

**25<sup>TH</sup> ANNIVERSARY EDITION**

**POWERFUL LESSONS IN PERSONAL CHANGE**

THE **7 HABITS<sup>®</sup> OF  
HIGHLY  
EFFECTIVE  
PEOPLE**

**Stephen R. Covey**

**FOREWORD BY JIM COLLINS**

**RosettaBooks<sup>®</sup>**

## اسٹیفن آر کووی کی جانب سے انتہائی موثر لوگوں کی 7 عادات کی تعریف

"ڈاکٹر اسٹیفن آر کووی کی انتہائی موثر لوگوں کی 7 عادات آج بھی اتنی ہی متعلقہ اور بروقت ہیں جتنی کہ یہ 25 سال پہلے پہلی بار شائع ہونے کے وقت تھی۔ چاہے آپ فارچیون 500 کمپنی میں کسی بڑی تنظیم کی قیادت کر رہے ہوں یا ابھی کاروبار کا آغاز کر رہے ہوں، انتہائی موثر لوگوں کی 7 عادات میں زیر بحث اصول موثر، اقدار پر مبنی قیادت کے لئے پائیدار اور آفاقی سچائیاں فراہم کرتے ہیں۔ 7 عادات ہر اس شخص کے لئے لازمی پڑھنا ضروری ہے جو یہ سمجھنے کی کوشش کرتا ہے کہ دوسروں کو کس طرح ترغیب اور ترغیب دی جائے۔ یہ ہمارے وقت کی سب سے اہم کاروباری کتابوں میں سے ایک ہے۔

—کیون ٹرنر، مانیکر و سافٹ کار پوریشن کے سی او او

"بنیادی باتیں کامیابی کی کلید ہیں۔ اسٹیفن کووی ان کا ماہر ہے۔ اس کی کتاب خریدیں، لیکن سب سے اہم، اسے استعمال کریں!

—انتونی رابنز، لا محمد و د طاقت اور دیو ہیکل اندر رجا گنے کے مصنف

"انتہائی موثر لوگوں کی 7 عادات میں بیان کردہ سابق کامیابی کے لئے ایک اہم رہنماییں۔ یہ کتاب ایک وجہ سے اب تک کی سب سے زیادہ فروخت ہونے والی کتابوں میں سے ایک ہے۔ میں نے تیراکی اور

زندگی میں جو کامیابی حاصل کی ہے اس کا سہر اُسی طرح کے فعال، ہدف مقرر کرنے والے نقطہ نظر یعنی خواب، منصوبہ بندی، ریچ کو جاتا ہے۔ میری فاؤنڈیشن کی پروگرامنگ کے ذریعے، ہم خوابوں کی طاقت کو تسلیم کرتے ہیں اور آپ کو اپنے اہداف کی طرف لے جانے کے لئے ایک تفصیلی منصوبے پر عمل درآمد کی اہمیت پر زور دیتے ہیں۔

-مائکل فیلیپس، اولمپک تیراک، گولڈ میڈلست

"7 عادات نے مجھے گھری سچائیاں سکھائی ہیں جو اصولوں پر بنی ہونے کی وجہ سے بالاتر ہیں۔ انہوں نے مجھے وہ دیکھنے میں مدد کی ہے جو میں نہیں دیکھ سکتا۔ ہر صورت حال میں میں ہر عادت سے جڑے اصولوں اور تصورات کو استعمال کر سکتا ہوں، سوچ سکتا ہوں اور اپنی زندگی کی شماں سمت کو دوبارہ ترتیب دے سکتا ہوں۔

-جو آن نینو، پروجیکٹ منجنٹ، گلوبل آڈیٹر اینڈ پروجیکٹ اسٹارٹ اپ لیڈ، ہیمل برٹن، میکلسو

"کووی کاشاہکار، اگر اس نے دنیا کو تبدیل نہیں کیا ہے، تو اس نے لاکھوں قارئین کو متاثر کیا ہے جو ہمارے سیارے کو زیادہ پر امن، خوشحال، تیار اور با مقصد بناسکتے ہیں۔

-وارن بینس، آن بیکنگ اے ائیڈر اور اب بھی حیرت زدہ: قیادت میں ایک زندگی کی یادداشت، جنوبی کیلیفورنیا یونیورسٹی میں بنس کے ممتاز پروفیسر

"انہی مئو شرکوں کی 7 عادات اب تک کی سب سے زیادہ فروخت ہونے والی کتابوں میں سے ایک ہے۔"

