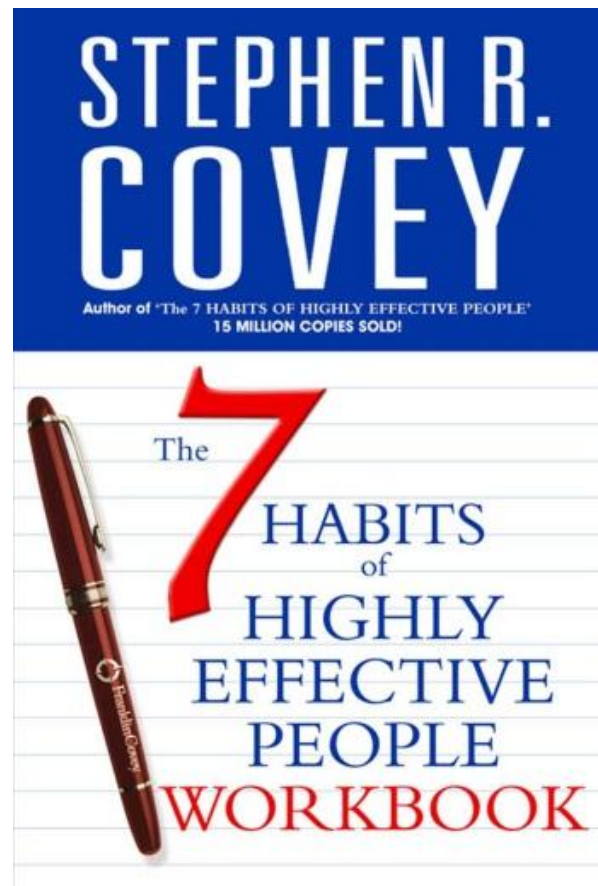


کتاب هفت عادت مردمان موثر

استفان کاوی

ترجمه الهام خرسندی

خلاصه شده توسط امین آرامش



اگر فکر میکنید این خلاصه میتواند برای دیگران هم مفید باشد، حتما آن را در اختیار ایشان قرار دهید.

بخش ابتدایی کتاب

مقدمه

قانون‌هایی جهانی برای سعادت وجود دارد^۱ که در طول تاریخ و در همه جوامع مشترک است. من این قانون‌ها را کشف نکرده‌ام، صرفاً شناسایی کرده‌ام. پیروزی در هر جایی وابسته به هماهنگ بودن با قوانین آنجاست. قانون‌ها ثابت است ولی چگونگی بکارگیری آنها در هر فرد متفاوت است و بسته به ابتکارها و استعدادهای ما دارند.

قانون برقراری تعادل بین تقاضاهای امروز و ایجاد توانایی که منجر به موفقیت شما در آینده شود گریزناپذیر است. سرزنش کردن دیگران شاید آرامش موقتی ایجاد کند اما در بلندمدت باعث می‌شود بیشتر از حد با همان مشکل درگیر شویم. ناامیدی حاصل بدبینی و سرزنش دیگران است.

فرهنگ جدید به ما رقابت با همه را یاد داده و علیرغم اینکه ممکن است نشان دهیم از موفقیت دیگران خوشحال شده‌ایم ولی از داخل خودخوری می‌کنیم.^۲ کارهای بزرگ به صورت تیمی با احترام دوسویه انجام شده.

بجای گوش کردن به حرف‌های طرف مقابل، جواب خود را آماده می‌کنید. قانون تاثیرگذاری بر اساس درک متقابل است. دست کم یک نفر باید برای بار اول حقیقتاً به حرف طرف مقابلش گوش کند.

چند نفر در بستر مرگ به این فکر می‌کنند که ای کاش بیشتر تلویزیون تماشا میکردند یا وقت بیشتری را در اداره می‌ماندند: «هیچ‌کس». آنها به کسانی فکر می‌کنند که دوست دارند؛ به خانواده‌هایشان و به کسانی که به آنها خدمت کرده‌اند.^۳

الگوها و قانون‌ها

آدم‌های زیادی هستند که موفقیت فردی زیادی دارند، ولی برای رشد رابطه‌های سالم عطش دارند.

اگر می‌خواهیم موقعیت را عوض کنیم، اول باید خود را عوض کنیم و برای اینکه خود را واقعاً تغییر دهیم، اول باید دیدگاه و نگرش خود را دگرگون کنیم.

در سالهای اخیر به سراغ تکنیک‌های سریع رفته‌ایم که مشکلات مزمن را حل نمی‌کنند و فقط مسکن هستند. اما قبل از آن، به مسائل اساسی‌تر مثل صبر، سادگی، فروتنی، وفاداری و ... بیشتر توجه می‌شده است.

^۱ این اصل که همه انسان‌های اهل خرد به نتایج یکسان می‌رسند بارها برای من اثبات شده، حالا چه آن انسان ۱۴۰۰ سال پیش در میان اعراب زندگی کند و چه در قرن ۲۱ در غرب دنیا. این پدیده نیز دلیلی جز ثابت بودن قانون‌ها و اصول لازم برای رسیدن به رضایت نیست. افسوس باید بر ملتی خورد که گنجینه بزرگی از این اصول را داشتند و راه درست فهمیدن آن را نیافته بودند.

^۲ سعادت به دیگران و عدم توانایی تحسین دیگران از نشانه‌های کمیود عزت نفس در افراد است.

^۳ اصل بودن روابط انسانی و ارزش زیادی آن توسط افراد زیادی بیان شده است، اما متأسفانه در فرهنگ فردگرای امروز، جایی برای توجه به این اصول باقی نمانده، غافل از اینکه خسران بزرگی در انتظار کسانی است که روابط انسانی‌شان را فدای موفقیت فردی‌شان کردند.

چند اصل اساسی درباره زندگی موثر وجود دارد که مردم فقط زمانی می‌توانند به موفقیت حقیقی و شادی ماندگار برسند که بیاموزند چطور این اصل‌ها را با سرشت درونی خود همراه کنند.

من و همسرم فقط می‌خواستیم رفتارهای شایسته فرزندانمان در جامعه را به رخ بکشیم در حالی که در نظر ما پسرمان از هیچ کاری بر نمی‌آمد. و وقتی ارزش‌هایمان را با ارزش‌های عرف جامعه مقایسه کنیم به یک عشق وابسته به شرایط به پسرمان می‌رسیم.

با تغییر نگرش فهمیدیم چه ویژگی منحصر به فردی دارد و از آن به بعد نقش طبیعی خود را ایفا کردیم، او را تأیید می‌کنیم، در کنار او لذت می‌بریم و برایش ارزش قائل هستیم.^۴ به این ترتیب دیگر در حال مقایسه او با دیگران و قضاوت کردن او نیستیم. خالصانه به این درک رسیدیم که او اساساً فردی مناسب است و می‌تواند از پس زندگی برآید.

هرگاه مشکلاتش را بیان می‌کرد آنها را می‌پذیرفتیم اما به آنها پاسخ نمی‌دادیم، یعنی ما مجبور نیستیم از تو پشتیبانی کنیم، تو اساساً شرایط خوبی داری.^۵

دستاوردهای اجتماعی فرزندانمان [و حال خوب او] نه فقط به خاطر افتخار ازش در جامعه، بلکه به خاطر حس خوشبختی‌ای است که در درون خود احساس می‌کند.

تنها تمرکز روی تکنیک‌ها برای تاثیرگذار بودن، مثل این است که ذهن‌تان را در فاصله زمانی کوتاهی، از مطالب درسی انباشته کنید. گاهی از پیش برمی‌آید و شاید نمره‌های خوبی بگیرید. اما اگر زمان کافی برای مطالعه سپری نشود، هرگز بر مطالبی که در ذهن خود جا داده‌اید مسلط نخواهید شد.^۶

این کار خنده‌دار بنظر می‌رسد، درست مثل اینکه یادتان برود در بهار بذر بپاشید و در تابستان هم مشغول تفریح باشید، اما ناگهان در پاییز بسیار پویا شوید و کشاورزی کنید و منتظر محصول هم باشید! کشاورزی یک سیستم طبیعی است، باید برای آن وقت و هزینه صرف نمود و فرایند خاص خودش را دارد.

همیشه باید به موقع بذر بپاشید تا بتوانید محصول درو کنید. میان‌بری وجود ندارد.

این قانون در مورد رابطه‌ها و رفتارهای انسانی نیز صدق می‌کند. آنها نیز مانند سیستم‌های طبیعی قانون دارند.^۷ شما می‌توانید تکنیک‌هایی آسان را انتخاب کنید که در کوتاه مدت مفید و کارا هستند. اما ارزشی ماندگار در رابطه‌های درازمدت ندارند. در درجه اول بنیان شخصیت شماست که بیشترین ارتباط را برقرار می‌کند.

^۴ اینکه معیار ارزشی که برای فرزندانمان قائل می‌شویم، نظر جامعه در مورد او باشد، جفای بزرگی است در حق فرزندانمان. باید یادمان باشد که هر فرد استعداد خاصی دارد و این بسیار مهم است که ما تنها یاریگر فرزندانمان در استفاده از آن استعداد برای لذت بردن او از زندگیش باشیم.

^۵ یکی از مشخصه‌های عزت نفس بالا این است که ما علی‌رغم علم به نقص‌هایمان، حال خوبی داریم، البته طبیعتاً در جهت رفع نقص‌هایمان تلاش می‌کنیم، ولی ما کامل نیستیم. و این عزت نفس بالا، موهبتی است که می‌تواند توسط رفتارهای والدین در درون فرزندان ایجاد بشود.

^۶ این همان روند اشتباهی است که امروز در جامعه ایران شاهد هستیم، اینکه بجای پایبندی به اصول انسانی برای پیشرفت بلندمدت و (البته پایدار) به دنبال تکنیک‌هایی هستیم که در کوتاه مدت ما را به موفقیت برساند.

قدرت پارادایم و الگو

پارادایم، روش نگرش ما به دنیاست. اگر شما نقشه درست را نداشته باشید و بیشترین تلاش را هم بکنید و تکنیک‌های بسیاری هم یاد بگیرید باز هم به مقصد نخواهید رسید.

پیش‌فرض‌های ما نقش بسیار زیادی از درک ما از واقعیت دارد، در حقیقت آنچه به عنوان واقعیت می‌پنداریم، نوع نگاه ما به آن قضیه است که می‌تواند از دیدگاه فردی دیگر، متفاوت باشد.

ما اگر به شیوه‌ای متفاوت از آنچه دیدگاه ماست صحبت و عمل کنیم، نمی‌توانیم شخصیتی کامل و یکدست داشته باشیم.^۸ اگر در درازمدت نتوانیم پارادایم‌های اساسی‌ای که رفتارها و نگرش‌های ظاهری و بیرونی ما در آن‌ها ریشه دارند ارزیابی کنیم، تلاش برای عوض کردن دیدگاه و رفتارهای ظاهری و بیرونی مان سودی نخواهد داشت.^۹

ما دنیا را آن‌طور که هست نمی‌بینیم بلکه آن‌طور که ما هستیم و شرطی شده‌ایم که ببینیم، می‌بینیم.

وقتی چیزی را که دیده‌ایم توصیف می‌کنیم فقط داریم خودمان، بینش‌مان و پارادایم‌هایمان را توصیف می‌کنیم.

قدرت تغییر پارادایم و الگو

تمام پیروزی‌های باشکوه در زمینه تلاش‌های علمی در مرحله اول، سنت‌شکنی و جداشدن از اندیشه‌ها و پارادایم‌های قدیمی و کهنه بوده است. تغییر پارادایم باعث می‌شود ما دنیا را طور دیگری ببینیم که در گذشته نمی‌دیدیم و آن تغییرها دگرگونی‌های قدرتمندی را سبب می‌شوند.

برای تغییرهای کوچک در زندگی‌مان، بهتر است روی دیدگاه‌ها و رفتارهایمان متمرکز شویم. اما برای تغییرهای شگفت و اساسی باید روی پارادایم‌های اساسی خود کار کنیم. برای بریدن هزاربرگ لازم است که فقط یک ضربه به ریشه درخت بزنیم.

برای پیشرفت‌های اساسی در زندگی دست از بریدن شاخ و برگ دیدگاه‌ها و رفتارهایمان برداریم و به ریشه‌ها (پارادایم‌ها) بپردازیم که دیدگاه‌ها و رفتارهایمان برخاسته از آن پارادایم‌هاست.

دیدن و بودن

^۸ آفسوس بسیار برای همه مفاهیم والایی که در بستر دین وجود دارد و به جای ارائه به عنوان قوانین زندگی خوب و کسب رضایت پایدار به شیوه‌ای نامطلوب ارائه می‌شود.

^۹ باید خودمان را زندگی کنیم.

^۹ وقتی من فرزندم را انسان ضعیفی بدانم که باید به او کمک کنم و سعی کنم تکنیک‌های مناسب برای کمک کردن به او را فراگیرم، حتی در صورت موفقیت کوتاه مدت، اتفاق مثبتی در بلندمدت نخواهد افتاد. این من هستم که باید نگاهم به فرزندم را عوض کنم.

همه تغییرهای پارادایمی، فوری و آنی نیستند. پارادایم جدید وقتی در ما ایجاد شد که روی رشد و تکامل شخصیت خودمان کار کردیم. پارادایم‌ها جدا از شخصیت نیستند. برای تغییر کردن آنچه می‌بینیم لازم است خود ما نیز تغییر کنیم و برعکس.

پارادایم‌ها بر پایه قانون

در مورد تاثیرگذاری انسان‌ها قانون‌هایی طبیعی وجود دارد که درست مثل قانون جاذبه در علم فیزیک، بدون تغییر و حقیقی هستند.

در فیلم ده فرمان: «غیرممکن است که ما بتوانیم قانون را نقض کنیم. این، ما هستیم که در برابر قانون، خود را انکار می‌کنیم.» میزان دقت نقشه-های ذهنی ما در توصیف قلمرو، در وجود آن قلمرو تاثیری ندارد و آن را تغییری نمی‌دهد.

این قانون‌ها، مثل قانون عدالت، وجود خود را ثابت می‌کنند و هر کسی می‌تواند آن‌ها را معتبر بداند. قانون‌ها حقیقت‌هایی عمیق و بنیادین هستند که می‌توان در سراسر دنیا در مورد افراد، ازدواج، خانواده‌ها و هر نوع شرکت دولتی یا خصوصی استفاده کرد. وقتی این حقیقت‌ها به صورت عادت-هایی برای انسان‌ها درونی می‌شوند، افراد را توانا می‌سازند تا در موقعیت‌های مختلف عملکردهای جدید بیافرینند.

هرچه بیشتر نقشه‌ها و پارادایم‌های ما بر این قانون‌های طبیعی منطبق باشد، دقت و کارایی آن‌ها بیشتر خواهد بود.

قانون‌های رشد و تغییر

تلاش برای داشتن نتیجه‌هایی با کیفیت بالا با استفاده از راه حل‌ها و تکنیک‌های فوری درست به همان اندازه موثرند که شما بخواهید با استفاده از نقشه دیترویت به شیکاگو برسید.

اریش فروم: «امروزه با فردی روبرو هستیم که مثل آدم آهنی رفتار می‌کند، کسی که خودش را نمی‌شناسد و درک نمی‌کند. کسی که حرف‌های بی‌مفهومش جانشین صحبت‌هایی شده که در برقراری ارتباط با دیگران بکار می‌گیرد. کسی که لبخند مصنوعی‌اش جایگزین خنده حقیقی شده است.»

آیا تفکر مثبت به تنهایی می‌تواند باعث شود شما به طور موثر با یک بازیکن حرفه‌ای به رقابت بپردازید؟^{۱۰} دستکاری کردن، نادیده گرفتن یا میانبر رفتن در فرایندهای تکاملی غیرممکن است.

این کار خلاف طبیعت است و تلاش برای میانبر زدن فقط به ناامیدی و بطالت منجر می‌شود.

^{۱۰} این همان کاری است که سخنرانان انگیزشی که می‌خواهند ظرف ۷ روز شما را دگرگون کنند، انجام می‌دهند. تازه ۷ روز ادعای خوبی است، کمتر از این هم شنیده شده!

برای برقراری ارتباط موثر باید شنونده باشیم. این کار نیازمند قدرت احساسی است. توانایی شنونده بودن دربردارنده شکیبایی، روراست بودن و درک است. شاید بتوانیم به صورت مصنوعی برای همکار یا غریبه، وانمود به احساسی بودن کنیم، اما این فقط برای مدتی است.

نکات اجبار به دختر به دادن کادوها به دیگر بچه‌ها:

- در آن لحظه ارزشی که پدران و مادران برای من قائل بودند برایم مهم‌تر از رشد و تکامل بچه‌ام و رابطه‌ام با او بود.
 - انتظار بیش از حد من از او بخاطر سطح پایین‌تر تکاملم بود، من نمی‌خواستم یا نمی‌توانستم شکیبایی کنم یا او را درک کنم.
 - استفاده از قدرت در واقع یک نقطه‌ضعف است.
 - وقتی رابطه پرتنش است و حال و هوا تحت تاثیر احساس است، هرگونه آموزش دادن، نوعی قضاوت یا طردکردن تلقی می‌شود.
 - لازم بود حس مالکیت، زودتر از حس اشتراک ایجاد شود خیلی از افراد که از شراکت خودداری می‌کنند ممکن است هرگز حس مالکیت، داشتن ماهیت حقیقی یا احترام به خویشتن را تجربه نکرده باشند. با صبوری ما بچه‌ها باید مالکیت را حس کنند و به قدری عاقل شوند تا بتوان ارزش بخشندگی را درس داد و خود ما باید مثالی از این آموزه‌ها باشیم.^{۱۱}
- مردم با دیدن موفقیت یک فرد یا سازمان سریعاً به دنبال تکنیک‌های رسیدن به آن موفقیت هستند، حال آنکه موفقیت حقیقی تنها بر قوانین استوار است و با استفاده از تکنیک و در زمان کوتاه محقق نخواهد شد.

سطح جدید تفکر

«از درون به بیرون» یعنی از خودمان شروع کنیم. برای برقراری ارتباط موثر با فرزند یا همسران، او را بیشتر از قبل درک کنید و پدری/همسری دلسوز، باثبات و دوست داشتنی باشید. اگر می‌خواهید در شغل خود آزادی عمل بیشتری داشته باشید، مسئولیت‌پذیرتر، مفیدتر و سودمندتر باشید.

روش «از درون به بیرون» می‌گوید پیروزی‌های فردی مقدم بر پیروزی‌های همگانی است.

هیچ‌وقت ندیدم که راه‌حل ماندگار برای رسیدن به شادی و موفقیت ماندگار، از عوامل بیرونی به وجود بیاید و بعد به درون افراد نفوذ کند. نتیجه پارادایم نفوذ عامل بیرونی به درون افراد، افرادی ناخوشایند بود که احساس قربانی شدن و رکود می‌کردند. افرادی که روی نقاط ضعف دیگران متمرکز می‌شوند و فکر می‌کردند خود آن‌ها مسئول شرایط نامناسبشان نیستند.

مرور کلی هفت عادت

ما در واقع کسی هستیم که کارهایی را به تکرار انجام می‌دهیم. ارسطو: «فکر، فعالیت، عادت، شخصیت»

ترک عادت یا به دست آوردن یک عادت یک فرایند است و نیاز به تعهدی بزرگ دارد.

^{۱۱} ما چه بلایی بر سر بچه‌ها می‌آوریم، وقتی برای به اشتراک نگذاشتن وسایلشان آنها را سرزنش می‌کنیم. وقتی در آینده، فرزند ما (به دلیل تربیت غلط ما) نفهمد تنها خودش بر وقت و عمر خودش مالکیت دارد و کسی حق ندارد آن را به زور تعارف یا هر چیز دیگری از او بگیرد. وقتی به او یاد می‌دهیم این جامعه است که باید برای تو ارزش قائل شود و اصلاً مهم نیست که خودت چقدر برای خودت ارزش داری.

لحظه پرتاب تلاش زیادی می‌طلبید.

تعریف «عادت‌ها»

یک عادت محل تلاقی دانش، مهارت و گرایش‌ها تعریف خواهیم کرد.

ممکن است حتی ندانم برای تعامل موثر با انسان‌ها باید به حرف‌های بقیه خوب گوش داد [دانش]. حتی اگر بدانم، ممکن است مهارت این کار را نداشته باشم [مهارت]. اگر نخواهم به آن‌ها گوش دهم، یک کار، عادت زندگی من نخواهد شد [گرایش].

با کار کردن روی این سه مورد، به سطح جدید تاثیرگذاری فردی و اجتماعی می‌رسیم. این در حالی است که ما را از پارادایم‌های کهنه، که سال‌ها در سایه آن‌ها احساس امنیت کاذب می‌کردیم، فاصله می‌گیریم. این چنین فرایندی به شادمانی می‌انجامد.

شادمانی را می‌توان «محصول آرزوها و توانایی قربانی کردن آنچه الان می‌خواهید برای بدست آوردن آنچه در نهایت می‌خواهید» تعریف کرد.

زنجیره پختگی و بلوغ فکری

ما برای پیشرفت در زنجیره پختگی، از وابستگی به سمت استقلال حرکت می‌کنیم. استقلال پارادایم من است؛ من می‌توانم این کار را انجام دهم و مسئولیت‌پذیر هستم. و به خودم تکیه می‌کنم، من می‌توانم انتخاب کنم.

- اگر از لحاظ فیزیکی فردی وابسته بودم، مثلاً فلج یا ناتوان بودم، به شما نیاز داشتم تا به من کمک کنید.
- اگر از لحاظ احساسی فردی وابسته بودم، احساس امنیت و ارزش گذاشتن برای خودم به نظر شما نسبت به من بستگی داشت. اگر مرا دوست نداشتید، مرا نابود می‌کرد.
- اگر از لحاظ عقلانی فردی وابسته بودم، از شما می‌خواستم به جای من درباره مساله‌ها و مشکلات زندگی من فکر کنید.

استقلال نسبت به وابستگی در سطح بالاتری از پختگی و بلوغ فکری قرار دارد. اما این هدف متعالی نیست. مفهوم همبستگی و اتکای دوسویه کمتر درک شده است و برای بسیاری، رنگ و بوی وابستگی دارد. بنابراین افرادی را می‌بینیم که بیشتر وقت‌ها به دلایل خودخواهانه طلاق می‌گیرند چون به قول خودشان می‌خواهند مستقل باشند. اما این‌گونه کارها وابستگی اساسی‌تر را آشکار می‌کند. این وابستگی به جای اینکه بیرونی باشد، درونی است. وابستگی‌هایی مثل اینکه اجازه می‌دهند نقطه‌ضعف‌های افراد دیگر، زندگی احساسی آنها را نابود کند و با حضور آنها احساس قربانی شدن کنند.

البته ممکن است ما نیاز به عوض کردن شرایط داشته باشیم، اما حتی با بوجود آمدن شرایط بهتر، وابستگی و پختگی ادامه می‌یابد.

تلاش برای رسیدن به تاثیرگذاری ایده‌آل از راه استقلال، مثل این است که با چوب گلف، تنیس بازی کنیم. همبستگی دوسویه نسبت به استقلال، مفهومی بسیار پخته‌تر و پیشرفته‌تر است.

- ما اگر از لحاظ فیزیکی هم‌بسته باشیم، و هریک فردی توانا که می‌توانیم به خود تکیه کنیم، اگر با هم همکاری کنیم، خیلی بیشتر از وقتی نتیجه می‌گیریم که مستقل از هم کار کنیم. حتی اگر عملکرد انفرادی ما در حالت ایده‌آل باشد.
 - اگر از لحاظ احساسی هم‌بستگی متقابل داشته باشیم، من از درون برای خودم ارزش قائلم اما نیاز به عشق، بخشیدن آن به دیگران و دریافت آن را نیز درک می‌کنم.
 - اگر از لحاظ عقلانی هم‌بسته باشیم، من به این درک رسیده‌ام که بهترین تفکر هنگامی است که تفکر من در تفکر دیگران بیامیزد.
- همبستگی دوسویه گزینه‌ای است که فقط افراد مستقل می‌توانند آن را انتخاب کنند. افراد وابسته نمی‌توانند، هم‌بسته باشند.

پیروزی‌های فردی مقدم بر پیروزی‌های همگانی است.
شما نمی‌توانید هیچ فرایندی را برگردانید، همانطور که قبل از درو کردن محصول باید آن را بکارید.

روش تماما از درون به بیرون است. وقتی به صورت واقعی مستقل شدید، پایه‌ای محکم دارید که به صورت موثر هم‌بسته باشید.

۳ عادت اول: پیروزی فردی، ۳ عادت بعدی: پیروزی همگانی، عادت ۷ بازسازی و نوسازی است.

پارادایم هفت عادت

تعریف تاثیرگذاری

تعادل پی (میزان نتیجه و برداشت، تخم طلا) و پی‌سی (توانایی یا سرمایه ایجاد شده برای بدست آوردن تولیدات، گاز) و داستان گاز تخم طلا یک قانون طبیعی است. تاثیرگذاری حقیقی کارکرد این دو مفهوم با هم است.

