشد به حرکت ادامه دهیم و اوج بگیریم، ناگزیریم که پیوسته بیاموزیم، متعهد شویم و دست به عمل بزنیم. هر بار که به اقامت در یکی از این سطوح بسنده کنیم و از پیشروی دست برداریم، خود را فریب داده‌ایم. برای دستیابی به رشد و تعالی مستمر، باید بیاموزیم، متعهد شویم و عمل کنیم - بیاموزیم، متعهد شویم و عمل کنیم - و بیاموزیم، متعهد شویم و عمل کنیم.



مارپیچ صعودی رشد

پیشنهادات کاربردی

(۱) فهرستی از فعالیتهایی را که به شما کمک می‌کند تا همواره از وضعیت جسمانی خوبی برخوردار باشید، تهیه کنید. مواردی که با شرایط زندگیتان جور و هم‌هنگ است و همواره می‌توانید از آن لذت ببرید.

۲) یکی از این فعالیتها را برگزیده و آن را به عنوان یکی از اهداف فردی خود در هفته آینده در نظر بگیرید و در آخر هفته، عملکردتان را ارزیابی کنید. در صورت عدم دستیابی به نتیجه مورد نظر، از خود بپرسید که آیا این هدف نسبت به ارزشهای والاتر از اولویت کمتری برخوردار بود یا اینکه از تکیه به اهرم یکپارچگی و انسجام شخصیت غفلت ورزیدید و نتوانستید به ارزشهایتان بچسبید؟

۳- فهرست مشابهی از فعالیتهای مربوط به بازسازی ابعاد روحی و معنوی تهیه کنید. در بخش اجتماعی-عاطفی، روابطی را که مایلید ترمیم کنید و بهبود بخشید و یا اوضاع و شرایط به خصوصی که نفوذ و تأثیرگذاری بیشتری را برایتان میسر می‌کند، فهرست‌وار بنویسید. در هر زمینه‌ای، هدفی را برای هفته آینده برگزینید، آن را به مرحله اجرا گذارید و در پایان هفته ارزیابی کنید.

۴) متعهد شوید که همه هفته، کارهایی را در تمام ابعاد چهارگانه بازسازی، زیر عنوان «اره را تیز کن» برگزینید، به مرحله اجرا گذارید و عملکرد و نتایج آن را ارزیابی کنید.

دیگر بار از درون به بیرون

خدا از درون به بیرون کار می‌کند، جهان از بیرون به درون. جهان آدمی را از بن‌بستها می‌رهاند. مسیح به انسان بصیرت می‌بخشد تا با تشخیص سره از ناسره و حق از باطل، راه بیرون شدن از بن‌بست و تباهی را به روی خود بگشاید. جهان با تغییر محیط زندگی بر خلق و خوی مردم تأثیر می‌گذارد. مسیح مردم را از قید اسارتها آزاد می‌کند تا خود بر محیط زندگیشان تأثیر گذارند. جهان رفتار انسانها را شکل می‌بخشد. اما مسیح می‌تواند سرشت انسانها را تغییر دهد.

«ازرا تافت بنسون»

مایلم حکایتی از زندگیم را با شما در میان گذارم؛ داستانی از چکیده این کتاب. با این امید که بار دیگر به اصول مندرج در آن متصل شوید.

چند سال پیش، برای اینکه مجالی برای نوشتن بیابم به اتفاق خانواده‌ام، دانشگاهی را که در آن به تدریس اشتغال داشتم، ترک کردیم و در ناحیه‌ای در شمال هاوایی اسکان گزیدیم. به مجرد استقرار در این مکان؛ برنامه‌ای را برای کار و زندگی طرح‌ریزی کردیم؛ برنامه‌ای که نه تنها مفید و ثمربخش بود، بلکه شادی و لذت فراوانی را نوید می‌داد.

هر روز پس از دوی صبحگاهی بر روی ساحل، دو تا از پسرانمان را با پاهای برهنه و شلوار کوتاه به مدرسه می‌فرستادیم. آنگاه من به دفترم که ساختمانی مجزا و دنج در کنار مزرعه نیشکر بود می‌رفتم و در محیطی زیبا و ساکت و فارغ از هرگونه سر و صدا و ارتباط تلفنی و جلسه، به نوشتن می‌پرداختم. دفترم تا دانشکده فاصله زیادی نداشت. روزی هنگامی که در کتابخانه دانشکده با انبوهی از کتاب سر و کله می‌زدم، به کتابی برخوردیم که توجه‌ام را به شدت جلب کرد. پس از گشودن آن، بر حسب تصادف، چشمانم بر روی عباراتی متمرکز شد که مفهومی بر سراسر زندگانیم به شدت تأثیر گذاشت. چند بار این عبارت را خواندم؛ معنای ساده‌ای را تفهیم می‌کرد: بین محرک و

واکنش شکاف و یا فضایی وجود دارد و چگونگی استفاده از این فضا، میزان پیشرفت و شادمانی ما را در زندگی تعیین می‌کند.