### -قسمت-

"جب میں پچھے ٹرکر دیکھتا ہوں اور ان تمام تربیتی واقعات کے بارے میں سوچتا ہوں جنہوں نے میرے علم کو تشکیل دیا، اور بہت اہم طور پر میری اقدار اور اصول، تو میں ہمیشہ 1987 کے اس ایک ہفتے کی یاد دلاتا ہوں جب میں نے اسٹینفن کووی کے ساتھ اپنے ٹرینر کے طور پر 7 عادات و رکشاپ میں شرکت کی تھی۔ وہ کتنا پا اور ہاؤس تھا۔

کتنا دلچسپ دورہ ہم نے ان 7 عادات کے ذریعے ایک ساتھ کیا۔ یہ واحد ترین پروگرام ہے جس نے میری پیشہ ورانہ اور ذاتی زندگی کو تشکیل دینے میں سب سے بڑا حصہ ڈالا ہے۔

پیٹر ایف ایس ایم آئی ٹی، سینئر نائب صدر، ہرشی کمپنی، صدر الیشیا، یورپ،  
مشرق و سلطی اور افریقہ، سنگاپور

"7 عادات نے ہم میں سے بہت سے لوگوں کو کاروبار کی دنیا میں ہمارے سفر پر رہنمائی کی ہے۔ سادہ لیکن ناقابلِ یقین حد تک موثر کسی بھی خواہش مند رہنمائے لئے ایک عظیم رہنمای!"

- میگ و ٹھمین، ایچ پی کے سی ای او

"ڈیل کار نیگی کے بعد کووی امریکی کاروبار کو متاثر کرنے والے سب سے گرم خود کو بہتر بنانے والے کنسٹلٹنٹ ہیں۔"

— یو ایس اے ٹوڈے

"ہم ان کی کتابوں کے مواد کو بھول جاتے ہیں۔ یا پھر انتہائی موثر لوگوں کی سات عادات، یا ان کی کسی اور کتاب کی کاپیاں دنیا بھر میں فروخت ہو چکی ہیں۔ آئئے ان کے یادگار سیمیناروں اور ان کی کاروباری کامیابی کو بھول جائیں۔ اسٹیفن کووی کو شروع میں یہ کہے بغیر کہ وہ ایک پیارا انسان تھا، کوئی بھی اسے خراج تحسین پیش نہیں کر سکتا۔ میں واضح طور پر کہوں گا کہ اسٹیفن نے ہم سب سے بہتر کی توقع کی تھی۔"

اور اس نے ہمیں یہاں سے بہتر مقام تک پہنچنے میں مدد کرنے کے لئے براہ راست اوزار اور مشورے فراہم کیے۔ مختصر میں، میں اسٹیفن کو یاد کروں گا۔ اس نے میرے بہتر فرشتوں کو جھنچھوڑ کر رکھ دیا، جیسا کہ اس نے دنیا کے ہر کونے میں لاکھوں دوسرے لوگوں کے ساتھ کیا تھا۔

- ٹام پیٹر ز، دی لٹل گب ٹھنگز کے مصنف: 163 بہترین کار کر دگی کا تعاقب کرنے کے طریقے اور شریک مصنف

### عمرگی کی تلاش میں

"کمپنی نے 2001 میں 7 سیسیس پروگرام کا آغاز کیا تاکہ میری کے چین کے تمام لوگوں کو اقدار اور اصولوں کے ایک سیٹ کے تحت ہم آہنگ کیا جاسکے۔ 7 عادات ہمیں سوچنے، ترجیحات طے کرنے، ایک دوسرے کے ساتھ کام کرنے اور اپنی زندگی گزارنے میں مدد کرتی ہیں۔ گزشتہ بارہ سالوں میں، ہمارے لوگوں نے اپنے اثر و رسوخ کے چکر کو بڑھانا جاری رکھا ہے، جس میں ہمارے خاندان کے ارکان، آزاد سیلز فورس، اور کار و باری شرائکت دار شامل ہیں۔ اوپر اور نیچے کی لائن پر لوگوں کی تاثیر کا بہت بڑا اثر پڑتا ہے۔ اس کے نتیجے میں کمپنی کو گزشتہ دس سالوں سے 'بہترین آجر' قرار دیا گیا اور 2012 میں 'چین میں فروخت میں #1 کا سمیکش برانڈ' بن گیا۔