سه نوع سرمایه

فیزیکی، مالی، انسانی.

اگر به خود ماشین چمن‌زنی نرسیم (سرمایه)، کار چمن زدن (نتیجه) هم مختل خواهد شد. ما بیشتر وقت‌ها برای رسیدن به نتیجه، سرمایه‌های فیزیکی ارزشمندی (اتومبیل، ماشین لباسشویی، بدن، محیط زیست) را نابود می‌کنیم. ایجاد تعادل بین پی و پی‌سی در استفاده مفید از سرمایه فیزیکی تفاوتی شگرف ایجاد می‌کند.

با کاهش تدریجی سرمایه مالی نیز، نمی‌توان بهره بیشتری تولید کرد. از اینکه شرکت یا رئیس، درباره ما چه نظری دارد، دلهره داریم و همین باعث می‌شود از لحاظ اقتصادی وابسته و درحالت تدافعی باشیم.

اگر در ازدواج، طرفین بیشتر نگران سود یا همان تخم‌های طلا باشند و در حفظ رابطه (که رسیدن به آن سودها را ممکن می‌کند) غفلت کنند، بی-احساس و بی‌ملاحظه خواهند شد و یادشان می‌رود اندکی مهر و علاقه چه تاثیری بر عمیق کردن ارتباط دارد. آنها طرف مقابل را بازیچه می‌کنند و

روی نیازهای خود تمرکز می‌کنند و به دنبال مدرکی هستند که ثابت کنند، همسرشان در اشتباه است. عشق رو به نابودی است. غاز هر روز بیمار و بیمارتر می‌شود.

در مورد رابطه پدر و مادر و فرزند: وقتی بچه‌ها کوچکند بسیار وابسته و آسیب‌پذیرند. با نادیده گرفتن پی‌سی (آموزش) برقراری ارتباط، عمیق کردن رابطه و گوش دادن به آنها نادیده گرفته می‌شود. والدین راحت‌تر هستند که از موقعیت خود استفاده کنند و چون بزرگ‌تر و باهوش‌تر هستند! فقط به بچه‌ها بگویند چه کار کنند، سرشان داد بزنند، آنها را بترسانند و بر آنچه می‌خواهند اصرار ورزند.

یا حتی می‌توانند کوتاه بیایند و اغماض کنند و محبوب آنها باشند. چون اجازه همه‌کاری به آنها می‌دهند. اینطوری آنها بدون حس درونی وجود معیار یا انتظار از آنها و بدون تعهد شخصی برای پذیرفتن مسئولیت بزرگ می‌شوند.

**چه قدرت‌طلب باشید و چه اغماض‌کننده ذهنیت شما بر پایه تخم‌های طلاست.
شما می‌خواهید به راه خود بروید و محبوب باشید.**

اما در این میان چه بر سر غاز می‌آید؟ ممکن است برای رسیدن به هدف اتاق تمیز، سرش داد بزنید، چون آرزوی شما رسیدن به تخم‌های طلاست و سلامتی و رفاه غاز را در نظر نمی‌گیرید. اگر پی (تمیز شدن اتاق) و پی‌سی (فرزند شما و رابطه شما با او) در تعادل باشند، او با خوشحالی اتاق خود را تمیز می‌کند، بدون یادآوری شما، چون طوری تربیت شده که متعهد باشد.

پی‌سی سازمانی

اگر فقط بر سود (پی) تمرکز شود و به سرمایه‌ها (پی‌سی) توجه نشود ممکن است در کوتاه مدت وضع خوب باشد ولی در درازمدت غازی باقی نخواهد ماند.^{۱۲}

با کارکنان خود همان رفتاری را داشته باش که می‌خواهی با مشتریان داشته باشی.

ممکن است یک نفر را بخری ولی نمی‌توانی روی قلب و مغزش تسلط داشته باشی. قلب او محل اشتیاق و وفاداری و مغز او محل ابتکار و چاره‌اندیشی است.

نگهداری تعادل بین پی و پی‌سی یعنی برقرار کردن تعادل بین هدف‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت

این کار بین تمیز کردن اتاق و ایجاد رابطه‌ای که در آن فرزند پیوسته خود را متعهد بداند که این کار را با خوشحالی، از روی میل و رغبت و بدون نظارت افراد دیگر انجام دهد، تعادل ایجاد می‌کند.^{۱۳}

^{۱۲} تعادل پی و پی‌سی یکی از مفاهیمی است که از دل تکفر سیستمی هم قابل استخراج است.

^{۱۳} چه بلاها که بر سر غازهایمان (فرزندان عزیزمان!) با اجبار آنها به کارهایی که فکر می‌کردیم درست است، نیاوردیم و چقدر هم ژست گرفتیم که «خب به نفع خودشه!» تهدیدش کردیم و ترساندیم تا کار دلخواه ما را انجام دهد. حال اینکه برای رسیدن به تخم طلا، به غاز ضربه می‌زدیم. رابطه بین ما بخاطر

چگونه از این کتاب استفاده کنیم؟

- ۱- به دید یک کتاب به آن نگاه نکنید که یکبار بخوانید و در قفسه قرار دهید. بارها به آن رجوع کنید.
- ۲- برای یادگرفتن بهتر، مطالب را با این هدف بخوانید که ظرف کمتر از ۴۸ ساعت به دیگران آموزش دهید.

شما چه انتظاری دارید؟

تحقیق اخیر ماریلین فرگوسن:

هیچکس نمی‌تواند دیگری را تشویق به تغییر کند. هریک از ما نگهبان دروازه تغییر خود هستیم. این دروازه فقط از درون به بیرون باز می‌شود. نمی‌توانیم دروازه تغییر دیگری را با جر و بحث یا تحریک احساسی باز کنیم.

اگر تصمیم گرفتید که دروازه تغییرتان را باز کنید و با اصل‌های هفت‌گانه زندگی کنید:

- رشد شما مراحل تکاملی خود را سپری می‌کند در حالی که تاثیر نهایی و ویژه آن تحول‌آفرین خواهد بود.
 - به دست آوردن پیروزی فردی (سه عادت اول) به طرز قابل ملاحظه‌ای منجر به اعتماد به نفس خواهد شد.
 - شما برای تعریف کردن شخصیت خود، نیازی به مقایسه یا ایده‌های دیگران نخواهید داشت.
 - دیگر زندگی احساسی خود را بر اساس ضعف‌های دیگران نخواهید ساخت.
 - رابطه‌هایتان بهبود خواهد یافت (سه عادت دوم).
 - با عادت هفتم، شش عادت اول را تازه خواهید کرد.
- آشکار است که این راه‌حل‌ها سریع به نتیجه نمی‌رسند.

عادت اول

قانون‌های نگرش شخصی

خودآگاهی (یعنی فکر کردن به فرایند تفکر)، تنها مخصوص انسان‌هاست و سایر جانداران چنین ویژگی‌ای ندارند. به دلیل وجود همین توانایی است که می‌توانیم در خود عادت‌ی را ایجاد یا ترک کنیم.

تا زمانی که به طرز نگرش خودمان نسبت به خود و دیگران توجه نکنیم، نمی‌توانیم بفهمیم که دیگران چطور خود و دنیایشان را می‌بینند.

در حالت ناآگاهی ما نیت‌های خود را به رفتار دیگران فرافکنی می‌کنیم.

بازتاب و آینه اجتماعی

اگر طرز نگرشی که ما از خود داشتیم تنها از راه نظرات دیگران و عرف‌های جامعه باشد، بجای یافتن خود حقیقی، تلقی دیگران از خود را در نظر گرفته‌ایم.

سه تئوری قطعی‌گری

- ۱- قطعی‌گری ژنتیکی: اجدادتان تعیین می‌کنند شما چه کارهای انجام دهید.
- ۲- قطعی‌گری روانی: پدر و مادرتان با شیوه تربیت شما در کودکی تعیین کرده‌اند که شما امروز چکار کنید.
- ۳- قطعی‌گری محیطی: چیزی یا شخصی در محیط مسئول وضعیت شماست. شرطی شدن و داستان سگ پاولوف

بین تحریک و پاسخ

فرانکل^{۱۴} فردی قطعی‌گرا و طرفدار روانشناسی فروید بود که باور داشت هرچه در دوران کودکی رخ می‌دهد شخصیت شما را می‌سازد. روزی در کمپ نازی‌ها فهمید خودش تصمیم گرفته که چطور همه چیزها رویش تاثیر بگذارد. فرانکل از سرمایه بشری خودآگاهی استفاده کرد و به این اصل رسید که:

بین تحریک و پاسخ، بشر آزادی انتخاب دارد.

درون این آزادی، سرمایه‌هایی داریم که ما را تبدیل به انسان می‌کند. علاوه بر خودآگاهی قدرت تخیل داریم. توانایی فراتر از آفریدن شرایط در ذهنمان فراتر از واقعیت کنونی. وجدان داریم که یک آگاهی عمیق از درست‌ها و نادرست‌هاست. اراده مستقل داریم. توانایی عمل کردن بر اساس خودآگاهی، فارغ از تاثیرپذیری از فاکتورهای دیگر.

اگر بخواهیم مثل جانداران صرفاً فقط بر اساس گزینه‌ها و شرایط زندگی کنیم، ما نیز همچون حیوان‌ها محدود خواهیم بود.

تعریف واژه پویایی

این واژه به این معناست که ما به عنوان انسان مسئول زندگی خود هستیم. رفتار ما محصول تصمیم‌های ماست و وابسته به شرایط نیست.

بین تحریک و پاسخ، آزادی انتخاب بر اساس خودآگاهی، تخیل، وجدان و اراده مستقل وجود دارد.

^{۱۴} دکتر ویکتور فرانکل، روانکار یهودی که نویسنده کتاب "انسان در جستجوی معنا" است.

افراد پویا کنترل‌کننده اوضاع هستند، چه وضع خوب باشد و چه بد، هیچ فرقی برایشان نمی‌کند. ارزش‌های آنهاست که به آنها انگیزه می‌دهد. در مقابل، افراد واکنش‌گر زندگی احساسی خود را بر اساس رفتار دیگران می‌سازند و نقطه ضعف‌های افراد دیگر را به رخ می‌کشند تا آنها را تحت کنترل بیاورند.^{۱۵}

توانایی برتری دادن ارزش‌ها به تحریک‌های آنی جوهره مشخص انسان‌های پویاست. افراد پویا از درونشان و افراد واکنش‌گر از تعامل‌های بیرونی، فیزیکی، اجتماعی یا روانی تاثیر می‌گیرند.

**روزولت: کسی نمی‌تواند به شما آسیب بزند، مگر اینکه خود بخواهید.
گانندی: آنها نمی‌توانند عزت نفس را از شما بگیرند، مگر اینکه شما آن را به آنها بدهید.**

نه خود انتخاب، بلکه پاسخی که به آن اتفاق می‌دهیم به ما آسیب می‌زند. البته اتفاق‌ها از لحاظ احساسی و اقتصادی می‌توانند به ما آسیب بزنند و باعث غمگین شدنمان شوند، اما شخصیت و ماهیت اساسی ما به هیچ وجه آسیب نمی‌بیند. تجربه ما در شرایط دشوار، شخصیت ما را برای مواجهه با این شرایط در آینده شکل می‌دهند تا بتوانیم شرایط دشوار را در آینده کنترل کنیم.

کام اول را بردارید

سرشت اساسی ما این است که عمل‌کننده باشیم و نه بازیچه عملکرد دیگران. پیشگام بودن به معنی شتابگر، شرور یا پرخاشگر بودن نیست، بلکه به معنی پذیرش مسئولیت‌هاست: باید باعث رخ دادن اتفاق‌ها باشیم.

بسیاری از مردم منتظر روی دادن اتفاقی یا کسی که برایشان ارزش بگذارند هستند. اما بسیاری از افرادی که شغل‌های خوبی بدست آوردند، افرادی پویا هستند که خود راه‌حل مشکلاتشان هستند نه عامل بروز مشکل‌ها.

سپردن افراد به مسئولیت‌هایشان کاری ناشایست نیست، بلکه تائیدکننده وجود آنهاست.^{۱۶}

عمل کنید و گرنه بازیچه عملکرد دیگران می‌شوید

تفاوت بین کسانی که پیشگام می‌شوند و نمی‌شوند مانند تفاوت روز و شب است. یک تفاوت ۲۰ درصدی نیست، ۵۰۰۰ درصدی است! ایجاد تعادل بین پی/پی‌سی نیاز به انگیزه دارد، گسترش هفت عادت نیز نیاز به انگیزه دارد. عادت‌های دیگر نیز وابسته به رشد ماهیچه‌های پویایی شما هستند.

^{۱۵} این همان مفاهیمی است که مبنای کتاب تئوری انتخاب ویلیام گلاسر است. واقعا اصول، یکسان است و همه انسانهای اهل خرد به چیزهای یکسان خواهند رسید و هر یک با زبان خود آنها را بیان خواهند کرد.

^{۱۶} تصور کنید وقتی یکی از زوجین برای شکایت از دست همسرش نزد ما بیاید به او بگوییم مشکل از خودت است! قطعا برآشفته می‌شود، حال آنکه در حقیقت همین نپذیرفتن سهم مسئولیت خودمان در آنچه امروز بر ما می‌گذرد بزرگترین بلایی است که بر سر ما آمده و راه را بر تغییرات خوب نیز خواهد بست، چون تا وقتی عوامل بیرونی پدیدآورنده مشکلات باشند و ما ناتوان بنظر برسیم، سرخورده خواهیم شد و یا به روشهای کنترل دیگران روی خواهیم آورد که آن هم حتی اگر در کوتاه‌مدت موثر باشد، آثار مخرب در درازمدت دارد. بنابراین بنظر می‌رسد دوست خوب، کسی است که هنگام شنیدن شکایت‌های شغلی/خانوادگی/اجتماعی دوستش به دنبال فهماندن سهم تصمیم‌های خود فرد در وقوع آن شرایط باشد.

اگر طرز فکرمان بر اساس پویایی باشد، گفتارمان نیز عوض خواهد شد:

بجای "من همین طوری‌ام" خواهیم گفت: "من می‌توانم راهی متفاوت را انتخاب کنم."

زبان واکنشگر از پارادایم اساسی قطعی‌گرایی ناشی می‌شود و فضای کلی آن انتقال مسئولیت به دیگران است. مشکل جدی زبان واکنشگر این است که این افراد همیشه به دنبال مدرکی برای اثبات باور خودشان مبنی بر تعیین سرنوشتشان توسط محیط یا عواملی در گذشته و خارج از کنترلشان هستند. آنها هر روز بیش از گذشته احساس قربانی بودن می‌کنند.

عاشق شدن فعل است، عشق، احساس است، یا نتیجه فعل عاشق شدن.

پس عاشقتش باش، فداکاری کن، به حرف‌هایش گوش کن، برایش دلسوزی کن. این تصور اشتباه است که ما انسان‌ها فقط محصول و نتیجه احساس‌های خود هستیم. عشق کاری است که شما انجام می‌دهید. فداکاری می‌کنید.

عشق، ارزشی است که از راهکارهای عاشقانه، بروز می‌کند.

دایره نگرانی‌ها / دایره تاثیر گذاری

برای بدست آوردن خودآگاهی بیشتر با توجه به میزان پویایی‌مان باید در مکان و زمان صرف انرژی و وقتمان دقت کنیم. وقتی نگرانی‌هایمان را لیست کنیم (دایره نگرانی‌ها)، تعدادی‌شان در کنترل ما نیستند، همچنین مسئله‌هایی وجود دارد که ما می‌توانیم در قبال آن‌ها کاری بکنیم. در مورد گروه دوم، مساله‌ها را می‌توان شناسایی کرد و در دایره کوچکی به نام تاثیرگذاری قرار داد. با مشخص کردن این دو دایره می‌توانیم وقت و انرژی خود را متمرکز کنیم و از این راه، میزان پویایی ما روش خواهد شد.

تمرکز بر پویایی (انرژی مثبت، دایره تاثیر گذاری را بزرگ‌تر می‌کند)

دایره تاثیرگذاری افراد واکنشگر، با انرژی منفی‌ای تولید شده کوچکتر هم خواهد شد، اما در مورد افراد پویا این دایره با انرژی مثبت ایجاد شده بزرگتر خواهد شد.

کنترل مستقیم، کنترل غیر مستقیم و بدون کنترل

مشکلات ما در این سه حوزه قرار می‌گیرند:

- کنترل مستقیم: مشکلات مربوط به رفتار خودمان، با کار کردن روی عادت‌هایمان برطرف میشوند.
- کنترل غیرمستقیم: مشکلات مربوط به رفتار دیگران، با تغییر دادن متدهای تاثیرگذار برطرف می‌شود اینها پیروزی‌های همگانی هستند که در عاداتهای ۴ تا ۶ به آنها پرداخته می‌شود. بیش از ۳۰ روش تاثیرگذاری شناسایی کرده‌ام.

مشکلات بدون کنترل: کاری از دستمان بر نمی‌آید (از قبیل حقیقت‌هایی راجع به گذشته ما و موقعیت کنونی ما)، باید طرز برخوردمان با آنها را عوض کنیم. یعنی لبخندی بزنییم، صادقانه و با آرامش. سپس این مشکلات را بپذیریم و یاد بگیریم با آنها زندگی کنیم.^{۱۷}

گسترش دایره تأثیر گذاری

اینکه بگوییم "من مسئول نیستم"، راحت‌تر است. اگر قبول کنم "من فردی مسئول هستم"، مجبور خواهم بود عواقب تصمیم‌هایم را هم بپذیرم. حالا اگر من سال‌ها از پذیرفتن بار مسئولیت شانه خالی کرده باشم، بسیار سخت است که امروز مسئول بودنم در قبال وضعیتم را بپذیرم. شیوه انتخاب‌های ما و تمرکز بر تأثیرگذاری مان باعث متمایز شدنمان خواهد شد. گاندى دایره تأثیرگذاری‌اش را به سمت کارگران مزرعه گسترش داد.

داشتن‌ها و بودن‌ها

روش پویایی، تغییر از درون به برون است. پویایی یوسف در وضعیتی که زندانی بود منجر به رشد او شد.

بسیار راحت‌تر است که بخاطر موقعیت ناگواری که داریم، افراد و شرایط را گناهکار بدانیم.

با تکرار پیوسته گناهان و اشتباهات همسرم چه چیزی عاید می‌شود؟ همچنین با غرورها و انتقادهای توانایی‌هایم برای تأثیرگذاری روی او را کاهش می‌دهم و باعث میشوم نقطه ضعف‌هایم برای او موجه و پذیرفتنی جلوه کند. انتقاد من شدیدتر وضعی بود که بتوانم آنرا اصلاح کنم.

اگر خالصانه بخواهم موقعیتم را بهتر کنم، می‌توانم به وضعیت دلخواه رساندن همسرم را کنار بگذارم و روی نقطه ضعف‌های خودم کار کنم. می‌توانم بر شریک مناسب بودن، منبع عشقی بی‌قید و شرط بودن و پشتیبان بودن متمرکز شوم.

راه‌های بسیاری برای کارکردن روی دایره تأثیرگذاری وجود دارد، مانند شونده بهتری بودن، شریک زندگی دوست‌داشتنی‌تر بودن، دانشجوی بهتر بودن، کارمندی مفیدتر بودن. گاهی وقت‌ها پویاترین کار که می‌توانیم انجام دهیم خوشحال بودن است. اینکه صادقانه لبخند بزنییم. آب و هوا دست ما نیست، ولی می‌توانیم با پویایی خودمان حال و هوای فیزیکی و اجتماعی را پدید بیاوریم.

ما می‌توانیم خوشحال باشیم و چیزهایی که در حال حاضر نمی‌توانیم تغییر دهیم، بپذیریم و تلاش خود را بر چیزهایی که می‌توانیم کنترل کنیم متمرکز کنیم.

سر دیگر قطعه خوب

**در حالی که برای انتخاب کارهایمان آزاد هستیم، در انتخاب نتیجه کارهایمان آزادی نداریم.
قانون طبیعی بر نتیجه فرمانروایی می‌کند.**

^{۱۷} اگر انرژی خود را بر روی این دسته قرار دهیم، با توجه به اینکه کاری از دست ما بر نمی‌آید و صرفاً حرص خواهیم خورد، انرژی ما برای تأثیرگذاری بر روی دو دسته قابل کنترل نیز تحلیل خواهد رفت. ما انرژی محدودی داریم، پس بهتر است آن را در جای درست خرج کنیم.

انتخاب ایستادن جلو قطار دست ماست ولی اتفاقی که بعد از آن می‌افتد دست ما نیست. وقتی چوبی را از یک طرف بلند کرده‌ایم، در واقع طرف دیگر را هم بلند کرده‌ایم.^{۱۸}

روش پویا در مقابله با یک اشتباه این است که به سرعت، آن را تعیین کنید، اصلاح کنید و از آن چیزی یاد بگیرید. پیروزی سوی دیگر شکست است.

اشتباه پوشاندن اشتباه اول، یک خودفریبی است. ما بیشترین آسیب را نه از طرف دیگران و نه حتی از اشتباه‌های خودمان می‌خوریم، بلکه پاسخ‌های ما به این مسئله‌ها هستند که آسیب‌رسانند. تعقیب ماری سمی که ما را نیش زده، فقط باعث پخش سم در بدنمان خواهد شد. خیلی بهتر است که فوری زهر را خارج کنیم.

خیلی مهم است که به سرعت اشتباه‌های خود را بپذیریم و آنها را اصلاح کنیم تا نتوانند روی لحظه بعدی ما تاثیر بگذارند و دوباره قدرتمند خواهیم بود.

تعهد دادن و پایبند بودن

در قلب دایره تاثیرگذاری ما، توانایی ما برای تعهد دادن و پایبند بودن به این تعهدها قرار دارد. با خودآگاهی و وجدان از نقطه‌ضعف‌ها و پیشرفت‌ها و استعدادهایمان و آنچه باید تغییر کند آگاه میشویم و با تخیل و اراده مستقل خود استفاده میکنیم تا به آن آگاهی‌ها با تعیین هدف و قول دادن برای رسیدن به آن عمل کنیم. قدرت تعهد دادن و عمل کردن به آنها، جوهره رشد و تکامل تبدیل به عادت تاثیرگذار بودن است.

پویایی: آزمون سی روزه

- مجبور نیستیم مثل فرانکل تجربه اردوگاه مرگ داشته باشیم تا پویایی خود را بشناسیم و پرورش دهیم.
- برای سی روز تعهدهایی کوچک بدهید و به آنها عمل کنید.^{۱۹}
- یک نمونه باشد و نه یک منتقد. شخصیتی برجسته باشید و نه یک قاضی. بخشی از راه حل باشید و نه بخشی از مشکل.
- در مورد نقاط ضعف مردم بحث نکنید. به نفع خوتان بحث نکنید.
- اشتباهتان را به سرعت بپذیرید و اصلاح کنید و از آن چیزی بیاموزید.
- روی چیزهایی که روی آنها کنترل دارید، کار کنید. روی خودتان کار کنید.
- به نقطه ضعف‌های دیگران به مهر و محبت بنگرید و نه از روی سرزنش.
- مهم پاسخ‌های شماست. اگر فکر میکنید «آنجا مشکلی وجود دارد» جلوی این فکر را بگیرید.

^{۱۸} آش با جاش. جالب است که ما درک نکرده‌ایم که قوانین سعادت و روابط انسانی موثر هم به اندازه قانون جاذبه، حتمی‌اند. نتیجه این عدم درک هم، همین میشود که توقع داریم سبب را رها کنیم و در هوا معلق بماند. وقتی هم که چنین نمیشود بجای گله از خودمان برای عدم شناخت قوانین و عمل بر اساس آنها، از سبب شکایت داریم که چرا معلق نماند!

^{۱۹} میکرو اکشن.

هر کسی که میخواهد شادمانی را در تغییر دادن هر چیزی غیر از خودش بجوید، زندگی‌اش را با تلاشهای بی‌ثمر تلف کرده است و غمی که می‌بایست آن را می‌زدود، افزون کرده است.

تمرین‌ها:

- ۱- توجه یک روزه به گفتار خودتان و دیگران در جستجوی عبارات «اگر فقط»، «نمی‌توان» یا «مجبورم»
- ۲- پیشبینی یک واقعه در آینده که قبلاً واکنش‌گرانه برخورد میکردید و برنامه‌ریزی برای پویا عمل کردن.
- ۳- در نظر گرفتن یک مشکل و تحلیل نوع آن به لحاظ کنترل ما (از آن سه حالت) و استفاده از دایره تاثیرگذاری برای رفع آن با برداشتن اولین گام
- ۴- گذراندن آزمون پویایی سی روزه، از دایره تاثیرگذاری خود آگاه باشید.

