



تهیه کنندگان:

اعظم طهماسبی

ریحانه طهماسبی

مریم مرادی

هفت عادت مردمان موثر

استفان کاوی
گیتی خوشدل



خلاصه کتاب هفت عادت مردمان موثر

نوشته استفان کاوی

نگاهی به هفت عادت

عادت چیست؟

عادت، اصلی درونی شده است. به ویژه اگر بخواهیم درباره عادت موثر بودن گفتگو کنیم با قانون طبیعی سر و کار داریم. گاه می‌توانیم آن را "اصول" بخوانیم. حال اگر بخواهم این اصل را به شیوه‌ی درونی سازم که طریقه اجرای آن را بدانم، و بدانم که چه کاری را باید انجام بدهم، عادت ایجاد شده است.

دانش یعنی این که بدانیم چه کاری را باید انجام دهیم.

مهارت یعنی این که بدانیم به چه شیوه‌ای آن کار را انجام بدهیم.

اشتیاق یعنی این که میل به انجام آن کار را داشته باشیم.

شاید در مورد نوجوانی که دوران دشوار هویت یافتن خود را پشت سر می‌گذارد بدانم که چه کاری را باید انجام بدهم. شاید میل هم داشته باشم که کمک کنم، اما شیوه اجرای آن را ندانم و مهارت این کار را نداشته باشم. در این صورت باز هم با یک عادت مواجه نیستیم. عادت عبارت از نقطه تماس دانش و مهارت و اشتیاق است.

عادت ۱

اساسی ترین عادت "عامل بودن" است. عامل بودن یعنی مسئولیت خود را به عهده گرفتن، ملامت نکردن اوضاع و شرایط یا اشخاص، یا این بهانه که رفتارشان حاصل شرطی شدن شما است. ضد "عامل بودن" واکنشی بودن است. اگر به واژه مسئولیت (responsibility) توجه کنید، می بینید که در اصل (response-ability) یا "توانایی پاسخگویی" بوده است. به این مفهوم که توانایی آن را دارید که پاسخ یا واکنش خود را انتخاب کنید.

مردمان موثر "عامل" اند. یعنی "مسئول" اند. در نتیجه، رفتارشان حاصل تصمیم و انتخاب آگاهانه خودشان، و مبتنی بر ارزشهاست. نه ثمره اوضاع و شرایط آنها، که واکنشی مبتنی بر احساس است. فرض کنید برنامه ریزی کرده اید که با اعضای خانواده تان به پیک نیک بروید، همه مقدمات را تهیه کرده اید و می دانید می خواهید به کجا بروید. اما ناگهان هوا طوفانی می شود و همه برنامه های تان را به هم می ریزد.

افراد عامل همواره "هوای درون" خود را حمل می کنند، آب و هوای درون خویش را به هر کجا که بروند همراه می برند. یعنی به شیوه ای سرشار از خلاقیت، پیک نیک خود را در مکان دیگری برگزار می کنند. و می کوشند از همان وضعیت بهترین ثمره را به وجود آورند. ضد "عامل بودن" واکنشی بودن است.

واکنش این گونه افراد نسبت به وضعیت بالا این است که "فایده اش چیست؟ پس از اینهمه تلاش و برنامه ریزی، همه زحمات ما بر باد رفت." طبیعتاً این روحیه منفی بر خودشان و همه اعضای خانواده شان نیز تأثیر منفی می گذارد.

کلام افراد واکنشی نشان می دهد که می خواهند از زیر مسئولیت شانه خالی کنند. این افراد در واقع می گویند: (من توانایی پاسخ-گویی ندارم). کسی که خود را مسئول نداند، طبیعتاً اوضاع و شرایطی را

به وجود می آورد که از باور او حمایت کنند. در نتیجه این افراد به طرزی فزاینده احساس قربانی بودن و عدم تسلط می کنند. صفت مشخصه افراد واکنشی این است که همواره در حال ملامت کسی یا چیزی هستند. حتی شاید ستارگان را به باد ملامت بگیرند. مثلاً بگویند: "من متولد فلان ماه هستم. به این دلیل عجول هستم یا نامصمم هستم، در طالع من است که..."

حال آن که انسان عامل فقط ارزش ها و اصولی را انتخاب می کند که خودش دروناً بتواند صحت اعتبار آنها را تشخیص بدهد و تایید کند.

الگوی عامل بودن

النور روزولت میگوید: "هیچ کس بدون تمایل خودتان نمی تواند بیازدتان."

در اینجا می خواهم داستان ویکتور فرانکل روانکاو اتریشی را برایتان بازگو کنم، او به عنوان روانکاوی فرویدی با این فرضیه بار آمده بود که آنچه در کودکی تجربه می کنید، منش و شخصیتتان را شکل می بخشد. بنابر این به نوعی جبرگرایی معتقد بود. او به علت یهودی بودن در اردوگاه های مرگ نازی ها زندانی بود. زیر شکنجه های بسیاری تاب آورد، بی آنکه بداند کارش به کجا خواهد کشید، روزی تنها و در گوشه اتاقی کوچک از نکته ای آگاه شد که بعدها آن را "آخرین آزادی های انسان" خواند. آن آزادی که شکنجه گران نازی نمی توانستند از او بربایند. آنها می توانستند هرچه می توانند با جسم او بکنند. اما هویت اصلی او همچنان دست نخورده باقی می ماند. زیرا او بود که می توانست تصمیم بگیرد همه اینها چگونه بر او اثر کند.

اگر شخصی نتواند صادقانه بگوید: "آنچه امروز هستم به دلیل انتخاب های دیروز من است." این را نیز نمی تواند بگوید که: "و اکنون دیگر گونه انتخاب می کنم."

دکتر فرانکل می گوید: "انسان ها می توانند هر چیز ارزشمندی را از دست بدهند، مگر بنیادی ترین آزادی بشری را: آزادی انتخاب و آزادی برگزیدن راه خویش را."

البته اگر سال‌های سال برای خودتان دلایل بیشماری گرد آورده باشید که چرا بدبخت هستید _مخصوصا اگر اشخاص یا اوضاع و شرایط بیرون از وجود خودتان را مسئول یا مسبب این بدبختی پنداشته باشید_ عامل بودن ادا آسان نیست. باید داروی تلخ را ببلعید. اما به محض فرو دادن آن، به رهایی هیجان‌انگیزی دست می‌یابید.

یک بار درباره عامل بودن سخنرانی می‌کردم که مردی درخواست و گفت: "واقعا آنچه را می‌گویید دوست دارم. اما به نظر می‌رسد که در زندگی زناشویی‌ام نمی‌توانم "عامل" باشم، زیرا من و همسرم دیگر احساسی را که در آغاز داشتیم از دست داده‌ایم. دیگر در رابطه ما عشق وجود ندارد."

گفتم: "خب، برنامه‌ات چیست؟ می‌خواهی چه کنی؟"

جواب داد: "نمی‌دانم. چون سه بچه داریم و نگران آنها هستم و نمیدانم چه باید بکنم."

گفتم: "خب دوستش بدار."

گفت: "مثل این که متوجه نیستید. گفتم که دیگر احساسی وجود ندارد. از احساس عشق خبری نیست."

دیگر بار گفتم: "خب، دوستش بدار. همان‌طور که می‌بینی دوست داشتن فعل است، نه احساس."

مادامی که انسان گنجایش و استقلال عاطفی را در خود پرورش ندهد، نمی‌تواند دیگران را بی‌شائبه و بدون قید و شرط دوست بدارد. عشق نامشروط، ثمره ریشه‌هایی دیگر است. نخستین بخش این ریشه، به عهده گرفتن مسئولیت برای پاسخ یا واکنش خویش است. و این که دیگران و اوضاع را برای شیوه پاسخ یا واکنش خودمان ملامت نکنیم و مسئول ندانیم.

