

خلاصه کتاب

هفت خصلت انسان‌های اثر بخش

مؤلف:

استفان کاوی

مترجم:

گیتی خوش دل

برگردان کتاب:

The seven habits of highly effective people

۱۸۹ صفحه

درباره نویسنده:

دکتر استفان کاوی مدیر و مؤسس (کانون بین‌الملل راهبری کاوی) است که با بیش از هفتصد نفر کارشناس و مشاور راهبری، مردم و شرکت‌ها را یاری می‌کند تا به حد اعلای کارایی و عملکرد مفید دست یابند. دکتر کاوی اصول رهبری و فنون مدیریت را به رهبران شرکت‌های بزرگ، مسئولان بلندپایه دولت و دست‌اندرکاران تعلیم و تربیت می‌آموزد. افزون بر این مشاور افزایش کارایی بیش از پانصد شرکت موفق در ایالات متحده است. او نویسنده هشت کتاب پرفروش از جمله این کتاب است. دکتر کاوی فارغ‌التحصیل دانشگاه هاروارد است و در دانشگاه یانگ رهبری و مدیریت تدریس می‌کند.

مقدمه

انتشار کتاب "هفت خصلت انسان‌های اثربخش"^۱ در بسیاری از نقاط گیتی با اقبال بی سابقه‌ای روبرو شد، به نحوی که ظرف مدت کوتاه، چهار میلیون نسخه آن به ۱۲ زبان منتشر گردید و عنوان پرفروش‌ترین کتاب را در سراسر جهان به خود اختصاص داد و سرانجام به عنوان کتاب مرجع مورد استفاده نویسندگان و محققان بسیاری قرار گرفت. مطالب پربار این کتاب سرشار از دانش عملی برای مردمانی است که مایلند کنترل زندگی و کسب و کار خود را به دست گیرند. نکات پرمحتوای آن چنان عمیق و اساسی است که با مطالعه مجدد هر بخش سطح تازه‌ای از تفکر و ادراک را پدید می‌آورد. هفت عادت مورد بحث عبارتند از:

یک. عامل باشید

دو. به صورت ذهنی، از آخر آغاز کنید

سه. نخست، امور نخست را قرار دهید

چهار. به استراتژی برنده-برنده بیندیشید

پنج. نخست بخواهید که بفهمید، آنگاه جویای تفاهم باشید

شش. نیروی جمعی ایجاد کنید

هفت. اره را تیز کنید

نوشتار حاضر، بیانگر فرازهای مهم کتاب از زبان نویسنده می‌باشد.

برداشت‌ها و اصول

در مدتی بیش از ۲۵ سال کار با افراد در کسب‌وکار، دانشگاه، و مسائل خانواده، با اشخاص بسیاری تماس پیدا کرده‌ام که به موفقیت بیرونی قابل توجه‌ای رسیده‌اند اما دریافته‌اند از درون تشنه‌اند و عمیقاً به تجانس شخصی و روابط موثر و سالم و بالنده با دیگران نیاز دارند. وقتی مردم رویدادهای خوب زندگی افراد و خانواده‌ها و سازمان‌هایی را می‌بینند که بر اصولی محکم متکی هستند به هیجان می‌آیند، چنین اتحاد خانوادگی و کارگروهی، یا چنین فرهنگ سازگار جمعی و همکاری سازمانی رامی ستایند. درخواست بی

^۱ هفت عادت مردمان موثر، نیز ترجمه شده است

درنگ آن‌ها، برداشت اصلیشان را آشکار می‌کند: چگونه آن را انجام می‌دهند؟ فنونش را به من بیاموز. آنچه واقعاً می‌گویند این است: اندرزی به من بده که فوراً همه چیز اصلاح شود یا راه حلی که بی درنگ درد مرا بکاهد. افرادی را نیز می‌یابند که به خواسته های آن‌ها پاسخ مثبت می‌دهند و این امور را به آن‌ها می‌آموزند و برای مدتی کوتاه نیز شاید این مهارت‌ها و فنون موثر بنمایند. شاید از طریق تسکین‌ها و زخم‌بندی‌های اجتماعی، ظاهر قضیه را حفظ و مشکلات را حذف کنند. اما درد مزمن و نهفته به جا می‌ماند و سرانجام عوارض شدید تازه ای ظاهر می‌شود. آلبرت انیشتین گفته است: ”به هنگام رویارویی با مشکلات اساسی نمی‌توانیم از همان سطح تفکری که آن مشکلات را به وجود آوردیم، آن‌ها را برطرف کنیم“

اگر به پیرامون و درونمان بنگریم و مشکلاتی را که زیستن و ارتباط متقابل در قالب اخلاقیات شخصیت، ایجاد کرده دریاپییم، پی می‌بریم این‌ها مشکلاتی ژرف و اساسی‌اند که نمی‌توانند از آن موضع سطحی که به وجود آمدند برطرف شوند. برای حل این مسائل ژرف به سطح تازه و ژرف‌تری نیاز داریم. عاداتی که در این نوشتار تشریح می‌شوند به این سطح تازه می‌پردازد: به نگرشی مبتنی بر اصول، مبتنی بر منش، و نگرشی از درون به بیرون. نگرش از درون به بیرون یعنی اینکه نخست از خودمان آغاز کنیم، حتی به شیوه اساس‌تر یعنی اینکه نخست از درونی‌ترین بخش خود آغاز کنیم، یعنی برداشت‌ها و منش و انگیزه های خود آغاز کنیم. یعنی اگر زندگی سعادتمندانه می‌خواهید، شخصی باشید که نیروی مثبت ایجاد می‌کند و به جای قدرت بخشیدن به نیروی منفی، از کنار آن می‌گذرد.

اگر می‌خواهید فرزند نوجوانتان دل‌پذیر و سرشار از همکاری باشد، پدر و مادری سرشار از تفاهم و همدلی و مهر و محبت باشید، اگر می‌خواهید در کارتان وسعت عمل و آزادی بیشتری داشته باشید اگر می‌خواهید کارمندی مسئول‌تر و سرشار از کمک و ایثار باشید، اگر می‌خواهید به شما اعتماد کنند و قابل اطمینان باشید و اگر خواهان عظمت فردی هستید و می‌خواهید استعدادتان مورد توجه قرار گیرد، نخست بر عظمت اصلی و منش خویش متمرکز شوید. به منظوری که مد نظر ماست، عادت اصلی درونی شده است که آن را به صورت نقطه تلاقی دانش و مهارت و اشتیاق توصیف کنیم.

• و چرا کرد باید چه دانش یعنی

• آن دادن انجام چگونگی یعنی مهارت

• آن دادن انجام به و میل انگیزه یعنی اشتیاق

برای اینکه کاری در زندگی‌مان به عادت بدل کنیم، می‌بایستی نقطه تلاقی دانش، مهارت و اشتیاق را به وجود آوریم.