—پال مک، صدر، میری کے، گریٹر چین

اسٹیفن آر کووی نے ایک بار پھر بنیادی انسانی سچائیوں کی طاقت کے لئے دنیا کی آنکھیں کھول دیں۔ اپنی زندگی کی ذمہ داری لیں، اپنی تقدیر بنائیں، باہمی فائدے اور تفہیم کی تلاش کریں، اور وافر اور ہمیشہ

خدمت پر منی رہیں۔ جب ہم ایسا کرتے ہیں، تو ہم نہ صرف اپنی زندگیاں تبدیل کرتے ہیں، بلکہ ہم دنیا کو بھی تبدیل کرتے ہیں، اس کی وجہ سے کہ ہم کون ہیں۔ اسٹیفن کووی کو تاریخ میں اور آنے والی نسلوں میں نہ صرف ان کی 7 عادات کی وجہ سے یاد رکھا جائے گا بلکہ خاندان کی محبت اور کمیونٹی میں ان کی شرکت کے لئے ان کی ذاتی وابستگی کے لئے بھی جانا جائے گا۔ وہ ہم دونوں اور ہمارے خاندان کے لئے ایک عظیم مثال تھے۔ ان کی زندگی اچھی طرح سے گزری ہوئی تھی۔

گورنر مٹ رومنی اور خاتون اول این رومنی

"پہلی بار منظر عام پر آنے کے 25 سال بعد، انتہائی موثر لوگوں کی 7 عادات کی حکمت پہلے سے کہیں زیادہ متعلقہ ہے۔ انفرادی سطح پر، لوگ جل رہے ہیں، اور اجتماعی سطح پر ہم سیارے کو جلا رہے ہیں۔ لہذا، ڈاکٹر کووی کا تجدید نفس پر زور اور ان کی یہ سمجھ کہ قیادت اور تخلیقی صلاحیتوں کے لیے ضروری ہے کہ ہم اپنے جسمانی، ذہنی اور روحانی وسائل سے استفادہ کریں، بالکل وہی ہے جس کی ہمیں اس وقت ضرورت ہے۔

—آریانا ہفنگٹن، چیر، صدر، اور ایڈیٹر ان چیف، دی ہفنگٹن پوسٹ  
میڈیا گروپ

اُنہائی موثر لوگوں کی 7 عادات لوگوں کو ایک تنظیم میں اکٹھا کرتی ہیں۔ یہ کسی تنظیم کی ثقافت کے ساتھ فطری مقامی دانش مندی کا امتزاج کرتا ہے تاکہ یہ ایک الگ ثقافت بن جائے جس کے ذریعہ ادارے میں تفریق کی جاتی ہے۔ 7 عادات 'بات چیت' کو 'چلنے' کے قابل بناتی ہیں۔ یہ اعتماد کی ثقافت اور اچھی کارپوریٹ گورننس پیدا کرنے والے جذبے کی تعمیر کا ایک آلہ ہے۔ یہ ملازمین کو ایک دوسرے پر انحصار کرنے والے معروضی، ایماندار، اور نئے خیالات کے بارے میں سمجھنے، اور مارکیٹ میں بہترین ادارہ بنانے کے لئے نظام کے اندر کام کرنے کے لئے مشغول اور آزاد کرتا ہے۔ زندگی ایک فرض ہے اور ایک متحرک زندگی کی تعمیر اور بہترین دینے کے لئے ایک مسلسل تلاش ہے۔ 7 عادات حساسیت پیدا کرنے، خود کی ترقی کے لئے لوگوں کی صلاحیت کو پہچاننے میں مدد کرتی ہیں۔ اس میں اصول اور آفاقی اقدار شامل ہیں جو ہر ایک کے لئے قابل اطلاق ہیں اور اسے عملی طور پر ایک مخلصانہ تعاون فراہم کرنے اور وراثت چھوڑنے کے لئے لاگو کیا جاسکتا ہے۔