حلقه نگرانی / حلقه نفوذ

یکی از بهترین راه‌ها برای تشخیص میزان "عامل بودن" خود، این است که ببینیم وقت و انرژی خود را صرف چه چیزهایی می‌کنیم. می‌توانیم حلقه نگرانی خود را از حلقه چیزهایی که درباره آنها نگرانی بخصوصی نداریم جدا کنیم.

با نگرستن به اموردرون "حلقه نگرانی" خود درمی‌یابیم که چه چیزهایی بیرون از اختیارمان قرار دارند، و در مورد کدام چیزها می‌توانیم کاری انجام بدهیم. امور دسته‌ای را در حلقه کوچکتر که "حلقه نفوذ" است قرار می‌دهیم.

با توجه به این که وقت و انرژی خود را بیشتر صرف امور کدام یک از این دو حلقه می‌کنیم، می‌توانیم به میزان "عامل بودن" خود پی ببریم.

تمرکز عامل

(انرژی مثبت حلقه نفوذ را وسیع می‌کند.)

افراد عامل، همه تلاش‌های خود را بر حلقه نفوذ خویش متمرکز می‌کنند. یعنی فقط به مسائلی می‌پردازند که زیر نفوذ مستقیم خودشان قرار دارد: طبیعت انرژی آن‌ها مثبت است و موجب گسترش و وسعت "حلقه نفوذ"شان می‌شود.

حال آن‌که افراد واکنشی، تلاش‌های خود را بر "حلقه نگرانی" خویش متمرکز می‌کنند: بر نقاط ضعف سایر مردم، مشکلات محیط، و شرایطی که بیرون از اختیار آنهاست. شیوه تمرکزشان به گرایش‌های ملامت‌گر و اتهام‌آمیز و کاربرد "زبان واکنشی" و احساس قربانی بودن افزون‌تری می‌انجامد. و انرژی منفی حاصل از این نوع تمرکز و غفلت از آنچه می‌توانند به انجام برسانند، سبب کوچک‌تر شدن "حلقه نفوذ"شان می‌شود.

عادت ۲

ذهناً از پایان آغاز کنید

مفهوم ضمنی عادت ۲ این است که به روشنی مقصودتان را بدانید، بدانید که می‌خواهید به کجا برسید. تا آنچه سرانجام می‌خواهید به وجود بیاورید، روزه‌روز هدایتشان کند.

همواره ۲ آفرینش وجود دارد و هرگونه آفرینش مادی و فیزیکی به دنبال آفرینش ذهنی می‌آید. عادت ۲ می‌گوید: برنامه خود را بنویسید. فلسفه و نظام ارزشی خود را تعیین کنید. شعار رسالت شخصی خود را در دل و ذهن خویش حک کنید. به جای اینکه خود را به علت آنچه در گذشته برایتان رخ داده، محدود کنید، از طریق تخیل‌تان خود را به توانایی خویش متصل کنید.

اگر بیاموزید با وضوح و روشنی و با استفاده از قوه تخیل، مجسم کنید و از طریق ضمیر و شعورتان درست را از نادرست تشخیص بدهید، بنیادی‌ترین اصول زندگی‌تان را کشف خواهید کرد. آنگاه این کشف را به صورت "شعار رسالت شخصی" بنویسید.

جوهر عادت ۲ نوشتن شعار رسالت شخصی است، و می‌توان آن را "عادت رهبری" خواند. منظور از رهبری این است که شخص نخست رهبری خویش‌تان را به عهده بگیرد.

با در نظر گرفتن این اصل که همه چیز دوباره آفریده می‌شود، رهبری باید نخستین آفرینش باشد و مدیریت دومین آفرینش.

رهبری با این مسئله سروکار دارد که : چه اموری را می‌خواهم به انجام برسانم. مدیریت با این مسئله سروکار دارد که : چگونه می‌توانم امور معینی را به بهترین شکل به انجام برسانم؟

اغلب به عنوان فرد یا گروه یا سازمان آنقدر به کاری که در دست داریم مشغولیم که حتی متوجه نمی‌شویم در جای نادرستی قرار گرفته‌ایم. زیرا بسیار آسان می‌توان به تله فعالیت و مشغله زندگی افتاد . می‌توانیم از نردبان ترقی بالا برویم و آنگاه دریابیم که نردبان از همان نخست به دیوار نادرست تکیه داشته است.

در زندگی‌های شخصی ما نیز فقدان رهبری بیشتر احساس می‌شود. پیش از اینکه اصول و ارزش‌های

خود را مشخص کرده باشیم، به تعیین هدف‌ها و نیل به آنها می‌پردازیم. راه حل بیشتر مشکلات زندگی زناشویی نیز رهبری بیشتر و مدیریت کمتر است.

اگرچه نمی‌توان اهمیت مدیریت را انکار کرد. زیرا پس از اینکه امور درست را برای خود تعیین کردیم، باید به شیوه درست آنها را انجام بدهیم.

عادت ۲ بر رهبری تاکید می‌کند. و توجه آن به ایجاد فرهنگ یا شعار رسالت شخصی یا سازمانی معطوف است. بنابراین پس از نوشتن شعار رسالت شخصی خود با افراد خانواده یا اعضای گروه، بنشینید و شعار رسالت گروه خود را بنویسید. و مدام آن را مورد بررسی قرار دهید تا تغییرات لازم را در آن به وجود آورید. و از همه مهم‌تر اینکه مطابق آن زندگی کنید. اگر به طور منظم به آن عمل کنید، در خواهید یافت که فرهنگی مبتنی بر اصول و نگرش "برنده / برنده" ایجاد کرده‌اید. به سازمان‌ها توصیه می‌کنم که حداقل شش ماه یا یک سال برای نوشتن شعار رسالت خود وقت بگذارند. زیرا رمز موفقیت "شعار رسالت" این است که همه افراد در آن شرکت کنند، و ذهن و دل خود را در آن بگذارند. زیرا اگر همه افراد در آن شرکت نکنند، موثر واقع نخواهد شد. راز تعهد مشارکت راستین همه افراد است. اگر مشارکتی در کار نباشد تعهد نیز در کار نیست.

عادت ۲، ایجاد شعار رسالت یا نظام ارزشی، مانند وضع قانون اساسی کشور است. برای انجام آن باید عامل باشید. یعنی نخست معتقد باشید که خودتان برنامه‌نویس هستید. آنگاه برنامه را بنویسید. بسیاری از مردم در این باره مشکل دارند. زیرا بسیاری از هدف‌های خود را به تحقق در نیاورده‌اند. عامل و متعهد نیستند، و اعمالشان بر پایه احساسات و حالات و اوضاع و شرایط آنهاست. حال آنکه انسان عامل مسئولانه دست به عمل می‌زند و مسئولیت انتخاب‌ها و تصمیم‌های خویش را به عهده می‌گیرد.

برای اینکه هر چه سریعتر اختیار زندگیتان را به دست بگیرید دو راه اساسی وجود دارد:

(۱) هدفی برای خود تعیین کنید و متعهد شوید که به هدفتان برسید.

(۲) عهدی ببندید و حتما بر سر پیمان خود بایستید.

به این ترتیب اختیار زندگیتان را به دست می‌گیرید و اعتماد به نفس لازم را کسب می‌کنید و این به شما احساس امنیت درونی می‌دهد.