نمی‌توانم با کلامی ساده تأثیر این آرمان را بر ذهنم، بازگویم. روح و روان من سالیان سال با فلسفه نفس‌گرایی تغذیه می‌شد؛ با وجود این عبارت: «شکاف بین محرک و پاسخ.» جهشی تازه و تقریباً باورنکردنی می‌نمود. جرقه‌ای ذهنی، که دنیای درونم را منقلب کرد؛ آرمانی که وقتش فرا رسیده بود.

بارها و بارها بر این عبارت تأمل و تعمق کردم تا بتدریج بر نگرشم از زندگی، تأثیر ژرفی نهاد، چنانکه پنداشتی از قالب جسمانی خویش بیرون آمده و نظاره‌گر کارها و نقشهای خود در زندگی هستم؛ توانستم در آن فضا قرار گیرم و از آنجا به محرک بنگرم. با کاوش در این فضا که رفیع‌ترین جایگاه دنیا می‌نمود، به حس آزادی باطن برخوردارم و مجال یافتم تا واکنش به محرک را خود برگزینم - حتی محرک شوم و یا دست کم بر آن تأثیر گذارم و حتی جهت آن را معکوس کنم. به مجرد برخورد با این تجربه ارزشمند، من و ساندر را از این آرمان استقبال کردیم و در ارتباطات مان با یکدیگر از آن بهره جستیم. برای مثال ما هر روز قبل از ظهر، با اتومبیل هوندای قدیمی و قرمز رنگی، دو فرزندمان را که هنوز به مدرسه نمی‌رفتند، برداشته و از دفتر من با سرعتی آرام از کنار مناظر زیبا و دلپذیر می‌گذشتیم و حدود یک ساعت فقط با یکدیگر حرف می‌زدیم. بچه‌ها به ندرت سر و صدا می‌کردند و بیشتر سرگرم دیدن مناظر میان راه بودند. به ندرت اتومبیلی را میان راه می‌دیدیم، محیط چنان ساکت بود که به راحتی صدای یکدیگر را می‌شنیدیم. پس از آنکه به طور معمول به ساحل دور افتاده‌ای می‌رسیدیم؛ اتومبیل را در آنجا پارک کرده و حدود دویست متر پیاده می‌رفتیم و نهایتاً بساط پیک‌نیک را برقرار کرده و در فضایی آرام و دلپذیر نهار می‌خوردیم، رودخانه‌ای که با آب شفافش به ساحل ماسه‌ای متصل می‌شد، بچه‌ها را کاملاً مجذوب خود کرده بود و به من و ساندر را مجال می‌داد تا به دور از قیل و قال آنان با یکدیگر حرف بزنیم. من یکسال تمام، با توسل به این شیوه روزی دو ساعت با ساندر ارتباط ژرف و عمیقی برقرار کردم. تجسم میزان تفاهم و اعتمادی که بین ما مبادله می‌شد، احتمالاً برای شما چندان دشوار نیست. ما در نخستین

روز سال، تمام موارد جالب و قابل توجه را مرور کردیم: مردم، آرمانها، رویدادها، بچه‌ها، نویسندگی من، اعضای خانواده در محیط خانه، طرحهای آینده و جز اینها؛ به تدریج ارتباطات ما عمیق تر شد؛ تا بدانجا که گفتگوی ما به دنیای درون راه پیدا کرد. در باره تربیت ما، نگرش ما، احساسات و فقدان اعتماد به نفس ما. در این نوع ارتباطات، کاملاً غوطه‌ور می شدیم؛ گاه آنها را مشاهده کرده و گاه نظاره گر آنها بودیم.

ما از فضای بین محرک و واکنش به شیوه‌ای جدید و در خور توجه استفاده می کردیم. به طوری که موجب شد در باره چگونگی برنامه‌ریزی ذهنمان بیندیشیم و نقش این برنامه‌ریزیها را در تصویری که از جهان داریم، تعیین کنیم.

سفر پر ماجرای ما را در دنیای درون آغاز کردیم و با رویدادهایی جالب‌تر، پر هیجان‌تر و با کشف و بینشی بیشتر از آنچه در دنیای بیرون شاهدش بودیم رو به رو شدیم.