- مسز گنارنی سویورو، آزاد کمشنر، پی ٹی پینک مندری (پرسیر و) ٹی بی کے،

"ہم نے ہمیشہ دوسروں کے لئے ثبت تبدیلی لانے کی کوشش کرتے ہوئے اپنی زندگی گزارنے کی کوشش کی ہے اور ڈاکٹر کووی نے یقین طور پر ہماری زندگیوں میں فرق پیدا کیا ہے۔ یہ شاذ و نادر ہی ہوتا ہے جب آپ کسی کی تعریف کرتے ہیں نہ صرف اس کی ناقابل یقین کار و باری حس اور قائدانہ صلاحیتوں کے لئے، بلکہ اس کے لئے کہ وہ واقعی ایک مرد کے طور پر کون ہے۔ ہمیں یہ دیکھ کر خوشنی ہوئی کہ ان کی حقیقی انسانی فطرت رحم دی، سخاوت اور دوسروں کے احترام پر مرکوز تھی۔ یہ خصوصیات ایک حقیقی رہنمای کی تعریف کرتی ہیں، ایک ایسا شخص جس کی وراثت اپنے وقت کے بعد بھی حوصلہ افزائی، رہنمائی اور رہنمائی کرتی رہے گی۔ ہم خوش قسمت ہیں کہ ہم اس متاثر کن شخص کے ساتھ وقت گزارنے کے لئے خوش قسمت ہیں اور ان اصولوں کے مطابق زندگی گزارنے کی کوشش کرتے رہیں گے جو انہوں نے اپنی پسندیدہ 7 عادات کی کتاب میں سکھائے ہیں۔

-کارل اور کے میلیوں، ریٹائرڈ این بی اے کھلاڑی اور بیوی

"اسٹیفن کووی کئی سالوں سے میرے سر پرست رول ماؤں رہے ہیں۔ انہوں نے میری دو سب سے زیادہ فروخت ہونے والی کتابوں کا پیش لفظ لکھا ہے: کامیابی اور شناخت کے لئے ایک نو مراحل کا منصوبہ: کامیابی کے لئے آپ کا پاسپورٹ۔ میں ان کی تعریف کرتا ہوں کہ وہ چہل قدمی کرنے اور بات چیت کرنے کے قابل ہیں اور ہمارے مطالعہ کے میدان میں بہترین تنظیمی اور قائدانہ موادر رکھتے ہیں۔ وہ ذاتی طور پر میرے لئے ایک ترغیب رہے ہیں اور میں خاص طور پر اپنے ابتدائی سالوں میں ان کے ساتھ گزارے گئے اپنے وقت کو قدر کی نگاہ سے دیکھتا ہوں۔ جب مجھے اپنے کام کے بارے میں ترغیب کی

ضرورت ہوتی ہے تو میں اس کے بارے میں سوچتا ہوں۔ اسٹیفن ایک غیر معمولی خاندان کے ساتھ ایک غیر معمولی شخص تھا۔ بھلے ہی وہ اس زمین کو چھوڑ کر چلا گیا ہو، اس کی روح اور تعلیم ہمیشہ ہمارے ساتھ رہے گی۔ اس کے فلسفے اور اس کی سچائی کی حمایت کرنے کے قابل ہونا خوشی کی بات ہے۔ صرف ایک اسٹیفن کو وی ہے۔"

- سٹیڈ میں گراہم، ایس گراہم اینڈ ایسو سی ایمس کے چیئر میں اور سی ای او

"اسٹیفن کووی کی 7 عادات میرے لئے اور ان ہزاروں لوگوں کے لئے زندگی بدلتے والے سفر کا آغاز ہے جوان کاروباروں کا حصہ تھے جن کی قیادت کرنے کا مجھے اعزاز حاصل تھا۔ میرے ذہن میں اس بات میں کوئی شک نہیں ہے کہ اسٹیفن نے جو حکمت پھیلائی ہے اس کی وجہ سے دنیا اور اس کے بہت سے ادارے ایک بہتر جگہ بن گئے ہیں۔ ہماری زندگیاں اور ہماری تنظیمیں زیادہ خوش حال اور زیادہ پیداواری بن گئی ہیں۔ یہ ہم پر منحصر ہے کہ ہم ان کی وراثت کو منتقل کریں!"

- ٹیکس گنگ، سی ای اوٹی این ٹی نیدر لینڈ بی وی، نیدر لینڈز

"میں نے کئی سالوں میں اسٹیفن کووی سے اتنا کچھ سیکھا ہے کہ جب بھی میں لکھنے کے لئے بیٹھتا ہوں، تو میں لاشعوری چوری کے بارے میں فکر مند ہوتا ہوں! 7 عادات پاپ نفیات یا جدید خودمد د نہیں ہیں۔ یہ ٹھوس حکمت اور ٹھوس اصول ہیں۔

- رچڈ ایم ای رے، زندگی کے توازن اور اپنے بچوں کو اقدار سکھانے کے مصنف

"کووی گرم ہے اور زیادہ گرم ہو رہا ہے۔"