اگر انسان در درون خویش کانونی تغییر ناپذیر را احساس نکند، نمی‌تواند با دگرگونی کنار بیاید. کلید توانایی تغییر یافتن، احساس کانونی دگرگونی ناپذیر در درون خویشتن است. یعنی زمانی که می‌دانید به راستی کیستید؛ چه اصول و ارزش‌هایی برایتان اهمیت دارند؛ چه چیزی را می‌خواهید به وجود بیاورید؛ و تعهدات‌تان بر پایه و اصول کدام ارزش‌هاست.

چهار عامل امنیت، هدایت، حکمت و قدرت کاملاً به یکدیگر مرتبط و دارای اتکای متقابل‌اند. امنیت و هدایت روشن، حکمت راستین می‌آورد. آنگاه حکمت رابط یا جرقه‌ای می‌شود تا قدرت را نمایان سازد و جهت بخشد. هرگاه این چهار عامل به طور هماهنگ حضور داشته باشند، نیروی عظیم شخصیتی اصیل، منشی متوازن، و فردی صاحب تمامیتی منسجم را می‌آفرینند.

هدف عادت ۲ ایجاد کانونی محوری است که بر مدار سلسله‌ای از اصول و ارزش‌ها که توسط خود شخص تعیین شده می‌چرخد. پس از نوشتن شعار رسالت خویش، نقش‌هایی را که در زندگی ایفا می‌کنید بنویسید (مثلاً مادر، دختر، کارمند و...) آنگاه هدف‌هایی را که برای هر یک از آن نقش‌ها دارید تعیین کنید.

عادت ۳

نخست امور نخست را قرار دهید

مردمان موثر به جای مدیریت زمان، به مدیریت خویشتن می‌پردازند. به جای واکنش نشان دادن به مسائل اضطراری، به اولویت‌ها و ارجحیت‌های خود توجه می‌کنند. یعنی امور نخست را نخست قرار می‌دهند.

در واقع عادت ۳ به تحقق در آوردن عادت ۲ است. می‌توان عادت ۲ را آفرینش ذهنی و عادت ۳ را آفرینش عینی و فیزیکی خواند.

نخست شعار رسالت و نظام ارزشی خود را بنویسید تا دقیقاً بدانید چه چیزی را می‌خواهید محقق سازید. آنگاه هر چیز دیگر را پیرامون این کانون محوری برنامه‌ریزی و اجرا کنید. و از همه مهمتر پیاموزید چگونه به سایر مسائل و اموری که پیش می‌آیند نه بگویید. انسان دارای چهار خصیصه یا محبت خود آگاهی، تخیل، شعور و اراده آزاد است. "مدیریت موثر خویشتن" تلاش شدید و یک شبه و یکبار برای همیشه نیست. قدرت، حاصل تصمیم‌های روزانه انسان است. و معیار سنجش اراده آزاد در زندگی روزانه مان، میزان تمامیت و احساس تعهد ماست. و منظور از تمامیت این است که تا چه اندازه به گفتار خود عمل می‌کنیم و تا چه اندازه به تعهدات خود پای بندیم.

مدیریت موثر یعنی نخست امور نخست را قرار دهید. رهبری تعیین می‌کند که "امور نخست" کدام امورند. مدیریت، امور نخست را به صورت روزبه‌روز تنظیم می‌کند و به اجرا در می‌آورد.

اگر به مسئله مدیریت زمان توجه کنیم می‌بینیم که اساساً وقت خود را صرف دو دسته از امور می‌کنیم. امور مهم و امور اضطراری.

امور اضطراری نیاز به توجه فوری و بی‌درنگ دارند. یعنی ما را تحت نفوذ و تسلط خود در می‌آورند. تلفنی که زنگ می‌زند، مسئله‌ای اضطراری است. بیشتر ما نمی‌توانیم حتی فکرش را بکنیم که تلفن زنگ بزند و به آن جواب ندهیم. حال آن که شاید پاسخ به آن تمام وقت تان را به هدر بدهد.

امور اضطراری غالباً مرئی و ملموس‌اند. زیرا به ما فشار می‌آورند و اقدام فوری می‌طلبند. انجام دادن این امور خوشایند و آسان است. اگرچه جزء امور مهم نیستند.

حال آنکه امور مهم به نتایج مورد نظر ما ارتباط دارند. به این مفهوم که اگر مسئله‌ای مهم باشد، به رسالت و ارزش‌ها و مهمترین هدف‌هایتان کمک می‌کند.

مدیریت زمان را می‌توان به چهار بخش تقسیم کرد.

*اموری که هم اضطراری‌اند، هم مهم. این امور با نتایج حائز اهمیت سروکار دارند که نیازمند توجه فوری‌اند. معمولاً این امور را "بحران‌ها" یا "مشکلات" می‌خوانیم.

*اموری که مهم اما غیر اضطراری‌اند. یعنی مستقیماً با نقش‌ها و هدف‌ها و رسالت شخص ارتباط می‌یابند، اما لزومی ندارد که همین لحظه به آنها پردازید.

*اموری که اضطراری‌اند اما مهم نیستند. همه مسائلی که فشار می‌آورند و درست جلوی رویتان قرار دارند. همه مسائلی که حواستان را پرت می‌کنند، اما به رسالت کلی خودتان یا رسالت کلی سازمان ارتباطی ندارند، اما برای دیگران مهم هستند.

*آمیزه‌ای از همه فعالیت‌هایی است که نه مهم هستند و نه اضطراری. مجموعه اموری که فقط اتلاف وقت محسوب می‌شوند.

مردمان موثر خود را از فعالیتهای امور سه و چهار برحذر نگاه می‌دارند، زیرا خواه اضطراری و خواه غیر اضطراری مهم نیستند.

هرگونه فعالیت در زمینه ایجاد روابط عمیق، برنامه‌ریزی و سازمان دادن، رشد و گسترش مهارت‌های شخصی، ورزش، مطالعه عمیق و آموزش مداوم در امور دسته دو قرار می‌گیرند.

برنامه‌های مربوط به "مدیریت زمان" به شخص می‌آموزند چگونه به طور روزانه برنامه‌ریزی کند، و هر بار که یکی از کارهای روزانه‌اش را به انجام می‌رساند در کنارش علامت بگذارد. من توصیه می‌

کنم به جای برنامه روزانه به طور هفتگی، ماهان، شش ماهه و یکساله برنامه ریزی کنید. حتی برنامه های سه سال بعد خود را طراحی و تعیین کنید.

خاطر داشته باشید که هرگز انسان ها را به چشم وسیله و ابزار ننگرید. انسانها همواره مهم تر از اشیا و وسایل اند. در روابط انسانی نمی توانید از نگرش "کارایی" سود جویید. نگرش "راندمان" فقط برای ابزار و اشیا قابل استفاده است. اشیا را می توانید مدیریت کنید. اما انسان ها را فقط می توانید رهبری کنید.

گاه باید برنامه هایتان را به خاطر ارزش های والاتر اصلاح کنید یا تغییر دهید. در این صورت اگر چیزی پیش بیاید که ظاهراً با برنامه تان مطابقت نکند، بی درنگ برنامه تان را با وضع جدید منطبق و هماهنگ خواهید ساخت. زیرا وقتی عامل هستید قابلیت انعطاف دارید، و از این که برنامه تان را تغییر دهید احساس گناه نمی کنید. وانگهی آنچه برایتان بیشترین اهمیت را خواهد داشت نظام ارزشی و حس تعهدتان به آن ارزش ها خواهد بود، نه برنامه تان.

عادت ۱ مستلزم خودآگاهی است این هوشیاری که خودتان برنامه نویس هستید.

عادت ۲ مستلزم این آگاهی است که تخیل و شعور دارید. می توانید رسالت و نقش ها و هدف هایتان را تعیین و دنبال کنید.