عادت یک:عامل باشید

همه افراد منتظرند که واقعه رخ دهد یا یک نفر از آن‌ها مراقبت کند. اما اگر کسانی که کار خوب پیدا می‌کنند افراد عاملی هستند که راه حل مشکلاتند، نه مشکلات. افرادی که ابتکار عمل را به دست می‌گیرند

تا با رعایت بی وقفه اصول درست هر کاری را که لازم می‌دانند به انجام برسانند و کار را سر و سامان بخشند.

زمانی برای پیشرفت صنعت ساختمان سازی با گروهی از افراد کارمی کردم، با نمایندگانی از بیست سازمان متفاوت که فصلی یک بار گرد هم می‌آمدند تا به شیوه‌ای آزاد و غیر رسمی، آمار و ارقام مشکلات خود را با یکدیگر در میان بگذارند.

در آن دوران رکود شدیدی وجود داشت و تأثیر منفی آن در این صنعت ویژه حتی سنگین‌تر از اقتصاد بود وقتی کار را آغاز کردیم تقریباً این افراد نومید بودند.

روز نخست، سؤال مورد بحث این بود که: بر ما چه می‌گذرد؟ محرک‌ها چیستند؟ امور بسیاری در حال وقوع بود. فشارهای محیطی شدیدی مانند بیکاری وجود داشت و بسیاری از این افراد دوستان خود را اخراج می‌کردند تا بتوانند بقای تشکیلات خود را حفظ کنند در پایان روز، همه حتی نومید تر از آغاز جلسه بودند.

روز دوم، این سؤال را مد نظر قرار دادیم که: در آینده چه پیش خواهد آمد؟ گرایش‌های محیطی را با این فرض مورد مطالعه قرار دادیم که واکنش‌های نهفته در آن، آینده‌شان را به وجود خواهد آورد. پایان روز دوم حتی افسرده‌تر بودیم امور پیش از این که بهتر شوند، به احتمال زیاد خراب‌تر خواهند شد و همه این را می‌دانستند.

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

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

بخش اول: آنچه برایمان پیشمی آید خوب نیست. وضعیت حاکی از آن است که امور بیش از آن که بهتر شود خراب‌تر می‌شوند.

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

بخش سوم: در نتیجه وضع کار از همیشه بهتر است.

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

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

کسب‌وکار و گروه‌های اجتماعی یا هرگونه سازمان از جمله خانواده‌ها می‌توانند عامل باشند می‌توانند خلاقیت و منابع (افراد عامل) را ادغام کنند و در آن سازمان، فرهنگی عامل را به وجود آورند لزومی ندارد که سازمانی دست‌خوش اوضاع و شرایط محیط شود. سازمان (دیگر بار تاکید می‌کنم که خانواده نیز یک سازمان است) می‌تواند ابتکار عمل را به دست گیرد و ارزش‌ها و هدف‌های مشترک افراد مربوطه را به انجام برسانند.

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

زبان عامل	زبان عکس‌العمل
بیاید سایر راه حل‌ها را در نظر بگیریم	در این مورد کاری از دستم ساخته نیست
نگرش متفاوتی را انتخاب کنم	من این طوری هستم نمی‌توانم
بر احساس‌هایم مسلط هستم	او خیلی غمگینم می‌کند
می‌توانم سخنرانی موثر ترتیب دهم	آن‌ها اجازه این کار را نخواهند داد
واکنش مناسب را اختیار کرد	مجبورم این کار را بکنم
انتخاب می‌کنم	نمی‌توانم
من ترجیح می‌دهم	من باید
خواهم کرد	اگر می‌شد

ثمره‌اش این شد که پاک از گروه مدیران پیرامونش بیگانه شد. مدیران در راهروها گرد هم می‌آمدند و نزد یکدیگر از او شکایت می‌کردند همه بحث‌های آن‌ها بسیار پر آب‌وتاب بود. به گونه‌ای که گویی دارند کمکی به وضعیت می‌کنند اما این بحث‌ها بی انتها بودند و به نام ضعف‌های ریاست شرکت، خودشان را از مسئولیت معاف می‌کردند.

یک نفر می‌گفت نمی‌توانی تصور کنی این بار چه پیش آمده است دیروز به قسمت من آمد. همه کارها را سرو سامان داده بودم اما او وارد شد و دستورات کاملاً متفاوتی داد. همه کارهایی که ظرف چند ماه به انجام رسانده بودم به همین سادگی از بین رفت. نمی‌دانم چگونه باید به کار برای او ادامه دهم. چقدر طول می‌کشد تا بازنشسته شود؟ یک نفر پاسخ می‌داد: او فقط پنجاه و نه سال دارد فکر می‌کنی بتوانی شش سال دیگر دوام بیاوری؟ نمی‌دانم. به هر حال او از آن نوع اشخاصی است که باز نشسته‌اش نمی‌کنند. اما یکی از مدیران عامل بود. سابق او ارزش‌ها بودند، نه احساس‌ها، ابتکار عمل را به دست گرفت پیش بینی و همدلی کرد و وضعیت را سنجید. کور نبود که ضعف‌های رئیس را نبیند اما به جای انتقاد از او ضعف‌ها را جبران می‌کرد هر گاه روش رئیس را سست و نامناسب می‌دید، می‌کوشید حایل افرازش شود و چنین ضعف‌هایی را به حساب نیاورد اما قدرت‌های رئیس بینش و استعداد و خلاقیت او را به حساب می‌آورد.

این مرد بر حلقه نفوذ خود متمرکز بود. با او نیز مثل ماشین رفتار می‌شد اما او بیش از آنچه را که انتظار می‌رفت به انجام می‌رساند نیاز رئیس شرکت را پیش بینی می‌کرد با همدلی نگرانی رئیس را می‌دید بنا بر این هرگاه اطلاعاتی را ارایه می‌داد، تجزیه و تحلیل را نیز عرضه می‌کرد. یک روز که در نقش مشاور کنار رئیس نشسته بودم گفت استفان، واقعاً نمی‌توانم باور کنم که این مرد چه کرده است نه تنها اطلاعاتی را که درخواست کرده بودم به من داده است بلکه اطلاعات اضافی نیز تهیه کرده که دقیقاً همان چیزی است که نیاز داشتیم حتی تجزیه و تحلیل خودش را هم در اختیار قرار داده است. پیشنهاد با تجزیه و تحلیل مطابقت می‌کند و تجزیه و تحلیل نیز با اطلاعات مطابقت دارد. موجود قابل توجه ای است! لذا هیچ‌گاه لازم نیست نگران این بخش از کار باشیم. جلسه بعد باز هم به مدیران می‌گفت: دنبال این کار برو، دنبال آن کار برو. به جزء یک نفر، از او پرسید: نظر تو چیست؟ حلقه نفوذ او افزایش یافته بود.