البته همه این رخدادها خوش آیند و شیرین نبود. گهگاه با تجربیاتی تلخ و زنده‌ای هم رو به رو می شدیم. تجربیاتی که کاملاً ما را با باطن خود آشنا و با به سطح آوردن درونیاتمان، نسبت به یکدیگر آسیب پذیر می کرد. در عین حال، این سفر از چنان جاذبه‌ای برخوردار بود، که مایل بودیم سالها به درازا بکشیم. وقتی به موارد ژرف‌تر و ظریف‌تر پرداخته و آن را به پایان می رساندیم، احساس رهایی و شفا وجودمان را در بر می گرفت. چنان نسبت به یکدیگر مفید و حمایت کننده بودیم، چنان همدل و مشوق که با این کند و کاوهای درونی، پهنه ذهن یکدیگر را از عشق، لطف و صفا سیراب می کردیم.

ما بتدریج دو اصل مکتوم زندگی را عیان کردیم: نخست اینکه «بازجویی نکنید.» بدان معنا که به مجرد کنار زدن لایه‌های درونی آسیب پذیری، بایستی از پرس و جو اجتناب و به همدلی بسنده کنیم؛ چرا که بازجویی و سین جیم کردن امری تهاجمی و کنترل کننده بود. ما به جنبه‌های تازه و دشواری پرداختیم که هراسناک و غیر مطمئن بود و ترس و تردید را در وجودمان برمی انگیزت. با وجود این می خواستیم این رشته را پی گیریم و بتدریج این احساس نیاز که به دیگری فرصت دهیم تا درونیات خود را

جلوه گر کند قوت می گرفت.

دومین اصل این بود که وقتی گفتگوی ما آزاردهنده و دردناک می شد، صرفاً ادامه آن را به روز بعد محول می کردیم و یا منتظر می ماندیم تا طرف مقابل آمادگی خود را برای ادامه تسهیم احساسات خویش اعلام کند. با وقوف به این امر که می خواستیم به جنبه های ناهماهنگ زندگی زناشویی خویش بپردازیم، این کار را آغاز کردیم. در عین حال چون وقت و محیط مان هادی و رسانای این فرآیند بود و چون بسیار مشتاق بودیم که نقش خود را در زندگی زناشویی مشاهده کرده و در این فضا پرورش یابیم؛ یقین داشتیم که دیر یا زود همه جنبه های نامتجانس زندگی را حل و فصل خواهیم کرد. دشوارترین و نهایتاً ثمربخش ترین بخش این نوع ارتباطات زمانی متظاهر شد که نقاط ضعف من و ساندر را یکدیگر برخورد کرد. آنگاه، به خاطر دخالت ذهن، فضایی را که بین محرک و واکنش یافته بودیم، دیگر وجود نداشت. چند احساس ناگوار به سطح آمد و آشکار شد. در عین حال اشتیاق عمیق و توافق ضمنی بین ما، آماده مان کرد تا کارها شده را بار دیگر پی گیریم و با برخورد صحیح، چنین احساساتی را حل و فصل کنیم.

یکی از آن لحظه های دشوار، به گرایشهای اساسی شخصیت من مربوط می شد. پدرم فردی محتاط، دقیق و غیراجتماعی بود. به عکس مادرم اجتماعی و خودجوش بوده و هست و من هر دو مجموعه این گرایشها را در خود می یابم. از این رو گاه با احساس ناامنی، مانند پدرم، گوشه گیری و انزوا در پیش می گیرم، سر در لاک خود فرو می برم و با احتیاط همه چیز را نظاره می کنم.

ساندر را بیشتر شبیه مادرم است - اجتماعی، موثق و خودجوش. در طول این سالها، موارد زیادی پیش آمد که هر مستوری را در نزد دیگران بر ملا کرد و اصرار مرا برای ترک این خلق و خوی، کنشی نادرست دانست و معتقد بود که من به احساسات دیگران بی اعتنایم. تمام این تضادهای اخلاقی و بسیاری چیزهای دیگر در طول این دیدارهای عمیق خود را نشان داد: من نهایتاً به این نتیجه رسیدم که بینش و خرد ساندر را ارج نهم؛ این امر مرا یاری کرد تا با مردم حشر و نشر بیشتری داشته باشم و ایثار و حساسیت بیشتری نسبت به آنان نشان دهم.

یکی دیگر از آن اوقات دشوار به ویژگی دیگر ساندر را مرتبط بود که سالها مرا آزار می داد. او ظاهراً نسبت به استفاده از لوازم خانگی با مارک فریجیدر و سواس شدیدی داشت و من ابداً نمی توانستم این گرایش او را درک کنم. رغبت او به خرید لوازم خانگی فریجیدر به حدی بود که حتی زمانی که در شهر کوچک دانشگاهی مان اقامت داشتیم و از نظر مالی هم وضعیت مان رو به راه نبود، اصرار ورزید که برای خرید این نوع لوازم خانگی به شهر بزرگی که حدود شصت مایل با ما فاصله داشت سفر کنیم. زیرا در شهر کوچک ما هیچ فروشگاه‌های این لوازم را عرضه نمی کرد. این موضوع خشم و رنجش شدیدی را در من پدید می آورد.