عادت ۳ مستلزم اراده آزاد است. خصیصه یا محبت قدرت اراده و به اجرا درآوردن هدف هایتان.

با پرورش این ۳ عادت در خود به احساس ایمنی درونی یا منشاء راستین امنیت می رسید و این احساس در شما به وجود می آید که خودتان عهده دار و مسئول زندگی تان هستید.

اگر احساس امنیت خود را از نظام ارزشی خویش بالا ببریم، ثمره اش این است که دیگر خودتان را با دیگران مقایسه نمی کنید. این را ذهنیت فراوانی می خوانم.

اگر صاحب ذهنیت فراوانی باشید، یعنی بانک عاطفی تان آنقدر غنی باشد که بتوانید گوش فرا دهید و همدلی کنید، بیشتر می توانید به جای حافظه و خاطره از تخیل خود سودجویید. فقط در این صورت می توانید به دیگران کمک کنید که موجوداتی مستقل و مسئول و کامروا باشند.

صاحب "ذهنیت فراوانی" دارای این نگرش است که برای همه به اندازه کافی هست. اما بیشتر مردم دارای "ذهنیت کمبودند"، اغلب اوقات عمیقاً خو گرفته‌اند ارزشمندی خود را در مقایسه با دیگران بجویند. چنین اشخاصی به دشواری می‌توانند از موفقیت دیگران خرسند شوند.

مدیریت خویشتن پنج خصیصه مهم دارد:

نخست: مبتنی بر اصول است. یعنی برداشت و نگرشی کانونی ایجاد می‌کند که این توانایی را به شما می‌دهد تا وقتتان را صرف زمینه‌ای کنید که به راستی برایتان مهم و موثر است.

دو: معطوف به شعور است. یعنی این مجال را به شما می‌دهد که زندگی‌تان را تا حد امکان با ژرف‌ترین ارزش‌هایی که انتخاب کرده‌اید هماهنگ سازید.

سوم: به رسالت منحصر به فردتان توجه می‌کند. یعنی ارزش‌ها و هدف‌های درازمدت شما را توصیف و متجلی می‌کند.

چهارم: با مشخص ساختن نقش‌هایتان کمک‌تان می‌کند تا در زندگی‌تان تعادل به وجود بیاورید.

پنجم: از طریق برنامه‌ریزی هفتگی زمینه‌های وسیع‌تری را در اختیارتان می‌گذارد.

تمرکز مشترک تمامی این پنج خصیصه عمدتاً بر روابط انسان به طور همه جانبه است.

تفویض: افزایش تولید و قابلیت تولید

بیشتر مردم امور را به دیگران تفویض نمی‌کنند، زیرا بر این باورند که این کار مستلزم وقت و تلاش بسیار است و خودشان بهتر و سریع‌تر از عهده انجام آن بر می‌آیند. تفویض و انتقال مسئولیت به افراد ماهر و آموزش دیده، این توانایی را به شما می‌دهد که نیروهای‌تان را صرف فعالیت‌های مهم و نافذ کنید.

تولید کننده کسی است که هر کاری را که برای رسیدن به نتایج مورد نظر ضرورت داشته باشد، خودش به انجام می‌رساند. تولید کننده با صرف یک ساعت وقت و انرژی می‌تواند "یک واحد" از نتایج را تولید کند. حال آن که مدیر با صرف همان یک ساعت وقت و انرژی می‌تواند از طریق تفویض موثر کار و مسئولیت "۱۰ یا ۵۰ یا ۱۰۰ واحد" از نتایج را تولید کند.

اساساً دو نوع تفویض وجود دارد: تفویض آمرانه "فرمان دهنده" و تفویض ناظر "نظارت کننده". تفویض آمرانه می‌گوید: این کار را بکن یا آن کار را نکن. بیشتر تولیدکنندگان این نگرش را دارند. حتی اگر در موضع نظارت یا مدیریت قرار گیرند، همچنان مانند تولید کنندگان می‌اندیشند. تفویض ناظر فقط نظارت می‌کند. توجه‌اش را به جای شیوه‌ها و روش‌ها به نتایج مورد نظر معطوف می‌کند. اجازه می‌دهد افراد خودشان شیوه‌های خود را انتخاب کنند. اما آنها را مسئول و متعهد می‌سازد تا نتایج مورد نظر را به وجود بیاورند.

تفویض ناظر مستلزم تفاهم و تعهد در ۵ زمینه است:

- ۱- کاملاً روشن کنید که چه نتایجی باید ایجاد شوند با تمرکز بر چه چیز، نه چگونه.
- ۲- پارامترهایی را که شخص باید در آن محدوده عمل کند به طور مشخص تعیین کنید.
- ۳- منابع انسانی، مالی، فنی و سازمانی را که شخص می‌تواند برای ایجاد نتایج مورد نظر به آنها رجوع کند مشخص کنید.
- ۴- معیارهایی را تعیین کنید تا به هنگام ارزیابی نتایج به دست آمده و زمان مصرف شده بتوانید نحوه انجام کار را بسنجید.
- ۵- تعیین کنید که پس از ارزیابی نتیجه کار - چنانچه مطلوب یا نامطلوب باشد - چه پیش خواهد آمد.

عادت ۴

"برنده / برنده" بیندیشید

مفهوم نگرش "برنده / برنده" این است که همواره جویای منافع متقابل و دو یا چند جانبه باشید. در عادت ۴، جایی برای رقابت و مقایسه وجود ندارد. کار گروهی و همکاری و برنده شدن همه کسانی که در آن ذینفع‌اند الزامی است. در عادت ۴، به جای من می‌گویید "ما" و برای این "ما" نه کمترین بلکه بیشترین را می‌طلبید و به وجود می‌آورید.

نگرش عادت چهار این خواهد بود که: "بیا به شیوه‌ای گفتگو کنیم تا هر دوی ما بتوانیم برای این مسئله راه حلی پیدا کنیم که از دیدگاه هر دوی ما مطلوب باشد. آیا با این کار موافقی؟" اگر آن شخص موافقت نکند، نشانه آن است که بانک عاطفی خالی و سطح اعتماد پایین است. نخست بکوشید از طریق عادت‌های ۱ و ۲ و ۳ بانک عاطفی خود را پر کنید. این را نیز به خاطر داشته باشید که اگر بخواهید برای همه مردم همه چیز باشید، برای هیچ کس -از جمله خودتان- چیزی نخواهید بود.

نگرش برنده / برنده آن چارچوب ذهنی است که در ارتباط‌های انسانی، پیوسته منافع متقابل را می‌جوید: به معنای توافق‌ها یا راه‌حل‌هایی که برای هر دو طرف سودمند و رضایت‌بخش باشد. با نگرش برنده / برنده همه کسانی که در آن پروژه یا تصمیم‌گیری سهیم‌اند، احساسی مطلوب به دست می‌آورند و نسبت به اجرای آن برنامه احساس تعهد می‌کنند. با این نگرش زندگی میدان همکاری می‌شود، نه رقابت.

نگرش "برنده / بازنده" با این مفهوم ضمنی که من برنده بشوم، تو بازنده. این نگرش به قدرت‌گرایی می‌انجامد. یعنی: "آنچه من می‌گویم باید انجام بشود، نه آنچه تو می‌گویی". بیشتر مردم از همان بدو تولد طوری پرورش می‌یابند که دارای ذهنیت برنده / بازنده بشوند.