این امر سازمان را برانگیخته اذهان واکنشی در راهروهای مدیران، پرتاب مهمات کینه‌جویانه خود را به این مرد عامل آغاز کردند. اما این مرد در برابر آن‌ها نیز عامل بود اندک اندک حلقه نفوذش آن‌ها را نیز در بر گرفت و چنان به گسترش ادامه داد که سرانجام هیچ حرکت مهمی در سازمان حتی اقدامات رئیس بدون مشارکت و تایید او صورت نمی‌گرفت اما رئیس احساس تهدید نمی‌کرد زیرا نیروی این مرد نیروی خودش را تکمیل ضعف‌های او را جبران می‌کرد بنابراین این دو نفر مکمل یکدیگر بودند.

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

بعضی از افراد مفهوم عامل را به صورت زورگو و پرخاشگر وعدم حساسیت تعبیر می‌کنند، حال آنکه ابداً چنین نیست افراد عامل زورگو نیستند، هوشمندند و ثایق آن‌ها ارزش‌هاست واقعیت را می‌بینند و می‌دانند چه چیزی مورد نیاز است. به گاندی بنگرید در حالی که متهم کنندگان او در اتاق‌های حقوقی از او انتقاد می‌کردند چون به حلقه نگرانی آن‌ها نمی‌پیوست و امپراتوری بریتانیا را به انقیاد ملت هند به باد ملامت

نمی‌گرفت. گاندی در برنج زارها بود و خاموش و آرام و نامریی حلقه نفوذش را میان زارعان می‌گستراند. سیلی از پشتیبانی و اعتماد و اطمینان در سراسر حومه‌ها دنبالش کرد. اگر چه نه دفتری داشت و نه مقامی حزبی، از طریق شفقت و شهامت و روزه و ترغیب اخلاقی، سرانجام انگلستان را به زانو درآورد و با قدرت گسترش‌یافته حلقه نفوذش استیلای سیصد میلیون نفر را شکست.

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

وقتی پول خانه‌ام را بپردازم احساس خوشبختی خواهم کرد.

• اگر فقط رئیسی داشتم که این قدر مستبد نبود...

• اگر فقط همسر صبورتری داشتم ...

• اگر فقط بچه‌های مطیع‌تری داشتم ...

• اگر فقط مدرک خوبی گرفته بودم ...

• اگر فقط فرصت بیشتری برای خودم داشتم ...

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

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

نگرش عامل، ایجاد دگرگونی از درون به بیرون است متفاوت بودن، و از طریق متفاوت بودن، در آنچه که بیرون است تغییر مثبت ایجاد کردن: می‌توانیم توانا‌تر، کوشا‌تر و خلاق‌تر و سرشار از همکاری باشیم.

می‌دانم که این آرمان برای بسیاری از افراد تغییر برداشت شدیدی است. بسیار آسان‌تر است که برای وضعیت ایستای خود، دیگران یا شرطی شدن و یا شرایط و اوضاع را ملامت کنیم. اما ما مسئول زندگی خود هستیم، قابلیت پاسخ‌گویی داریم و می‌توانیم با کوشش در راه هستی خویش، آنچه هستیم به طرز موثر بر اوضاع و شرایط خود تأثیر بگذاریم. اگر در زندگی زناشویی خود با مشکل روبرو هستیم، واقعاً از باز گفتن خطاهای همسر چه عاید می‌شود؟ با گفتن اینکه مسئول نیستم، از خودم یک قربانی ناتوان می‌سازم؛ و خودم را در وضعیت منفی فلج می‌سازم. از توانایی خود برای تأثیر گذاشتن بر او نیز می‌کاهم، غرولند و متهم کردن و گرایش انتقادی من فقط این احساس را به او می‌دهد که ضعف‌های خود را معتبر بشمرد. انتقاد بدتر از رفتاری است که می‌خواهد اصلاح شود. توانایی‌ام برای تأثیر مثبت بر وضعیت می‌پژمرد و از بین می‌رود.

اگر واقعاً بخواهم وضعیتم بهتر شود، می‌توانم بر یگانه چیزی که در اختیار است ”خودم“ متمرکز شوم، می‌توانم از اصلاح همسر دست بکشم و به اصلاح ضعف‌های خودم بپردازم. می‌توانم بکوشم شریک

زندگی بی نقص و کاملی باشم: منشأ عشق و حمایت بی قید و شرط، می‌توان امیدوار بود که همسرم قدرت یک نمونه عامل را احساس کند و همان گونه پاسخ دهد. اما خواه همسرم این گونه پاسخ دهد و خواه نه، مثبت‌ترین شیوه برای تأثیر گذاشتن بر وضعیتم این است که بر بهبود خودم، بر هستی‌م متمرکز شوم. از راه‌های بسیار می‌توان بر حلقه نفوذ متمرکز شد: شنونده بهتر بودن، شریک زندگی مهر آمیز بودن، شاگرد بهتری بودن، کارمندی سرشار از همکاری و ایثار بودن، گاه عامل‌ترین کاری که می‌توانیم بکنیم شاد بودن است، فقط لبخند راستین.

خوشبختی مانند بدبختی، انتخابی است. بعضی چیزها، مثل هوا هیچ گاه در حلقه نفوذ ما قرار نمی‌گیرند. اما به عنوان افرادی عامل می‌توانیم هوای جسمانی و اجتماعی خود را به همراه آوریم. می‌توانیم شاد باشیم و آن چیزهای را که در حال حاضر نمی‌توانیم کنترل کنیم بپذیریم، و تلاش‌های خود را به اموری معطوف کنیم که می‌توانیم در کف اختیار گیریم.

عادت دو: به صورت ذهنی، از انتها آغاز کنید

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

به صورت ذهنی مجسم کنید که به مراسم خاک‌سپاری عزیزی می‌روید. مجسم کنید که برای حضور در محل برگزاری مراسم سوار ماشین می‌شوید و در پارکینگ آن محل، ماشین را پارک می‌کنید و پیاده می‌شوید. وقتی وارد آن مکان می‌شوید به گل‌ها و موسیقی توجه کنید همچنان که از میان مدعوین می‌گذرید، چهره دوستان و خویشاوندان را می‌بیند و اندوه فقدان آن عزیز را که از دل حاضران بر می‌خیزد مشاهده می‌کنید.