خرید یک وسیله خانگی، از آن پس به محرکی تبدیل شد که واکنشهای تند و شدیدی را در پی داشت. به نظر می رسید که همین نکته به عنوان سمبل، رشته ای از افکار رنج آور را هدایت می کرد و طیف وسیعی از احساسات منفی را در من پدید می آورد.

من به طور معمول این احساسات را در خود پنهان می کردم. در عین حال فکر کردم باید چاره‌ای بیندیشم. چرا که ممکن است هر آینه، عنان احساساتم را از دست بدهم و چیزهایی که نباید بگویم، به زبان آورم. همین طور هم شد؛ چند بار کنترل از دست دادم و مطالبی منفی به زبان راندم که ناگزیر به عذرخواهی شدم. رغبت او به خرید اجناس فریجیدر رنجم نمی داد، بلکه اصرار او برای توجیه از عقیده‌ای که آن را کاملاً غیرمنطقی و غیرقابل دفاع می خواندم مرا می آزرده. اگر تنها می پذیرفت که واکنشی غیرمنطقی و کاملاً احساساتی دارد، خشم من فرو می نشست. اما توجیه او ناراحت کننده بود.

تقریباً اوایل بهار بار دیگر این موضوع مطرح شد و تمام ارتباطات پیشین، ما را برای برخورد صحیح با این نکته آماده کرد. عمیقاً به این اصل خو کرده بودیم که حتی در قبال اختلاف سلیقه‌های رنج آور، از کنار موضوع بگذریم و از یکدیگر بازجویی نکنیم.

هرگز روزی را که در باره اختلاف نظرها با ساندر را به گفتگو نشستم فراموش نمی کنم. آن روز، بر خلاف روزهای دیگر در کنار ساحل قدم نزدیم بلکه با اتومبیل در میان کشتزارهای نیشکر به گردش پرداختیم؛ شاید به این دلیل که نمی خواستیم چشم در

چشم یکدیگر بدوزیم. ما تاثیرات روحی حاصل از انباشت احساسات ناگوار سالیان سال را در نهانخانه ذهن حس می‌کردیم. هیچ چیز مانند گسستن یک رابطه بحرانی نیست. در عین حال وقتی شما درصدید که شالوده رابطه یک دست و زیبایی را بنا نهید، طرح هر موضوع تفرقه‌انگیزی می‌تواند حائز اهمیت باشد.

من و ساندر را از آنچه که در حین این تأثیر متقابل آموختیم دچار شگفتی شدیم. رابطه‌ای سرشار از هماهنگی و نیروی جمعی بود؛ به طوری که پنداشتی ساندر را برای اولین بار از خودش نکاتی می‌آموزد و دلیل علاقه عجیب و غریبش به لوازم خانگی فریجیدر را کشف می‌کند. او شروع به گفتن مطالبی در باره پدرش کرد؛ در باره روزهایی که پدرش به عنوان معلم تاریخ در دبیرستان تدریس می‌کرد و به تربیت شاگردان اشتغال داشت و سرانجام در باره این که چگونه برای افزایش کسب معیشت به فروش لوازم خانگی رو آورد. او در خلال یک رکود اقتصادی شدید، دشواریهای مالی زیادی را تاب آورده بود و تنها چیزی که در آن روزها به او فرصت می‌داد تا کسب و کارش را استوار نگه دارد، کمک شرکت فریجیدر برای سرمایه‌گذاری بود.

روابط عمیق و شیرین ساندر را با پدرش غیر معمول بود. وقتی پدر در پایان روزی پرتلاش، خسته به خانه برمی‌گشت و بر روی کاناپه دراز می‌کشید، ساندرای کوچولو در حالی که در گوش پدر نوایی زمزمه می‌کرد، پای او را مالش می‌داد. آنان سالها به این ترتیب در کنار هم اوقات خوشی داشتند و از یکدیگر محظوظ می‌شدند. پدر گاه لب به شکوه می‌گشود و نگرانیهایش را در کسب و کار به سطح می‌آورد و قدردانی عمیق خود را از شرکت فریجیدر که با تأمین سرمایه‌گذاری، او را در آن ایام دشواری‌یاری کرده بود با ساندر در میان می‌گذاشت.