حالت دیگر نگرش بازنده / برنده است. به این معنا که من بازنده‌ام، تو برنده. یا "هر چه می‌خواهی

بکن. بگذار امور به دلخواه تو پیش بروند." این نگرش از برنده / بازنده هم بدتر است زیرا هیچ انتظار و توقع و درخواست و بینشی ندارد. این افراد این گرایش را دارند که بی‌درنگ به جلب رضایت یا فرونشاندن و تسکین دادن دیگران سرگرم شوند. می‌خواهند از طریق تایید دیگران، قدرت به دست آورند.

نگرش "بازنده / بازنده" زمانی پیش می‌آید که دو نفر که دارای نگرش برنده / بازنده اند، یعنی دو موجود مصمم و لجوج و خودرای با هم وارد مذاکره بشوند معمولاً ثمره این ارتباط "بازنده / بازنده" خواهد بود.

نگرش "برنده / برنده" فلسفه جامع زندگی و ارتباط متقابل و قانون طلایی عمل، و دارای پنج بعد است:

- ۱- منش (یا پرورش عادت‌های ۱ و ۲ و ۳ در خویشتن)
 - ۲- کیفیت رابطه (یا وضعیت بانک عاطفی)
 - ۳- توافقاتی که به عمل آمده (یا انتظارات و توقعاتی که به وجود آمده‌اند)
 - ۴- نظام‌ها (چگونگی سازمان دادن به روش‌هایی که نگرش برنده / برنده را ایجاد می‌کنند)
 - ۵- فرایندها (چگونگی اجرای ابعاد بالا، تا از فرآیندها یا قوانین طبیعی تخلف نورزند).
- عادت ۴ از منش آغاز می‌شود که پایه و اساس نگرش برنده / برنده و هر رکن دیگر زندگی است. آنگاه به سوی روابط حرکت می‌کند که توافقات ناشی از آنند و در محیطی پرورش می‌یابد که ساختارها و نظام‌ها بر اساس نگرش برنده / برنده باشند. و آنگاه به فرآیندها ارتباط پیدا می‌کند.
- (۱) منش دارای سه ویژگی اساسی است که برای نگرش برنده / برنده ضرورت دارد:
- ۱- تمامیت به مفهوم تعهد نسبت به ژرف‌ترین ارزش‌هایی که انتخاب کرده‌ایم.
 - ۲- بلوغ (ایجاد تعادل میان شهامت و ملاحظه است).
 - ۳- ذهنیت فراوانی.

نگرش برنده / برنده می گوید علاوه بر نیکی باید سرشار از شهامت باشید. علاوه بر همدلی باید اعتماد به نفس داشته باشید. علاوه بر با ملاحظه بود باید شجاع باشید. ایجاد تعادل میان شهامت و ملاحظه جوهر بلوغ راستین است.

اگر از نظر شهامت در اوج و از نظر ملاحظه در مرحله‌ی پایین قرار داشته باشید، دارای نگرش برنده / بازنده خواهید بود. اگر لبریز از ملاحظه باشید و از نظر شهامت در مرحله پایین قرار داشته باشید دارای نگرش بازنده / برنده خواهید شد.

۲) کیفیت روابط: همه توافقات و تصمیم‌ها بر اساس نگرش برنده / برنده صورت نمی‌گیرند. آنچه مهم است نوع رابطه یا برخورداری از بانک عاطفی معتبر با حساب سپرده‌ای غنی یا سطح اعتماد بالاست.

گاه به علت کمبود وقت باید به شیوه‌ای آمرانه و با نگرش برنده / بازنده نقش خود را ایفا کنید. گاه نیز شاید به علت نوع و کیفیت رابطه، نقش بازنده / برنده را بپذیرید. آنچه مهم است این است که نباید با برداشت بیش از اندازه، بانک عاطفی خود را خالی کنید زیرا به کیفیت رابطه صدمه می‌زند. ایفای نقش برنده / برنده بسیار دشوارتر از نقش بازنده / برنده است، زیرا همانگونه که گفتیم شهامت و جسارت می‌طلبد. چون تنها باید سرشار از ملاحظه و همدلی بلکه باید سرشار از اعتماد به نفس باشید. نه تنها باید با ملاحظه بلکه باید شجاع باشید. زیرا در این نگرش باید میان احترام به خود و احترام به دیگران تعادل ایجاد کنید.

۳) توافقات: توافقات بر اساس کیفیت روابط صورت می‌گیرند. گاه توافقی نحوه اجرا و گاه توافقی شراکت خوانده می‌شوند، و به نگرش برنده / برنده مسیر و معنا می‌دهند و موجب می‌شوند که نظارت به «نظارت بر خویشتن» تبدیل شود. این توافقات می‌توانند حیطه وسیعی از اتکای متقابل را در برگیرند و پنج رکن اساسی دارند:

۱- نتایج مطلوب: یعنی مشخص کردن آنچه باید انجام بگیرد و زمان آن

۲- راهنماها: مشخص کردن پارامترها یا عوامل

۳- منابع: مشخص کردن منابعی که برای کمک به ایجاد نتایج مطلوب قابل دسترسی است.

۴- معیار سنجش: تعیین معیارهایی برای ارزیابی نحوه انجام کار و مشخص کردن زمان ارزیابی کار

۵- عواقب: مشخص کردن این مسئله که اگر نتایج کار مطلوب یا نامطلوب باشند، چه پیش خواهد آمد.

۴) نظام‌ها: نگرش برنده/برنده فقط در سازمان می‌تواند بقا یابد که نظام‌های آن از این نگرش پشتیبانی کنند. اگر درباره گرایش برنده/برنده داد سخن بدهید، اما به نگرش برنده/بازنده پاداش بدهید، آنچه در دست دارید برنامه‌ای برای بازنده شدن است.

اساساً چیزی را می‌ستانید که به آن پاداش می‌دهید. اگر می‌خواهید به هدف‌هایتان برسید و ارزش‌هایی را که در شعار رسالت خود نوشته متجلی سازید، باید نظام پاداش دهنده خود را با این هدف‌ها و ارزش‌ها منطبق سازید، بیشتر مواقع مشکل در نظام است، نه در مردم. اگر افرادی شایسته را در نظام-های نامطلوب بگذارید، نتایج نامطلوب می‌ستانید. باید به گل‌هایی آب بدهید که می‌خواهید رشد کنند.

۵) فرایندها: از طریق نگرش برنده/بازنده یا بازنده/برنده نمی‌توان به هدف برنده/برنده رسید. نمی‌توانید به طرف مقابل بگویید: "خواه خوشتان بیاید و خواه نه، من به شیوه برنده/برنده خواهم اندیشید." نکته در این است که چگونه به راه حل برنده/برنده برسید.

در کارم با افراد و گروه‌ها و سازمان‌های گوناگونی که جویای راه حل‌های برنده/برنده‌اند، پیشنهاد می‌کنم که فرایند چهار مرحله‌یی زیر را در پیش گیرند:

نخست: مسئله را از دیدگاه طرف مقابل بنگرید. واقعاً بخواهید که نیازها و نگرانی‌های او را حتی بهتر از خودش در یابید و بیان کنید.

دوم: نگرانی‌ها یا نکته‌ها و مسایل عمده و کلیدی را مشخص کنید.

سوم: مشخص کنید که کدام نتایج، راه حل قابل قبول یا مطلوب خواهند بود.

چهارم: سایر راه‌حل‌ها و امکانات تازه‌ای را که می‌توانند همان نتایج را ایجاد کنند مشخص کنید.

عادت ۵

نخست گوش فرا دهید سپس بخواهید به شما گوش کنند.