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

وقتی بر صندلی می‌نشینید و منتظر آغاز مراسم می‌شوید، به برنامه که در دست دارید می‌نگرید، قرار بر این است که چهار نفر سخنرانی کنند، نخستین سخنران یکی از افراد خانواده‌تان است. دومین سخنران یکی از دوستان شماست، شخصی که می‌تواند این احساس را ایجاد کند که شما چگونه زندگی کرده‌اید. سومین سخنران یکی از همکاران شماست، چهارمین سخنران فردی از مسئولان کلیسا و یا انجمنی است که در آن خدمت می‌کنید.

اکنون عمیقاً ببینید تا ببینید که هر یک از این سخنرانان درباره شما و زندگی‌تان چه می‌گویند؟ دوست داشتید که کلام آن‌ها از شما چگونه همسری یا پدر و مادری را منعکس می‌کرد؟ چگونه فرزند یا دختر

عمومی بودید؟ چگونه دوستی؟ چگونه همکاری؟ دوست داشتید چگونه منشی را در شما می‌دیدند؟ چه کمک‌ها و ایثارها توفیق‌هایی دارید چه تفاوت‌هایی را در زندگی‌شان ایجاد کرده باشید؟

به صورت ذهنی از پایان آغاز کنید یعنی اینکه به روشنی مقصودتان را بشناسید. یعنی بدانید به کجا می‌روید، تا بتوانید بهتر دریابید که اکنون کجا هستید و گام‌هایی را که برمی دارید همواره در مسیر درست است.

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

اگر به دقت آنچه را که مایلید در مراسم تدفین شما درباره‌تان گفته شود در نظر بگیرید، توصیف خودتان را از موفقیت خواهید یافت. شاید این توصیف از آنچه به صورت ذهنی می‌پنداشتید بسیار متفاوت باشد. شاید شهرت، موفقیت و ثروت یا بعضی از سایر چیزهای که برای آن‌ها می‌کوشیدید بخشی از دیوار نادرست شما باشد.

مجسم کنید امشب همسرتان برای کنسرت دعوت کرده‌اید. بلیط‌ها را در دست دارید. همسرتان هیجان زده است که به کنسرت برود. ساعت چهار بعد از ظهر است. ناگهان ریاستان به شما تلفن می‌کند که به دفترتان بروید و به شما می‌گوید که برای یک جلسه مهمی در ساعت نه شب به کمکتان نیاز دارد.

اگر از طریق عینک همسر محوری یا خانواده محور بنگرید، مهم‌ترین نگرانی شما همسرتان است، ممکن است به ریاستان بگوید نمی‌توانید به دفترتان بروید و برای جلب رضایت همسرتان او را به کنسرت ببرید. شاید احساس کنید که برای حفظ کارتان به دفترتان بروید. اما این کار را با اکراه انجام دهید و دل نگران پاسخ همسرتان هستید و می‌کوشید

تصمیمتان را توجیه کنید و خود را از ناامیدی یا خشم برهانید. اگر از طریق عینک پول محور بنگرید، اندیشه اصلیتان اضافه کار یا تأثیر کار دیروقت بر روی اضافه حقوق احتمالی خواهد بود. شاید به همسرتان تلفن کنید و به او بگویید که مجبورید در دفترتان بمانید، با این فرض که او خواهد فهمید که نیازهای اقتصادی در درجه نخست قرار دارند.

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

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

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

اگر دوست محور باشید، تصمیم گیرتان تحت تأثیر این خواهد بود که آیا دوستانان نیز در اداره تا دیر وقت کار خواهند کرد یا نه. اگر دشمن محور باشید، شاید تا دیر وقت کار کنید چون می‌دانید برای شما برگ برنده خواهد بود تا آن را به شخصی که فکر می‌کنید بزرگ‌ترین دارایی شرکت است نشان دهید. مادامی که در حال تفریح است، شما کار و تقلا می‌کنید و کار او و خودتان را به انجام می‌رسانید و تفریح خود را به خاطر منافع شرکت، که او چنین راحت نادیده می‌گیرد، فدا می‌کنید.

اگر کلیسا محور باشید، شاید تحت تأثیر برنامه‌های سایر اعضای کلیسا که بخواهند در کنسرت شرکت کنند قرار بگیرید، یا این مسئله که آیا سایر اعضای کلیسا که در اداره شما کار می‌کنند تا دیر وقت سر کار خواهند بود. یا نوع خود کنسرت؛ مثلاً شاید مسیحای هندل حق تقدیمی پیش از یک کنسرت مدرن را داشته باشند. شاید نیز تصمیم‌گیری‌تان تحت تأثیر این امر قرار گیرد که ”یک عضو خوب کلیسا“ در چنین شرایطی چه می‌کرد، و این که آن اضافه کار را خدمت بداند یا دویدن در پی ثروت مادی.

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

آیا می‌توانید ببینید که کانون‌های ما به چه شیوه بنیادی بر انگیزه‌ها تصمیم‌های روزانه و اعمال ما (و در بسیاری از موارد واکنش‌های و تعبیر و تفسیرمان از رویدادها تأثیر می‌گذارند؟ به همین دلیل آگاهی از کانونتان حایز اهمیت بسیارست؛ و اگر آن کانون به عنوان انسان عامل به شما توانایی نبخشد، این امر اساسی است که برای کارایی‌تان برداشت‌هایتان را تغییر دهید تا قانونی قدرت بخش ایجاد کنید)

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

این که به کنسرت بروید یا سر کار، در واقع بخش کوچکی از تصمیمی موثر است. شاید با بسیاری از کانون‌ها به همین انتخاب دست بزنید. اما وقتی برداشت شما مبتنی بر اصول باشد، چه تفاوت مهمی پیش می‌آید.

نخست اینکه مورد اعمال نفوذ دیگران یا و اوضاع و شرایط قرار نمی‌گیرید. به طرزی عامل راه حلی را انتخاب و تعیین می‌کنید که بهترین راه می‌دانید؛ و به شیوه ای نا آگاهانه و نا مطلع تصمیم نمی‌گیرید. دوم اینکه می‌دانید تصمیم شما بسیار موثر است زیرا بر پایه اصولی با ثمرات دراز مدت و قابل پیش بینی قرار دارد. سوم اینکه عملی را که انتخاب می‌کنید به ارزش‌هایی غایی زندگی مان کمک می‌کند. تا دیر وقت کار کردن در اداره برای اینکه به یک نفر فخر بفروشید، کاملاً با این امر که به کارایی رئیس خود ارج نهد و صمیمانه بخواهید که به منافع شرکت خود کمک کنید تفاوت دارد. آنچه را که به هنگام اجرای تصمیم‌هایتان تجربه می‌کنید. به کل زندگی‌تان کیفیت و معنا می‌دهد.