این ارتباطات بین پدر و دختر در خلال لحظاتی بسیار طبیعی و خودجوشانه برقرار می‌شد و نیرومندترین نوشتار را بر ذهن ساندر تثبیت می‌کرد. همه چیز از ذهن ناهشیار و شفاف ساندرای کوچولو می‌گذشت و در عمیق‌ترین سطوح آن ضبط و تثبیت می‌گردید. شاید ساندر چنین رویدادهایی را فراموش کرده بود، تا اینکه سکوت و امنیت فضا و محیط ما در آن سال، جزء جزء این خاطرات را به گونه‌ای طبیعی، چون

چشمه‌ای جوشان متظاهر کرد.

ساندرا درک و فهم فوق‌العاده‌ای در خود یافت و ریشه‌ی عاطفی احساساتش را نسبت به فریجیدر کشف کرد. من هم به بینش و سطح تازه‌ای از حرمت دست یافتیم. به این امر واقف شدم که ساندرای در تمام این مدت در باره لوازم خانگی خاصی سخن نمی‌گفت، بلکه در باره پدرش و صداقت و همدلی‌اش نسبت به نیازهای او داد سخن سر می‌داد. هرگز فراموش نمی‌کنم که در آن روز اشک از دیدگان هر دوی ما جاری شد؛ نه به سبب بینش تازه، که به خاطر حس افزون‌تر تکریم و تقدیسی که نسبت به یکدیگر تجربه می‌کردیم، دریافتیم که حتی نکات در ظاهر جزئی و پیش پا افتاده هم ریشه در تجربه‌های عاطفی دارد؛ دانستیم که برخورد با چیزهای در ظاهر کم اهمیت و سطحی بدون پرداختن به موارد ظریف‌تر نهانی لگدمال کردن احساسات درونی طرف مقابل است.

ارتباطات آن ماهها، ثمرات ارزنده و پر حاصلی را به بار آورد و چنان نیرومند شد که تقریباً بی‌درنگ توانستیم به افکار یکدیگر متصل شویم. وقتی هاوایی را ترک کردیم، تصمیم گرفتیم که هرگز این تمرینها را رها نکنیم. با اینکه سالها از آن تجربه شکوهمند می‌گذرد، هنوز هم که هنوز است به طور مرتب سوار بر دو چرخه دونفره و یا در صورت وضعیت نامطلوب هوا، با اتومبیل به گردش می‌رویم و فقط با یکدیگر حرف می‌زنیم. احساس می‌کنیم که کلید حراست از عشق، با یکدیگر سخن گفتن است، به خصوص سخنی که احساسات بی‌شائبه را برون افکند. می‌کوشیم که هر روز در چند نوبت با یکدیگر چنین ارتباطی برقرار کنیم؛ حتی به هنگام سفر هم از رعایت این اصل فروگذار نمی‌کنیم. احساس می‌کنیم که چنین پیوندی راهی را به شادمانی، امنیت و ارزشها به رویمان می‌گشاید.

زندگی نسل در نسل

پس از اینکه من و ساندرای وقایع آن سال با شکوه و قابلیت استفاده‌ی خردمندانه از خلاء بین محرک و واکنش را تجربه کردیم و از چهار موهبت منحصر به فرد سرشت انسان بهره

گرفتیم، خود را نیرومند یافتیم؛ شیوه از بیرون به درون را آزمودیم، به یکدیگر عشق ورزیدیم و کوشیدیم که به وسیله کنترل گرایشها و رفتارهایمان و بهره‌مندی از تکنیکهای مفید تأثیر متقابل، با وجود اختلاف سلیقه‌هایمان، با شادمانی و شغف در کنار هم زندگی کنیم. دانستیم که مسکن‌ها و زخم‌بندیهای خانوادگی ماندگار نیست و تا در سطح نگرشهای اساسی مان کار نکنیم، زخمهای کهنه و مکتوم درمان‌پذیر نیست. وقتی کار را از درون به بیرون آغاز کردیم، توانستیم رابطه‌ای سرشار از اعتماد و یکرنگی را که به گونه‌ای عمیق و ماندگار اختلاف نظرهایمان را حل و فصل می‌کرد بنا نهیم - رابطه‌ای که هرگز با کار از بیرون به درون پدید نمی‌آمد. در حقیقت ما با بررسی برنامه‌های ذهن، تجدید نظر در آن و هدایت زندگی به گونه‌ای که بتوان وقتی را برای فعالیتهای مهم ربع دوم و ارتباطات عمیق با یکدیگر اختصاص داد، نهال تازه ارتباطاتمان را آبیاری کردیم و میوه شیرین، رابطه برنده/برنده، درک عمیق از یکدیگر و نیروی جمعی شگفت‌انگیز را از آن چیدیم.