بیشتر مردم برعکس این کار را انجام می دهند. می خواهند اول خودشان حرف بزنند، وضعیت خود را روشن کنند و مورد تفاهم قرار گیرند. وقتی هر دو طرف بخواهند اول (و مخصوصاً با هم) حرف بزنند، مونولوگ جمعی - گفتگوی مرده ایجاد می شود. زیرا در واقع گفتگویی یک نفره است، اگرچه در حضور یک نفر دیگر انجام می پذیرد. در این حال، شخص واقعاً به حرف دیگری گوش نمی کند. یا دارد حرف می زند، یا خودش را برای آنچه می خواهد بگوید آماده می کند. عادت ۵ میگوید نخست گوش کنید، آنگاه نظرتان را بیان کنید. نخست خودتان وضعیت دیگری را درک کنید، آنگاه بخواهید مورد تفاهم قرار گیرید. عادت ۵ مستقیماً به شیوه های ارتباط برقرار کردن مربوط می شود. و کلید ایجاد همدلی و روابط مبتنی بر نگرش برنده/برنده است.

آیا می توانید عینک ذره بینی شخصی را از چشمش بردارید و به چشم یک نفر دیگر بگذارید؟ آیا این شخص احساس راحتی و رضایت خواهد کرد؟ حتی اگر عینک آفتابی باشد، آیا آن عینک به صورت همه می آید؟ (البته اگر مدتی آن را به چشمش بزنند، به آن عادت می کند). اما اگر عینک ذره بینی باشد، آیا می توانید به آن شخص بگویید: بیشتر کوشش کن. تلاش کن که بینی. چون این خط مشی سازمان ماست؟! آیا تلاش و کوشش او سبب می شود که ببیند؟ اگر نتواند ببیند، آیا می توانید بگویید که ندیدن او ناشی از روحیه منفی اوست و باید به شیوه ای مثبت بیندیشد؟ آیا می توانید شخصی را که به گرایش شما معتقد نیست، وادارید که عضوی از گروه تان بشود؟

توان آزمایی نگرش برنده / برنده شیوه گوش دادن است تا بتوانید دریابید طرف مقابل، آن وضعیت را چگونه می بیند. و مردم معمولاً دل پری دارند، و مادامی که خود را خالی نکنند نمی تواند واقعاً به شما گوش فرا دهند. در نتیجه نخست به آنها اجازه بدهید که حرف هایشان را بزنند و خود را خالی کنند. البته سطح اعتماد طرفین باید آنقدر بالا و بانک عاطفی چنان غنی باشد که طرف مقابل آمادگی بیان احساس خود را داشته باشد. عادت ۵ کلید ارتباط است و به این دلیل در زندگی حرفه ای و شغلی ما نقش عمده را ایفا می کند.

گرایش بیشتر مردم این است که بر اساس تاریخچه زندگی یا تجربه شخصی خودشان برای دیگران دارو تجویز کنند. آنقدر مشتاقیم شتاب زده حرف دیگران را قطع کنیم، نصیحت کنیم، و با اندرزهای حکیمانه خود همه چیز را اصلاح کنیم، که اغلب اوقات فرصت تشخیص دادن - و این مجال را که نخست گوش فرا دهیم و عمیقاً مسئله را درک کنیم - به خود نمی دهیم .

آیا می توانید حدس بزنید تا چه اندازه باید از احساس امنیت درونی سرشار باشید تا بتوانید دقیقاً به شخص مقابل گوش فرا دهید؟ به ویژه زمانی که نمی دانید آن گفتگو به کجا خواهد انجامید؟ زیرا باید آنقدر قابلیت انعطاف داشته باشید تا بتوانید خود را با هر گونه وضعیتی انطباق دهید. چون وقتی به دیگری گوش فرا می دهید، به حیطه ای ناشناخته گام می نهید. به این دلیل باید نخست عادت های ۱ و ۲ و ۳ را که به «منش» مربوط می شوند، در خود پرورش داده باشید. آنگاه به سراغ عادت های ۴ و ۵ و ۶ بروید که به «شخصیت» ارتباط می یابند.

کسانی که وانمود می کنند نظر دیگران برایشان اهمیت ندارد، در واقع بیش از اندازه به نظر دیگران اهمیت می دهند. به همین دلیل می خواهند از طریق گوش ندادن از خود دفاع کنند. زیرا بسیار آسیب پذیرند و می ترسند تمام وجودشان محو و زدوده شود.

شخصی که می خواهد عمیقاً ارتباط برقرار کند می پرسد: بگذار اول خودم به تو گوش کنم تا ببینم می توانم وضعیت تو را به طور کامل درک کنم؟ حال آنکه بیشتر مردم به طور معکوس عمل می کنند. یعنی می گویند: من که متوجه هستم و می فهمم. او به من گوش نمی کند. یا او نمی کوشد حرفم را بفهمد و وضعیت مرا درک کند. اگر میخواهید ارتباط واقعی برقرار کنید، بکوشید مسئله را از چهار چوب ذهنی آن شخص ببینید. برای ایجاد ارتباط باید بتوانید انگیزه به وجود بیاورید. اما چه چیزی انگیزه ایجاد می کند؟ آرزوهای برآورده نشده انگیزه ایجاد می کنند. مثلاً هوا که اکنون در اختیار ماست انگیزه ایجاد نمی کند. اما اگر هوا نباشد انگیزه ایجاد می شود.

گوش فرا دادن ناشی از همدلی این است که با نیت فهمیدن و قصد درک کردن گوش کنید. گوش فرا دادن سرشار از همدلی یعنی اینکه از چارچوب مرجع آن شخص به مسئله بنگرید. یعنی در آن

لحظه جهان را از دیدگاهی بنگرید که آن شخص می بیند یعنی در آن لحظه برداشت و نگرش او را می بینید و در می یابید که او چگونه احساس می کند.

همدلی معادل همدردی نیست. اگرچه گاه همدردی نیز می تواند احساس و پاسخی مناسب باشد. مثل وقتی که به شخصی می گوئید: «واقعاً متأسفم که عزیزت را از دست داده ای!». اما همدردی نوعی موافقت و قضاوت است. و معمولاً افراد را متکی می سازد و به آنها خوراک منفی می رساند. حال آنکه جوهر گوش فرادادن ناشی از همدلی، موافقت با دیگری نیست. فقط عمیقاً - خواه از نظر عاطفی و خواه از نظر فکری و ذهنی - به او گوش فرا می دهید تا حرف او را بفهمید و وضعیت او را درک کنید.

می توان به جرات گفت که در همه مشکلات مربوط به روابط، ۹۹ درصد مسائل با سوء تفاهم آغاز می شود. زیرا جهان را نه آنگونه که هست، بلکه آنگونه که خود هستیم می بینیم.

عادت ۶

سینرژی (انرژی گروهی ایجاد کنید)

عادت ۶ ثمره نهایی یا ایجاد راه حل های تازه و بهتر گروهی است. راه حل هایی بهتر از آنچه نخست هر یک از افراد پیشنهاد کرده بودند. سینرژی ضد مصالحه و سازش است. به تعبیر دیگر یعنی «کل» بزرگتر از مجموعه اجزای آن است. عادت ۶ جنبه خلاق عادت ۵ است. در اینجا است که خلاقیت خود را به کار می گیرید و راه حل های تازه و بهتری را جستجو می کنید. بیشتر مردم به جای ایجاد سینرژی (همکاری خلاق) ستیز یا گریز را در پیش می گیرند. هر دوی این شیوه ها ناشی از الگوهای ارتباطی نابالغ است.

برای ایجاد همکاری گروهی و مشاوره با سازمان ها - این توصیه ناشی از تجربه مستقیم و حرفه ای من است - و همچنین در انواع و اقسام مذاکرات حقوقی و حتی در جنگ ها و نبردها و حتی در شدیدترین مشکلات زناشویی - عمیقاً به عادت های ۴ و ۵ و ۶ پردازید. زیرا بی ردخور و بدون استثنا موثر واقع می شوند.