عادت دوم

قانون‌های رهبری خویشتن

تصور حضور در مراسم خاکسپاری خودمان. دوست دارید افراد مختلف (دوست، اعضای خانواده و ...) راجع به شما چه بگویند؟ اگر به صورت جدی در این تصور شرکت کنید، توانسته‌اید به ارزش‌های عمیق و بنیادین خود پی ببرید، چون تماس مختصری با سیستم هدایت درونی خود در قلب دایره تاثیرگذاری‌تان برقرار کرده‌اید. تاثیر یاد مرگ بر کوچک شمردن رقابت‌ها، تفرقه‌ها و بحث‌های بشر.

با در نظر داشتن نهایت کار از اول، می‌توانید مطمئن شوید که آنچه امروز انجام می‌دهید، از معیاری که برای شما مهم است، سرپیچی نخواهد کرد و هر روز زندگی شما به تصویر کلی‌ای که از زندگی‌تان دارید معنا می‌بخشد.

این یعنی، به طرز ناباورانه‌ای در دام پویایی افتادن، آسان است. بسیار سخت است که پس از تلاش بسیار در بالا رفتن از نردبان پیروزی، متوجه شوید که نردبان با به دیوار اشتباهی تکیه داده‌اید. بیشتر وقت‌ها مردم می‌بینند که به پیروزی‌هایی توخالی دست یافته‌اند، ناگهان می‌فهمند، چیزهایی که بدست آورده‌اند بسیار کم اهمیت‌تر از چیزهایی است که آنها را فدا کرده‌اند.

چقدر زندگی ما تغییر می‌کند اگر به درستی بدانیم که چه چیزی برای ما اهمیت عمیقی دارد. در این صورت طوری روزانه برنامه‌ریزی خواهیم کرد که مهم‌ترین کار راه انجام دهیم.

با تصور اینکه در روز خاکسپاری دوست دارید دیگران در مورد شما چه بگویند، تعریف خودتان از موفقیت را پیدا کرده‌اید.

«او چقدر از خود به جای گذاشت؟»، «او همه چیز را جا گذاشت.»

آفرینش اول چیزها در ذهن ماست و آفرینش دوم، فیزیکی است.

با طرح و نقشه کار کردن یا کوتاهی کردن

همه آفرینش‌های نخستین آگاهانه نیستند، اگر خودآگاهی‌مان را کامل نکنیم و مسئول آفرینش‌های نخستین خود نباشیم، این قدرت را به افراد دیگری و به شرایطی خارج از دایره تاثیرگذاری‌مان واگذار می‌کنیم تا به خاطر کوتاهی ما، زندگی ما را شکل دهند. دیگران با فشار شرایط و موقعیت‌ها نوشته‌ها را درون ما حک می‌کنند، این نوشته‌ها برخاسته از افراد است و نه بر اساس قانون‌های طبیعی. آنها از آسیب‌پذیری، وابستگی عمیق ما به دیگران، نیاز ما به پذیرفته شدن، دوست داشتن، حس تعلق و باارزش بودن برخاسته‌اند.

ما می‌توانیم آفرینش دوم طرح پویای خودمان باشیم،
و البته می‌توانیم آفرینش دوم دستورالعمل‌های دیگران یا شرایط و عادت‌های قبلی خود باشیم.

عادت اول می‌گوید «شما آفریننده هستید» و عادت دوم، برنامه‌ریزی برای همان آفرینش نخستین است.

رهبری و مدیریت، دو آفرینش

رهبری کردن آفرینش نخستین است. مدیریت آفرینش دوم است.

پیتر دراکر: مدیریت، انجام دادن درست کارهاست، رهبری انجام کارهای درست است.

مدیریت، تاثیرگذار بودن در بالا رفتن از نردبان پیروزی است، رهبری تعیین می‌کند که آیا نردبان به دیوار درستی تکیه داده شده یا نه. تاثیرگذار بودن و یا حتی بقای ما، تنها وابسته به میزان تلاش ما نیست، بلکه وابسته به این است که تلاش‌های ما در جنگل درستی صرف شوند و هر دگرگونی که در هر صنعت یا شغلی بروز می‌کند، در مرحله نخست به رهبری و در مرحله دوم به مدیریت نیاز دارد.

مدیریت موثر بدون رهبری موثر، صندلی‌های محکم در عرصه کشتی تایتانیک است. هیچ وقت مدیریت کردن نمی‌تواند شکست رهبری کردن را جبران کند، رهبری کردن سخت است چون ما اکثر وقت‌ها در دام پارادایم‌های مدیریتی می‌افتیم.

پدر و مادرها هم در دام پارادایم مدیریت می‌افتند، بجای هدایت، به ایجاد هدف و به جای اهمیت دادن به احساس خانواده، به کنترل کردن و قانونها فکر می‌کنند. ما قبل از اینکه ارزش‌های خود را روشن کنیم، تلاش می‌کنیم که با تاثیرگذاری، مدیریت کنیم و هدف‌هایی را تعیین کنیم و به آنها برسیم.

باز نویسی: اولین آفریننده خودتان باشید

مثالی خوب در مورد پدر و انتظاری که از ذهنیت فرزندمان در لحظه مرگ راجع به خودمان داریم. شاید کنترل بیرونی آنها در ظاهر آنها را سربراه کند، ولی جایی در درونشان نسبت به ما باقی هستند.

اگر زندگی من با ارزش‌هایم هماهنگ نیستند و زندگی من محصول طرح پویا خودم نیست، بلکه نتیجه آفرینش نخستین برخاسته از شرایط و افراد دیگر است، من می‌توانم عوض شوم و به جای خاطره‌ها از تخلیم استفاده کنم.

من می‌توانم در واکنش‌گر بر اساس شرایط بیرون نباشم، بلکه تنها بر اساس ارزش‌های خودم عمل کنم.

بیانیه ماموریت شخصی

این بیانیه روی آنچه می‌خواهید باشید (شخصیت) و آنچه انجام می‌دهید (همکاری‌ها و دستاوردها) و ارزش‌ها و اصولی که بر پایه آن وجود دارید و کارهایتان را انجام می‌دهید، متمرکز شده است. بیانیه شخصی هر فرد همچون، خود او منحصر به فرد و یکتا است.

شما می‌توانید، بیانیه ماموریت شخصی را یک قانون اساسی شخصی بنامید.

کلید توانایی مواجهه با تغییر شما در این است که هسته‌ای بدون تغییر، از اینکه شما چه کسی هستید، به دنبال چه چیزی هستید و برای چه چیزهایی ارزش می‌گذارید- وجود داشته باشد.

بیان‌درمانی (لوگوتراپی) دکتر فرانکل با کمک کردن به افراد، برای شناسایی مفهوم و ماموریت منحصر به فرد در زندگی، احساس پوچی را حذف می‌کند. وقتی چنین ماموریتی را حس می‌کنید، ریشه پویای خود را پیدا کرده‌اید و به دیدگاه و ارزش‌های دست می‌یابید که زندگی شما را هدایت می‌کند. شما یک مسیر اصلی دارید که بر اساس آن، که بر اساس آن هدف‌های طولانی مدت و کوتاه مدت خود را تعیین می‌کنید. به این ترتیب شما قانونی دارید که می‌توانید، تصمیماتتان در موثر استفاده کردن از وقت استعداد و انرژی‌تان را بوسیله آن سنجیده و ارزیابی کنید.

در مرکز

برای نوشتن بیانیه ماموریت شخصی، باید از مرکز دایره تاثیرگذاری خود شروع کنیم. مرکزی که بیشتر پارادایم‌های ما و دریچه‌ای که ما از طریق آن‌ها به دنیا می‌نگریم را شامل می‌شود.

آنچه در مرکز زندگی ما قرار دارد سرچشمه امنیت، راهنمایی، خردمندی و قدرت ماست.

امنیت: حس ارزش، هویت، ثبات احساسی، عزت نفس و قدرت پایه‌ای شخصی

راهنمایی: سرچشمه هدایت در زندگی، نقشه و مرجع درونی، استانداردها و معیارها که هر لحظه کارها و تصمیم‌ها را هدایت می‌کنند.

خردمندی: دیدگاه به زندگی و مفهوم تعادل، قضاوت، تمایز و درک و فهم را در برمی‌گیرد، خردمندی، یگانگی با مجموعه اجزا.

قدرت: توانایی و ظرفیت انجام کار و پتانسیل رسیدن به چیزها. گنجایش برای تغییر عادات گذشته با عادات باارزش‌تر و موثرتر

این فاکتورها وابسته‌اند. حضور اینها صفر و یکی نیست، به میزانی که حضور داشته باشند یعنی توانسته‌اید آنها را در خود پرورش دهید.

مرکزهای جایگزین

هریک از ما مرکزهایی داریم، هرچند آن را تشخیص نمی‌دهیم.

در مرکز بودن همسران

ممکن است طبیعی بنظر برسد که همسرمان در مرکز باشد. وابستگی شدید ما به این رابطه باعث می‌شود که بسیار آسیب‌پذیر شویم. وقتی با کسی که زیاد به او وابسته‌ایم، مشکل پیدا کنیم، ممکن است ترکیب احساس نیاز و مشکل منجر به حالت یا عشق یا نفرت شود.

در مرکز بودن خانواده

این هم ممکن است طبیعی بنظر برسد. افرادی که خانواده محور توجه آنهاست حس امنیت با ارزش خود را از سنت‌ها، فرهنگ و شهرت خانواده خود می‌گیرند، بنابراین نسبت هر تغییری که روی این شهرت تاثیر بگذارد، آسیب‌پذیر می‌شوند. پدر و مادرهایی که خانواده را در مرکز قرار می‌دهند، ممکن است فقط به رفتارهای لحظه‌ای فکر کنند و بر اساس شرایط فرزندان خود را دوست بدارند و آن‌ها را از لحاظ احساسی، طغیانگر، وابسته و یا حتی بصورت منفی و مخالف، وابسته بار بیاورند.

در مرکز بودن پول

تمرکز روی پول درآوردن به عنوان مرکز ممکن است منجر به نابودی خود پول درآوردن شود. وقتی که همه احساس ارزش، قدرت و ... من وابسته به پول باشد، بسیار آسیب‌پذیر خواهیم بود. این افراد توجهشان به خانواده را کم خواهند کرد.

در مرکز بودن کار

این افراد معتاد به کار می‌شوند. ماهیت اساسی آنها برگرفته از کارشان است: «من دکتر هستم»، «من نویسنده هستم» و ... بخاطر اینکه امنیت آنها در گرو کارشان است، هر چیزی که آن را تهدید کند، آنها را آسیب‌پذیر می‌کند.

در مرکز بودن دارایی‌ها

تنها منظور دارایی‌های مادی نیست، بلکه شهرت و امتیازهایی اجتماعی هم مدنظر است. اگر این دارایی‌ها در مرکز باشند، من بسیار آسیب‌پذیر خواهیم بود، اگر در حضور کسی باشم که شهرت یا موقعیت بهتری دارد، احساس پست بودن خواهیم کرد. حس ارزشمندی من پیوسته در نوسان خواهد بود.

در مرکز بودن خوش گذرانی

خوش‌گذرانی به تنهایی نمی‌تواند حس رضایت پایدار و عمیق را در ما ایجاد کند. اگر تنها به فکر خوش گذرانی باشیم، از موارد موجود خسته خواهیم شد و به فکر خوش‌گذرانی‌های بیشتر و بیشتر خواهیم بود.

در مرکز بودن دوستان/دشمنان

در مرکز بودن دوست هم می‌تواند آثار منفی زیادی داشته باشد. در مرکز بودن دشمن هم معمولاً وقتی وجود دارد که خود فرد به آن آگاه نیست شخصی که دوست یا دشمن را در مرکز قرار می‌دهد، امنیت درونی ندارد و دیگران هستند که مثل عروسک خیمه شب‌بازی او را هدایت می‌کنند.

در مرکز بودن مذهب

این افراد خودشان را با کارهای مذهبی خیلی سرگرم می‌کنند و گویی نسبت به نیازهای ضروری انسان بی‌تفاوت هستند. زندگی بر اساس اصل‌هایی که در مکان‌های مذهبی وجود دارد می‌توند احساس امنیت و ارزش درونی ایجاد کند ولی خود این مکان‌های مذهبی به تنهایی نمی‌توانند. نباید مکان‌های مذهبی را به عنوان مقصد در نظر بگیریم، اینها وسیله‌اند.

در مرکز بودن خویشتن

امروزه رایج‌ترین مرکز، خود انسان است. روشن‌ترین شکل آن خودخواهی است که ارزش‌های افراد دیگر در نظر گرفته نمی‌شود. بیشتر وقت‌ها تشخیص مرکز زندگی دیگران، آسانتر از تشخیص مرکز زندگی خومان است.

مرکز خودتان را شناسایی کنید

می‌توانید شرایط خودتان را با شرایطی که هر یک از چیزهای گفته شده در مرکز باشند، مقایسه کنید و دریابید که واقعا چه چیزی در مرکز است برای شما. بیشتر وقت‌ها مرکز هر شخص ترکیبی از این مرکزهاست. شخصی که مدام از این مرکز به آن مرکز در نوسان است، مانند کسی است که بر چرخ و فلک سوار شده است. لحظه‌ای بالاست و لحظه‌ای پایین و تلاش می‌کند با کمک گرفتن از نقطه ضعف دیگران نقطه ضعف‌های خودش را جبران کند.

مرکزی برای اصل‌ها و قانون‌ها

اصل‌های درست تغییر نمی‌کنند و ما می‌توانیم به آنها تکیه کنیم. اصل‌ها به هیچ چیز واکنش نشان نمی‌دهند. آنها مثل افراد نیستند که ناگهان دیوانه شوند و یا به گونه‌ای متفاوت از قبل با ما رفتار کنند. آنها نمی‌توانند راه ما را با میانبر هموار کنند یا راه‌للهای سریع و فرار را در اختیارمان قرار دهند.

اصل‌های حقیقت‌های عمیق، بنیادین و قدیمی و نیز فاکتورهای رایج و کلی هستند. اصل‌ها از افراد و شرایط بزرگتر هستند و در تاریخ هزاران‌ساله، بارها و بارها شاهد پیروزی این اصل‌ها بوده است.

**ما محدودیم ولی می‌توانیم مرزهای محدودیت خود را عقب‌تر ببریم.
خود این اصل‌ها تغییر نمی‌کنند، اما درک ما از آنها تغییر میکند.**

وقتی با هماهنگی با این اصل‌ها پیش می‌رویم اتفاقات مثبت پیش می‌آید و وقتی آنها را نادیده می‌گیریم، نتیجه‌های منفی پیش می‌آید. با در مرکز قرار دادن اصل‌های همیشگی و بدون تغییر، ما پارادایمی بنیادین برای داشتن زندگی تاثیرگذار، بنا می‌کنیم.

در مرکز بودن اصول

قدرت

- قدرت شما تنها بوسیله درک شما از قانونهای طبیعی و نتایج آنها محدود میشود.
- شما فردی پویا هستید و بوسیله افتار و عملکرد دیگران محدود نمی شوید.
- توانایی شما به دلیل دستیابی به همبستگی دوسویه فراتر از منابع طبیعی خود شماست.
- تصمیمها و کارهای شما با شرایط مالی و سایر محدودیتهای، محدود نمی شود، شما آزادی ناشی از همبستگی دوسویه را تجربه می کنید.

خر دمندی

- قضاوت شما ناظر به عاقبت بلندمدت تصمیم‌هایتان خواهد بود.
- شما متفاوت خواهید بود و واکنش گر نیستید.
- دنیا را با مردم و آنچه برای آنان می‌توانید انجام دهید و پارادایم مفید و موثر بودن می‌بینید.
- روشی پویا را برای خدمت‌رسانی و ساختن شخصیت افراد برمی‌گزینید.
- تمام زندگی را در تجربه فرصت فراگیری و کمک به دیگران می‌بینید.

راهنمایی

- قطب‌نمایی دارید که می‌بینید کجا می‌روید و چگونه به نهایت می‌رسید.
- از دانسته‌هایتان درست استفاده می‌کنید و تصمیمهای کاربردی می‌گیرید.
- جدا از وضع زندگی ایستاده‌اید و کل مجموعه را از دور می‌نگرید، تصمیمات شما بازتاب ملاحظات بلندمدت و کوتاه‌مدت شماست.

امنیت

- امنیت شما با تغییر شرایط بیرونی تغییر نمی‌کند.
- می‌دانید که این اصلها به تکرار در زندگیتان کاربرد دارد.
- اعتماد به نفس پیدا می‌کنید تا بیشتر بیاموزید که بتوانید درک و دانش خود را افزایش دهید.
- سرچشمه امنیت شما، مرکزی بدون تغییر، ثابت و شکست‌ناپذیر را در اختیارتان می‌گذارد تا به تغییرها به عنوان ماجراهایی هیجان‌انگیز نگاه کنید و از فرصتهای تغییر برتی همکاریهای سودمند استفاده کنید.

یک پارادایم عینکی است که روی نگرش شما بر دنیا تاثیر می‌گذارد.

با تغییر پارادایم، نگاه شما به وقایع متفاوت خواهد شد.

وقتی بر پایه اصلهای درست تصمیم می‌گیرید چند تفاوت مهم وجود دارد:

- بازپچه افراد دیگر یا موقعیت‌های نیستید. به صورت پویا آنچه را فکر میکنید بهترین کار است انتخاب می‌کنید.
- میدانید تصمیمتان تاثیرگذارترین است، چون بر اساس اصل‌های طولانی‌مدت و قابل پیش‌بینی است.
- آنچه انتخاب می‌کنید به ارزش‌های نهایی شما در زندگی کمک می‌کند.
- با وجود روابطی که بر اساس همبستگی دوسویه ایجاد کرده‌اید، حتی اگر بیشتر کار کنید باز هم نسبت آنچه انتخاب کرده‌اید احساس آرامش خواهید کرد.
- دور و برتان را متفاوت می‌بینید و متفاوت هم فکر می‌کنید.

نوشتن و استفاده از بیانیه ماموریت شخصی

فرانکل می‌گوید به جای آفریدن ماموریت‌هایمان در زندگی، فقط آنها را کشف می‌کنیم.

فرانکل: هر کس در زندگی، ماموریت مخصوص به خودش را دارد، بنابراین زندگی‌اش تکرارناپذیر است و نمی‌توان او را با کس دیگری جابجا کرد، در نتیجه ماموریت هرکس مثل فرمتهای او یکتاست.

معنی ما از درون وجودمان برمی‌خیزد، فرانکل: بشر نباید معنی زندگی‌اش را بپرسد، بلکه زندگی است که از او این سوال را می‌پرسد و او باید بتواند به این سوال پاسخ دهد.

بیانیه شخصی چیزی نیست که یک شبه نوشته شود. نیاز به کاوش‌های عمیق و آنالیزهای دقیق دارد، بیشتر وقت‌ها چندبار بازنویسی می‌شود تا فرم نهایی بدست آید. ممکن است چندین ماه هم طول بکشد. ممکن است با تغییر شرایط بخواهید تغییرهای اندکی هم در آن ایجاد کنید.

این بیانیه قانون اساسی شما و معیار شما برای سنجش هرچیز دیگر در زندگی شماست. فرایند نوشتن آن به اندازه نتیجه‌اش اهمیت دارد، چون شما را مجبور می‌کند تا به چیزهایی که برتری می‌دهید به صورت دقیق و عمیق فکر کنید و رفتارهایتان را با باورهایتان هم‌جهت کنید. وقتی این کار را انجام دهید، بقیه افراد حس می‌کنند که شما از اتفاق‌هایی که برایتان رخ می‌دهد به سادگی تاثیر نمی‌گیرید.

از همه قسمت‌های مغزتان استفاده کنید

گاهی بیماری یا مرگ عزیزانمان منجر میشود که به این فکر کنیم که «چه چیزی واقعا مهم است؟»، «چرا دارم این کار را انجام می‌دهم؟» اگر شما فردی پویا باشید، مجبور نیستید که منتظر وقوع شرایطی باشید تا دیدگاهتان را گسترش دهید. چندراه برای این کار وجود دارد؛ قدرت تخیل و تصور مراسم خاکسپاریتان. تصور پنجاهمین سالگرد ازدواجتان. تصور زمان بازنشستگی. فرض کنید فقط همین یک ترم زنده هستید.

با داشتن دیدگاهی متفاوت، همه چیز ناگهان تغییر می‌کند.

تاثیر عمیق فکر به مرگ بر روابط دوستانه و عشق. پوچ شدن سرزنش، بددهنی و تحقیر.

مجسم کردن و تصدیق کردن

می‌توانیم تأییدیه‌ای بنویسیم که با تجسم آینده به تغییر رفتارمان کند، باید ۵ عنصر اساسی داشته باشد: مثبت باشد، مربوط به زمان حال باشد، دیداری و احساسی باشد. بعد با تصور وقوع شرایطی که در آن رفتار بدی داشته‌ایم، سعی می‌کنیم در آینده آن موقعیت را تغییر دهیم. اینگونه بجای اینکه بر اساس نگرشهای دیگران زندگی کنیم، با تمرین هر روزه بر اساس نوشته‌های خودم زندگی خواهیم کرد. تأییدیه و تجسم کردن، فرم‌هایی از برنامه‌ریزی هستند و ما باید مطمئن باشیم که خودمان را تسلیم کاری نمی‌کنیم.

نقش‌ها و هدف‌ها را شناسایی کنید

بیانیه ماموریت شخصی‌تان را به نقش‌های مختلفی که در زندگی دارید تقسیم کنید تا متعادل تر شود. ببینید در آن نقش در نظر گرفته شده (پدر، کارمند، همسر، فعال اجتماعی و ...) می‌خواهید چگونه باشید و به چه هدف درازمدتی در آن نقش می‌خواهید برسید.

این هدف‌هایی که برای نقش‌های مختلفتان در نظر می‌گیرید با اصل‌های درست و قانون‌های طبیعی هماهنگی دارند و رسیدن به این هدف‌ها به شما قدرت بیشتر می‌بخشد. آنها هدف‌های دیگران نیستند که شما فقط جذب آنها شده باشید، هدف‌های خودتان هستند.

هدف‌های تاثیرگذار در درجه اول به جای فعالیت بر نتیجه‌ها تمرکز می‌کنند و در ادامه به شما کمک می‌کنند که تعیین کنید کجا هستید. آنها تلاش‌ها و انرژی شما را یکسویه می‌کنند و در نهایت به شما کمک می‌کنند تا این هدف‌های تاثیرگذار را در قالب فعالیت‌های روزانه در آورید. آنها اتفاق‌هایی را موجب می‌شوند که شما را برای محقق کردن بیانیه ماموریت شخصی‌تان توانا می‌کنند.

بیانیه ماموریت خانوادگی

بسیاری از خانواده‌ها بر اساس بحران‌ها و راه‌حلهای سریع و گذرا و تشویق‌های فوری مدیریت می‌شوند و نه بر اساس اصل‌های درست. بیانیه ماموریت خانوادگی شما داشتن بنیان درست خانواده را اظهار می‌کنید، این قانون اساسی خانواده به خانواده دوام، اتحاد و جهت می‌دهد. ارزش‌های فردی با ارزش‌های خانوادگی هماهنگ می‌شود و اعضای خانواده برای اهداف مشترک که نسبت به آنها حس عمیقی دارند کار می‌کنند. خود فرایند نوشتن و اصلاح بیانیه ماموریت، راهی کلیدی برای پیشرفت خانواده است. این قانون اساسی به ما خواهد گفت که چه چیزهای اولویت دارند. مرور روی بیانیه و کار روی وظایف و اهداف منجر به زنده شدن روح خانواده و تعهد دوباره به این قانون اساسی خواهد شد.

بیانیه ماموریت سازمانی

در یک سازمان، هر چیزی تغییر خواهد کرد اما اصول آن تغییر نخواهد کرد. مثلاً برای IBM: شان و منزلت افراد، برتری داشتن و خدمت-رسانی. داشتن بیانیه ماموریت سازمانی که اعضا به آن متعهد باشند، معجزه خواهد کرد، افراد با قلب‌هایشان به اصول پایبند خواهند بود. ولی باید این بیانیه باید به صورت مشارکتی تهیه شود.

بدون مشارکت، احساس تعهدی نیز وجود ندارد.

اگر این بیانیه با مشارکت اعضا تنظیم شود شما دیگر نیازی به راه‌هایی برای ایجاد انگیزه نخواهید داشت. تدوین این بیانیه به زمان، شکیبایی، مشارکت، مهارت و دلسوزی دارد. راه حل موقت و فوری فایده‌ای ندارد.

توصیه‌هایی برای بکار گرفتن

زمان سوگواریتان را با در نظر گرفتن نقشه‌ایتان تصور کنید.

آیا از تصویر امروزتان در نقشه‌های مختلف راضی هستید؟

وقتی را جدا از فعالیت روزانه برای فکر بر روی بیانیه ماموریت شخصی اختصاص دهید.