این نهال ثمرات دیگری هم به بار می‌آورد: توانستیم عمیقاً به این نکته توجه کنیم که ما نیز چون والدین مان، زندگی فرزندانمان را تحت تأثیر قرار می‌دهیم و این نگرشی بود که در گذشته از آن محروم بودیم. با وقوف به تأثیر برنامه‌ریزی ذهن در زندگی‌مان، احساس اشتیاقی تازه برای انتقال اصول صحیح به نسلهای آینده در ما پدیدار شد. من در این کتاب نوشتارهای ذهنی را که از نسلهای پیشین به ما منتقل شده و عاملانه در صدد تغییرش هستیم مرکز توجه قرار داده‌ام. در عین حال در حین مرور و بررسی برنامه‌ریزی ذهن مان، به جنبه‌های مثبت آن که از پیشینیان به ارث برده‌ایم و تاکنون قدرش را ندانسته‌ایم، چشم می‌گشاییم - خود آگاهی واقعی یاری مان می‌کند که از نوشتارهای ذهن و کسانی که این اصول را در ذهنمان تثبیت کردند و ما را در فضایی مبتنی بر اصول پروراندند و آنچه را که هستیم و می‌توانیم باشیم به ما خاطر نشان کردند، قدردانی کنیم.

اعقاب و بازماندگان خانواده‌هایی که نسل در نسل نیرومند و با اعتبار بوده‌اند، از یک نیروی عالی و متعالی برخوردارند. هر خانواده‌ای متشکل از بچه‌ها، والدین، پدربزرگها و

مادر بزرگها، خاله‌ها، عموها، دایی‌ها و فرزندان ایشان که به گونه‌ای مؤثر به یکدیگر اتکا دارند می‌توانند به عنوان نیروی قابل توجهی به کسان دیگر یاری رسانند تا آنان نیز این حس شفاف‌انگیز را کشف کنند که چه کسی هستند، از کجا آمده‌اند، و چه چیزی را در این جهان عرضه می‌کنند.

چقدر با اهمیت و زیباست که بچه‌ها از اصل و نسب خود با خبر شوند و بدانند که با وجود متفرق بودن آنان، افراد زیادی ایشان را می‌شناسند و به آنان توجه دارند. و این می‌تواند مزایای قابل توجهی برای پرورش اعضای خانواده و نسلهای آینده آنان تلقی شود.

اگر یکی از بچه‌های شما در زمان خاصی از زندگیش نتواند به دلیلی رابطه‌ای صمیمی با شما برقرار کند، ممکن است بتواند درونیات خویش را با خواهر یا برادر شما در میان بگذارد. این کسان می‌توانند مسئولیت پدر، مادر، ناصح و یا یک قهرمان را برای مدتی برای او به عهده گیرند.

پدر بزرگها و مادر بزرگهایی که علاقه زیادی به نوه‌هایشان دارند، از جمله مردمان ارزشمند سیاره خاک به شمار می‌روند. به راستی آنان چه بازتاب مثبت و حیرت‌انگیزی از رفتارهای اجتماعی را می‌توانند ارائه کنند. مادر من این گونه است. او حتی در سن هشتاد و چند سالگی علاقه فردی عمیقی نسبت به هر یک از فرزندان خود دارد. گاه او برای ما نامه عاشقانه می‌نویسد. یکی از نامه‌های او را اخیراً در حین پرواز در هواپیما خواندم و اشک بر چهره‌ام جاری شد. اگر امشب به او تلفن کنم، یقین دارم که خواهد گفت: «استفان، مایلم بدانی که چقدر دوستت دارم و اینکه تو چقدر زیبا و دوست داشتنی هستی» او به طور مداوم بر چنین عباراتی تأکید دارد. صمیمیتی که از یک نسل به نسل دیگر خانواده منتقل می‌شود، بالقوه موجب رضایت بخش‌ترین، ثمربخش‌ترین روابط با اتکای متقابل است. و بسیاری از افراد به اهمیت این روابط واقفند. به مجذوبیت داستان یا فیلم «ریشه‌ها» که در چند سال پیش مطرح بود بنگرید. هر یک از ما ریشه‌هایی دارد و از این توانایی بهره‌مند است که این ریشه‌ها را ردیابی کرده و اجداد خویش را بشناسد.

بزرگترین و نیرومندترین انگیزه در انجام این مهم تنها منحصر به خود ما نیست، که به آیندگان و نسلهای آینده همه بشریت مرتبط است. یکبار فردی گفت: «میراث پایدار ما برای فرزندانمان دو چیز است - نخست ریشه‌ها و دوم بالها.»

انتقال دهنده باشید

با اهدای بال به فرزندانمان و همچنین کسان دیگر می‌توانیم فضایی آزاد برایشان فراهم آوریم تا در پرتوی آن از برنامه منفی ذهن که از نسلهای پیشین بر آنان تحمیل شده رهایی یابند. به اعتقاد من این فرآیند به مفهوم تبدیل شدن به فردی است که من و دکتر تری وارنر او را انتقال دهنده نام نهاده‌ایم.