- بنس ویک

"انہی کمی موثر لوگوں کی 7 عادات ایک اچھی کتاب ہے جو میں ہر ایک کو تجویز کرتا ہوں۔ مواد ٹینٹ کی ترقی کے لئے ہماری کمپنی کے پروگرام میں بنایا گیا ہے۔ اس سے ہمیں اپنے مقصد کے بارے میں واضح

ہونے اور وہاں تک پہنچنے کے لئے موثر فقط نظر فراہم کرنے میں مدد ملتی ہے۔

-ہانک سو، بینک آف کمپنی نیکیشن پسیفک کریڈٹ کارڈ سینٹر، سنگاپور کے سی ای او

"اسٹیفن آر کووی کی کتاب دی 7 ہیمیٹس نے ذہنی صحت کی دیکھ بھال، بچوں کی فلاج و بہبود اور ملکہ انصاف میں مختلف عوامی تنظیموں کے ڈائریکٹر کی حیثیت سے میری زندگی اور کام پر بڑا اثر ڈالا ہے۔ 7 عادات ان تنظیموں میں ثقافت کی ثابت تبدیلی کی بنیاد رہی ہیں۔ اس کے نتیجے میں زیادہ توجہ اور زیادہ تعاوں ہوا ہے اور بہتر کاروباری نتائج برآمد ہوئے ہیں۔

ایک پروفیسر کی حیثیت سے، میں نے طالب علموں اور ان کی تعلیمی نشوونما پر اس کے زندگی بدلنے والے اثرات دیکھے ہیں۔ اپنے لیکچرز کے دوران میں 7 عادات کے مختلف عناصر کا استعمال کرتا ہوں۔ جن یونیورسٹیوں میں میں پڑھاتا ہوں، ان لیکچرز کو پیشہ ور افراد اور طالب علموں کی طرف سے اعلیٰ درجہ دیا جاتا ہے۔

سب سے بڑھ کر، اسٹیفن آر کووی کے ساتھ میری ذاتی ملاقاتیں یاد گار، متأثر کن اور تازگی بخش تھیں۔ اسٹیفن آر کووی سے ملنا ایک بہت بڑا اعزاز تھا۔

-گیبریل اینٹھونیو، پی ایچ ڈی، بورڈ آف یوتھ کیسر فریزلینڈ کے چیئر مین، اسٹینڈن یونیورسٹی، نیدر لینڈز میں قیادت اور تبدیلی کے انتظام میں پروفیسر

"یہ کتاب انسانی فطرت کے بارے میں اس قسم کی گہری سچائی پر مشتمل ہے جو عام طور پر صرف افسانوں میں پائی جاتی ہے۔ آخر میں، آپ نہ صرف یہ محسوس کریں گے کہ آپ کووی کو جانتے ہیں، بلکہ یہ بھی کہ

وہ آپ کو جانتا ہے۔"

- اور سن اسکاٹ کارڈ، انیڈر رزگیم کے مصنف، ہیو گو اور نیبولا ایوارڈز کے فاتح

"ہم میں سے بہت سے لوگ 7 عادات کو مختلف درجے میں انجام دیتے ہیں۔ لیکن، اسٹیفن نے عادات کو ایک جامع اور منظم انداز میں ترتیب دیا جو سب سیکھ سکتے ہیں۔ ہم نے کئی ہزار لوگوں کے ساتھ 7 عادات کو نافذ کرنے اور پھیلانے میں کامیابی حاصل کی کیونکہ وہ ہماری روزمرہ کی سرگرمیوں میں عملی اور فائدہ مند تھے۔ میں یقینی طور پر ایک حامی ہوں اور ایک پریکٹیشنر بننے کی کوشش کرتا ہوں۔ میں

میں یہ نہیں کہہ رہا ہوں کہ میں ابھی تک وہاں ہوں، لیکن میں کوشش کر رہا ہوں، کیونکہ یہ سمجھ میں آتا ہے: دیکھو کو تیز کریں، اختتام کو ذہن میں رکھیں، سب سے پہلے چیزوں کو ترجیح دیں۔ 7 عادات سمجھ میں آتی ہیں اور کسی کے لئے بھی ایک آسان حوالہ بن سکتی ہیں۔ وہ نہ صرف آج بلکہ کل بھی زندہ رہیں گے۔