چهارم اینکه می‌توانید در شبکه نیرومندی که در روابط متقابل خود ایجاد کرده‌اید، با همسر و ریاستان گفتگو کنید، چون مستقل هستید، می‌توانید به طرزی موثر دارای اتکای متقابل باشید، تصمیم بگیرید سرکار بروید و بخشی از آن را انجام بدهید و آنچه را که محول کردنی است به صبح روز بعد موکول کنید. نهایتاً این که درباره تصمیم خود احساس آسودگی خواهید کرد، هر عملی را که انتخاب کنید، می‌توانید با تمرکز آن را انجام دهید و از آن محفوظ شوید. به عنوان شخصی مبتنی بر اصول، امور را به شیوه ای متفاوت می‌بینید، و چون امور را به شیوه ای متفاوت می‌بینید، به شیوه متفاوت می‌اندیشید و به شیوه ای متفاوت عمل می‌کنید، چون میزان امنیت، هدایت و حکمت است و قدرت‌ان بالا و ناشی از قانونی محکم و دگرگونی ناپذیر است، پایه و اساس یک زندگی بسیار عامل و موثر را دارا هستید.

عادت سه: نخست امور نخست را قرار دهید

چند لحظه درنگ کنید و به طور اجمالی به دو پرسش زیر پاسخ دهید
کار بر روی عادت سوم مستلزم یافتن پاسخی برای آن‌هاست، این پرسش‌ها وزین و پر اهمیتند و نباید آن‌ها را ناچیز انگاشت.

پرسش یک: به کاری اشاره کنید در حال حاضر آن را انجام نمی‌دهید که با انجام مداوم منظم آن بتوانید تغییر مثبت و قابل توجهی در زندگی‌تان پدید آورید؟

پرسش دو: با انجام چه کاری در کسب و کارتان به نتایج مشابهی دست می‌یابید؟

پاسخ به این پرسش‌ها در بخش دیگر کتاب از نظرتان خواهد گذشت.

ماتریس مدیریت زمان

اضطراری	غیر اضطراری	
I فعالیت‌های مربوط به مربع بحران‌ها مشکلات حاد طرح‌های مهلت دار	II فعالیت‌های مربوط به مربع پیشگیری مربوط به قابلیت تولید تولید ایجاد روابط شناخت فرصت‌های تازه برنامه ریزی و تفریح سازنده	ضروری
III فعالیت‌های مربوط به مربع گسیختگی‌ها، مانند بعضی از تلفن‌ها. نامه‌ها و گزارش‌ها بعضی از جلسات امور فشار آور و فوری رعایت کارهای همه پسند	IV فعالیت‌های مربوط به مربع کارهایی پیش پا افتاده بعضی از نامه بعضی از مکالمات تلفنی اتلاف وقت سرگرمی‌ها	غیر ضروری

هم فوری و هم ضروری است. این مربع به نتایج مهمی که به **I** چند لحظه به چهار بخش ماتریس زمان توجه کنید مربع توجه فوری نیازمند است مربوط می‌شود. کارهای این بخش به طور معمول بحران‌ها یا مسائل نامیده می‌شوند. همه ما در زندگی با مسائل و بحران‌ها روبرو هستیم، در عین حال بسیاری از افرادی که با تمرکز به این بخشندگی‌شان را به ورطه تباهی می‌کشانند، از جمله، افراد و مدیرانی که به شدت تحت تأثیر بحران‌ها و مسائل قرا رمی گیرند مثل تولید کنندگانی که همیشه از برنامه عقب هستند.

مادامی که ذهن شما به بخش **I** متمرکز باشد مسائل و بحران‌های ساکن در این بخش بزرگ و بزرگ‌تر می‌شوند تا عاقبت به طور کامل شما را تحت استیلاي خود در آورده و با ضربات کوبنده از میدان به در کنند. ممکن است با زور و تقلای بسیار به پا خیزید، اما بار دیگر با ضربه ای کوبنده‌تر نقش بر زمین می‌شوید. هستند افرادی که همه روزه و در تمام اوقات با ضربات کاری مسائل از پا در می‌آیند، تنها راه گریز ایشان پناه بردن به کارهای غیر ضروری **IV** است. از این رو با نگاهی به جمع ماتریس این افراد در می‌یابیم که تقریباً ۹۰ درصد وقت خود را به مربع **I** و بیشتر از ۱۰ درصد بقیه را به مربع **IV** اختصاص می‌دهند و به دو مربع **III** و **II** توجه ناچیزی مبذول می‌دارند. آری این است شیوه زندگی افرادی که با بحران زندگی می‌کنند.

I نتایج فشار روانی بحران‌ها درگیری مداوم بحران‌ها	II
III	IV

بعضی افراد تصور می‌کنند که در حیطه مربع **I** فعالیت می‌کنند، در حالی که بخش زیادی از اوقات خود را به کارهای اضطراری و غیر ضروری مربع **III** اختصاص می‌دهند و این در شرایطی است که فوریت این قبیل کارها اغلب به “اولویت‌ها و انتظارات تعیین شده از سوی دیگران بستگی دارد.

I	II
III نتایج توجه کوتاه مدت مدیریت بحران بوقلمون صفتی بی ارزش نامیدن طرح‌ها و اهداف احساس قربانی بودن و بی‌ارادگی روابط سست و یا گسسته	IV

افرادی که تقریباً تمام وقت خود را به مربع **I** و **III** اختصاص می‌دهند، اساساً زندگی بی مسئولیتی را سپری می‌کنند.

I	II
III	IV نتایج عدم مسئولیت کامل اخراج از شغل متکی به تشکیلات و یا دیگران در زمینه مسائل اساسی

مردمان موثر هرگز به محدوده دو مربع **IV** و **III** گام نمی‌نهند چرا که این کارها خواه فوری و یا غیر ضروری هیچ‌گاه مهم و ضروری نیستند این کسان بخش **I** را نیز کوچک و حقیر می‌شمارند و بیشتر وقت خود را در مربع **II** می‌گذرانند.

مربع **II** کانون مدیریت موثر فردی است و به کارهای غیر فوری و در عین حال ضروری مربوط می‌شود. کارهایی از قبیل نوشتن رسالت فردی، ایجاد روابط، برنامه ریزی بلند مدت، ورزش، تدارکاتی برای پیشگیری رویدادهای غیر مترقبه و تمام کارهایی که به اهمیت آن واقفیم و تنها به صرف اینکه فاقد فوریت است، در انجامش طفره می‌رویم.

I	II نتایج بینش دیدگاه توازن نظم کنترل مسائل محدود
III	
IV	

به تعبیر پیتر دراگر، افراد موثر هرگز مسائل را مرکز توجه قرار نمی‌دهند بلکه ذهن را به فرصت‌ها و راه حل‌ها معطوف می‌دارند.