در حقیقت به جای اینکه برنامه‌های منفی ذهن را به نسل آینده منتقل کنیم، می‌توانیم به گونه‌ای تغییرش دهیم که در این فرآیند، خود موجد رابطه‌ای شود. اگر پدر یا مادران با شما رفتاری ناگوار داشته‌اند، بدان معنا نیست که شما هم ناگزیرید چنین رفتاری را با فرزندان در پیش گیرید. شواهد و قرائن زیادی مؤید این حقیقت است که گرچه شما بر طبق چارچوبهای ذهنی خویش عمل می‌کنید. اما آمادگی کامل دارید که بر این نوشتارهای ذهن خط بطلان بکشید چرا که شما عامل هستید، توانایی بازنویسی برنامه ذهن خود را دارید؛ نه تنها می‌توانید از بدرفتاری با کودکان اجتناب کنید بلکه می‌توانید ایشان را تایید و ذهنشان را به شیوه‌ای مثبت برنامه‌نویسی کنید. می‌توانید این نکته را در شعار رسالت فردی خویش بگنجانید و در ذهن و قلبتان حک کنید و آنگاه در ذهن مجسم کنید که در پیروزی شخصی هر روز خویش زندگیتان را هماهنگ با شعار رسالت فردی خود حس می‌کنید. می‌توانید گامی به جلو نهدید، به والدیتان عشق بورزید، بر قصورشان قلم عفو بکشید و اگر هنوز در حیاتند، با تلاش در درک درست رابطه‌ای مثبت با ایشان بنا نهید.

گرایشی که از نسلهای گذشته به خانواده شما رسیده چه بسا با اقدامی از سوی شما متوقف شود. شما فردی انتقال دهنده‌اید وجود شما اتصال بین نسلهای گذشته و آینده است و تغییر شما می‌تواند بر زندگیهای افراد بسیاری در نسلهای آتی تأثیر گذارد.

تغییر واقعی از درون به برون پدیدار می‌شود؛ نمی‌توان با تکنیکهای زودگذر اخلاقیات شخصیت برگهای گرایش و رفتار را قطعه قطعه کرد، بلکه باید هر بار به ریشه ضربه وارد آورد. به بیانی دیگر ساختار فکر و برداشتهای اساسی ما که شخصیت ما را توصیف می‌کند باید متحول شود و به این ترتیب عینکی در اختیارمان قرار گیرد که از پشت آن بتوانیم به جهان واقعی بنگریم.

درگفتار آمیل^(۱) آمده است:

حقایق اخلاقی می‌تواند در فکر متصور شود. آدمی می‌تواند درباره آن احساساتی داشته باشد؛ می‌تواند با آن زندگی کند. در عین حال این حقایق ممکن است به اشکال مختلف در ما نفوذ کند، از آن ما شود و باز هم از دست ما بگریزد.

عمیق‌تر از هشیاری ما، هستی ماست - خمیر مایه وجودمان، طبیعت و سرشت ما. فقط واقعیهایی که به جزئی از سرشت ما تبدیل می‌شوند، خود انگیخته می‌گردند؛ اختیاری و یا غیراختیاری، ارادی و یا غیرارادی به هر حال بخشی از زندگی‌مان می‌شوند؛ یعنی بیشتر از اموال و داری ما. مادامی که بتوانیم شکافی را بین حقیقت و خودمان بیابیم، خارج از حقیقت به سر می‌بریم. اندیشه، احساس، انگیزه و هشیاری زندگی را چه بسا توان کاملاً زندگی نامید. پس هدف زندگی، الهی و آسمانی شدن است. پس تنها می‌توان گفت که فقط حقیقت فراسوی امکان فقدانش به ما تعلق دارد. دیگر خارج از وجود ما نیست، حتی به مفهومی در دورن ما نیست بلکه ما حقیقت هستیم و حقیقت ما. دستیابی به وحدت و اتفاق - اتحاد - با خودمان، با عزیزانمان، یا دوستان و همکارانمان، بالاترین، بهترین و دلپذیرترین ثمره هفت عادت است. اغلب ما گاه در گذشته طعم دلپذیر میوه اتحاد راستین یا تلخکامی حاصل از تفرقه و انزوا را تجربه کرده‌ایم و نیک می‌دانیم که اتفاق تا چه اندازه ارزشمند، ظریف و شکننده است.