-ارون راسید، صدر ڈائریکٹر، بینک سی آئی ایم بی نیا گا، انڈونیشیا

"آج کی مسابقتی دنیا میں وقت، سفر، کام اور خاندانوں کی تمام ذمہ داریوں اور تقاضوں کے ساتھ، اسٹیفن کو وی کی انتہائی موثر لوگوں کی 7 عادات کا حوالہ دینا ایک بہت بڑا پلس ہے۔

—میری اوسمنڈ، وی کلیدی محبت ہے: میری ماں کی حکمت، ایک بُنی کاشکریہ

"7 عادات لا زوال اصولوں کا احاطہ کرتی ہیں جو کسی بھی کمپنی کو کامیابی کی طرف رہنمائی کرنے میں مدد کر سکتے ہیں۔

ٹونی ہسی، نیو یارک ٹائمز کی سب سے زیادہ فروخت ہونے والی کتاب "ولیوری ہسپنیس" کے مصنف اور سی ای اور

Zappos.com، انکار پورٹل۔

"ہم بیس سال سے زیادہ عرصے سے سات عادات کے زیر اثر کام کر رہے ہیں، انہیں اپنی زندگی کے ذاتی اور پیشہ ورانہ شعبوں میں لا گو کر رہے ہیں۔ جیسا کہ پوری کمپنی میں عادات کو بڑھایا گیا ہے، ملاز میں کی

مصروفیت میں اضافہ ہوا ہے، کیونکہ وہ اس بات کی قدر کرتے ہیں کہ تنظیم ان کی اور ان کے خاندانوں کی پرواہ کرتی ہے، جس سے ان کی زندگیوں میں قابل ذکر اثر پڑتا ہے۔ ایک جدید کمپنی کے طور پر، ہم ٹیکنالوجی کو 7 عادات کو زندہ رکھنے کے لئے ایک بنیادی آلہ سمجھتے ہیں۔ اس وقت ہم حل کا ڈیجیٹل ورژن استعمال کر رہے ہیں۔ ہماری بھرتی کے طریقہ کار اور کار کر دگی کی تشخیص 7 عادات پر مبنی ہے اور یہ میکسیکو، کولمبیا، پیر و اور وسطی امریکہ میں ہمارے آپریشنز پر اثر انداز ہو رہا ہے۔

-جو سریکار ڈومانسیلا پینتاو، بورڈ آف ڈائریکٹرز کے صدر، گروپوپی آئی ٹی،  
گوڈاملا

"میں نے پہلی بار ڈاکٹر اسمیفن کو وی کی کتاب دی 7، سیسیسیس آف انہائی ماؤثر لوگوں کی کتاب 1990 میں پڑھی تھی، جو میرے پہلے ہسپتال کمانڈ سے ٹھیک پہلے تھی۔ میں نے اس کتاب کا استعمال اگلے بیس سالوں میں تبدیلی کے انتظام اور ہر اسائنسٹ میں مسلسل بہتری کے بارے میں تبادلہ خیال کے لئے عام تفہیم کو فروغ دینے کے لئے کیا جس کے نتیجے میں مجھے ایئر فورس سرجن جزء 2009-2012 کے طور پر منتخب کیا گیا۔ 2008ء میں میری ڈاکٹر کو وی سے اس وقت ملاقات ہوئی جب انہوں نے پینٹاگون میں چیئر مین جوانسٹ چیفس سے ملاقات کی۔ میں نے انہیں 1993 میں ان کی تحریروں کے غیر معمولی اثرات کے بارے میں بتایا جب ماڈلین ہوم اے ایف بی میں میرے سینٹر عملے نے ان کے "سات عادات سیمینار" میں شرکت کی اور اس کے بعد پہلے دس بستروں پر مشتمل ایکسپریڈ یشنزی ہسپتال تعمیر کیا۔ یہ ہسپتال دس سال کی جنگ کے دوران افغانستان اور عراق میں یو ایس اے ایف کے لیے ہلاکتوں کی دیکھ بھال کا بنیادی ذریعہ بن گئے۔ 2001ء میں، ان کی تعلیمات نے مجھے ہوائی انخلاء میں نئے تصورات کی ترقی کو شکل دینے میں مدد کی۔ انخلاء کے اس نظام نے دس سال کے تنازعے میں 90،000 سے زیادہ ہلاکتوں (تقریباً