در حقیقت آنان به فرصت‌ها خوراک می‌رسانند و مسائل را دچار گرسنگی می‌کنند، قاطعانه می‌اندیشند، به ضرورت‌ها و بحران‌های مربع **I** بی‌توجهند و با تمرکز به کارهای ضروری و غیر فوری مربع **III** اهرم نیرومندی را در اختیار گرفته و بین تولید و قابلیت تولید تعادل برقرار می‌کنند.

حال با چند لحظه درنگ، تصویر ماتریس مدیریت زمان را در ذهن مجسم کرده و ببینید که چگونه می‌توانید به پرسش‌های مطرح شده در آغاز این فصل پاسخ دهید، اوضاع و شرایطی کنونی شما با کدام یک از چهار مربع جور و هماهنگ است؟ آیا آن‌ها را ضروری می‌شمیرید یا فوری قلمداد می‌کنید؟ به اعتقاد من وضعیت شما احتمالاً با مربع **II** سازگار است. کارهایی که به طور عمیق و آشکار ضروری‌اند، اما عدم فوریت‌ها باعث می‌شود که در اجرای آن‌ها غفلت ورزید.

به اعتقاد من، خواه شما دانشجو باشید و یا کارگر، طراح لباس باشید و یا مدیر شرکت، بدون تردید با پیروی و به کار بستن فعالیت‌های مربع **II** با نتایجی مشابهی روبه‌رو خواهید شد چرا که بانفوذ و تأثیر گذاری شما، بحران‌ها و مسائل، موجود در محیط کار تحلیل رفته و قابل حل و فصل می‌شود، شما نگرانی

عمیق خود به ریشه‌ها می‌پردازید و با پیشگیری، از سرایت بحران به موقعیت خویش جلوگیری می‌کنید. این پدیده در مبحث مدیریت زمان به اصل ۸۰ درصدی‌ها معروف است، ۸۰ درصد نتایج حاصل ۲۰ درصد از کارها و فعالیت است برای گفتن آری به اولویت‌های ضروری مربع II ناگزیرید که به فعالیت‌های دیگر که گاه ضروری می‌نماید نه بگویید.

چندی پیش از همسرم ساندار دعوت شد که به عنوان دبیر کمیته جلسه‌ای را اداره کند. او کارهایی مهم دیگری در دست داشت و واقعاً مایل نبود که این دعوت را بپذیرد، در عین حال چون تحت فشار بود آن را پذیرفت، آنگاه به یکی از نزدیک‌ترین دوستانش تلفن کرد و از او تقاضا کرد که این مسئولیت را به جای او به عهده بگیرد، دوستش در کمال شکیبایی به سخنان او گوش داد و سرانجام گفت ببین ساندار، این کار بسیار جالب و دوست داشتنی است، در موقعیت و ارزش آن تردیدی ندارم، ضمن سپاسگزاری از دعوت شما برای شرکت در جلسه و حتی احساس غرور و سربلندی از این امر که مرا قابل دانسته‌اید، به دلایل زیادی قادر به شرکت در این جلسه نیستم، فقط مایلم بدانی که تا چه اندازه از تو سپاسگزارم.

ساندار آماده شنیدن هر سخنی بود به جز یک نه دل‌پذیر، او رو به من کرد آهی کشید و گفت کاش من هم همین را گفته بودم. منظورم این نیست که نایستی اداره جلسه و یا کمیته‌ای را بعهده گرفت، انجام این گونه کارها حایز اهمیت فراوان است. با وجود این شما همواره باید بالاترین اولویت را برگزیند و آنگاه با جسارت و چهره‌ای گشاده و خندان دست به عمل بزنید و بدون هیچ عذر و بهانه و سرافکندگی به بقیه چیزها نه را بر زبانتان جاری کنید. فراموش نکنید که در غالب مواقع خوب دشمن شماره یک بهترین است.

عادت چهار: برنده/برنده بیندیشد

برنده/برنده چهارچوبی از ذهن و قلب است که به طور مداوم در تمام جنبه‌های ارتباطی درصدد جذب منافع دو جانبه است. برنده/برنده یعنی تمام توافقات و راه‌حل‌ها برای هر دو طرف نافع، سودمند و رضایت‌بخش است. با راه حل برنده/برنده، همه از تصمیمی خود خرسند و برای اجرایی آن احساس تعهد می‌کنند، برنده/برنده زندگی را عرصه همکاری تلقی می‌کند و نه میدان رقابت. از نظر قالب مردم همه چیز در دو قطب متضاد دسته‌بندی می‌شوند: ضعیف یا قوی، زرنک یا تنبل، برنده یا بازنده، در حالی که چنین شیوه تفکری ناقص و نادرست است، چرا که این دسته‌بندی متکی به توانمندی و موقعیت و مقام است و نه اصول. برنده/برنده بر این اصول استوار است که همه چیز برای همگان به وفور یافتنی شود. این معنا که موفقیت یکی در گروی عدم موفقیت دیگری نیست.

برنده/برنده به شیوه کار شما یا من مرتبط نیست بلکه اعتقادی است که راه حل والاتری را ارائه می‌کند. وقتی دخترم در شانزده سالگی گواهینامه رانندگی گرفت، با توافقی متکی به اصل برنده/برنده به او اجازه دادم که از اتومبیل خانواده استفاده کند. بر اساس این توافق او وظیفه داشت که اتومبیل را خوب و تمیز نگهداری کند. از اتومبیل برای مقاصد مهم و حیاتی استفاده کند، در مقام راننده در خدمت من و مادرش

باشد و تمام این کارها را مشتاقانه و بدون تاکید و یادآوری به مرحله اجرا گذارد. من متعهد شدم که به غیر از اتومبیل، بنزین و مخارج بیمه اتومبیل را تأمین کنم. ما توافق کردیم که بعد از ظهر شنبه هر هفته، با هم ملاقاتی داشته باشیم تا به اتفاق عملکردش را حول محور برنده. برنده ارزیابی کنیم. عواقب کار کاملاً روشن بود، مادامی که تعهدش را حفظ می‌کرد، می‌توانست از اتومبیل استفاده کند، در غیر این صورت یا امتیاز استفاده از اتومبیل را از دست می‌داد و یا بار دیگر متعهد می‌شد که به رعایت این توافق گردن نهد، توافق متکی بر اصل برنده/برنده از آغاز انتظار ما را نسبت به هم مشخص می‌کرد. دخترم در این توافق برنده بود چرا که می‌توانست از اتومبیل استفاده کند، من و ساندرا نیز به طور قطع برنده بودیم، نه تنها نیاز به انتقال او به مدرسه و جاهای دیگر نداشتیم بلکه با دسترسی او به اتومبیل بسیاری از کارهای ما در سطح شهر انجام می‌شد. نگران تعمیر و نگهداری و تمیز کردن اتومبیل هم نبودیم. به علاوه حس مسئولیت پذیری او را نیز تقویت می‌کردیم، وجدان، قوه تشخیص و انسجام شخصیت او و اندوخته قابل توجه او در حساب بانک عاطفی ما، موجب می‌شد که او به خوبی از عهده کار برآید، اعتماد حاکم بین ما سببی شد که ناگزیر نباشیم که جزء جزء کارهایش را زیر نظر بگیریم، و نهایتاً با تشویق و یا تنبیه واکنش نشان دهیم. توافقی که برنده/برنده ای را در اختیار داشتیم که ما را از هر حیث آزاد و رها می‌کرد.