با مقایسه ویژگی‌های در مرکز بودن چیزهای مختلف، ببینید چه چیزهایی برای شما در مرکز قرار دارد.

یادداشت‌هایی و نقل قول‌ها را به عنوان منبع هنگام تدوین بیانیه ماموریت شخصی نگاه دارید.

با تصور آینده، اصل آفرینش نخست توسط خودتان را محقق کنید.

بیانیه ماموریت گروهی یا خانوادگی با مشارکت اعضا تنظیم کنید.

عادت سوم

عادت سوم، حاصل و نتیجه شخصی و عملی از عادت اول و دوم است. عادت سوم، آفرینش دوم یا آفرینش فیزیکی است. عادت اول و دوم ضروری و پیش نیاز عادت سوم هستند.

شما بدون داشتن درک تصویری از ویژگی‌های خودتان و بدون تمرکز بر کمک منحصر به فردی که شما به دنیا عرضه میکنید، نمیتوانید فردی بر پایه اصل‌های درست باشید.

هنگام برخورد با مساله‌های رهبری شخصی، شما باید سوال‌های اساسی درباره زندگی بپرسید. اما به محض اینکه آنها را حل کردید، باید به گونه‌ای موثر مدیریت کنید تا زندگی‌تان با پاسخ‌هایتان هم‌خوانی داشته باشد.

قدرت اراده مستقل

اراده مستقل به معنای توانایی تصمیم‌گیری، انتخاب گزینه‌ها و عمل کردن بر اساس آنهاست.

مدیریت موثر یعنی چیزهای مهم‌تر را در اول کار بررسی کنید. در حالی که مفهوم رهبری تصمیم می‌گیرد که «مهم‌ترین چیزها» چه مساله‌هایی هستند. مدیریت است که آنها را در اول کار، هر روز و هر لحظه مهم نگه می‌دارد.

فاکتوری که بیش از همه در موفقیت تاثیر دارد، این است که مهم‌ترین چیزها را در اول کار در نظر بگیرید.

کارگزار ارزش‌هایتان باشید و نه کارگزار آن آرزوها و انگیزه‌های آنی که در هر لحظه دارید.

چهار نسل از مدیریت زمان

اولین نسل، تهیه کردن یادداشت‌ها و لیست‌ها بودند، تلاشی برای به تصویر درآوردن درک و پرداختن به همه تقاضاهای مربوط به زمان و انرژی‌مان. نسل دوم با تقویم‌ها و دفترچه‌های تعیین وقت، مشخص شده‌اند. این موج انعکاسی از نگاه به آینده، اتفاق‌ها و فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده آینده است.

نسل سوم، ایده مهم درجه‌بندی اهمیت کارها، شفاف‌سازی ارزش‌ها و مقایسه ارزش فعالیت‌ها بر پایه آن رابطه‌ها در ارزش‌ها را افزوده است. بعلاوه نسل سوم روی اهداف بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت خاص متمرکز شده است. نسل سوم شامل برنامه‌ریزی روزانه برای رسیدن به اهداف و فعالیت‌هایی است که بیشترین ارزش را دارند.

مردم کم‌کم متوجه شدند که تاثیرگذاری آنها با مدیریت زمان نسل سوم انتظاری ایجاد می‌کند که بین فرصت‌ها و ایجاد رابطه‌های عمیق و برآوردن نیازهای بشر، شکاف ایجاد می‌کند، در حالی که نسل سوم به بهره‌برداری لحظه‌ای تاکید دارد. در نتیجه بسیاری از افراد از مدیریت زمان دلسرد می‌شوند، چون بیش از حد تحت فشار برنامه قرار می‌گیرند. آنها آن را رها می‌کنند و به سراغ تکنیک‌های نسل اول و دوم می‌روند تا رابطه‌های پیشین، خودجوشی و کیفیت زندگی خود را حفظ کنند.

اما نسل چهارم درک کرده است که «مدیریت زمان» نامگذاری اشتباهی است. مشکل مدیریت زمان نیست، بلکه مدیریت خودمان است. احساس رضایت، در نتیجه انتظار داشتن از خود و محقق کردن آنهاست و انتظارها و رضایت در دایره تاثیرگذاری ما جای دارند. نسل چهارم به جای تمرکز بر زمان و دوروبر، بر حفظ و افزایش رابطه‌ها و نتیجه‌های بدست آمده متمرکز است یعنی بطور خلاصه تعادل بین پی و پی‌سی.

تکه ۱/۴ دوم

ربع اول، مهم و ضروری: بحران‌ها، مشکلات سخت، پروژه‌های مهلت‌دار

ربع دوم، مهم و غیرضروری: فعالیت‌های پی‌سی و پیش‌گیری‌ها، ایجاد رابطه‌ها، درک فرصت‌های تازه، تفریح و برنامه‌ریزی

ربع سوم، غیرمهم و ضروری: تماس تلفنی، گزارش کردن، پست کردن، شرکت در برخی جلسات، مشکلات سختی که در آینده با آن روبروی می‌شویم، فعالیت‌های مردمی

ربع چهارم، غیرمهم و غیرضروری: برخی تماس‌های تلفنی، کارهایی که وقت تلف کردن هستند، فعالیت‌هایی که فقط لذت لحظه‌ای دارند

کارهای ضروری ما را زیر فشار می‌گذارند و کنترل می‌کنند، ما را به فعالیت وادار می‌کنند و بیشتر وقت‌ها، آنها دلنشین و آسان هستند، اما بیشتر وقت‌ها آنها بی اهمیت هستند.

اهمیت با نتیجه انجام دادن کارها، سروکار دارد. اگر چیزی اهمیت دارد، به ماموریت، ارزش‌ها و هدف‌های بسیار باارزش شما کمک می‌کند. ما به مساله‌های ضروری واکنش نشان می‌دهیم، ولی مساله‌های مهم چون ضروری نیستند به انگیزه و پویایی بیشتر نیاز دارند.

تا هر زمان که روی کارهای ربع اول متمرکز شوید، این قسمت بزرگ و بزرگ‌تر می‌شود تا زمانی سراسر وجود شما را می‌گیرد. برخی افراد همیشه از مشکلات شکست می‌خورند و تنها مایه آرامش آنها فرار به ربع چهارم است. نتایج غالب بودن ربع اول: خستگی بسیار، استرس، چالش‌های مدیریت، سرسری گرفتن همیشگی مشکل‌ها

افراد هم هستند که وقت خود را در ربع سوم صرف می‌کنند و فکر می‌کنند در ربع اول قرار دارند. ضروری دانستن کارهای آنها با توجه به نظر دیگران تعیین شده است. نتیجه‌ها: تمرکز کوتاه مدت، شهرت-شخصیت آفتاب‌پرست‌گونه، احساس قربانی و خارج از کنترل بودن، رابطه‌های سطحی یا شکست‌خورده، بی‌ارزش دیدن هدف‌ها و برنامه‌ریزی‌ها

افراد هم که بیشتر وقت خود را در ربع سوم و چهارم هستند، زندگی‌هایی خالی از مسئولیت دارند، نتیجه‌ها: بی‌مسئولتی بسیار، اخراج از محل کار، وابستگی عمیق به دیگران

افراد موثر از ربع سوم و چهارم دوری می‌کنند، چون خواه ضروری یا غیرضروری، آن کارها مهم نیستند. همچنین آنها با صرف بیشتر وقت در ربع دوم، ربع اول را کوچکتر می‌کنند.

ربع دوم، قلب مدیریت شخصی تاثیرگذار است. فعالیت‌هایی شامل: ایجاد رابطه، نوشتن بیانیه ماموریت شخصی، برنامه‌ریزی بلندمدت، اقدام‌های پیش‌گیرانه، تمرین بدنی و تمام کارهایی است که میدانیم مهمند ولی به ندرت انجامشان می‌دهیم.

مفهوم حرف پیتر دراگر این است؛ ذهن افراد تاثیرگذار، درگیر مشکل‌ها نیست، آنها به استفاده کردن از فرصت‌ها فکر می‌کنند. آنها فرصت‌ها را تغذیه می‌کنند و مشکل‌ها را ضعیف نگه میدارند. بحران‌های آنها در ربع اول اندک است. تعادل بین پی و پی‌سی یعنی تعادل بین هدف و نتیجه را حفظ می‌کنند. نتیجه فعالیت در ربع دوم: تعادل، کنترل، چالش‌های اندک

کارهای ربع دوم از جنسی است که وقت گذاشتن برای آنها پیشرفت زیادی حاصل می‌شود. اما همیشه بهانه‌ای برای انجام ندادن آنها وجود دارد، ربع اول وقت آنها را گرفته است. تنها راهی که میتوان وقت بیشتری برای ربع دوم بدست آورد این است که از ربع سوم و چهارم شروع کنیم. باید یاد بگیرد به فعالیت‌هایی که به ظاهر ضروری‌اند، پاسخ منفی بدهید.

باید تصمیم بگیرید که برترین مورد‌های شما چه مساله‌هایی هستند و شهادت این را داشته باشید که به صورت خوشایند، با لبخند و بدون معذرت-خواهی به بقیه چیزها «نه» بگویید و راهش این است که نیروی پاسخ‌دهنده مثبت و قوی در وجودتان باشد.

دشمن «بهترین گزینه» بیشتر وقت‌ها «گزینه خوب» است.

در طول روز جواب‌های مثبت و منفی زیادی می‌دهیم، در مرکز قرار دادن اصل‌های درست و تمرکز بر ماموریت شخصی به ما خردمندی می‌بخشد که اینگونه قضاوت‌ها را به طور موثری انجام دهیم.

وقتی از افراد مختلف می‌پرسم که ضعف خود را در کدام از این سه زمینه می‌دانید:

- ۱- ناتوانی در تعیین موردهای برتر
- ۲- ناتوانی یا تمایل نداشتن برای برنامه‌ریزی درباره آن موردهای برتر
- ۳- نبودن اصل و قاعده برای اجرا در آوردن آنها

بسیاری از مردم می‌گویند که اشتباه اصلی آنها نبودن اصل و قاعده است. وقتی عمیق‌تر فکر میکنم، متوجه میشوم مساله این نیست، مشکل اساسی این است که موردهای برتر آنها بصورت عمیق در قلب و ذهن آنها رشد نکرده است. آنها به واقع عادت ۲ را درونی نکرده‌اند. بدون مرکز اصل‌ها و بیانیه ماموریت شخصی آنها بنیان محکمی برای حفظ تلاشهای خود را ندارند. آنها روی برگ‌های درخت، یعنی روی دیدگاه‌ها و رفتارها، کار می‌کنند بدون اینکه به فکر آزمودن ریشه‌ها-یعنی پارادایم‌های اساسی- که رفتارها و دیدگاه‌های طبیعی‌شان از آن پارادایم‌ها ناشی می‌شود بیفتند.

اگر شما در مرکز توجهتان، همسر، پول، دوستان؛ خوش‌گذرانی یا هرفاکتور خارجی دیگری را قرار دهید، به ربع‌های اول و سوم برمی‌گردید و به نیروهایی خارج از مرکز زندگی‌تان واکنش نشان می‌دهید. حتی اگر خودتان در مرکز باشید، به ربع اول و سوم متمایل میشوید و به انگیزه‌های آنی در لحظه واکنش میدهید، اراده شما به تنهایی نمیتواند علیه مرکزیت شما اقدام کند.

حرکت به سمت ربع دوم

نسل اول مدیریت زمان حتی نتوانست اولویت‌ها را تشخیص دهد و فقط لیست‌های انجام کارها را به ما ارائه کرد. بسیاری از مردم با همین پارادایم زندگی می‌کنند، این افراد احساس می‌کنند قانون‌ها از جایی از بیرون به آنها تحمیل میشود و به آنان القا میشود که خودشان مسئول وضعیت موجود نیستند. نسل اول مدیران چندان سودآور نبودند و در ظاهر انگار مسئول وضعیت هم نبودند.

نسل دوم به نظر میرسید کنترل بیشتری دارند، اما آنها هم اولویت‌بندی نداشتند و رابطه دوسویه بین اهداف و ارزش‌ها برقرار نکرده بودند.

مدیران نسل سوم ارزش‌ها و اهداف روشنی داشتند و یک گام جلوتر بودند. بیشتر رشته‌های مدیریت زمان اینگونه رفتار می‌کنند. این متدها می‌تواند بخوبی موردهای برتر ربع اول و سوم را مشخص کند، ولی نمی‌تواند افراد را برای مدیریت متعادل نقش‌هایشان آماده کند. این افراد واقع‌گرایی اندکی دارند و تمایل به برنامه‌ریزی بیش از حد برای یک روز دارد که منجر به ناامیدی و تمایل به کنار گذاشتن هرازگاه برنامه‌ها و پناه بردن به ربع چهارم دارد و تاثیرگذاری و مدیریت زمان آن به جای ساختن رابطه‌ها، آنها را به چالش می‌کشد.

ابزارهای ربع دوم

پیوستگی: بین ماموریت و دیدگاه شما، نقش‌های و هدف‌های شما، بین اولویت‌های شما و اصل‌ها و قاعده‌هایتان، هماهنگی و تعادل وجود دارند. در برنامه‌ریزی‌تان جایی باید برای بیانیه ماموریت شخصی شما وجود داشته باشد تا بتوانید پیوسته به آن مراجعه کنید. باید جایی هم برای هدف‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت در برنامه‌ریزیتان باشد.

تعادل: ابزار شما باید به شما کمک کند تا بین بخش‌های مهم زندگی‌تان تعادل برقرار کنید. سلامتی، روابط خانوادگی، آمادگی شغلی و رشد و تکامل شخصی نادیده گرفته نشوند.

تمرکز بر ربع دوم: شما به ابزاری نیاز دارید که شما را تشویق کند و به شما انگیزه بدهد. بهترین راه برنامه‌ریزی هفتگی است. زمان‌هایی وجود دارد که لازم است افراد را به برنامه‌هایتان برتری دهید. ابزار شما باید این ارزش را منعکس کند و به هنگام دنبال نکردن برنامه‌هایتان، به جای احساس گناه، این کار را برایتان آسان کند.

انعطاف‌پذیری: ابزار برنامه‌ریزی نباید ارباب شما باشد، بلکه باید خدمتگزار شما باشد.

قابل حمل بودن: ممکن است بخواهید زمانی که در اتوبوس هستید، بیانیه ماموریت شخصی‌تان را مرور کنید.

چهار فعالیت اصلی در برنامه‌ریزی برای ربع دوم

شناسایی نقش‌ها: کار اول شما، شناسایی نقش‌های کلیدی خودتان است. نگران تعریف نقش‌های خود به شیوه‌ای ایده‌آل نباشید. فقط یک هفته را در نظر بگیرید و زمینه‌هایی که برای آن صرف می‌کنید را یادداشت کنید. یک مثال از نقش‌ها: همسر، مادر، فعال اجتماعی، شغل من

انتخاب هدف‌ها: قدم بعدی فکر کردن به یک هدف و نتیجه مهم است که باید در هر یک از این نقش‌ها در طول هفت روز آینده به آنها دست یابید. دست‌کم برخی از این هدف‌ها باید بازتاب فعالیت‌های ربع دوم باشد. به صورت ایده‌آل این هدف‌های هفتگی باید با هدف‌های بلندمدت که با بیانیه ماموریت شخصی شما هم‌خوانی دارد، پیوند خورده باشد.

برنامه‌ریزی: حالا می‌توانید به هفته آینده، با هدف‌های ذهنی و جدول زمانی برای رسیدن به آنها بنگرید. با قرار دادن مهم‌ترین کارها در اولویت انجام، خود را قدرتمند می‌سازید. ربع دوم در یک برنامه هفتگی به شما آزادی و انعطاف‌پذیری می‌دهد تا از پس رخدادهای غیرقابل انتظار برآیید.

سازگاری روزانه: هر روز صبح چند دقیقه برنامه خود را مرور کنید. این کار شما را با تصمیم‌هایی که به هنگام برنامه‌ریزی هفتگی، گرفته بودید در تماس قرار می‌دهد. همچنین به راحتی با فاکتورهای غیرقابل‌پیش‌بینی ارتباط برقرار خواهید کرد.

هرچه هدف‌های هفتگی، بیشتر با چارچوب‌های گسترده‌تر قانون‌های درست و بیانیه ماموریت شخصی پیوند بخورند، تاثیرگذاری بیشتری خواهد داشت.

زندگی همراه با IT

عادت اول: شما برنامه‌نویس هستید.

عادت دوم: برنامه را بنویس.

عادت سوم: برنامه را اجرا کن.

در هفته‌های پیش می‌آید که تعادل شما خدشه‌دار می‌شود. محبوبیت واکنش به فعالیت‌های اضطراری ولی غیرمهم دیگران که در ربع سوم قرار دارد یا لذت و یا پناه بردن به ربع چهارم می‌تواند بر فعالیت‌های مهم ربع دوم که برای آنها برنامه‌ریزی کرده‌اید، مسلط شود. زمان‌هایی پیش می‌آید که لازم است به خاطر ارزشی بالاتر، برنامه خود را نادیده بگیرید. از آنجا که شما قانون‌محور هستید، می‌توانید با احساس آرامش درونی این کار را انجام دهید.

به خاطر داشته باشید که احساس ناامیدی نیز نتیجه انتظارهای ماست. شما می‌توانید سازگار و قابل انعطاف باشید. بدین ترتیب دیگر وقتی مطابق برنامه پیش نمی‌روید و یا مجبورید که آن را تغییر دهید، احساس گناه نمی‌کنید.

پیشرفت‌های نسل چهارم

یکی از دلایل اصرار افراد بر استفاده از ابزارهای نسل سوم این است که نمی‌توانند در لحظه تصمیم بگیرند. آنها سختگیر و غیرقابل انعطاف شده‌اند، آنها برنامه خود را به دیگران برتری می‌دهند، چون پارادایم تاثیرگذاری نسل سوم در مدیریت زمان با این اصل سروکار ندارد که افراد از اشیا مهم-ترند. ابزار نسل چهارم این اصل را درک کرده است. همچنین به این درک رسیده که فرد اول تاثیرگذار خود شما هستید. این ابزار به شما شهادت می‌دهد تا وقت خود را بیشتر در ربع دوم سپری کنید و به شما کمک می‌کند از محدودیت‌های برنامه‌ریزی روزانه فراتر بروید و هفتگی برنامه‌ریزی کنید. پنج دلیل برتری نسل چهارم بر نسل سوم:

- بر پایه قانون است. به جای شعار، پارادایمی مرکزی ایجاد می‌کند که شما می‌توانید بر اساس اولویت‌هایتان برنامه‌ریزی کنید.
 - بر پایه وجدان است، علاوه بر در نظر گرفتن اولویت‌ها به شما آزادی می‌دهد ارزش‌های برتر خود را به برنامه‌ریزی برتری دهید.
 - این ابزار شیوه منحصر به فرد شما را که شامل اهداف طولانی‌مدت و ارزش‌های شما و شیوه سپری کردن روزتان بر اساس این اهداف و ارزش‌ها را مشخص می‌کند.
 - به شما کمک می‌کند با شناسایی نقش‌هایتان خودتان را متعادل کنید.
 - برنامه‌ریزی هفتگی فضایی گسترده‌تر از محدودیت‌های برنامه‌ریزی روزانه در اختیارتان قرار می‌دهد.
- تمرکز اصلی این پنج پیشرفت بر رابطه‌ها و نتیجه‌های آن و تمرکز دوم بر زمان است.

سخت‌کوشی: افزایش پی و پی‌سی (ارتباط هدف و وسیله)

بسیاری از افراد از سخت‌کوشی برای دیگران خودداری می‌کنند، چون گمان می‌کنند وقت و انرژی آنها را می‌گیرد. در حالی که سخت‌کوشی موثر برای افراد دیگر، شاید مهم‌ترین فعالیت قدرتمند و نفوذکننده در دیگران باشد. انتقال مسئولیت‌ها به افرادی که آموزش دیده‌اند و ماهرند، شما را توانا می‌سازد تا انرژی‌های خود را به فعالیت‌های نفوذکننده دیگر اختصاص دهید.

یک تولیدکننده، یک ساعت کوشش می‌کند و با فرض اینکه تلفاتی نداشته باشد فقط یک واحد نتیجه می‌گیرد، اما یک مدیر با جابجا کردن اهرم با یک ساعت تلاش ممکن است تا صدها واحد نتیجه بگیرد.

سخت‌کوشی، پادویی و خدمت‌کاری

دو نوع سخت‌کوشی: پادویی، مباشرتی

بسیاری از افراد تولیدکننده، پارادایم سخت‌کوشی پادویی دارند، آنها نمی‌دانند چگونه سخت‌کوشی کنند تا دیگر افراد نیز متعهد شوند و همان نتیجه‌ها را بدست آورند. وقتی شما درگیر تمام حرکت‌های افرادتان در لحظه باشید، چند نفر را ممکن است در لحظه بتوانید نظارت یا مدیریت کنید؟

راهی بهتر و موثرتر وجود دارد، اینکه افراد را به سخت‌کوشی وادار کنید و این کار بر اساس پارادایم ارزش نهادن به خودآگاهی، تخیل، وجدان و اراده آزاد دیگران است.

سخت‌کوشی مباشرتی

به جای متدها بر نتیجه‌ها متمرکز است. آزادی انتخاب متدها را به افراد میدهد و آنها را در برابر نتیجه‌ها مسئول می‌کند. در ابتدای کار ممکن است وقت‌گیر باشد، اما وقت به خوبی به کارها اختصاص پیدا می‌کند.

نتیجه‌های دلخواه

با تمرکز بر آنچه می‌خواهید- نه چگونگی رسیدن به آنها و متدها- درکی شفاف و دوسویه از آنچه باید به آن برسید را داشته باشید. وقت صرف کنید. شکیباً باشید. نتیجه‌های دلخواه را به تصویر بکشید. از یک نفر بخواهید که آن را ببیند و توصیف کند و ویژگی‌های آن نتیجه‌ها و زمان‌ها تحقق نظرش را بنویسد.

خط‌های راهنما

نباید برای رسیدن به اهداف از ارزش‌های دیرین و بلندمدت سرپیچی کنید. در شغل‌تان مسیرهای منجر به شکست را شناسایی کنید. قرار نیست چرخ را از نو مجدد اختراع کنید. مسیرها را مشخص کنید، اما به دیگران نگوئید که دقیقاً چه کاری انجام دهند، احساس مسئولیت برای رسیدن به نتیجه‌ها را در وجود آنها فعال کنید.

منبع‌ها

منابع سازمانی، تکنیکی، مالی و انسانی که یک فرد می‌تواند برای رسیدن به نتیجه‌های دلخواه از آنها استفاده کند شناسایی کنید.

توانایی توضیح دادن

استانداردهای ارزیابی نتیجه و زمان تهیه گزارش را تعیین کنید. [پایش وضعیت]

عاقبت کار

مشخص کنید که در نهایت قرار است به چه پاداش مالی و ذهنی برسید.

[نکاتی در مورد بر استفان کاوی با پسرش]

- مشخص کردن وظایف در منزل و تخصیص آنها به افراد خانواده، مشخص شدن فعالیتهای زیاد والدین برای بچه ها
- داوطلب شدن خود بچه ها برای کارها، وقتی حجم کارها و ناتوانی خودشان در اغلبشان را ببینند، برای آنها که توانایی دارند داوطلب میشوند
- همه افراد بیانیه ماموریت شخصی دارند و همچنین خانواده بیانیه ماموریت خانوادگی
- صرفا مشخص کردن هدف (حیاط سبز) و نه طریقه انجام آن (پرهیز از پادویی)، شفاف کردن هدف با توضیحات بیشتر
- رئیس خودتی پسر! من کمکت میکنم در حد توانم.
- داور هم خودت هستی پسر. با توجه به معیارها و هدفی که گفتم با هم میایم و خودت داور می کنی.
- مشخص کردن زمان منظم برای داور (ارزیابی)
- آن موقع حرفی از دست مزد نزد، ولی برای پرداخت دستمزد به کارهای مباشرتی تردید ندارم.
- وسوسه برای بازگشت به حالت پادویی و امر و نهی کردن، شاید اینگونه به تخم طلائی میرسیدم، اما چه بلایی بر سر غاز می آمد؟ برای تعهد درونی اش چه اتفاقی می افتاد؟
- خودمان خارج از توافق عمل نکنیم، مثلا سر موقع به ارزیابی بپردازیم، نه زودتر
- برای پسر، مدیریت و نظارت بر خویشتن سخت بود، نه انجام آن کار
- به پسر کمک کردم چون به او قول داده بودم اگر کمک خواست من هستم، اما رئیس او بود.
- اعتماد، بالاترین حالت انگیزه های بشری است. اما این کار نیاز به شکیبایی، زمان و تعلیم و پرورش دارد.
- وقتی سخت کوشی مباشرتی به درستی انجام شود، هر دو طرف از این کار سود می برند.
- نباید فقط بر انجام کارها در زمان کوتاه در خانه تمرکز کنیم، تمرکز باید روی تاثیرگذاری باشد و نه روی خروجی کارها. باید روی مدیریت درونی توسط خود افراد سرمایه گذاری کنیم.
- شما بهتر از کودک می توانید اتاق را مرتب کنید، اما هدف توانا کردن کودک برای این کار است و نه صرفا تمیز کردن اتاق
- این کار زمان می برد، ولی در طولانی مدت برای شما سودمند است.
- برای افراد کم تجربه، نتیجه ها را شفاف تر و بیشتر کنید و خطهای راهنمای بیشتری مشخص کنید و ارزیابی ها را بیشتر کنید، اما یادتان باشد مدیریت پادویی نکنید.