10،000 جنگ میں سب سے زیادہ زخمی ہونے والے) کو بحفاظت گھر پہنچایا، صرف چار نقل و حمل سے  
نقح نہیں پائے۔ پہنچا گون میں ہماری بات چیت کے بعد، ڈاکٹر کووی نے مجھے ایک قائدانہ چھپڑی بھیجی جو  
اب بھی میرے سب سے قیمتی اثاثوں میں سے ایک ہے، لیکن یہ وہی تھا جو رہنماؤں کا حقیقی رہنماؤ تھا۔ ڈاکٹر  
کووی کی انتہائی موثر لوگوں کی ناقابل یقین حد تک بدیہی 6 عادات نے عام فہم اور زبان فراہم کی تاکہ یہ  
تصور کیا جاسکے کہ دنیا میں اب تک کے سب سے موثر ٹراما سسٹم کی تعمیر کے لئے کیا کرنے کی ضرورت  
ہے۔

-چارلس بی گرین، لیفٹیننٹ جزل، ایم پی ایچ، ایم ڈی، ریٹائرڈ سر جن جزل، یو ایس ایئر زور

"اسٹیفن کووی کی اہم کتاب لاکھوں لوگوں کی رہنمائی اور حوصلہ افزائی کرتی ہے۔ یہ انہیں واضح طور پر دکھاتا ہے کہ ذاتی تاثیر کو فروغ دینے سے انہیں خوشی کی راہ پر رہنمائی مل سکتی ہے اور انہیں ان تبدیلیوں کی قیادت کرنے میں مدد مل سکتی ہے جو دنیا کو ایک بہتر جگہ بنائیں گی۔

-روس ابیتھ موس کینٹر، پی ایچ ڈی، آر بکل پروفیسر، ہارورڈ بنس اسکول کی چیئر اور ڈائریکٹر۔ ہارورڈ یونیورسٹی ایڈ و انسٹ لیڈر شپ انیشی ایٹو۔ اعتماد کے سب سے زیادہ فروخت ہونے والے مصنفوں اور سپر کارپ

"ذاتی طور پر یا لا عادات کے الفاظ کے ذریعے، اسٹیفن کووی نے میری پیشہ درانہ اور کاروباری زندگی کو تشکیل دیا۔ ایک فوجی رہنمائی حیثیت سے، میں نے پایا کہ 'اختتام کوڑ ہن میں رکھتے ہوئے شروع کرنا' کسی مسئلے کی پیچیدگی کے باوجود مشن کی کامیابی کو یقینی بنانے میں مدد کرتا ہے۔ آج، ہمارے ملک کے سب سے زیادہ ضرورت مند طالب علموں اور انہیں پڑھانے والے شہری اساتذہ کے ساتھ کام کرتے ہوئے، میں اسٹیفن کی رہنمائی پر مسلسل نظر ثانی کرتا ہوں کہ 'سب سے پہلے سنیں اور سمجھنے کی کوشش کریں۔' اتنا بنیادی اور پھر بھی اتنا با اثر۔ میں اسٹیفن کے کام سے متاثر ہوں کیونکہ میں ان سادہ 7 عادات پر عمل کرنے کی کوشش کرتا ہوں اور ان کے کام کو اپنے آس پاس کے لوگوں کے ساتھ بانٹتا ہوں۔

-جان اسکینلان دوم، کیپٹن، یو ایس این آر، سی ایف او کلیولینڈ میٹرو پولیٹن اسکول ڈسٹرکٹ

"7 عادات میرے لئے اپنے آپ کو اور دوسرے لوگوں کو دیکھنے کے انداز میں ایک اہم پیش رفت تھیں۔ کیا میں فعال ہوں؟ کیا میں اپنا ہدف جانتا ہوں؟ کیا میری ترجیحات درست ہیں؟ ان تمام سادہ سوالات نے، ہر روز، بار بار، میرے سوچنے اور بر تاؤ کرنے کے انداز کو تبدیل کر دیا۔ میں سنجدگی سے سوچتا ہوں کہ اسٹیفن کووی نے مجھے ایک بہتر شخص بنایا۔ اور اس سے کہیں زیادہ اہم بات یہ ہے کہ انہوں نے مجھے ایک بہتر کوچ بنایا۔

- جے او ایل شولز، شریک بانی نیو ٹمل این وی، بیل جیم

"جب میں اسٹیو کووی کے بارے میں سوچتا ہوں، تو میں تصور کرتا ہوں کہ وہ مسکراتا ہے جب وہ یہ الفاظ سنتا ہے، 'اچھا ہوا، میرے اچھے اور وفادار خادم۔ اسٹیواس طرح کی تعریف کے مستحق ہونے کی ایک اہم وجہ انتہائی موثر لوگوں کی 7 عادات ہیں۔ اس کتاب کے اس باق آج بھی اتنے ہی معنی خیز ہیں، اگر زیادہ نہیں، تو وہ اس وقت تھے جب اسٹیو نے انہیں 25 سال پہلے پہلی بار لکھا تھا۔ 7 عادات اب بھی لازمی طور پر پڑھی جانی چاہئیں اور ان کو دوبارہ پڑھنا ضروری ہے۔