دقیقاً به طرف مقابل گوش فرا دهید و در نهایت احترام ارتباط برقرار کنید. آنگاه توانایی های خلاق خود را به کار ببرید تا راه حل هایی تازه و امکاناتی سرشار از منافع متقابل یا نگرش برنده / برنده ایجاد کنید. طبیعتاً این امر مستلزم صرف وقت و صبر و شکیبایی و پرورش "منش" قدرتمند ناشی از عادت های یک و دو و سه است. همچنین مستلزم احساس ایمنی درونی است که ناشی از صداقت و حس تعهد نسبت به ارزش هایی است که دروناً انتخاب کرده ایم.

یکی از مسایلی که به هنگام گفتگو و ارتباط با آن مواجه می شویم این است که افراد به شیوه های متفاوت می اندیشند. شاید درباره نظریه استیلا مغز شنیده باشید. بررسی نشان می دهد که نیمه راست مغز متفاوت از نیمه چپ آن می اندیشد و کنش متفاوتی را انجام می دهد. کنش مغز چپ بیشتر معطوف به کلام و کنش مغز راست بیشتر بصری است. مغز چپ بیشتر تحلیلی و منطقی و مغز راست

بیشتر خلاق و شهودی است. مغز چپ معطوف به محدودیت‌های زمانی و مغز راست معطوف به بی‌زمان است. و هر دو نیمه مغز را احتیاج داریم. کلید، ایجاد تعادل میان این دو است. گاه این تعادل در یک نفر وجود ندارد، چه برسد به زمانی که می‌خواهید این تعادل را میان دو نفر یا تعداد بیشتری از افراد ایجاد کنید.

بزرگترین راز سینرژی ارج نهادن به تفاوت‌های یکدیگر است.

ارج نهادن به تفاوت‌ها

ارج نهادن به تفاوت‌ها جوهر سینرژی (ایجاد انرژی گروهی) است. ارج نهادن به تفاوت‌های عاطفی، روانی و ذهنی افراد و کلید ارج نهادن به تفاوت‌ها این است که دریابیم افراد، جهان را نه آنگونه که هست - بلکه آنگونه که خود هستند - می‌بینند. اگر تصور کنم جهان را همانگونه که هست می‌بینم، دیگر به چه دلیل باید به تفاوت‌ها ارج نهم؟ اصلاً چرا بخواهم با کسی تماس داشته باشم؟ اگر چنین تصویری داشته باشم هرگز نه تنها قادر به اتکای متقابل، بلکه قادر به استقلال نیز نخواهم بود. زیرا توسط برداشت‌های خودم شرطی شده‌ام. انسانی می‌تواند واقعاً موثر باشد که در نهایت تواضع و حرمت به تفاوت‌ها، محدودیت‌های ادراکی خویش را دریابد. و قدر منابع غنی موجود را که فقط از طریق ارتباط متقابل با ذهن و دل انسان‌های دیگر می‌تواند به دست آورد بداند. انسان موثر به تفاوت‌ها ارج می‌نهد، زیرا آن تفاوت‌ها بر دانش و فهم خودش از واقعیت می‌افزاید. اگر با تجربه‌های خودمان تنها بمانیم، همواره از کمبود اطلاعات رنج می‌کشیم.

طبیعتاً فرآیند خلاق که بخشی از سینرژی است، ترسناک‌ترین بخش آن نیز هست. زیرا نمی‌دانید که در گام بعدی چه رخ خواهد داد یا به کجا خواهد انجامید.

سینرژی مستلزم احساس ایمنی درونی و شهامت روحی ماجراجویی است. بی‌تردید باید منطقه امن خود را ترک کنید تا بتوانید به جهانی یکسر ناشناخته گام بگذارید.

عادت ۷

اره را تیز کنید (بازسازی خویشتن)

مجسم کنید در جنگل شخصی را می بینید که در حالت تقلاست و می کوشد با اره درختی را ببرد.

از او می پرسید: چه می کنی؟

پاسخ می دهد: می بینی که دارم درخت را اره می کنم. می گوید: خیلی خسته به نظر میرسی. چه مدت است که اره می کنی؟

می گوید: بیشتر از ۵ ساعت است. واقعاً که کار شاقی است.

می پرسید: چرا چند دقیقه به خودت فرصت نمی دهی تا اره را تیز کنی؟ مطمئناً کارت با سرعت بیشتری پیش خواهد رفت.

مرد به تاکید می گوید: فرصت ندارم اره را تیز کنم. مگر نمی بینی که دارم اره می کنم؟

عادت ۷ عبارت است از ایجاد مجال برای تیز کردن اره یا بازسازی خویشتن.

مابقی ۶ عادتی که خواندید مبتنی بر این عادت است. زیرا سایر عادت ها را ممکن می سازد.

عادت های ۱ و ۲ و ۳ که آنها را پیروزی شخصی می خوانم و به «منش» مربوط اند باید پیش از عادت - های ۴ و ۵ و ۶ پرورش یابند که آنها را پیروزی عمومی می خوانم و به «شخصیت» ارتباط دارند.

زیرا اگر بذری نکاشته باشید، چگونه خواهید توانست محصولی را درو کنید؟

اگر به طور منظم به عادت ۷ (تیز کردن اره) پردازید خود به خود سایر عادت ها را نیز در خویشتن پرورش خواهید داد. عادت هفت عبارت است از ایجاد تعادل میان چهار بعد وجود: جسمانی، ذهنی، معنوی، اجتماعی و عاطفی.

جنبه جسمانی: عبارت است از مراقبت موثر از جسم و توجه شایسته به تن: شامل تغذیه درست و استراحت مناسب و ورزش منظم.

بیشتر ما فکر می‌کنیم که فرصت کافی برای ورزش نداریم. و این برداشت و نگرشی تحریف شده است. البته منظور از ورزش در اینجا فقط روزی نیم ساعت تمرین منظم است. ورزش خوب، تمرینی است که در خانه خودتان و بدون نیاز به وسایل و تجهیزات ویژه بتوانید آن را به انجام برسانید. و از سه ویژگی ایجاد استقامت و انعطاف پذیری و نیرو برخوردار باشد.

استقامت: حاصل تمرینات بدنسازی است که موجب تسریع تنفس و جریان خون می‌شود تا قلب بتواند به سرعت تلمبه بزند و خون در نتیجه اکسیژن را به تمام بدن برساند.

انعطاف‌پذیری: حاصل تمرینات مربوط به کشش است. به این منظور نخست باید بدن را با تمرینات مخصوص گرم کرد. آنگاه به تمرینات بدنسازی پرداخت، و در آخر از طریق تمرینات مربوط به کشش، حرارت بدن را پایین آورد.

نیرو: حاصل تمرینات پرورش عضلات مانند وزنه برداری است، که بسته به نوع زندگی هر کس وزن آن تفاوت می‌کند. چنانچه کارتان نشسته و اداری است و ورزشکار حرفه‌ای نیستید، نیاز چندانی هم به نیروی زیاد ندارید. می‌توانید فقط در حد تعادل به این تمرین بپردازید.

جنبه معنوی: بازسازی بعد معنوی موجب می‌شود که رهبری زندگیتان را به عهده بگیرید. بعد معنوی کاملاً به عادت ۲ (ذهن از پایان آغاز کنید) ارتباط دارد. بعد معنوی به هسته و کانون وجودتان - به تعهدتان نسبت به نظام ارزشی یا ارزش‌هایی که درون انتخاب کردید- ارتباط می‌یابد. بازسازی معنوی زمان می‌طلبد اما معتقدم این زمان بسیار نیکو سرمایه‌گذاری شده است.