پاراادایم ربع دوم

- عامل اصلی برای مدیریت خویشتن یا دیگری، سخت کوشی وابسته به تکنیک یا فاکتور بیرونی نیست. این عامل درونی است و شما را قادر می سازد تا از دریچه اهمیت به اطراف بنگرید و نه از دریچه اضطرار.
- به مرور زمان و با برنامه ریزی هفتگی و اجرای آن، هفته به هفته سهم اعمال دارای اولویت در کارهایتان بیشتر خواهد شد.

توصیه های برای کاربرد آنها

- ۱- کاری در ربع دوم را شناسایی کنید که در زندگی نادیده گرفته اید. کاری که اگر انجام میدادید تاثیری شگرف داشت، آن را بنویسید و متعهد به انجامش شوید.

- ۲- جدول مدیریت زمان بکشید و ببینید چقدر از وقتتان در ربع دوم است. برنامه سه روزه با استراحت ۱۵ دقیقه‌ای بریزید و ببینید در عمل چقدر تخمینتان درست بود؟
- ۳- لیستی از مواردی که می‌توانید با سخت‌کوشی مابشرتی انجام دهید تهیه کنید و ببینید باید چه آموزشهایی در این راستا به دیگران بدهید.
- ۴- برای هفته آینده برنامه‌ریزی کنید، با نوشتن نقش‌ها و هدف‌ها. در پایان هفته خودتان را ارزیابی کنید.
- ۵- متعهد به اجرای برنامه هفتگی شوید و منظم آن را انجام دهید.
- ۶- ابزار برنامه‌ریزی‌تان را به نسل چهارم ارتقا دهید.

مقدمه عاداتهای جمعی، پیروزی همگانی و هماهنگی

ساموئل جانسون: هیچ رابطه دوستانه‌ای، بدون داشتن اعتماد و هیچ اعتمادی بدون تعادل و هماهنگی وجود ندارد.

همبستگی متقابل و موثر فقط بر اساس استقلال حقیقی و واقعی امکان‌پذیر است. پیروزی فردی مقدمه پیروزی هماهنگی است. اگر بهای پیروزی خودتان در رابطه با خودتان را نپردازید، نمی‌توانید در رابطه با دیگران، پیروز شوید. ممکن است شما برخورد‌های اجتماعی خود را از راه مهارت‌ها و تکنیک‌ها آسان‌تر کنید، اما در عمل ممکن است اساس و بنیان شخصیتی که ضروری و حیاتی است را خدشه‌دار کنید. همبستگی دوسویه گزینه‌ای است که فقط افراد مستقل می‌توانند آن را انتخاب کنند.

مهم‌ترین بخشی که در رابطه‌ها قرار می‌دهیم، آنچه انجام می‌دهیم و می‌گوییم نیست، بلکه خودِ ماهیت ماست. اگر رفتار و گفتار ما از تکنیک‌های سطحی و نه از هسته درونی وجود ما ناشی شود، دیگران این دوگانگی را حس خواهند کرد.

محل آغاز رابطه‌ها، درون ما، درون دایره نفوذ و تاثیرگذاری مان و درون شخصیت خودمان است. وقتی توانستیم مستقل باشیم، یعنی پویا و اصل-محور باشیم، به وسیله ارزش‌هایمان هدایت می‌شویم و توانستیم اولویت‌هایمان را با تعادل در زندگی اجرا کنیم، آن موقع می‌توانیم انتخاب کنیم که همبستگی متقابل با دیگران داشته باشیم. یعنی بتوانیم با دیگران رابطه‌ای پربار، پایدار و بسیار سودمند را برقرار کنیم.

وقتی که تلاش می‌کنیم زخم‌های عمیق را با تکنیک‌ها و راه‌حلهای فوری و نوارهای زخم درمان کنیم، خسته و ناامید خواهیم شد.

در وضعیتی که همبستگی دوسویه وجود دارد، تخم‌های طلا به معنی تاثیرگذار بودن، مشارکت شگفت‌انگیز و نتیجه‌های بدست آمده از ارتباط آزاد و تعامل‌های مثبت با دیگران است و برای اینکه به صورت منظم آن تخم‌های طلا را بدست آوریم، لازم است از غاز، که همان رابطه‌ها هستند، مراقبت کنیم.

حساب بانکی احساسی

حساب بانکی استعاره‌ای است که میزان اعتمادی که در رابطه شکل گرفته است را نشان می‌دهد. احساس امنیتی است که شما نسبت به انسانی دیگر دارید. اگر من در حساب بانکی‌ام با شما از راه محبت، مهربانی، صداقت و عمل به تعهدهایم و دیعه بگذارم، یک حساب ذخیره ایجاد کرده‌ام.

میزان اعتماد شما به من بالاتر می‌رود و اگر لازم بود می‌توانم چند مرتبه از آن اعتماد استفاده کنم. حتی ممکن است اشتباه‌هایی را مرتکب شوم، اما سطح اعتماد و ذخیره احساسی‌ام آن را جبران می‌کند. شما به یک صحبت من، مرا شخصی آزاردهنده نخواهید پنداشت. ولی اگر با رفتارهای غلط و بی‌احترامی و رفتارهای وابسته به شرایط سطح موجودی در این حساب بانکی پایین باشد، من باید هر لحظه مراقب تک تک جملاتم باشم. بسیاری از ازدواج‌ها چنین است و ممکن است منجر به ابراز نکردن احساس‌ها، ترحم بر خویشان و جدل‌ها شود و فقط بخاطر بچه‌ها، رابطه جنسی، فشار اجتماعی و یا تصویر واهی از احساس پشتیبانی ادامه یابد یا در نهایت به دادگاه ختم شود و طرفین یکدیگر را گناهکار بدانند.

**همیشه‌ترین رابطه‌های ما، مانند ازدواج به همیشه‌ترین ودیعه ما نیاز دارد.
با انتظارهایی که پیوسته شکل می‌گیرند، ودیعه‌های کهنه دیگر به درد نمی‌خورند.**

اگر شما به صورت ناگهانی با دوست دوران دبیرستانان که سالها او را ندیده‌اید برخورد کنید، می‌توانید آنچه را در گذشته واریز کرده بودید بردارید چون ودیعه‌های قبلی، هنوز آنجا هستند. اما حساب بانکی شما با کسانی که منظم با آنها تعامل دارید، نیاز به سرمایه‌گذاری همیشه دارد.

اگر بواسطه امر و نهی‌ها و برخوردهایتان سطح حساب بانکی‌تان نزد فرزندتان پایین باشد، او در مواقع مهم تصمیم‌گیری‌اش به سراغ شما برای مشورت نخواهد آمد. اندکی با او مهربان باشید. شاید مهم‌ترین ودیعه در حساب بانکی شما نزد او، این بود که بدون قضاوت و نصیحت و تعریف از زندگی خودتان به حرف‌هایش گوش دهید و درکش کنید. این گوش کردن‌ها کم کم به عنوان ودیعه‌های اصیل و حقیقی در حساب بانکی شما نزد او پس‌انداز خواهند شد.

به یاد داشته باشید که راه‌حلهای فوری و فرار سرابی بیش نیست، ایجاد یا ترسیم رابطه‌ها زمان می‌برد. شکیبایی سخت است، شخصیت شما باید پویا باشد و چیزهای در حال رشد را پرورش دهد و برای دیدن گل‌ها آنها را از ریشه درنیآورد.

شنس ودیعه اصلی در حساب بانکی احساسی دیگران

درک افراد

شما به راحتی نمی‌توانید بفهمید که برای هر کس چه ودیعه‌ای بگذارید، مگر اینکه آن فرد را درک کنید. آنچه ممکن است از نظر شما ودیعه باشد، ممکن است از نظر فرد دیگری به هیچ‌وجه ودیعه به حساب نیاید.

ماموریت شما دانستن جزء به جزء مساله‌های فرد دیگر است. برای ودیعه گذاشتن، آنچه برای فرد دیگر مهم است باید به همان اندازه برای شما هم مهم باشد. عادت ۲ به شما یاد می‌دهد که ارزش‌های آن فرد را تشخیص دهید و خود را نسبت به آنها متعهد کنید. عادت ۳ به شما یاد می‌دهد که اولویت‌های انسان‌ها را به برنامه خود برتری دهید.

«آیا واقعا تا این اندازه بیس‌بال دوست داری؟»، «نه! اما پسر من را به این اندازه دوست دارم.»

ما مایلیم که ارزش‌های خود را به دیگران هم تحمیل کنیم، اگر دیگران تلاش‌های ما را به عنوان ودیعه تفسیر نکنند، باعث می‌شود ما تلاشهایی را که از روی حسن نیت انجام میدادیم را کنار بگذاریم و تسلیم شویم.

برای دیگران، کارهایی را انجام بده که دوست داری دیگران برای تو انجام دهند. نه لزوماً عین همان کارها، یعنی آنها. اولویت‌هایشان را درک کن، همانطور که توقع داری آنها این درک را نسبت به اولویت‌ها و ارزشهای داشته باشند.

حضور برای انجام کارهای کوچک

اندکی مهربانی و فروتنی، بسیار اهمیت دارد. اندکی بی‌احترامی، نامهربانی یا نداشتن فروتنی منجر به پسرتهای بزرگ خواهد شد. در رابطه‌های چیزهای کوچک هم خیلی بزرگ هستند.

ماجرای پسر دوم کاوی و بغل کردن پسر دیگر پس از یک روز پر از تفریح. سن افراد روی این قضیه تاثیری ندارد. حتی درون کسانی که سخت‌ترین و بی‌رحم‌ترین ظاهر را دارند، احساس‌های لطیف و قلبی وجود دارد.

قول دادن

هیچ عقب‌نشینی بدتر از این نیست که قولی که برای دیگران مهم است را بدهیم و بعد به آن عمل نکنیم. تلاش می‌کنم که به ندرت و به دقت قول دهم و از متغیرهایی که ممکن است ناگهانی بروز کنند و مرا از قولم بازدارند، آگاه شوم. در شرایطی که علی‌رغم همه این دقت‌ها باز هم شرایطی غیرقابل‌پیش‌بینی ایجاد میشود که متعهد ماندن به قول را سخت می‌کند هم سعی می‌کنم به قولم وفادار باشم یا شرایط را بطور کامل به طرف مقابلم توضیح دهم. اگر عادت قول دادن را در خود ایجاد کنید، می‌توانید فضای خالی نبود درک بین خود و فرزندتان را بصورت پلی از اعتماد پر کنید. آنوقت در شرایط بحرانی که نمی‌خواهید فرزندتان کار خاصی را انجام دهد می‌توانید بگویید: «پسرا! اگر این کار را انجام بدهی به تو قول می‌دهم که نتیجه‌اش چه چیزی خواهد شد.»

شفاف‌سازی انتظارات

انتظاراتی ناشفاف در روابط یا در هدف‌های کاری اعتماد و برقراری ارتباط را زیر سوال می‌برد. تقریباً دلیل همه مشکلات رابطه‌ها، ریشه در انتظاراتی چالش برانگیز و مبهم درباره نقش‌ها و هدف‌ها دارد. بسیاری از انتظارات حالت ضمنی و غیرمستقیم دارند که به صورت آشکار بیان یا اعلام نشده‌اند اما افراد می‌توانند در موقعیت‌های خاص، آنها را درک کنند.

بسیار مهم است که وقتی در وضعیت تازه قرار می‌گیرید، تمام انتظارات را شفاف بدانید. افراد بوسیله آن انتظارات شروع به قضاوت می‌کنند و اگر احساس کنند انتظاراتی اساسی آنها نادیده گرفته شده، ذخیره اعتمادشان کاهش می‌یابد. ما به سادگی با این فرض که انتظاراتی ما وجود خودشان را ثابت می‌کنند و بدون شفاف‌سازی باید توسط دیگران درک شوند، موقعیت‌های منفی بسیاری ایجاد می‌کنیم.

گاهی شفاف‌سازی انتظارات، شهامت بسیاری می‌خواهد. به نظر ساده‌تر است که طوری عمل کنیم که گویی تفاوت‌ها وجود ندارد و به این امید باشیم که کارها به خوبی پیش برود. رویارویی با تفاوت‌ها و همکاری برای رسیدن به انتظاراتی با توافق دوطرفه، مشکل‌تر است.

ابراز تعادل و هماهنگی فردی

تعادل و هماهنگی فردی اعتماد ایجاد می‌کند. اگر فرد از درون دوگانه باشد، حتی اگر به دنبال درک طرف مقابل، بخاطر سپردن مساله‌های کوچک دیگران، پایبندی به قول‌ها و شفاف‌سازی و تحقق انتظاراتها باشند، نمی‌توانند گنجینه‌های اعتماد را ذخیره کنند.

یکی از مهم‌ترین راه‌های نشان دادن تعادل و هماهنگی، وفاداری نسبت به کسانی است که در جمع حضور ندارند. با این کار اعتماد کسانی که در جمع حضور دارند را نسبت به خود جلب می‌کنیم. صحبت کردن پشت سر دیگران، جوهره داشتن شخصیت دوگانه و غیرقابل اعتماد است. چنین کاری ممکن است در رابطه با کسی که با او هستید، ودیعه به حساب بیاید اما در حقیقت پسرفت است و نشان‌دهنده نبود تعادل در شخصیت شماست. شما موقتا با خرد کردن دیگران و در اختیار قرار دادن اطلاعات دیگران، لذتی گذرا یا همان تخم طلا را بدست می‌آورید اما دارید غاز را خفه می‌کنید.

تعادل و هماهنگی در همبستگی دوسویه:

شما با همگان با اصل‌های یکسان برخورد کنید. اگر چنین کنید، همه به شما اعتماد خواهند کرد.

در برخورد اول ممکن است از این برخورد توام با شهامت و صداقت شما خوششان نیاید، اما در درازمدت اگر شما با آنها صادق و روراست و مهربان باشید، آنها به شما اعتماد خواهند کرد.

گفته شده که مورد اعتماد بودن برتر از مورد علاقه بودن است.

من قانع شده‌ام که در درازمدت مورد اعتماد بودن، مورد علاقه بودن را هم به همراه خواهد داشت.

تنها راه جلب اعتماد تمام افراد دیگر، شکیبایی و داشتن سرشت نیک در برخورد با دیگران است. عشقی که در برخورد با یک دانشجو بکار میگیرید، در سایر روابطتان هم کارایی خواهد داشت.

هر رابطه‌ای با نیت فریب دادن هم نوعی دروغ است. وقتی پسرفت می‌کنید خالصانه عذرخواهی کنید. ودیعه‌های بزرگ در قالب کلمه‌های خالصانه بیان می‌شوند. اینکه از روی احساس قلبی و از روی ترحم عذرخواهی کنید، قدرت شخصیتی زیادی می‌خواهد. یک فرد برای عذرخواهی باید حقیق باشد، به معنای واقعی باید مالک وجود خودش باشد و در مورد ارزش‌ها و اصل‌های بنیادین، احساس امنیت عمیقی بکند.

افرادی که امنیت درونی کمی دارند و امنیت‌شان در پایه نظرات دیگران است، نمی‌توانند خالصانه عذرخواهی کنند، آنها نگرانند که دیگران ممکن است چه فکری بکنند. آنها اگر هم برای کارشان توجیه نیابند، سطحی و ظاهری عذرخواهی می‌کنند.

لیوراسکین: افراد ضعیف کسانی هستند که ستمگرند. فقط از قدرتمندان می‌توان انتظار مهربانی داشت.

عذرخواهی‌های خالصانه ودیعه هستند، اما عذرخواهی‌های مکرر ناخالصانه هستند و به عنوان پسرفت تفسیر می‌شوند. مردم اشتباه‌های سهوی را می‌بخشند ولی اگر اشتباه عمدی و با سوء نیت باشد، هرچقدر هم که توجیه بیاوریم توسط دیگران بخشیده نخواهد شد.

قانونهای عشق و قانونهای زندگی

وقتی دیگران را بصورت حقیق و بدون شرط دوست بداریم، آنها هم برای پرورش و تکامل طبیعی خود تشویق می‌شوند. ما به جای اینکه آنها را وادار کنیم که به ارزش‌های ما واکنش نشان بدهند، به آنها آزادی می‌دهیم که بر اساس انگیزه‌های درونی خود زندگی کنند. ما مشورت می‌کنیم، از آنها خواهش می‌کنیم، محدودیت‌ها و عاقبت‌کار را تعیین می‌کنیم، اما بدون در نظر گرفتن شرایط آنها را دوست داریم.

طغیان و یاغی‌گری گرهی در قلب است، نه در مغز.

کلید باز شدنش هم ودیعه‌گذاری پیوسته یعنی دوست داشتن‌های بدون قید و شرط است.

داستان اجبار فرزند برای رفتن به یک مدرسه خاص و دوست داشتن شرطی و دلیل آوردن فرزند برای دفاع از خودش. پارادایم دوست داشتن بدون قید و شرط معجزه کرد. آن پسر دیگر احساس نمی‌کرد که باید از خودش دفاع کند

داگ هم رسک‌جلد: اینکه خودت را برای نجات یک نفر بصورت کامل وقف کنی بسیار بهتر از وقتی است که برای رستگاری توده‌ای از مردم بیش از حد جان بکنی.

بسیاری از مشکلات سازمانی از مشکلات رابطه‌ای در رده‌های بالا ریشه می‌گیرند.

ایجاد یگانگی لازم برای اداره کردن موثر کار، خانواده و ازدواج، نیاز به قدرت و شهامت شخصی بزرگ دارد. در پرورش رابطه‌ها، مهارت‌های تکنیکی اجرایی نمی‌تواند خلا نبود اصالت شخصیت فردی را جبران کند.

هر مشکل، پی، فرصتی برای پی‌سی است. به مشکلات فرزندان به چشم فرصتی برای ساختن روابط نگاه کنید و نه شرایطی رنج آور که منجر به دلخوری‌های بیشتر میشود. وقتی فرزندان حس کنند که برای مشکلات آنها ارزش گذاشته می‌شود و به خود آنها به عنوان یک فرد مهم نگریسته می‌شود، پیوندهای دوستی و اعتماد بین والدین و فرزندان برقرار خواهد شد.

این پارادایم در کار و تجارت هم قدرت دارد. میشود به مشکلات کوچک مشتریان نیز به همین چشم نگریست و با آنها ارتباط برقرار کرد.

عادت چهارم

ادوین مارکهام: ما در ذهن و حافظه به قانون‌های طلایی متعهدیم، حالا اجازه دهید در زندگی به آن پایبند باشیم.

الگوهای رهبری همبستگی دوسویه

می‌توانید تنها برای رقابت بیشتر ارزش قائل شوید و انتظار داشته باشید که همکاری در سازمانتان وجود داشته باشد. بسیاری از مشکلات در سازمان‌ها، خانواده‌ها و سایر روابط به دلیل وجود پارادایم ناقص و اشتباه است. شما نمی‌توانید میوه‌ها را بدون عوض کردن ریشه، تغییر دهید.

به محض اینکه از مرحله استقلال به سمت همبستگی دوسویه حرکت کنید، در واقع وارد مرحله رهبری شده‌اید. شما در مرحله‌ای هستید که روی دیگران تاثیر می‌گذارید و عادت رهبری دوسویه، سیستم تفکر برنده-برنده است.

شش پارادایم تعاملات انسانی

برنده-برنده تکنیک نیست، بلکه فلسفه تعاملات انسانی است.

برنده-برنده

در این شیوه تعامل همه احساس خوبی دارند. برنده-برنده، راهکار سوم است، چون نه راه من است، نه راه شما، راه بهتر و بالاتر است.

برنده-بازنده

این شیوه اقتدارطلبانه است: «من روش خودم را دارم، اما تو نمی‌توانی به راه خودت بروی.» افراد با این طرز نگاه، آمادگی دارند که برای رسیدن به اهدافشان از هر موقعیت، قدرت، اعتبار و یا شخصیتی استفاده کنند. وقتی در خانواده فرزندی با دیگری مقایسه می‌شود این پارادایم در ذهن بچه‌ها می‌رود. وقتی اگر عشقی به آنها ابراز میشود بر پایه قید و شرط است و وقتی کسی باید عشق آنها را بخرد، آنچه به آنها القا میشود، این است که آنها از درون ارزشمند و دوست‌داشتنی نیستند. ارزش آنها نه در درون بلکه در بیرون آنها قرار گرفته است. ارزش بیرونی آنها بر اساس مقایسه و یا انتظارات افراد از آنهاست. «اگر از برادرم بهتر باشم، پدر و مادرم منو بیشتر دوست دارن.» دنیای آکادمیک نیز نوشته‌های درونی سیستم برنده-بازنده را تقویت می‌کند. ارزش فرد با مقایسه او با دیگری تفسیر می‌شود. ارزش‌های درونی فرد، تشخیص داده نمی‌شود چون همه افراد از لحاظ بیرونی و ظاهری تعریف می‌کنند. هیچ‌وقت گفته نمی‌شود فرزندان روی نیمی از ظرفیتش کار کرده، بلکه گفته می‌شود او جزء ده درصد بالای کلاس است.

ورزش و رقابت برای برنده شدن هم به این شیوه فکر کردن کمک می‌کند. قانون و تحت پیگرد قانونی قرار دادن هم به این شیوه کمک می‌کند. قانون نیاز است، اما بهتر است برای اختلافات بین آدمها از مذاکرات صلح استفاده شود.

سوال اینکه در ازدواج شما چه کسی برنده است، بسیار خنده‌دار است.

بازنده-برنده

این از برنده-بازنده بدتر است. این افراد برای ابراز احساسات و عقیده خود شهادت اندکی دارند و به راحتی از قدرت تشخیص افراد دیگر می‌هراسند. در سبک رهبری، به معنی بسیار پذیرنده بودن و بسیار اغماض کردن است. بازنده-برنده یعنی همیشه آدم خوبی بودن. این افراد مورد توجه افراد برنده-بازنده هستند. افراد با تفکر بازنده-برنده احساس‌های بسیاری را دفن می‌کنند. اما احساس‌های ابرازنشده هرگز نمی‌میرند: آنها زنده زنده دفن می‌شوند و در آینده به شکل‌هایی زشت‌تر بروز پیدا می‌کنند. انواع بیماری‌های عصبی، جسمی و روحی ظهور دوباره تنفرهایی هستند که روی هم انباشته شده‌اند و در واقع یاس و ناامیدی‌های عمیق هستند که ذهنیت بازنده-برنده آنها را سرکوب کرده است.

هر دو حالت برنده-بازنده و بازنده-برنده بخاطر احساس نبودن امنیت شخصی، از موقعیت‌های ضعیف به شمار می‌روند. بسیاری از مدیران و پدر و مادرها گویی مثل آونگ بین بی‌ملاحظه بودن در سیستم برنده-بازنده و اغماض بیش از حد در سیستم بازنده-برنده در نوسان‌اند. وقتی نمی‌توانند بی‌ساختاری انتظارها و اصل و قانون را تحمل کننده به سیستم برنده-بازنده روی می‌آورند تا وقتی احساس گناه، آنها را به سیستم بازنده-برنده می‌کشاند، تا وقتی که احساس ناامیدی و خشم آنها را دوباره به سیستم برنده-بازنده سوق دهد.

بازنده-بازنده

وقتی دو فرد لجباز با تفکر برنده-بازنده به هم می‌رسند به حالت بازنده-بازنده خواهند رسید. مثال طلاق و فروختن ماشین ۱۰۰۰ دلاری به قیمت ۵۰ دلار برای رسیدن تنها ۲۵ دلار به همسر. برخی افراد به قدری دشمن محورند که همه چیز را نادیده می‌گیرند و به جز باختن طرف مقابل حتی اگر به معنی باختن خودشان باشد، آرزویی ندارند. این فلسفه، فلسفه افراد بسیار وابسته که حس جهت‌یابی و راهنمایی درونی ندارند هم هست، کسانی که بیچاره هستند و فکر می‌کنند دیگران نیز باید چنین باشند. «اگر فرد دیگری برنده نشود، شاید بازنده بودن آنها آنقدرها هم بد نباشد.»