تردیدی نیست که پی‌ریزی سنگ بنای یک منش منسجم و کاملاً یک دست و زیستن در پرتوی عشق و ایثار که چنین اتحادی را می‌آفریند کار آسانی نیست. در عین حال امری

کاملاً امکان‌پذیر است. برای آغاز چنین تحولی، باید مشتاقانه زندگی را بر اصولی صحیح بنا نهاد، نگرشهای ساخته و پرداخته کانونهای دیگر را شکست و گوشه‌آمن و راحت عاداتهای بی‌ارزش را ترک کرد.

گاه که مرتکب اشتباه می‌شویم، خود را ناشی و دست و پا چلفتی حس می‌کنیم. اما اگر از پیروزی شخصی روزانه آغاز کنیم و از درون به بیرون آن را بکاویم، به طور حتم نتایج مورد نظر حاصل می‌شود. هر گاه در کشتزار ذهن بذری بکاریم، از روی تأمل علفهای هرز دور و اطرافش را قطع کنیم، به آن آب و غذا برسانیم، شور و هیجان حاصل از رشد واقعی را حس کرده و سرانجام به گونه‌ای بی‌نظیر از ثمره‌ارزنده زندگی مناسب و مؤثر کام می‌جویم. دیگر بار کلام نغز و ارزنده امرسون را خاطر نشان می‌کنم: «آنچه را که در انجامش اصرار می‌ورزیم، به تدریج آسان تر حاصل می‌شود. این بدان معنا نیست که ماهیت کار تغییر کرده است بلکه به این مفهوم است که توانایی ما برای انجام چنین کاری افزایش یافته است.»

با تمرکز بنیان زندگی بر اصول درست و آفرینش کانونی متوازن بین اقدام و افزایش توانایی برای اقدام، برای ایجاد زندگی مفید، مؤثر و سرشار از صلح و صفا، کارآمد و ورزیده می‌شویم... برای خودمان و برای نسلهای آینده.

یادداشت شخصی نویسنده

در بخش پایانی این کتاب، مایلم اعتقاد خود را درباره منشأ اصول صحیح با شما سهیم شوم. به اعتقاد من، اصول صحیح زندگی همان قوانین طبیعتند، و خدا، خالق ما آفریننده و پدر همه ما منبع این اصول و همچنین منشأ وجدان ماست. به اعتقاد من، هر چه بیشتر مردم از وجدان القاء شده خویش بهره گیرند، برای تبلور طبیعت‌شان بیشتر رشد می‌کنند و هر چه کمتر از آن برخوردار شوند، خوی و سرشت حیوانی را بیشتر متظاهر می‌کنند.

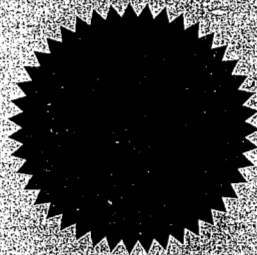
من معتقدم که بخشهایی از سرشت آدمی نمی‌تواند با رعایت قوانین و یا کسب تعلیم و تربیت ارتقاء یابد. بلکه تنها با توسل به لطف پروردگار می‌توان به این درجه از تعالی

رسید. من بر این باورم که ما، به عنوان انسان نمی‌توانیم خود را کامل کنیم و به تعالی برسیم. در عین حال هر گاه با اصول صحیح هم‌نوا شویم، موهبت‌های الهی درونمان می‌شکفتد و یاریمان می‌کند تا تواناییهای نهفته در ذات و ضمیرمان را متجلی کنیم. طبق گفتار؛ تیل‌هاردچاردین^(۱) «ما در جوهر انسانهایی نیستیم که جویای تجربه‌های معنوی باشیم بلکه زاهدانی هستیم که با زندگی مادی سروکار داریم.»
شخصاً تلاش زیادی برای به‌کارگیری اصول این کتاب می‌ذول می‌کنم. هر گونه تلاش و تقلا در این زمینه برایم رضایتبخش و ارزنده است؛ به زندگانی معنا می‌بخشد و یاریم می‌کند که عشق بورزم، خدمت و ایثار پیشه کنم و دیگر بار بیازمایم.
دیگر بار ت، اس، الیوت اعتقاد و کاوش مرا به گونه‌ای زیبا بیان می‌کند:

نباید از اکتشاف باز ایستیم و غایت همه اکتشاف‌هایمان رسیدن به همانجایی خواهد بود که از آن آغاز کرده‌ایم، تا برای نخستین بار همان جا را بشناسیم.

STEPHEN
R. COVEY
—
THE
SEVEN HABITS
OF HIGHLY
EFFECTIVE
PEOPLE

16 Powerful Lessons
for Personal Change



THE INTERNATIONAL
BESTSELLER

استفان کاوی

هفت عادت مردمان موثر

محمد رضا آل یاسین

شابک ۹۶۴-۹۱۴۶۶-۸-۷
ISBN 964-91466-8-7

نا
مو
ها
انتشارات هامون