بهره‌مندی از تکنیک برنده/برنده موجب سهولت کارها می‌شود. در عین حال این فن تنها با توسل به یکپارچگی وجود و اعتماد بین دو طرف ثبات پیدا می‌کند.

راجر فیشر و ویلیام اوری استادان دانشگاه هاروارد در کتاب فوق‌العاده مفید و الهام بخش به تفاهم برسیم^۲ کار ارزنده و فوق‌العاده‌ای را در زمینه دادوستد به منصفه عمل در می‌آورده و آن را روش اصلی نسبت به روش موضعی نامیده‌اند. اگر چه در این کتاب از اصطلاح برنده/برنده استفاده نشده است اما روح و فلسفه این اصل در جزء جزء محتوای کتاب جلوه گر است.

به پیشنهاد این صاحب‌نظران، جوهر مذاکرات اصولی و اخلاقی جدا کردن فرد از مسئله است. به بیانی دیگر معیارها و اصول تأمین‌کننده منافع دو طرف باید مرکز توجه قرار گیرد و نه مقام و موقعیت ایشان. در تمام مدتی که با افراد و سازمان‌های مختلف در جستجوی راه حل برنده/برنده بوده‌ام، همواره به این نکته تاکید ورزیده‌ام که تنها راه دستیابی به برد دو جانبه، پیروی از روش چهار مرحله ای زیر است:

- مسئله را از دیدگاه فرد دیگر ببینید، واقعاً در جستجوی درک او باشید، به نکاتی اشاره کنید که از نظر ایشان مهم و ضروری است و به خوبی و حتی بهتر از او این نکات را توصیف کنید.
- موارد اصلی و نکات کلیدی را بدون توجه به موقعیت‌ها شناسایی کنید.
- مشخص کنید که کدام نتایج، راه حل کاملاً قابل قبولی را سببی شود.
- برای دستیابی به این نتایج، راه حل‌های تازه و امکان پذیر را جستجو کنید.

² Getting to yes

عادت پنج: نخست بخواهید بفهمید و آنگاه جویای تفاهم باشید

غالب مردم تمایل دارند که اوضاع و شرایط دیگران را بر حسب عقاید، اندیشه‌ها، توانایی‌ها و عواطف خویش بسنجند و آنگاه به داوری بنشینند. به همین دلیل بدون اینکه به گونه ای ژرف به مسائل بنگرند و واقعاً آن را درک کنند، شتاب زده راه حلی را ارائه می‌دهند. اگر من بخواهم به مهم‌ترین اصلی که درباره روابط بین انسان‌ها آموخته‌ام اشاره کنم بی تردید خواهم گفت: نخست بخواهید بفهمید، آنگاه جویایی تفاهم باشید. این اصل شاه کلید روابط با دیگران است.

رعایت اصل نخست بخواهید بفهمید مستلزم تغییر ژرف و عمیقی در برداشت و نگرش شماست. اغلب مردم با نیت پاسخ دادن، به سخنان دیگران گوش می‌کنند و نه اینکه قصد آن را داشته باشند، به بیانی دیگر یا حرف می‌زنند و یا خود را آماده حرف زدن می‌کنند.

بسیاری از افراد که به اصول هفت عادت آشنايند. بخش «نخست بخواهید بفهمید» را شورانگیزترین و ساده‌ترین بخش هفت عادت می‌شمارند.

در اینجا برای روشن شدن مطلب رویدادی را برایتان نقل می‌کنم که تأثیرات نامطلوب را در گفت و شنود یک پدر و پسر نشان می‌دهد.

- پدر، من دیگر حال مدرسه رفتن را ندارم.
- موضوع چیست پسر؟
- برای اینکه این مطلب نظری و بی فایده است، ابداً عملی نیست و به درد نمی‌خورد.
- پسر، هنوز زود است که مطالب نظری را بفهمی؟ من هم وقتی به سن تو بودم همین احساس را داشتم، حتی فراموش نمی‌کنم که بعضی از این کلاس‌ها را ائتلاف وقت محض می‌شمردم اما، در عمل آن‌ها را
- مفیدترین مطالب یافتیم، تو هم با کمی طاقت و توجه به همین نتیجه خواهی رسید.
- پدر آیا می‌توانی به من بگویی که پس از ۱۰ سال که در رشته اتو مکانیک تحصیل کرده‌ام و مکانیک اتومبیل شدم. $X+Y$ به چه درد من می‌خورد؟
- می‌خواهی مکانیک اتومبیل شوی، شوخی می‌کنی!
- نه جدی می‌گویم، دوستم جو را ببین، درس و مدرسه رها کرده و با کار روی اتومبیل پول زیادی به جیب می‌زند. این نمونه یک کار ملموس و عملی است.
- پسر ممکن است در حال حاضر این طور باشد، اما چند سال دیگر جو آرزو خواهد کرد که ای کاش مدرسه را ترک نکرده بود. به علاوه تو که نمی‌خواهی یک مکانیک معمولی شوی. تو برای اینکه موقعیت بهتری داشته باشی باید به تحصیلات خود ادامه دهی.
- به هر حال وضعیت جو بسیار خوب است

- بین پسر من آیا واقعاً تلاش می‌کنی؟
- مسلم است که تلاش می‌کنم نزدیک دو سال است که به مدرسه می‌روم و جز اتلاف وقت چیز دیگری نیافته‌ام.
- پسر من تو مدرسه معتبری می‌روی قدرش را بدان.
- راستش را بخواهی بچه‌های دیگر هم همین احساس را دارند.
- آیا میدانی که من مادرت چه فداکارهایی کرده‌ام تا تو به اینجا برسی؟ حال که به اینجا رسیده ای چگونه
- می‌خواهی همه چیز را رها کنی؟
- پدر در فداکاری شما و مادرم تردیدی ندارم، اما ابداً ارزشش را نداشت.
- گوش کن پسر من شاید اگر کمتر جلوی تلویزیون بنشینی و بیشتر وقت خود را به خواندن درس‌هایت اختصاص بدهی...
- بین پدر وضعیت من خوب نیست، به هر حال بگذریم...، دیگر نمی‌خواهم درباره‌اش حرف بزنم.
- همان طور که در مثال فوق نمایان است لازمه ارتباط موثر، تنها محبت و وفاداری نیست بلکه شناخت نیازمندی‌ها و کیفیت روانی ویژه طرف مقابل از ضروریات است.