برنده شدن

افراد دیگری هستند که ذهنیت برنده دارند در واقع نمی‌خواهند که دیگران بازنده شوند، اما این موضوع بی‌ربط است. چیزی که اهمیت دارد این است که آنها به آنچه دست می‌یابند. این افراد به حفظ نتیجه خود فکر می‌کنند و به دیگران نیز اجازه می‌دهند که به نتیجه‌های خودشان را حفظ کنند. حالا از میان این پنج فلسفه کدام بهتر است؟ بستگی دارد. ممکن است در شرایط مختلف بخواهید از هر کدام استفاده کنید.

در بیشتر وضعیت‌ها شرایط برنده-برنده مناسب است. من حتی اگر در یک مذاکره خاص برنده شوم و شما بازنده، ممکن است در این مذاکره سود کنم اما آیا شما باز هم به سراغ من خواهید آمد.

برنده-برنده یا هیچ

یعنی اگر به شرایطی نرسیدیم که مورد توافق طرفین بود، کار مشترکی با هم انجام نخواهیم داد چون روش است که ارزش‌ها و هدف‌های ما در جهت‌های متضاد قرار گرفته‌اند. با این تفکر عدم توافق باعث ناامیدی طرفین خواهد شد و طرفین احساس آزادی خواهند کرد.

تجربه بهم زدن قرارداد با رئیس جدید بانک که قرارداد رئیس قبلی را قبول نداشت، علی‌رغم اینکه میتوست قرارداد رو حفظ کنه و اون پول رو از دست نده. همین مساله باعث بستن قرارداد با ارزش بیشتر با مدیر جدید در ماه‌های بعدی شد.

سیستم برنده-برنده یا هیچ، احساس آزادی بزرگی در روابط خانوادگی ایجاد می‌کند. اگر اعضای خانواده نمی‌توانند سر دیدن یک فیلم توافق کنند، بهتر است برای جلوگیری از رنج چند نفر و لذت سایرین، اصلاً فیلم دیده نشود.

البته در مورد بعضی کارها ممکن است اقدام نکردن انتخابی کارا نباشد. می‌توانم همسر یا فرزندم را رها کنم.

پنج بعد سیستم برنده-برنده: شخصیت، رابطه‌ها، توافق‌ها، سیستم‌های پشتیبانی و فرایندهایش

ایجاد سودهای دوطرفه، نیاز به توجه به شهامتی بسیار دارد، به خصوص اگر با افرادی سروکار داشته باشیم که درون آنها سیستم برنده-بازنده حک شده باشد. ما با بکارگیری ابزارهای برنده-بازنده و بازنده-برنده نمی‌توانیم به اهداف برنده-برنده برسیم.

سه ویژگی شخصیتی که برای پارادایم برنده-برنده ضروری است

تعادل و هماهنگی

ما تعادل و هماهنگی را به عنوان یک ارزش تعریف کردیم. سه عادت اول به ما کمک میکنند تعادل و هماهنگی را پرورش و گسترش دهیم. وقتی ما بصورت شفاف، ارزشهایمان را شناسایی و برای آن ارزشها، به صورت پویا برنامه‌ریزی کنیم و آنها را روزانه به اجرا درآوریم، میتوانیم به قول‌ها و تعهدهای پرمعنی و حفظ آنها، خودآگاهی و اراده مستقل خود را پرورش دهیم.

اگر نتوانیم به قولها و تعهدها نسبت به خودمان و دیگران پایبند باشیم، دیگران این دوگانگی ما را حس میکنند و برنده-برنده به تکنیکی سطحی، ظاهری و ناموثر تبدیل خواهد شد.

پختگی و بلوغ

پختگی به معنای تعادل بین شهامت و تامل است. پختگی یعنی توانایی ابراز احساسات و عقیده‌ها که با توجه به اندیشه‌ها و احساس‌های دیگران، درحالی متعادل قرار گرفته است. در این کتاب پختگی و بلوغ به فرایند رشد و تکامل از مرحله وابستگی به استقلال و از استقلال به همبستگی دوسویه اطلاق میشود.

برنده-برنده هم خوب و هم سختگیر است. دو برابر سیستم برنده-بازنده سختگیر است. برای پیشبرد برنده-برنده نه فقط خوب بلکه باید سختگیر هم باشد. علاوه بر دلسوزی، اعتماد به نفس هم داشته باشد.

ذهنیت فراوان بودن

نوشته درونی مردم چیزی است به نام ذهنیت کمبود. انگار در زندگی برای هر سه نفر، به اندازه یک نفر امکانات وجود دارد و اگر کسی بیشتر امکانات داشته باشد، از سهم دیگران استفاده کرده است. برای کسانی که ذهنیت کمبود دارند خیلی سخت است که حتی با کسانی که در تولید به آنها کمک کرده‌اند، شهرت و اعتبار یا سود خود را شریک شوند. وقتی کسی از اعضای خانواده یا دوستان به موفقیت میرسد برای آنها سخت است که از صمیم قلب خوشحال شوند.

این افراد امیدهای مخفیانه دارند که دیگران بدبختی‌هایی داشته باشند تا سر جایشان بنشینند. آنها همیشه در حال مقایسه کردن و رقابت هستند. آنها انرژی خود را صرف به مالکیت درآوردن دیگران و محیط دور و بر میکنند تا حس ارزشمندی آنان افزایش یابد. دوروبر خود را از افراد تائیدکننده پر میکنند، کسانی که آنها را به چالش نمیکشند و از آنها ضعیفتر هستند. برای آنها سخت است عضو تیم باشند.

از سوی دیگر افرادی که این ذهنیت را ندارند دارای حس عمیق ارزش و احساس امنیت فردی هستند. پارادایم آنها این است که برای همه به اندازه کافی و حتی افزون بر نیاز وجود دارد. ذهنیت فراوان بودن، شادی و رضایت فردی را همراه دارد و مایه تحقق سه عادت اول میشود و باعث میشود افراد بتوانند سرشت پویا و منحصر به فرد بودن دیگران را تحسین کنند.

پیروزی همگانی به معنی پیروزی بر همگان نیست، بلکه به معنای تعاملاتی است که برای همگان پیروزی را رقم بزند.

کسی که اصلتش در این سه ویژگی باشد، نیاز به تکنیک در روابط ندارد.

نقش همنشین‌هایی که دارای این پارادایم هستند بر ما.

رابطه‌ها

اعتماد و حساب بانکی احساسی جوهره سیستم برنده-برنده است. بدون اعتماد بهترین کاری که میتوانیم انجام دهیم، مصالحه و سازش است.

در رابطه‌ای که اعتماد باشد و پارادایم برنده-برنده هم باشد، مساله‌های هیچ‌کدام از طرفین کم‌اهمیت‌تر و غیرواقعی‌تر جلوه نمی‌کند، در حالی که تفاوت دیدگاه‌ها حفظ میشود. اما به خاطر درک مساله‌ها و حل آنها به شیوه‌ای که برای هر دو طرف سودمند باشد، انرژی منفی‌ای که بخاطر اختلاف در شخصیت و موقعیت‌ها ایجاد میشود، از بین میرود و انرژی مثبت و کمک‌کننده وجود خواهد داشت.

وقتی با شخصی سروکار دارید که پارادایم برنده-بازنده دارد رابطه‌ای که دارید کلید حل است. باید بر رابطه نفوذ و تاثیرگذاری خود متمرکز شوید. شما باید به طرف مقابل بفهمانید که خالصانه به دنبال بردن برای هر دو طرف هستید. هرچه شما قوی‌تر باشید، یعنی شخصیت شما حقیقی‌تر و درجه پویایی شما بالاتر باشد، شما به سیستم برنده-برنده تعهدی حقیقی‌تر دارید، یعنی نفوذ و تاثیر شما بر فرد دیگر قدرتمندانه‌تر خواهد بود. این آزمایش داشتن رهبری حقیقی میان افراد است. این رهبری از رهبری کنشی به سمت رهبری دگرگون‌کننده پیش میرود.

رسیدن به این درک مهم است که همه تصمیم‌ها نباید برنده-برنده باشند، حتی اگر میزان حساب بانکی احساسی بالا باشد. دوباره راه حل در نوع رابطه‌هاست. [ممکن است در جایی برای نفع طرف مقابل که به او اعتماد داریم، برنده-برنده را کنار بگذاریم.]

توافقات

توافق برنده-برنده ماحصل روابط برنده-برنده است و در آن پنج فاکتور زیر بصورت آشکار و مستقیم بیان شده است:

نتیجه‌های دلخواه (و نه روش‌ها): چه کاری و چه موقع باید انجام شود.

خط‌های راهنما: پارامترها (اصلها و سیاستها و غیره) را مشخص میکند که با استفاده از آن میتوان به نتیجه دست یافت.

منبع‌ها: پشتیبانی‌های انسانی، مالی، تکنیکی را که به رسیدن به نتیجه کمک میکند، شناسایی میکند.

جوابگو بودن و مسئولیت‌پذیری: استانداردهای اجرا و زمان ارزیابی را تعیین میکند.

پیامدها: مشخص میکند که به عنوان نتیجه ارزیابی چه اتفاق خوب یا بد، طبیعی یا منطقی رخ میدهد.

این پنج فاکتور به توافق برنده-برنده ماهیت میبخشند. نظارت سنتی و قدرت طلبانه، پارادایمی برنده-بازنده است و نتیجه برداشت بیش از حد از حساب بانکی احساسی محسوب میشود. اگر اعتمادی وجود نداشته باشد، شما احساس میکنید باید خودتان همه چیز را چک کنید.

بسیار بهتر است بجای قضاوت در مورد افراد، به آنها این اجازه را بدهیم که خودشان در مورد خودشان قضاوت کنند و در فضایی که اعتماد بالاست این روش، بهتر عمل میکند.

آموزش مدیریت برنده-برنده

تجربه عدم شفافیت نتیجهها در سیستم آموزش فارغ التحصیلان برای موسسه بازرگانی. تعیین صد هدف شفاف با صحبت زیاد با مدیران. دستورالعمل مورد کنترل فراگیران و نه دستورالعمل مورد کنترل سیستم.

به فراگیران گفتیم اگر مطابق با معیارها پشی بروند به سمت دستیار مدیر، ترفیع میگیرند. مدیران قبلی زورشان می آمد که با کلی زجر به آن جایگاه رسیده بودند و فراگیران با سیستم جدید در زمان کوتاهی به همان مرحله رسیده بودند.

با شفاف شدن نتیجهها، آنها خودشان بهترین راه برای کسب مهارت‌ها را پیدا کردند.

توافق‌های اجرایی به صورت برنده-برنده

بیشتر ما مایلیم بر روشها نظارت کنیم به جای نتیجهها.

پیتر دراکر: پیشنهاد استفاده از «نامه مدیر». یکی از کارکنان توافق بین مدیر و پرسنل را در قالب نامه‌ای از طرف مدیر بنویسد و برنامه اجرایی آینده و یا زمان مرور کارها را اعلام کند. ارتقای توافق نامه اجرایی برنده-برنده با ویژگی‌های مشخص شده فعالیت اساسی مدیر است. اگر چنین توافق نامه‌ای باشد، کارکنان می‌توانند درون این چارچوب، مدیر خودشان باشند. وقتی یک رئیس دستیار اول زیردستان خود میشود و هر جا که آنها به مشکل برخوردند کمکشان میکند ولی روش را به عهده خودشان میگذارد، میتواند افراد بسیار بیشتری را کنترل کند.

در توافق‌های برنده-برنده پیامدهای کارها می‌تواند بر اساس سیستم پاداش یا تنبیه قراردادی افراد مسئول باشد و این پاداش‌ها یا تنبیهها نتیجه طبیعی یا منطقی عملکرد پرسنل باشد. چهارگونه پیامد قابل تعریف: مالی، روانی، دادن فرصت و مسئولیت.

معمولا روانی‌ها انگیزه بیشتری ایجاد میکنند تا مالی‌ها. فرصت‌های برنده-برنده پیامد کارها را در قالب چهاربخش گفته شده از قبل کاملاً مشخص کرده و افراد آنها را میدانند. پس شما بازیچه نیستید، چون همه چیز از ابتدا برایتان آشکار است.

مثال توافق با دخترش در مورد استفاده از ماشین در حالی که او باید از قانون‌های کشوری اطاعت کند و خودرو را به شیوه‌ای مناسب تمیز و نگهداری کند. برای انجام کارهای ما در کنار ما از ماشین استفاده کند و ضمناً تمام کارهایش را بدون یادآوری ما با شادمانی انجام دهد (قسمت برنده بودن ما). سوخت و بیمه را من فراهم میکنم. روزهای یکشنبه هم عملکردش را در این مورد ارزیابی میکنیم.

هرگاه او بر اساس توافق عمل میکرد میتوانست از خودرو استفاده کند و در غیر این صورت این حق را نداشت. او حالا در برابر ما پاسخگو بود و دیگر لازم نبود مستقیم روشهای او را مدیریت کنیم. تعادل، هماهنگی، وجدان و قدرت تشخیص او و موجودی حساب بانکی احساسی ما که بالا بود او را بهتر از خود ما مدیریت میکرد. دیگر لازم نبود از لحاظ احساسی درگیر شویم و هر حرکتش را کنترل کنیم.

سیستم‌ها

برنده-برنده فقط در صورتی در سازمان باقی می‌ماند که سیستم‌ها از آن پشتیبانی کنند. اگر درباره برنده-برنده صحبت کنید ولی به برنده-بازنده پاداش دهید، برنامه شما با شکست روبرو خواهد شد.

شما اساساً به چیزی که برای آن پاداش می‌دهید، میرسید.

اگر میخواهید به چیزهایی که در بیانیه ماموریت شخصی‌تان هست برسید، باید سیستم پاداش با هدف‌ها و ارزشهایتان همسو و هماهنگ باشد. تجربه کاری در بنگاه مسکن: افزایش تعداد پاداش گیرندگان از ۴۰ به ۸۰۰ و عملکرد عالی تمام آن هشتصد نفر.

روحیه برنده-برنده نمیتواند در محیط رقابت و مسابقه‌مانند باقی بماند.

تمام سیستم‌ها از جمله آموزش، برنامه‌ریزی، برقراری ارتباط، بودجه‌رسانی، جبران و تمامی سیستم‌ها باید از برنده-برنده پشتیبانی کنند. تجربه برای ارتقای سیستم فروشگاه: تغییر در پاداش، مدیران تنها در صورتی پاداش می‌گرفتند که مسئولان فروش هم درست عمل کرده باشند. بدین ترتیب دیگر مدیران خودشان کارهای مسئولان فروش را نمی‌کردند.

بیشتر وقتها مشکل در سیستم است، نه افراد.

اگر شما خوب را در سیستم‌های بد قرار دهید، نتیجه بد خواهد بود.

باید در خانواده و تمامی سیستم‌ها، هر فرد برای اجرای مسئولیت‌ها و رسیدن به نتیجه، پاسخگو باشد و عاقبت کارش، نتیجه طبیعی عملکرد خودش باشد.

فرایندها و مرحله‌ها

توصیه فرایند چهارمرحله‌ای به افراد و سازمان‌هایی که جویای راه حل برنده-برنده هستند:

- ۱- مشکل را از زاویه دیگر بنگرید، به دنبال درک طرف مقابل باشید.
- ۲- مساله‌ها و دغدغه‌های کلیدی را شناسایی کنید.
- ۳- تعیین کنید چه نتیجه‌ها و راه‌حلهایی به صورت کامل پذیرفته شده‌اند.
- ۴- راه‌های انتخاب جدید برای رسیدن به آن نتیجه‌ها را شناسایی کنید.

سیستم برنده-برنده تکنیک شخصیتی نیست، بلکه پارادایم کلی تعامل‌های بشری است. هدف و ابزار باید یکسان باشند.

توصیه‌های کاربردی

- ۱- به تعامل پیش آمده فکر کنید و به خودتان قول دهید که تعادل بین شهامت و تامل را حفظ کنید.
- ۲- از موانعی که شما را از رسیدن به توافق برنده-برنده باز میدارند، لیستی تهیه کنید. تعیین کنید که کدامها در دایره نفوذ و تاثیرگذاری شماست و آنها را برطرف کنید.
- ۳- در یک رابطه‌ای که میخواهید در آن به توافق برنده-برنده برسید به این فکر کنید که طرف مقابل چه چیزهایی را میخواهد. خواسته‌های خودتان را هم بنویسید و هر دو را با طرف مقابل درمیان بگذارید و سعی کنید به توافق برنده-برنده برسید.
- ۴- سه رابطه کلیدی در زندگیتان را تعیین کنید و موجودی حساب بانکی احساسیتان را در هر یک بیان کنید. شیوه‌ای خاص برای ودیعه‌گذاری در هر یک را مشخص کنید.
- ۵- به نوشته درونی خود عمیقا فکر کنید. آیا برنده-بازنده است؟ آیا در روابطتان به شما کمک میکند؟
- ۶- یک فرد که حتی در بدترین موقعیت‌ها هم برنده-برنده فکر میکند را زیر نظر بگیرید و از او چیزی یاد بگیرید.

عادت پنجم

قلب، دلیل‌هایی برای خودش دارد که دلیل و منطق از آن بی‌خبر است.

داستان فوق العاده دادن عینک ده‌ساله به فرد دیگر. «پسر تو خیلی ناسپاسی! چون من هر کاری کردم که به تو کمک کنم!» چقدر احتما دارد که دفعه بعد که کمک خواستید به همان بینایی‌سنج مراجعه کنید؟ ما در برقراری رابطه‌هایمان چقدر احتمال دارد که قبل از ارائه راه حل، مشکل را تشخیص داده باشیم؟

- «بیا عزیزم با من حرف بزن. هیچ‌کس به اندازه من برای تو ارزش قائل نیست.» «بگو عزیزم، چی شده؟»
 - «نمیخوام برم مدرسه»
 - «چی؟ منظورت چیه؟ بعد از اون همه فداکاری که ما برای آموزشت کردیم! تو باید خودت رو وفق بدی و مثل بقیه باشی! سعیت رو بکن!»
- ما تمایل داریم که شتاب‌زده عمل کنیم و با نصیحتی خوب کارها را مرتب کنیم. بیشتر وقت‌ها برای تشخیص مشکل و درک عمیق آن وقت نمی‌گذاریم.

مهم‌ترین اصل در رابطه‌ها: اول باید دنبال درک کردن باشید و بعد درک شدن.

شخصیت‌ها و رابطه‌ها

ایجاد ارتباط مهم‌ترین مهارت در زندگی است. شما سال‌ها در مورد خواندن و نوشتن آموزش می‌بینید، اما در مورد گوش دادن چی؟ افراد اندکی هستند که برای گوش دادن تعلیم دیده‌اند. برای درک کردن دیگران نمی‌توانید از تکنیک‌ها استفاده کنید. دیگران دوگانگی و فریب‌کاری را حس می‌کنند. کلید حقیقی تاثیرگذاری، رفتار حقیقی شماست. نه آنچه دیگران در مورد شما می‌گویند یا آنچه دوست دارید در مورد شما فکر کنند.

در حضور افرادی که نوسان دارند و سعی می‌کنند از تکنیک‌ها استفاده کنند احساس امنیت نخواهیم کرد و برای درمیان گذاشتن احساساتمان با او راحت نخواهیم بود. آنچه شما می‌گویید خوب و مناسب است اما زیاد به من مربوط نمی‌شود. ممکن است شما بگویید که برایم اهمیت قائل هستید و مرا می‌ستایید. عاجزانه دوست دارم آن را باور کنم، اما شما چطور می‌توانید مرا ستایش واقعی کنید در حالی که مرا درک نمی‌کنید؟ دارایی من کلمه‌های شماسست و من نمی‌توانم به آنها اعتماد کنم.

شما باید مهارت گوش کردن دلسوزانه را داشته باشید. شما باید در بانک احساسی که تجارت بین قلب‌ها محسوب می‌شود موجودی داشته باشید.

گوش کردن دلسوزانه

اینکه «اول به دنبال درک دیگران باشیم» تغییر عمیق پارادایم است. بیشتر مردم با نیت جواب دادن گوش می‌دهند و نه با نیت درک کردن. آنها یا در حال صحبت هستند یا خود را برای صحبت آماده می‌کنند. آنها همه چیز را بر اساس پارادایم‌های خودشان فیلتر می‌کنند و زندگی‌نامه خودشان را به زندگی دیگران تعمیم می‌دهند: «من خوب می‌دانم که چه احساسی داری!» «من هم همین مساله را تجربه کرده‌ام!»

**آدمهایی که در پی درک دیگران نیستند و مهارت گوش کردن دلسوزانه را ندارند،
مدام عینک‌های خودشان را برای دیگران تجویز می‌کنند.**

دیدگاه آنان این است: «آن فردی که من با او مشکل دارم چیزی نمی‌فهمد!» «من نمی‌توانم پسرم را درک کنم. او به هیچ‌وجه به حرف‌های من گوش نمی‌دهد.»

حرف جالب کاوی خطاب به آن پدر: «من فکر می‌کردم برای اینکه کسی را درک کنید، شما باید به حرف‌های او گوش کنید!»

گفتگوهای ما بصورت مونولوگ‌هایی است که فقط در جمع گفته می‌شود و ما هرگز بصورت حقیقی درک نمی‌کنیم که درون یک انسان چه می‌گذرد.

شما در گوش کردن دلسوزانه از دریچه نگاه دیگران به دنیا نگاه می‌کنید و این با استفاده صرف از تکنیک‌ها خیلی فرق دارد.

این خصوصیت با ترحم کردن هم فرق دارد. ترحم کردن شکلی از توافق و قضاوت کردن است. جوهره گوش کردن دلسوزانه این نیست که شما با نظر آنها موافق هستید، بلکه به این معنی است که طرف مقابل را کاملا و عمیقا به لحاظ حسی و عقلی درک می‌کنید.

در گوش کردن دلسوزانه شما علاوه بر گوش‌هایتان با چشمان و قلبتان هم گوش می‌دهید. تخمین ۱۰، ۳۰، ۶۰ برای برقراری ارتباط با کلمات، لحن صدا و زبان بدن.

گوش کردن دلسوزانه بسیار قدرتمند است چون به شما اطلاعات دقیقی می‌دهد که می‌توانید با آن کار کنید. شما گوش می‌کنید که درک کنید. شما تمرکز می‌کنید تا با روح انسانی دیگر ارتباطی عمیق برقرار کنید. این کار کلید ودیعه‌گذاری در حساب بانکی احساسی هم هست. فراموش نکنید که هیچ‌کاری ودیعه محسوب نمی‌شود مگر اینکه طرق مقابل هم آن را قبول داشته باشد. ممکن است شما بنظر خودتان کارهای بزرگی

بکنید اما از نظر طرف مقابل توعی پسرفت محسوب شود، اما گوش کردن دلسوزانه به خودی خود نوعی ودیعه بزرگ محسوب میشود. این کار تاثیر عمیق درمانی و شفابخش دارد.

یک مثال خوب از کاربرد گوش کردن دلسوزانه حتی در کسب و کار و معامله خانه. بعدها ای انسانی بسیار مهم تر از بعدها تکنیکی است.

گوش کردن دلسوزانه می تواند بسیار خطرآفرین نیاز باشد. تجربه گوش کردن عمیق نیاز به احساس امنیت زیادی دارد چون شما آنچه در درونتان هست را بیرون می ریزید تا تاثیرگذار باشید. شما آسیب پذیر می شوید. این یک تناقض است. چون برای اینکه تاثیرگذار باشید باید از حرف دیگران تاثیر بگیرید و این یعنی باید درک واقعی بکنید. به همین دلیل است که سه عادت اول بسیار مهم هستند. آنها به شما هسته ای درونی و ثابت می دهند که با استفاد از آرامش و قدرت ناشی از در مرکز بودن اصل ها می توانید از عهده آسیب پذیری بیرونی برآیید.

قبل از تجویز، معاینه کنید و تشخیص دهید

تجربه دختر دوماه کاوی و تجویز اشتباه در اول کار وقتی دکتر در استادیوم بود. اگر شما به معاینه و تشخیص کسی اعتماد ندارید، به تجویز او نیز اعتماد نخواهید کرد. این اصل در فروش نیز صادق است. یک فروشنده آماتور فقط کالاها را می فروشد، اما فروشنده تاثیرگذار ابتدا به دنبال درک نیازهای طرف مقابل است. این تشخیص پیش از تجویز همه جا باید رعایت شود، در تمامی شغل ها و نقش ها.

چهار پاسخ بر اساس زندگی نامه خود

ما بر اساس زندگی نامه خودمان به چهار روش گوش می کنیم:

- ارزیابی می کنیم یعنی یا موافقیم یا مخالف.
- تحقیق و کاوش می کنیم یعنی از چارچوب و دیدگاه خودمان پرسش هایی مطرح می کنیم.
- نصیحت می کنیم، یعنی بر اساس تجربه خودمان مشاوره می دهیم.
- تفسیر می کنیم یعنی سعی می کنیم بر اساس انگیزه ها و رفتار خودمان، مردم را درک کنیم و انگیزه ها و رفتار آنها را توضیح دهیم.