جنبه ذهنی: بیشتر ما پس از پایان تحصیلات مطالعه عمیق و منظم خود را کنار می‌گذاریم. دیگر به طور جدی و تحلیلی نمی‌نویسیم، و به جای این‌ها بیشتر تلویزیون تماشا می‌کنیم. در نتیجه به جای

پرورش ابعاد ذهنی خویش، آن را متوقف می‌سازیم. برنامه‌های آموزشی و ارزنده تلویزیون را نفی نمی‌کنم. اما تلویزیونی نیز مانند جسم انسان، باید خادم او باشد نه ارباب او.

آموزش ژرف و پیوسته - گسترش مداوم ذهن - برای بازسازی ذهنی ضروری است. گاه باید در کلاس‌هایی شرکت کنید، و گاه برنامه‌های مطالعاتی منظمی را برای خود تنظیم کنید. انسان‌های عامل برای آموزش خویش راه‌های بیشمار می‌یابند.

پرورش بعد ذهنی به عادت ۳ (نخست امور نخست را قرار دهید) مربوط می‌شوند. زیرا در وجودتان انضباط و تعهد و پشتکار ایجاد می‌کند. یکی دیگر از راه‌های پرورش ذهن، نوشتن است. می‌توانید دفتری را به نوشتن اندیشه‌ها و تجربه‌ها و بینش‌ها و آموزش‌های خویش اختصاص دهید. نوشتن سبب می‌شود ذهنی روشن و منظم و دقیق پیدا کنید.

جنبه اجتماعی/عاطفی: پرورش این بعد از شخصیت، بیشتر به عادت‌های ۴ و ۵ و ۶ ارتباط می‌یابد: به اصول رهبری متقابل، ارتباط سرشار از همدلی و همکاری خلاق.

ابعاد اجتماعی/عاطفی کاملاً به یکدیگر مرتبط‌اند، زیرا مقدماتاً از طریق روابطی که با دیگران داریم پرورش می‌یابند و نمایان می‌شوند.

پرورش بعد اجتماعی/عاطفی به اندازه پرورش ابعاد معنوی و ذهنی وقت نمی‌گیرد زیرا می‌توانیم در روابط روزانه‌مان آنها را به کار گیریم. اگرچه مستلزم تمرین است.

دیگر بار تاکید می‌کنم هیچ‌گاه خود را آنقدر مشغول نکنید که فرصت تیز کردن اره‌تان را نداشته باشید. زیرا عادت ۷ یعنی قابلیت تولید شخصی و عادت «بازسازی» است که بزرگترین سرمایه‌تان را - که خودتانید - حفظ می‌کند و بهبود و تعالی می‌بخشد.

نگاهی مجدد به هفت عادت

هر یک از این عادت‌ها را یک "تغییر برداشت" می‌خوانم. و دلایل زیر گواهی بر اثبات این امر است.

الف: مردمان موثر عامل‌اند (عادت ۱). در نتیجه رفتارشان حاصل تصمیم و انتخاب آگاهانه خودشان و مبتنی بر ارزش‌هاست.

ب: ذهن‌ها از پایان آغاز کنید (عادت ۲): نگرش معمول این است که خودتان مسئول نیستید و فیلمنامه را به دستتان داده‌اند. یا این که اوضاع و شرایط و سایر عوامل بر زندگیتان تاثیر می‌گذارند. یا اینکه اگرچه تعیین هدف‌ها سودمندند، اما اغلب اوقات به علت سایر اوضاع و شرایط موجود، انسان را به نتایج مورد نظر یا توفیق‌های چشمگیر نمی‌رسانند.

ت: نخست امور نخست را قرار دهید (عادت ۳): معمولاً افراد به حل و فصل مشکلات و بحران‌ها و مسائل اضطراری سرگرمند. سخت به فعالیت مشغولند، حال آنکه بهتر است بنشینند و نخست شعار رسالت شخصی و نقش‌ها و هدف‌هایشان را - آنچه را که می‌خواهند به وجود بیاورند - بنویسند و ارزش‌هایی را که برای خود انتخاب کردند مورد بررسی و تجدید نظر قرار دهند.

ث: به شیوه "برنده/برنده" بیندیشید (عادت ۴): بیشتر مردم چنان شرطی شده‌اند که دارای نگرش "برنده/بازنده" باشند. یعنی خودشان برنده شوند و طرف مقابل بازنده، در نتیجه این عادت یک «تغییر برداشت» محسوب می‌شود.

ج: نخست گوش فرا دهید، سپس بخواهید به شما گوش دهند (عادت ۵): این ضد گرایش بیشتر مردم است. زیرا اکثراً می‌خواهند نخست دیگری به آنها گوش فرا دهد و وضعیت آنها را درک کند. از این رو عادت ۵ نیز یک «تغییر برداشت» است.

سینرژی (انرژی گروه ایجاد کنید) (عادت ۶): بیشتر افراد آن را به شکل مصالحه و سازش می‌نگرند. حال آنکه عادت ۶ سرشار از ماجراجویی و هیجان و خلاقیت و ایجاد راه حل‌های تازه و امکانات

بهتر و منافع متقابل است. همانگونه که انیشتین گفته است: "نمی توان مشکلات را از همان سطح تفکری که آنها را به وجود آوردیم حل کرد."

ح: اره را تیز کنید (عادت ۷): نگرش بازسازی معمول این است که بر ۴ بعد وجود متمرکز نشود. شاید شخص فقط به یکی از آنها توجه کند. (مثلا به جنبه جسمانی یا فقط به ورزش روی آورد). حال آنکه کلید، ایجاد تعادل میان چهار بعد وجود- به طور منظم و روزانه- است.

دیگر بار به توالی این عادت‌ها اشاره می‌کنم. زیرا پیش از در پیش گرفتن هر عادت تازه، باید در عادت پیشین به مهارت رسیده باشید. مثلا پیش از پرورش عادت های ۴ و ۵ نمی‌توانید واقعا عادت ۶ (سینرژی یا ایجاد انرژی گروهی) را در پیش گیرید.

به خاطر آورید این «هفت عادت» خواه برای سازمان‌ها و خواه برای افراد، عادت‌های زندگی و حیاتند. زیرا بر اساس اصول و قوانین طبیعی‌اند که به مرور زمان تغییر نمی‌یابد.

اصول مانند فانوس دریایی‌اند. تکان نمی‌خورند. نمی‌توانیم آنها را بشکنیم. با کوشش برای شکستن آنها، خود را می‌شکنیم. اما می‌توانیم آنها را بیاموزیم، به کار بندیم و بابت آنها شکر گزار باشیم. تی اس الیوت گفته است: "هرگز از تلاش باز نمی‌ایستیم. و پایان تلاشمان این خواهد بود که به نقطه آغاز برسیم، تا برای نخستین بار آن را بشناسیم."

بدیهی است همه ما آنچه را در اینجا بیان شده است می‌دانیم، اگرچه شاید هنوز آن‌ها را به عادت تبدیل نکرده باشیم. باید این بار آنها را بیاموزیم و به عادت بدل کنیم. دوستان من، اصول را به افراد بیاموزید، اما بگذارید کاربردهای عملی را خودشان انتخاب کنند.

و به خاطر داشته باشید: اگر به انسانی یک ماهی بدهید خوراک یک روز او را داده‌اید اگر به او ماهیگیری بیاموزید خوراک همه عمرش را داده‌اید.



شورای کتاب فرودگاه بین‌المللی مهرآباد

بهار ۱۴۰۲