عادت شش: نیروی جمعی ایجاد کنید

وقتی از چرچیل تقاضا شد که رهبری جبهه‌های جنگ بریتانیا را به عهده بگیرد، اظهار داشت که در تمام عمر، خود را برای چنین ساعتی آماده کرده است. با این قیاس ما نیز با تمرین تمام عادت‌های دیگر، خود را برای عادت شش آماده کرده‌ایم. اگر با نظری ژرف و عمیق به مفهوم نیروی جمعی یا روحیه تیمی بنگریم، در می‌یابیم که این مضمون در برگیرنده عالی‌ترین جنبه‌های زندگی است. تجلی همه عادت‌ها و آزمونی راستین از آن‌هاست.

نیروی جمعی چیست؟ در ساده‌ترین توصیف ممکن می‌توان گفت که برآیند نیروی جمعی از جمع تک تک نیروها بیشتر است. بدین مفهوم که رابطه اجزاء یکدیگر جزئی جداگانه تلقی می‌شود. این جزء نیروبخش‌ترین، متحدترین، سریع‌ترین و پرهیجان‌ترین اجزاء است.

با فرا رسیدن تعطیلات، فردی تصمیم می‌گیرد که اعضای خانواده‌اش را برای ماهیگیری و پیک نیک به کنار دریاچه ای ببرد. او به رای این برنامه اهمیت خاصی قائل است و در تمام سال برای چنین روزهای نقشه کشیده است. او پیشاپیش ویلایی در کنار دریاچه رزرو کرده و قایقی را هم به اجاره درآورده است. بچه‌ها هم با شور و هیجان وصف ناپذیری در انتظار گذراندن این اوقات فراموش‌نشده هستند. از سوی دیگر همسر او می‌خواهد با استفاده از تعطیلات از مادر بیمارارش که ۲۵۰ مایل از آن‌ها دور است عیادت کند او در

طول سال برای دیدار مادرش فرصت زیادی ندارد و مصمم است تحت هر شرایطی روزهای تعطیل را به این کار اختصاص دهد.

تفاوت نقطه نظرات بین زن و شوهر ممکن است که برخورد تلخ و ناخوشایندی منجر شود. اما شوهر تمنای همسر را برای ماندن در کنار مادر عمیقاً احساس می‌کند، زن هم خواهش شوهر را برای فراغت از کار و مشغله روزانه و آفریدن تجربه تازه برای بچه‌ها دقیقاً درک می‌کند. از این رو آنان به جای اینکه در برابر یکدیگر صف آرایی کنند، در کنار هم به مسئله می‌نگرند، نیازهای یکدیگر را درک می‌کنند و به اتفاق راه حلی می‌جویند. چاره‌ای که تا حد ممکن تقاضای دو طرف را برآورده کند.

مرد می‌گوید: شاید بتوانیم وقت دیگری را در این ماه برای عیادت از مادرت در نظر بگیریم. من در تعطیلات آخر هفته کارهایی خانه را قبل می‌کنم و در روزهای هفته هم کسی را به کمک دعوت می‌کنم تا تو بتوانی به عیادت مادرت بروی. شاید هم بتوانیم جایی را برای پیک نیک و ماهیگیری انتخاب کنیم که نزدیک مادرت باشد. این زوج مشارکت و یگانگی را مرکز توجه قرار داده‌اند؛ و آنقدر در برنامه خود تجدید نظر می‌کنند تا سرانجام به راه حلی برسند که رضایت دو طرف را برآورده کند.

عادت هفت: اره را تیز کنید

فرض کنیم که روزی به هنگام عبور از جنگلی با فردی برخورد می‌کنید که رنج و زحمت فراوان درختی را اره می‌کند و از او می‌پرسید:

- ببخشید، ممکن است بپرسم که سرگرم چه کاری هستید؟
- مگر نمی‌بینی که مشغول اره کردن درختم.
- به نظر می‌رسد که بد جوری خسته شده‌اید به گمانم که مدت زیادی است که سرگرم اره کردن هستید.
- بله همین طور است دیگر نفسی برای باقی نمانده، بیشتر از ۵ ساعت است که یک نفس دارم اره می‌کنم.
- از ظواهر امر معلوم است که در این ۵ ساعت کارتان خوب پیشرفت نکرده است فکر نمی‌کنید که بهتر است چند لحظه تأمل کنید و پس از تیز کردن اره‌تان به کار ادامه دهید، یقین دارم که سریع‌تر پیش خواهید رفت.
- مرد درحالی که هنوز مشغول اره کردن است و هن هن کنان می‌گوید.
- خودتان می‌بینید که به شدت مشغول قطع کردن این درختم، بنابراین برای تیز کردن اره ابداً وقت ندارم. عادت هفت درباره تأمل کردن و تیز کردن اره است. مجالی است تا بتوانید به گرایش‌هایی که نسبت به زندگی دارید دقیق‌تر بنگرید. از این رو عادت هفت دربرگیرنده عادات دیگر است و بدون بهره‌مندی از آن تحقق عادات دیگر ممکن نیست.

این عادات موثری در نگهداری و ارتقا بزرگ‌ترین توانایی‌ها و سرمایه‌های زندگی‌تان بشمار می‌رود نیروی که زندگی و هستی شما را از جهات مختلف جسمانی، روحی، معنوی، و اجتماعی دگرگون می‌کند و شما را بر تارک رفیع رستگاری و خوشبختی جای می‌دهد.

- جسمانی: ورزش، تغذیه، کنترل فشارها.
 - روحی: مطالعه، تجسم، برنامه‌ریزی، نوشتن.
 - معنوی: تعیین ارزش‌ها، تعهد، مطالعه، نیایش.
 - اجتماعی: خدمت، همدلی، روحیه تیمی، امنیت باطنی.
- در بخش پایانی این کتاب مایلم اعتقاد خود را درباره منشأ اصول صحیح با شما سهیم باشم. به اعتقاد من اصول صحیح زندگی همان قوانین طبیعتند، و خدا، خالق ما، منبع این اصول و همچنین منشأ وجدان ماست. شخصاً تلاش زیادی برای به کارگیری اصول این کتاب مبذول می‌دارم. هر گونه تلاش در این زمینه برایم رضایت بخش و ارزنده است، به زندگانیم معنا و مفهوم می‌بخشد و یاریم می‌کند که عشق بورزم، خدمت و ایثار پیشه کنم.

پایان