اگر من قصد ارتباط با پسر را دارم ولی قبل از شنیدن حرفهایش، در موردش قضاوت کرده ام و نمی گذارم توضیح هایش را کامل کند، آیا او با من احساس راحتی خواهد کرد؟ آیا من حال و هوای او را متوجه خواهم شد؟ اگر در موردش فقط کاوش کنم و مسابقه بیست سوالی راه بیندازم او چه احساسی خواهد داشت؟ این کار بر اساس منطق است، در حالی که زبان منطق با زبان احساس فرق دارد.

وقتی مدام دنبال نصیحت کردن او هستید و دنبال فرصتی برای گفتن جمله «مگر نگفته بودم؟» هستید، پسران با چه انگیزه ای احساس را با شما در میان بگذارد؟ این رفتارها متأسفانه انقدر در ما حک شده اند که متوجه نیستیم چقدر از گوش کردن دلسوزانه فاصله داریم.

مکالمه پدر و پسر در مورد مدرسه که سرشار از همان چهار روش گوش کردن غیردلسوزانه بود. [چرا باید زندگی نامه خودمان را حلق بچه ها فرو کنیم؟]

چهار مرحله گوش کردن دلسوزانه:

- بازگو کردن جملات طرف مقابل، البته خیلی در این کار افراط نکنید چون توهین کننده بنظر خواهد رسید.
 - دومین مرحله تمرین مفهوم است. مفهوم حرف او را بیان می کنید: «خسته شدم از مدرسه؟» «دوست نداری دیگه بری مدرسه؟»
 - در سومین مرحله احساس را هم وارد می کنید. «خیلی احساس ناامیدی می کنی؟»
 - مرحله چهارم شامل مراحل دوم و سوم است، مفهوم حرف او را با احساس بیان می کنید. «خیلی در مورد مدرسه رفتن احساس ناامیدی می کنی؟» کم کم روح دو طرف باهم ارتباط می گیرند و او به شما اعتماد خواهد کرد. نمونه مکالمه فرض در تعامل با همان پسر با روش گوش کردن دلسوزانه که پسر بعد از اینکه فقط فهمید حرفهای شنیده شده، اوضاع روپراه شد. در این تجربه بعد از گوش کردن دلسوزانه، دو طرف به جای اینکه در دو سوی مخالف نشستند باشند، در یک سمت هستند تا مشکل را برطرف کنند. به محض شنیدن پاسخهای احساسی باید پدر گوش دادن دلسوزانه اش را دوباره شروع کند تا فضا مجدد منطقی شود و او بتواند حرفهای منطقی اش را بزند.
- باید اجازه بدهیم طرف مقابل در فرصت مناسب و به دلخواه خودش مشکلش را مطرح کند و به راه حل برسد.
- اگر بچه ها احساس کنند که پدر و مادرها آنها را بدون قید و شرط دوست دارند و همیشه به آنها وفادار می ماندند، درباره آنها قضاوت نمی کنند و آنها را مسخره نمی کنند و با پدر و مادرهایشان احساس راحتی خواهند کرد.
- وقتی بدون دورویی و نیرنگ در پی درک طرف مقابل هستید، زمانهایی پیش می آید که بخاطر وجود فضای درک خالصانه، بهت زده خواهید شد. حتی همیشه لازم نیست برای دلسوزی کردن مرحله به مرحله پیش برویم. در حقیقت گاهی کلمه ها خودبخورد جاری خواهند شد.
- بهتر است با افرادی که برایتان مهم هستند صادق باشید، به آنها بگویید: «من یک کتاب جدید خوانده ام و متوجه شده ام آنطور که باید به حرفهای تو گوش نکرده ام، برایم سخت است و ممکن است گاهی خوب عمل نکنم. اما سعی می کنم را خواهم کرد. تو خیلی برای من مهمی و من می خواهم تو را درک کنم، امیدوارم که به من کمک کنی.»
- آنها باید دلیل تغییر رفتار شما را صادقانه از خود شما بشنوند. گوش کردن دلسوزانه ممکن است در ابتدا زمان زیادی از شما بگیرد، اما در ادامه این زمان ذخیره خواهد شد.

درک و فهم

فهم های ما ممکن است بسیار متفاوت باشند و در عین حال هرکدام چند سال با پارادایم های متفاوت زندگی کرده باشیم و فکر کنیم آنها «حقیقت» هستند و شخصیت و انسجام روانی هر کس دیگری را که نمی تواند «آن حقیقتها را ببیند» زیر سوال ببریم.

تجربه درک واقعی در بستن قرارداد تجاری. به مشتری بگویید که شما نیازهای او را چنین فهمیده اید، آیا درست است؟

سپس در پی درک شدن باشید

اینکه بدانید دیگران چگونه شما را درک می کنند نیم دیگری از عادت ۵ است. یونانیان باستان فلسفه بزرگی دارند که در سه کلمه خلاصه شده: منش و ویژگی ها، ترحم و منطق.

منش و ویژگی ها، اعتبار شخصی شما و اعتقادی است که دیگران به تعادل و انسجام شما دارند. ترحم بخش دلسوزانه و احساسی است و به این معنی است که شما همسو با ارتباطهای احساسی افراد دیگر هستید. منطق بخش استدلالی ابزار درک شماست.

به این توالی دقت کنید. بیشتر افراد مستقیم به سراغ منطق می روند.

وقتی شما بتوانید ایده‌هایتان را آشکارا و بخصوص بصورت تصویری و از همه مهم‌تر در فضای درک عمیق از پارادایم‌ها و نگرانی‌های طرف مقابل بیان کنید، اعتبار ایده‌های شما به طرز شگرفی افزایش می‌یابد. آنها می‌دانند شما ایده‌هایی را ارائه می‌دهید که خالصانه آنها را باور دارید، تمام دیدگاه‌ها و حقیقت‌ها را در نظر گرفته‌اید و ایده شما به سود همگان است.

یک به یک

وقتی شما به حرف‌های دیگران خالصانه گوش می‌دهید، فرد تاثیرگذاری می‌شوید و تاثیرگذار بودن کلید نفوذ در دیگران است. دایره شما شروع به گسترش می‌کند. شما توانایی خود برای تاثیر گذاشتن بر چیزهای بسیاری که در دایره نگرانی‌ها قرار دارند را افزایش می‌دهید. هرچه عمیق‌تر افراد دیگر را درک کنید بیشتر آنها را خواهید ستود و بیشتر به آنها حس احترام برانگیز خواهید داشت. لمس روحی فردی دیگر، مثل قدم زدن در مکانی مقدس است.

از همین الان عادت ۵ را تمرین کنید، دفعه بعد که به حرف دیگران گوش می‌دهید زندگی‌نامه خودتان را کنار بگذارید و عمیقاً گوش دهید. شما می‌توانید رنجیدگی آنها را حس کنید و به آنها بگویید: «امروز خوشحال بنظر نمی‌رسی.» ممکن است آنها چیزی به شما نگویند. اشکالی ندارد. شما درک و احترام خود را نشان داده‌اید.

وقت روزانه‌ام با همسرم چیزی است که آن را با هیچ چیز دیگر عوض نمی‌کنم. برای درک یکدیگر وقت می‌گذاریم و گوش دادن دلسوزانه را تمرین می‌کنیم. برخی از مفیدترین راه‌کارهای ما وقتی بدست می‌آید که صحنه پراسترس و دشواری که در گذشته اتفاق افتاده و ما «نتوانسته‌ایم از پس آن برآییم» را بازسازی می‌کنیم. ما پیوسته با هم تمرین می‌کنیم تا پیوسته الگوهای مناسبی برای فرزندانمان باشیم و اصل‌های درست را به آنها آموزش دهیم.

در محیط کار نیز تلاش برای درک همکاران اثرات مثبت زیادی خواهد داشت.

توصیه‌هایی برای بکارگیری

- ۱- رابطه‌ای را که حس می‌کنید در آن حساب بانکی احساسی شما در خالی شدن است را انتخاب کنید. سعی کنید وضعیت را درک کنید و از دیدگاه طرف مقابل آن را بنویسید. در برخورد بعدی، به نیت در کردن به حرف‌های او گوش کنید و آنچه می‌شنوید را با آنچه نوشته‌اید مقایسه کنید. حدس و گمان شما چقدر معتبر است؟ آیا واقعا او را درک کرده بودید؟
- ۲- مفهوم دلسوزی را با کس دیگری که به شما نزدیک است، شریک شوید. به او بگویید به مدت یک هفته می‌خواهید خالصانه به حرف‌های او گوش کنید و بازخورد آن را ببینید. به چه شیوه‌ای آن را انجام دادید؟ احساس آن فرد چگونه بود؟
- ۳- دفعه بعد که فرصت پیدا کردید تا افراد را در حال برقراری ارتباط ببینید، گوش‌های خود را بگیرید و فقط تماشا کنید. چه احساس‌هایی رد و بدل شد که ممکن است نیازی به کلمه‌ها نداشته باشند؟
- ۴- دفعه بعد که متوجه شدید در یک رابطه از یکی از چهار وضعیت «کنکاش، ارزیابی، نصیحت یا تفسیر» استفاده نامناسب کرده‌اید. تلاش کنید تا موقعیت را به سمت اعلام و ابراز خودخواهی برگردانید: «متاسفم. همین حالا متوجه شدم که در واقع برای درک شما تلاش نمی‌کنم. آیا می‌توانیم دوباره شروع کنیم؟»
- ۵- ابراز ایده بعدی خود را بر پایه دلسوزی قرار دهید. دیدگاه‌های دیگری و بهترین دیدگاه را-که به سود دیگران است- توصیف کنید، سپس تلاش کنید که دبگران از دریچه چشم و دیدگاه خودشان، مطلب شما را درک کنند.

عادت ششم

تمرین دیگر عادت‌ها ما را برای داشتن عادت مشارکت و همکاری، آماده می‌کند. درک درست از مشارکت این است که این کار، والاترین کوشش در تمام زندگی است. آزمونی درست از یکپارچگی تمام عادت‌های دیگر.

مشارکت چیست؟ به تعریف ساده، به معنی این است که یگانگی و یکپارچه بودن از مجموعه تمام بخش‌ها، بزرگ‌تر و ارزشمندتر است. یک مجموعه بصورت کلی از مجموعه بخش‌های بزرگتر است. یک بعلاوه یک، سه یا حتی بیشتر میشود!

جوهره مشارکت، ارزش نهادن به تفاوت‌ها، احترام گذاشتن به آنها، تقویت نقطه‌قوت‌ها و جبران نقطه‌ضعف‌هاست.

ارتباط‌های مشارکتی

وقتی شما با روحیه مشارکتی، ارتباط برقرار می‌کنید، شما به سادگی ذهن، قلب و حرکت‌های چهره خود را به سوی مورد‌های احتمالی، راهکارها و گزینه‌های جدید باز می‌کنید. وقتی شما در ارتباط‌های مشارکتی شرکت می‌کنید، مطمئن نیستید که کارها چگونه پیش خواهند رفت و نهایت کار چگونه خواهد بود، اما به یقین، شما حس درونی هیجان، امنیت و ماجراجویی خواهید داشت و شما باور دارید که هرچه پیش آید، از وضعیت قبلی بهتر خواهد بود.

بسیاری از افراد به گونه‌ای تربیت شده‌اند که نوشته‌های درونی آنها در ارتباط حالت جبهه‌گیر و دفاعی دارد و براین باورند که نمی‌توان به زندگی و یا افراد دیگر اعتماد کرد.

مشارکت در کلاس

مفهوم مشارکت می‌سنجد که آیا آموزگاران و دانش‌آموزان به این درک رسیده‌اند که کل مجموعه از مجموع تمام بخش‌ها ارزشمندتر است یا نه؟ تجربه استغاف کاوی از کلاس سبک و فلسفه رهبری، گسسته شدن ساختار قبلی و ایجاد روحیه اعتماد و امنیت در افراد. این حالت وقتی اتفاق می‌افتد که افراد بالغ و پخته باشند. تجربه کردن روحیه مشارکت از صبحت کردن درباره آن قدرتمندتر است.

آدمها بخاطر تجربه‌های بد قبلی ممکن است روحیه مشارکت در خود را بکشند. در حالی که بهترین نتیجه‌ها با روحیه مشارکتی بدست می‌آید. کارل راجرز: «چیزی که شخصی‌تر است، عمومیتی بیشتر می‌یابد.» هرچه شما خالص‌تر باشید و تجربه‌های شخصی و حتی مورد‌هایی که به آنها شک دارید را حقیقی‌تر ابراز کنید، افراد دیگر برای ابراز عقیده‌های خودشان به ایده‌های شما مراجعه خواهند کرد و این کار به آنها احساس امنیت می‌دهد. وقتی این افراد، به کمک ابراز عقیده شما، خود را ابراز می‌کنند، آنها روحیه تازه‌ای پیدا می‌کنند و دلسوزی همراه با ابتکار پدید می‌آید که به آموخته‌ها، بینش‌ها، حس هیجان و ماجراهایی تبدیل خواهد شد که باعث ادامه پیشرفت در فرایند خواهد می‌شود. اینطور است که افراد با حمله‌های نیمه‌نیمه و حتی نامسجم با هم ارتباط برقرار می‌کنند اما خیلی سریع، معنی حرف یکدیگر را درک می‌کنند.

مشارکت در کار و تجارت

تجربه نوشتن بیانیه ماموریت سازمانی با مشارکت تمامی اعضای سازمان. در ابتدا ایجاد ارتباط از روی احترام و بادقت انجام میشود. اما وقتی درباره راهکارها، احتمال‌ها و فرصت‌های پیش‌رو شروع به صحبت کردیم، افراد بسیار احساس راحتی کردند و صادقانه و به سادگی با صدای بلند فکرها را

خود را ابراز می‌کردند. صورت جلسه بیانیه ماموریت به تجمع‌های آزاد و گروهی و نیز به ایده‌های خودجوش و فراوان تبدیل شد. ما از درک و احترام دوسویه به سوی ارتباط مبتکرانه و مشارکتی حرکت می‌کردیم.

این فرایند مشارکتی، منجر به بیانیه ماموریتی شد که قلب و ذهن تمام افراد را به کار گرفت و به عنوان چارچوبی بود که می‌توانستیم به آن مراجعه کنیم تا بدانیم چه کارهایی را باید و چه کارهایی را نباید بکنیم.

تجربه استفاده از «کاغذهای سفید و بی‌نام» در آن کمپانی بزرگ بیمه. آنها به نشستی می‌آمدند که به جای نظر دادن، گوش کنند و بجای جبهه گرفتن و حمایت از خود، برای ابتکار و مشارکت خود را آماده کنند. آموزش و تمرین اصلهای ۴ تا ۶ در نیم روز در آن جلسه. آزادسازی انرژی‌های مبتکرانه، باورنکردنی بود. برای تفاوت‌ها، ارزش می‌گذاشتند و به آنها اهمیت می‌دادند. به محض اینکه افراد، روحیه مشارکت حقیقی را تجربه کنند، دیگر مثل سابق نیستند.

مشارکت و ارتباط

مشارکت و ابتکار هیجان آور است. احتمال سود و پیشرفت حقیقی به حدی است که به ریسک احساس راحتی کردن می‌آورد.

تجربه رئیس کمیسیون انرژی آمریکا بعد از جنگ جهانی در جمع کردن افراد دور هم و فراهم کردن شرایطی که افراد با تعامل در حساب بانکی یکدیگری ودیعه‌های خوبی داشته باشند. در نهایت دیدگاه اینطور بود: «اگر فردی با میزان مهارت، تعهد و هوش خود، با من توافق ندارد، دلیلی برای آن عدم توافق وجود دارد که من آن را درک نمی‌کنم و من باید آن را بنگرم.» تعاملی که در آن جبهه‌گیری وجود نداشت و فرهنگی غیرمعمول پدید آورد و شروع به رشد کرد. تغییر سطوحهای همکاری با افزایش اعتماد:

- اعتماد کم: دفع‌کنندگی (برنده-بازنده یا بازنده-برنده)

- اعتماد متوسط: احترام (سازش)

- اعتماد زیاد: تشریک مساعی (برنده-برنده)

سازش یعنی $1/5 = 1+1$ ، افراد بالغ به یکدیگر احترام می‌گذارند، اما ارتباط مبتکرانه ندارند. اما مشارکت یعنی $1+1$ برابر با ۸، ۱۶ یا حتی ۱۶۰۰!

به دنبال رسیدن به راه‌کار سوم

چالشی که در آن زن می‌خواهد در تعطیلات از مادرش مراقبت کند و مرد برای ماهی‌گیری با فرزندانش برنامه‌ریزی کرده. اگر آنها حتی جدل نکنند و سازش کنند و زن به مراقبت از مادرش بپردازد و سایر اعضای خانواده به تفریح بروند، این خاطره بد ممکن است تا مدت‌ها باعث بروز اختلافات بین آنها شود.

اما اگر آنها موجودی حساب احساسی بالایی نزد هم داشته باشند، به یکدیگر اعتماد داشته باشند و در ازدواج احساس راحتی کنند و برنده-برنده فکر کنند به راه‌کار سوم خواهند رسید. راه‌حل چیزی است که به سود هر دو طرف باشد و بهتر از چیزی است که هر دو طرف پیشنهاد کرده‌اند. چون آنها از روی دلسوزی به یکدیگر گوش میدهند و اول به دنبال درک یکدیگر هستند، چون در تصمیم‌گیری تصویری از نگرانی‌ها و ارزش‌های یکدیگر دارند.

بودائیسیم به این حالت میگوید راه «میانه». این زن و شوهر برای یافتن راه میانه باید به عنوان بخشی از روحیه مشارکت، عشق و ارتباطشان را در نظر بگیرند. هنگام تعامل، شوهر باید آرزوی همسرش برای دیدن مادرش را درک کند. همسرش هم عمیقاً باید درک کند که شوهرش دوست دارد که خانواده‌اش کنار هم باشند و تجربه‌ای بزرگ برای پسرانش ایجاد کند. پس آنها در داشتن آرزوها شریکند و در دو سوی مخالف یک مشکل قرار ندارند. آنها در یک سو قرار گرفته‌اند، به مشکل می‌نگرند، نیازها را درک می‌کنند و به دنبال راهکاری سومی هستند که نیازهای هر دو را برطرف کند. آنها ممکن است تصمیم بگیرند پیش از سفر سری به مادر زن بزنند یا اینکه محل تفریحشان را نزدیک خانه مادر زن قرار دهند. بهرحال آنها آنقدر با یکدیگر ارتباط برقرار میکنند تا به راه حلی برسند که هر دوی آنها احساس خوبی پیدا کنند. این کار بجای واکنش نوعی تحول و دگرگونی است. در این فرایند رابطه‌شان نیز ساخته می‌شود.

مشارکت منفی

افراد ممکن است در ظاهر از رابطه برنده-برنده حرف بزنند ولی در حقیقت به دنبال برنده-بازنده باشند. افرادی که احساس امنیت نمی‌کنند، فکر می‌کنند که تمام واقعیت‌ها باید با پارادایم‌ها آنها جور دربیاید. آنها متوجه نیستند قدرت رابطه به داشتن دیدگاه‌های متفاوت است. کلید مشارکت بین افراد، وجود روحیه مشارکت در تک‌تک آنان است.

مرکز مشارکت افراد در سه عادت اول جای گرفته است که به افراد امنیت کافی می‌دهد تا از عهده ریسک‌های مربوط به ایجاد احساس راحتی و آسیب‌پذیری پس از آن برآیند.

تجربه ناهار خوردن با آن زوج و لزوم توجه به هر دو بعد منطق و احساس در رابطه‌ها.

ارزش گذاشتن به تفاوت‌ها

ارزش گذاشتن به تفاوت‌های روانی، احساسی و روان‌شناسی بین افراد، جوهره مشارکت است و کلید ارزش‌گذاری به آن تفاوت‌ها، درک کردن این است که:

تمام افراد دنیا را نه آنگونه که هست، بلکه آنگونه که خودشان هستند، می‌بینند.

افرادی که بصورت حقیقی تاثیرگذار باشند، فروتنی و احترام لازم را دارند که متوجه محدودیت‌های بینش و درک خود شوند و از طریق تعامل با قلب و ذهن افراد دیگر، برای منبع‌های غنی و سرشار آن ارزش بگذارند. آن فرد برای آن تفاوت‌ها ارزش می‌گذارد چون به دانش و درک او از واقعیت می‌افزاید. وقتی فقط به تجربه‌های خود تکیه کنیم، پیوسته از کمبود آگاهی رنج خواهیم برد.

حق با هر دوی ماست و همیشه راهکارهای سومی وجود دارند و هرگز نمی‌توانیم از محدودیت‌های شرایطمان فراتر رویم.

من محیطی برای ایجاد اشتراک ایجاد می‌کنم

داستان مدرسه حیوانات و تفاوت قابلیت‌های حیوانات.

تجزیه و تحلیل

در وضعیت همبستگی دوسویه، مشارکت، به خصوص در برخورد با نیروهای منفی که علیه رشد و تغییر کار می‌کنند قدرتمند است. مدل جامعه شناس کرت لوین برای تعادل بین نیروهای انگیزشی و بازدارنده.

برای ایجاد تغییر باید نیروهای پیشران را زیاد کنید، فقط بخش منطقی کافی نیست. تا وقتی نیروهای بازدارنده وجود دارند، این کار سخت و سخت‌تر می‌شود. اما وقتی روحیه مشارکت را معرفی کنید، از انگیزه‌های عادت ۴، مهارت‌های عادت ۵ و تعامل‌های عادت ۶ استفاده می‌کنید تا بطور مستقیم در برابر نیروهای بازدارنده کار کنید. شما فضایی را ایجاد می‌کنید که با وجود صحبت کردن از نیروهای بازدارنده، باز هم احساس امنیت می‌کنید.

تجربه حل مشکلات بسیار پیچیده قانونی با تعاملات برنده-برنده ظرف چند ساعت یا چند روز. حتی وقتی بنظر برسد سطح اعتماد بسیار پایین است هم میشود کارهایی کرد.

تجربه کاوی از مشاوره در اختلاف بین بانک و شهرک‌ساز و توضیح دادن عادهای ۴ تا ۶ برای هر دو طرف در یک ساعت و نیم اول. طرفین کم‌کم احساس راحتی کردند و شروع به توضیح و شفاف‌سازی مساله‌ها نمودند. وقتی احساس کردند که دیگران آنها را درک می‌کنند، کل فضا عوض شد و عزم و امید اینکه مساله با آرامش حل شود، بطور کامل به چشم می‌خورد. افراد مثبت و مبتکر بودند و روحیه مشارکتی داشتند و میخواستند به صحبت کردن ادامه دهند. دادگاه باید آخرین راه حل باشد.

تمام طبیعت روحیه مشارکتی دارد

هرچه مشارکت افراد خالصانه‌تر و حقیقی‌تر باشد، شریک شدن افراد در تجزیه و تحلیل و حل مشکلات خالصانه‌تر و ماندگارتر است. ابتکار هر فرد بیشتر آشکار میشود و تعهد افراد به ابتکار خود و آنچه بوجود آورده‌اند بیشتر خواهد شد. معتقدم این روش جوهره قدرت و متد ژاپنی‌ها در تجارت است که تجارت جهانی را تغییر داد.

مشارکت کارایی دارد و یک اصل درست است و بالاترین دستاورد عادت‌های گذشته است. شما می‌توانید انرژی‌های منفی را کنار بگذارید و به دنبال خوبی‌های دیگران باشید و از آن خوبی‌ها استفاده کنید. ممکن است آنها با شما تفاوت داشته باشند، اما می‌توانید از آنها برای ارتقای دیدگاه خود و گسترده کردن آن، استفاده کنید.

شما می‌توانید هنگام شنیدن نظر مخالف دیگران بگویید: «خوبه، تو به شیوه‌ای متفاوت فکر می‌کنی.» شما مجبور نیستید با آنها موافق باشید و شما می‌توانید آنها را تأیید کنید و به دنبال درک کردن آنها باشید.

توصیه‌های کاربردی

۱- به فردی فکر کنید که بطور معمول مساله‌ها را متفاوت از شما می‌بیند. به راه‌کارهایی بیاندیشید که ممکن است این تفاوت‌ها به عنوان سنگ بنای راه حل و راهکار سوم بکار روند. شاید شما بتوانید به دنبال دیدگاه‌های او باشید و برای تفاوت‌های او ارزش قائل شوید و بخواهید به آنها گوش کنید.

- ۲- لیستی تهیه کنید از افرادی که شما را می‌آزارند. آیا آنها که دیدگاه‌هایی متفاوت ارائه می‌دهند، اگر شما احساس امنیت درونی بیشتری داشتید و برای تفاوتها ارزش قائل بودید، می‌توانست به روحیه مشارکتی منجر شود؟
- ۳- وضعیتی را شناسایی کنید که شما به دنبال کار تیمی و مشارکتی بیشتر هستید. چه شرایطی برای پشتیبانی از آن مشارکت لازم است؟ چه کارهایی می‌توانید انجام دهید تا آن شرایط فراهم شود؟
- ۴- دفعه بعد که با مخالفت یا عدم توافق کسی دیگر روبرو شدید، بکوشید که نگرانی و دغدغه موقعیت آن فرد را درک کنید و به شیوه‌ای که به سود هر دو طرف و مبتکرانه است، آن نگرانی‌ها را بررسی کنید.

عادت هفتم

عادت ۷ وقت گذاشتن برای تیز کردن اره است. این عادت دیگر عادت‌ها را ممکن میکند.

چهار بعد نوسازی

عادت ۷، پی‌سی فردی و شخصی است. این عادت ارزشمندترین دارایی شما را حفظ میکند و آنرا افزایش می‌دهد، یعنی خود شما را. چهار بعد:

- فیزیکی: ورزش، تغذیه، مدیریت بر استرس
 - روحی: شفاف‌سازی ارزش‌ها و تعهدها، پژوهش و بررسی کردن و اندیشه‌ها
 - ذهنی: خواندن، تصویرسازی کردن، برنامه‌ریزی کردن، نوشتن
 - اجتماعی/احساسی: خدمات‌رسانی، هم‌ذات‌پنداری، تشریک مساعی، احساس آرامش درونی
- اگرچه کلمه‌های مختلف استفاده میشود، بیشتر فلسفه‌های زندگی، آشکار یا پنهان با این چهار بعد سروکار دارند. «اره را تیز کن» در اصل به معنای ابزار هر چهار انگیزه است. به این معنی که هر چهار بعد سرنوشت شما منظم و پیوسته در شیوه‌های متعادل و عاقلانه بکار گرفته شود.
- برای انجام این کار باید پویا باشیم، وقت گذاشتن برای تیز کردن اره مربوط به فعالیتهای ربع دوم است. از آنجا که این فعالیتهای در مرکز دایره تاثیرگذاری ما قرار دارند، هیچکس غیر از خود ما نمی‌تواند آنها را انجام دهد.

بعد فیزیکی

مراقبت موثر از بدن و جسم خودمان. غذاهای مناسب، استراحت و خواب کافی و ورزش منظم. ورزش منظم فواید زیادی بر سایر عملکردهای ما دارد. نیاز به جا و لوازم ویژه ندارد. میتواند در خانه اجرا شود و بدن شما را در سه زمینه بسازد: استقامت، انعطاف‌پذیری و قدرت. استقامت از راه تمرینهای ایروبیکی. قلب ماهیچه‌ای است که نمیتوان مستقیم ورزش داد، فقط با گروه ماهیچه‌های بزرگ بخصوص ماهیچه‌های پا ورزش داده میشود. اگر سرعت ضربان به ۱۰۰ تا در دقیقه برسانید و برای نیم ساعت حفظ کنید، تقریباً متعادل محسوب میشود. سرعت ماکزیمم ۲۲۰ منهای سن شما. باید بکوشید به ۶۰ درصد آن برسانید.

انعطاف‌پذیری از حرکات کششی بدست می‌آید. گرم کردن پیش از حرکات ایروبیکی. سرد کردن هم منجر به پخش اسید لاکتیک و عدم گرفتگی ماهیچه میکند.

قدرت از تمرینات استقامتی بدست می آید. اگر شما کار پشت میزنشینی داشته باشید نیاز به قدرت زیادی ندارد، نرمش و حرکات کششی ممکن است کافی باشد. تجربه درد رشته های عصبی زیر بار تمرینات سنگین برای ساختن عضلات با دوست فیزولوژ.

این اصل در مورد ماهیچه های احساسی از قبیل شکبیا بودن هم صادق است. هروقت شما شکیبایی تان را فراتر از محدودیت های گذشته، گسترش دادید، رشته احساسی شکسته میشود، اما طبیعت آن را دوباره جبران میکند و دفعه آینده، رشته ها قویتر میشوند.

کنار گذاشتن راه حل های سریع و موقتی و تغییر آهسته آهسته. با مرور ورزش برایتان دلپذیرتر و راحت تر میشود. سود بزرگی که از تمرین ورزشی تجربه خواهید کرد، پویایی است. بجای واکنش به وضعیتهایی که شما را از تمرین ورزشی باز میدارند، بر اساس ارزشهای خودتان به صورت پویا عمل میکنید و این روی عزت نفس، اعتماد به نفس و تعادل و هماهنگی شما نیز بسیار تاثیر خواهند گذاشت.

بعد معنوی

نوسازی از بعد معنوی، رهبری کردن را برای زندگی شما به ارمغان می آورد. این وضعیت بسیار با عادت ۲ ارتباط دارد. بعد معنوی، مرکز، هسته و تعهد شما به سیستم ارزشهایتان است. این در زندگی بسیار خصوصی است.

من نوسازی را در فکر کردن به هنگام مناجات های روزانه ام می یابم چون کتابهای آسمانی، بیانگر سیستم ارزشهای من هستند. وقتی آنها را میخوانم و می اندیشم، احساس می کنم، بازسازی، قوی و متمرکز شده ام و برای بندگی کردن، دوباره احساس تعهد میکنم. ممکن است فردی با غرق شدن در طبیعت یا با یک موسیقی یا یک اثر ادبی همین احساس را داشته باشد.

ایده بازگشت به دوران خوش گذشته و آن چهار یادداشت در ساعات مختلف توسط پزشک.

نوسازی معنوی به سرمایه زمان نیاز دارد.

مارتین لوتر: «امروز کارهای زیادی برای انجام دادن دارم، چون ساعتی بعد نیاز دارم که به زانو بیفتم و عبادت کنم.»

نقش فکر کردن در آرامش آن بودایی در صبح زود و یادآوری لحظات صبحگاهی در طول روز.

اینکه بدانیم زندگی درباره چیست مثل چتری روی تمام مساله های دیگر قرار میگیرد. به این خاطر بیانیه ماموریت شخصی بسیار مهم است. در نوسازی معنوی روزانه میتوانیم ارزشها را مجسم کنیم و در راستای آنها اتفاقاتی زندگی را بسازیم و «زندگی کنیم.»

دیوید ا. مگ کی: «بزرگترین نبردهای زندگی، روزانه در اتاق های ساکت روح ما رخ میدهد.» اگر شما آن جنگها را برنده شوید و چالشهای درونی و مساله های خود را حل کنید، از آنچه هستید احساس آرامش خواهید کرد و از پیشرفت دیگران خالصانه احساس خشنودی خواهید کرد و تلاش برای رفاه و صلاح دیگران بصورت طبیعی از وجود شما جاری خواهد شد.

بعد ذهنی

تاثیر تلویزیون و ساعاتی که برای آن تلف میشود و تاثیری که در ناخودآگاه ما دارد. محدود کردن تماشای آن در خانه به هفت ساعت در هفته با برگزاری شورای خانوادگی.

یادگیری مداوم در طول زندگی و تفکر و تحلیل روی آنها و کاربست آنها.

بهترین راه خواندن کتاب است، کم کم خواندن را شروع کنید و مقدارش را افزایش دهید.

«کسی که کتاب نمی‌خواند از کسی که نمی‌تواند کتاب بخواند، بهتر نیست.»

موقع کتاب خواندن قضاوت‌های شخصی را دخیل نکنیم و سود تجربه خواندن را محدود نکنیم.

نوشتن راه قدرتمند دیگر برای تیز کردن اره است. افزایش قدرت تحلیل. ثبت روند تفکر. برقراری ارتباط عمیقتر با نامه.

نبردها در چادر ژنرال‌ها برنده می‌شوند. تیز کردن اره در سه بعد اول، یعنی فیزیکی، معنوی و ذهنی، تمرینی است اسم آن را «پیروزی فردی روزانه» میگذارم و به شما توصیه می‌کنم که هر روز، یک ساعت، برای تمام زندگی‌تان این کار را انجام دهید.

شخصیت، جز با طی کردن مراحل پیوسته و طولانی، ساخته نخواهد شد.

بعد اجتماعی/احساسی

سه بعد اول با سه عادت اول پیوندی نزدیک دارند. بعد اجتماعی/احساسی بر عادات ۴ تا ۶ متمرکز است. زندگی احساسی ما، بصورت عمده و نه انحصاری، از درون رابطه‌های ما با دیگران بروز پیدا میکند و تکامل می‌یابد.

پیروزی در عادت ۴ تا ۶ در درجه اول مربوط به عقل و خرد نیست، بلکه به احساسات ما و بسیار به حس امنیت شخصی ما مربوط میشود. اگر ما از لحاظ احساسی امنیت نداشته باشیم، حتی اگر از لحاظ عقلانی در سطحی بسیار پیشرفته باشیم، تمرین عادت ۴ تا ۶ با افرادی که درباره مساله‌های مهم بصورت متفاوت فکر میکنند، میتواند وحشتناک و تهدیدکننده باشد.

این احساس امنیت درونی ناشی از برخوردهای دیگران نیست، این احساس از پارادایم‌های دقیق و اصل‌های درست که در ذهن و قلب ما بصورت عمیق جای گرفته‌اند برمی‌خیزد. این احساسی ناشی از سازگاری درون و بیرون ما و وجود زندگی هماهنگ است. همچنین احساس امنیت در این است که بدانیم ارتباطات برنده-برنده واقعا وجود دارند.

مبغی دیگر برای این امنیت درونی خدمت‌رسانی گمنام و بی‌نام و نشان به دیگران است. مساله این نیست که دیگران بدانند، مساله برکت دادن به زندگی دیگران است. تاثیرگذاری انگیزه شماست نه شهرت.

تاکید ویکتور فرانکل بر داشتن مفهوم و معنا در زندگی.

دکتر هانس سلی در تحقیقش راجع به استرس میگفت یک زندگی سالم و شادمانه، نتیجه همکاری و داشتن پروژه‌های پرمعنی است که برای خود شخص هیجان‌آور باشد و در عین حال به مردم و برکت زندگی آنها کمک کند. منش اخلاقی او این بود: «مهر هسایهات را بدست بیاور.»

بر این عقیده‌ام که زندگی‌ام به تمام جامعه تعلق دارد و تا وقتی زنده‌ام، افتخارم این است که هرکاری بتوانم برایش انجام دهم. می‌خواهم کامل مصرف شود و سپس بمیرم. هرچه سخت‌تر کار کنم، بیشتر زندگی می‌کنم. من بخاطر خود زندگی احساس شادمانی می‌کنم. زندگی شمعی کوتاه برای من نیست. زندگی برای من مشعلی بزرگ است که آن را برای این لحظه نگه داشته‌ام و می‌خواهم تا جایی که امکان دارد در برابر نسلهای آینده بسوزد.

الدن تانر: «خدمت‌رسانی، اجاره بهای داشتن امتیاز زندگی کردن روی زمین است.»

نباید یک روز از زندگی‌مان بدون خدمت‌رسانی به یک انسان با ودیعه‌سپاری عشق بدون قید و شرط سپری شود.

دادن نوشته درونی به دیگران

ما می‌توانیم به دیگران هم کمک کنیم تا نوشته‌های درونی‌شان اصل‌محور و بر پایه ارزش‌ها باشد. با این کار نه تنها چیزی را از دست نمی‌دهیم بلکه چیزی هم به ما اضافه می‌شود. چون فرصت داشتن تعامل‌های موثر با دیگر افراد پویا را هم افزایش می‌دهد.

تجربه دادن گرفتن زرنگ بودن به بچه‌های تنبل و زرنگ شدن آنها در انتهای دوره آموزشی! مشکل از آنها نبود، مشکل از شیوه تدریس بود.

گوته: «با یک انسان همانطور که هست رفتار کن و او همانطور باقی خواهد ماند. با یک انسان آنگونه که میتواند و باید باشد، رفتار کن و او همان خواهد شد که میتواند و باید باشد.»

تعادل در نوسازی

باید فرایند نوسازی به صورت متعادل در هر چهار بعد باشد. نادیده گرفتن یک زمینه تأثیری منفی روی بقیه دارد. این موضوع هم در مورد سازمان‌ها و هم در مورد زندگی‌های فردی مهم است.

در سازمان:

- بعد فیزیکی اصلاح‌های اقتصادی
 - بعد ذهنی با پیشرفت و استفاده از استعدادهای سر و کار دارد.
 - بعد اجتماعی/احساسی با رابطه‌های انسانی و شیوه برخورد با مردم سروکار دارد.
 - بعد معنوی با یافتن معنی و مفهوم از راه داشتن هدف، کمک و هماهنگی سازمانی سروکار دارد.
- وقتی یک سازمان یک یا چند زمینه را از اینها نادیده بگیرد، این کار تأثیر منفی در سراسر سازمان دارد. انرژی‌های مبتکرانه‌ای که میتوانست به مشارکت موثر تبدیل شود برای جنگیدن در برابر سازمان استفاده میشود. مثل سازمانهایی که تنها انگیزه‌شان پول درآوردن است، حتی اگر این را بصورت واضح نگویند.

سازمانی هم که بی‌توجه به بعد اقتصادی باشد و فقط به بعد اجتماعی/احاسی توجه کند پایدار نخواهد بود.

توجه به هر چهار زمینه و این فرایند پیشرفته مستمر، نشانه جنبش کیفی همگانی و کلید پیشرفت اقتصادی ژاپن است.

روحیه مشارکت در نوسازی

نوسازی متعادل، مشارکتی خوش‌بینانه است. کارهای که برای تیز کردن اره در یک بعد میکنند روی بعدهای دیگر هم تاثیر میگذارد. مثلاً سلامت فیزیکی، قدرت ذهنی شما را هم بالا خواهد برد.

فتر بالارونده

نوسازی، اصل و فرایندی است که ما را توانا می‌سازد تا روی فتر بالارونده رشد و تغییر و پیشرفت مستمر بالا برویم. برای پیشرفت پرمعنی و پیوسته در طول این فتر ما باید وجدانمان را در نظر بگیریم. به قول مادام دو استائل: «صدای وجدان به قدری لطیف است که جنگیدن با آن، بسیار آسان است. اما واضح نیز هست که غیرممکن است آن را با ندایی دیگر اشتباه بگیریم.»

همانطور که تمرینهای عصبی و فیزیکی برای ورزشکار برتر شدن و آموزش ذهنی برای دانشمند حیاتی است، آموزش به وجدانمان برای اینکه انسان، بسیار پویا و تاثیرگذار باشد حیاتی است. اما به هر حال تعلیم و آموزش به وجدان، نیاز به تمرکز، اصل‌های متعادل‌ترو زندگی صادقانه‌تر دارد.

همانطور که تمرین نکردن باعث میشود ورزشکار از حالت بدنی آماده خارج شود، اعمال وقیح، ناشیانه و مبتذل نیز میتواند به تاریکی درونی ما منجر شود تا حساسیت‌های والای ما را کور کند.

کسی که میخواهد باغچه‌اش را تمیز نگه دارد نباید هیچ علف هرزی را نگه دارد.

وقتی ما خودآگاه هستیم، باید هدفها و اصلهایی که میخواهیم بر اساس آن زندگی کنیم را انتخاب کنیم، وگرنه این خلا با چیزهای دیگری پر خواهد شد و ما خودآگاهی خود را از دست میدهیم و تبدیل به حیوانهایی سرگردان خواهیم شد که فقط برای بقا و تولید مثل زندگی میکنیم.

افرادی که در این سطح هستند، زندگی نمی‌کنند، دیگران با استفاده از آنها زندگی میکنند. هیچ میانبری برای تکامل آنها وجود ندارد.

قانون زراعت همیشه حاکم است، ما همیشه آنچه کاشته‌ایم را برداشت خواهیم کرد، نه کمتر و نه بیشتر.

توصیه‌های کاربردی

۱- لیستی از فعالیتهایی که کمک میکند بدنی ورزیده داشته باشید و هماهنگ با سبک زندگیتان باشد و همیشه از انجام دادن آنها لذت میبرید را تهیه کنید.

۲- در هفته آینده یکی از فعالیت‌هایی که به عنوان هدف در نقش شخصی و فردی انتخاب کرده‌اید، لیست کنید. در آخر هفته، عملکرد خود را ارزیابی کنید. اگر در هدفتان موفق نشده‌اید به این خاطر بوده که ارزشهای بالاتری در کار بوده؟ یا بخاطر این بوده که نتوانسته‌اید هدفتان را با ارزشهایتان هماهنگ کنید؟

۳- لیستی مشابه از فعالیت‌های مشابه نوسازی در بعدهای ذهنی و معنوی تهیه کنید. رابطه‌های اجتماعی/احساسی را که میخواهید پیشرفت کنند یا شرایط خاصی را که در پیروزی همگانی و عمومی می‌توانند در آنها تاثیرگذاری بیشتر داشته باشند، مشخص کنید. در هر زمینه یک مورد را به عنوان هدف هفته در نظر بگیرید. اجراش کنید و عملکردتان را ارزیابی کنید.

۴- قول دهید که فعالیت‌های تیزکننده اره را در هر چهار بعد در هفته بنویسید، آنها را انجام دهید و عملکرد و نتیجه‌هایتان را ارزیابی کنید.

بخش انتهای

خدا از درون به بیرون کار می‌کند ولی دنیا از بیرون به درون.

این کتاب در مرخصی یک ساله در ساحل هاوایی و در جایی بسیار ساکت، زیبا و بی سروصدا و بدون تلفن و سایر مشغولیت‌ها نوشته شده.

ایده اولیه با خواندن یک پاراگراف که به وجود یک فاصله بین محرک و پاسخ اشاره میکرد و اینکه کلید رشد و شادمانی ما این است که چطور از این فاصله استفاده کنیم.

صحبت‌های حداقل روزی دو ساعت به مدت یک سال با ساندر (همسرش) و نقش این ارتباط عمیق.

صحبت در مورد دنیاها درونمان که همه اش هم شیرینی و نور نبود.

در صحبت با ساندر اصلی داشتیم که «کنکاش ممنوع!» وقتی یکی از ما لایه‌های درونی آسیب‌پذیری روح خودمان را باز می‌کردیم، نباید از هم سوال می‌کردیم، فقط باید دلسوزی می‌کردیم. کنکاش کردن مثل حمله کردن است.

دومین قانون اساسی این بود که وقتی یک تجربه دردناک و آزاردهنده است، به سادگی آن را به روز بعد موکول کنیم.

وقتی میخواهید رابطه‌ای متحد و زیبا پرورش دهید، هر مساله تفرقه برانگیز مهم می‌شود.

داستان تاکید ساندر بر خرید یک مارک خاص و تجربه او از شغل پدرش. ما به این نتیجه رسیدیم که چیزهایی که ظاهر کم‌اهمیت هستند، بیشتر وقتها ریشه‌هایی عمیق در تجربه‌های احساسی ما دارند.

ما به این نتیجه رسیدیم که کلید عاشق ماندن صحبت کردن است. به خصوص درباره احساس‌ها، ما تلاش می‌کنیم که هر روز چند بار با هم ارتباط برقرار کنیم. شما می‌توانید به خانه برگردید وقتی در خانه شما گنج یک ارتباط و همراهی گرانبها نهفته باشد.

تجربه بهبود کیفیت رابطه با ساندر بعد از چند سال از ازدواج به مدد همین مطالب کتاب.

رابطه هم‌بسته متقابل خانوادگی، می‌تواند یکی از سودمندترین، ارزشمندترین و رضایت‌بخش‌ترین رابطه‌ها باشد.

تنها دو هدیه است که می‌توانیم به فرزندانمان بدهیم، یکی ریشه‌ها و دیگری بال برای پرواز.

تغییر واقعی از پرداختن به شاخ و برگ‌ها بوجود نمی‌آید، باید به ریشه‌ها یعنی همان پارادایم‌ها و نگرش‌ها پرداخت.

به دست آوردن یگانگی با خودمان و با کسانی که دوستشان داریم، بهترین و لذت‌بخش‌ترین نتیجه هفت عادت است. بدست آوردن آن فوری نیست.

اصل‌های درست قانون‌های طبیعی هستند و خدا که آفریننده همه ماست، منبع تمام آن اصل‌ها و نیز منبع وجدان ماست.

باور دارم که قسمت‌هایی در سرشت انسان هستند که با قانون و یا آموزش بدست نمی‌آیند، بلکه برای پرداختن به آنها قدرت خدا لازم است. معتقدم که ما به عنوان بشر نمی‌توانیم خودمان را کامل کنیم. به میزانی که خود را با اصل‌های درست، هماهنگ و همسو کنیم، امتیاز برخورداری از نیروی الهی در ما و سرشت ما بروز میکند و ما را توانا میسازد تا به معیار ایده‌آل آفرینش خود برسیم. به گفته دوشاردین: «ما انسان‌هایی نیستیم که تجربه‌های معنوی داشته باشیم. ما موجوداتی معنوی هستیم که تجربه‌های انسانی داریم.»

عادت ۳ بیشترین عادت بوده که مردم نادیده می‌گرفته‌اند.

فروتنی مادر تمام فضیلت‌هاست. فروتنی می‌گوید ما کنترل کننده نیستیم، بلکه اصل‌ها کنترل کننده‌اند.

یکسان بودن اصول و تکرار آنها در مذاهب. کاربرد برای تمام مناطق مختلف.

کاربرد اصل‌ها در برخوردهای سازمانی.

همبستگی دوسویه ده‌ها بار از استقلال فردی سخت‌تر است.

شما می‌توانید سه عادت اول را با عبارت «تعهد بدهید و به آن پایبند باشید» خلاصه کنید و سه عادت بعدی را با عبارت «دیگران را در مشکل‌ها سهیم کنید و برای راه‌حل‌ها با هم کار کنید» خلاصه کنید.

هفت عادت زبان جدیدی ارائه میدهد و جملات کلیدی دارد که میتوانید همیشه در خاطر نگه دارید و موقع برخوردها مواظب باشید.

تعادل و هماهنگی از وفاداری، ارزشمندتر است. وقتی ما وفاداری به یک نفر یا یک گروه را، به آنچه احساس می‌کنیم انجام دادن آن درست است، برتری می‌دهیم، تعادل و هماهنگی خود را از دست می‌دهیم. ممکن است ما محبوبیت یا وفاداری دیگران را موقتا جلب کنیم، اما در ادامه این از دست دادن هماهنگی، حتی همان رابطه‌ها را بی‌ارزش خواهد کرد. با گذشت زمان هماهنگی منجر به وفاداری خواهد شد.

اگر این قانون را برعکس کنید و اول به دنبال وفاداری بروید، درخواهید یافت که تعادل برای شما موقتی و سازش‌گونه خواهد بود. بهتر است مورد اعتماد دیگران باشید تا مورد علاقه آنها، در نهایت اعتماد و احترام عموماً به دوست داشتن می‌انجامد.

عمل کردن به هفت عادت باید پیوسته باشد و این دشوار است، آنها مثل عقل سلیم هستند اما عقل سلیم همیشه به کار گرفته نمی‌شود.

برای خود من، عادت ۵ از همه سخت‌تر است. وقتی من خیلی خسته‌ام و قانع شده باشم که حق با من است، دیگر نمی‌خواهم چیزی بشنوم. من حتی ممکن است وانمود کنم که گوش میکنم، اما فقط در پی پاسخ دادن باشم.

من مرید نمی‌خواهم، من فقط تلاش میکنم از راه‌هایی که از گذشته در قلب مردم بوده است، پیروی از آن‌ها را در آنها پرورش دهم. در قلبی مردمی که بر اساس وجدان زندگی حقیقی دارند.

قانع شده‌ام که گرچه تعلیم و پرورش مهم است، اما استخدام و گزینش از آن مهمتر است. اگر برگردم دقت بیشتری در استخدام میکنم تا مجبور به پرکاری پادویی نشوم.

بنظرم با پیشرفت تکنولوژی، فاکتور انسانی حتی از قبل مهم‌تر شده است. تکنولوژی برتر بدون رابطه بیشتر کارایی ندارد.

برای در اختیار دیگران قرار دادن این هفت عادت: مردم اهمیت نمی‌دهند که شما چقدر می‌دانید، تا وقتی که آنها واقعا بدانند که شما اهمیت می‌دهید و عمل میکنید. به آنها اجازه بدهید تا هفت عادت را در زندگی شما ببینند. سپس در زمانی مناسب می‌توانید کتاب را به آنها بدهید یا آنها را به برنامه آموزشی دعوت کنید.

اصل‌های یکسان و ثابت است و فقط به زبانها و با کلمات مختلف گفته میشود.

هی گوش کن! وقتی مشغول خشک کردن موهای خودتان هستید، من بیرون از خانه مشغول خدمت‌رسانی به مشتریانم هستم.

آموزش به دیگران و تفویض کارها ممکن است اوایل زمان‌بر باشد، اما در درازمدت زمان زیادی برای شما خواهد خرید.

مهم‌ترین کارکرد شما رهبری است، نه مدیریت.

مردم ذاتا توانا هستند، آرزوی کامل شدن و قدرت انتخاب دارند.