- کین بلا نچرڈ، پی ایچ ڈی، وی ون منٹ مینیجمنٹ کے شریک مصنف اور اعلیٰ سطح پر قیادت منزل

"تقریباً 20 سال پہلے جکارتہ میں ایگریکلیووز کے لئے منعقدہ ایک سیمینار میں مجھے اس کتاب سے متعارف کرایا گیا تھا۔ اس وقت سے، مجھے یقین ہے کہ 7 عادات میرے لئے ذاتی طور پر، میرے خاندان کے لئے،

اور اس تنظیم کے لوگوں کے لئے لازمی ہیں جس کی میں قیادت کرتا ہوں۔ میں اب تک مسلسل اس کی حمایت کرتا ہوں۔ میں شکر گزار ہوں کہ اسٹینن کو وی نے ہم سب کے لئے یہ قیمتی و راثت چھوڑی ہے۔

- ٹی پی رچمن، صدر ڈائریکٹر، ٹی پی تری پٹر انویسٹیٹنڈور ایا، انڈونیشیا

"انتہائی موثر لوگوں کی 7 عادات نے 25 سالوں سے دنیا بھر میں لاکھوں قارئین کی زندگیوں پر اثر ڈالا ہے۔ اصولی زندگی گزارنے کے لئے اس نے جو خاکہ فراہم کیا ہے اور

قیادت ایک لازوال پیغام ہے جو اس سے زیادہ اہم کبھی نہیں رہا۔ دیانت داری، کردار، محنت اور قابل احترام عزم اس کتاب کے تمام صفات میں بہت واضح طور پر ظاہر ہوتے ہیں اور ان تمام اسباق میں شامل ہیں جو زیادہ کامیابی اور کامیابی کی ترغیب دیتے ہیں۔

- سینیٹر اور نجی پیچ

"سب سے بڑی عادات میں سے ایک جو آپ تیار کر سکتے ہیں وہ سٹیفن کووی کی دانش مندی کو سیکھنا اور داخل کرنا ہے۔ انہوں نے جو کچھ کہا تھا اس پر عمل کیا اور یہ کتاب آپ کو مستقل طور پر 'فائز' کے دائرے میں رہنے میں مددے سکتی ہے۔

- ڈاکٹر ڈینیس ویٹلی، وی سائنسکیلووجی آف ونگ کے مصنف

"ہم بہت خوش قسمت ہیں کہ ہم 7 عادات کے پروگرام کو گھر میں لے کر آئے ہیں۔ اس کا اثر بہت زیادہ تھا، خاص طور پر 2011 میں تھائی لینڈ کے تباہ کن سیلاب سے اتنی جلدی نکلنے میں ہماری مدد کرنے میں۔

- ڈاکٹر سمپن سلپناؤ، نائب صدر، مقنا طیسی ہیڈ آپ ریشنر، ولیسٹر انڈیجیٹل،  
تھائی لینڈ

"میرے لئے، 7 عادات کا سب سے بڑا سبق یہ ہے کہ تاثیر واقعی ایک عادت ہے۔ جیسا کہ ڈاکٹر کووی نے اپنی تاریخی کتاب میں سکھایا ہے، ہر روز اپنے اوپرنجی فتوحات جیتیں، اور آخر کار، آپ بڑی کامیابیاں

جیت میں گے۔ اولمپک تیراں کی میں حصہ لینے والی سب سے عمر رسیدہ خاتون ہونے کے ناطے، میں نے پایا ہے کہ چھوٹے روزانہ اہداف تک پہنچنا بڑے اہداف کے حصول کی کلید ہے۔ یہاں تک کہ ہماری سب سے بڑی امید میں اور خواب بھی۔

-دارالٹورس، اولمپک تیراں، گولڈ میڈل سٹ

"7 عادات گزشتہ چوتھائی صدی سے میری پسندیدہ کاروباری کتابوں کی فہرست میں رہی ہیں۔ یہ ایک کاروباری کتاب ہے جو میری پسندیدہ اکسی بھی زمرے کی کتاب پر پھیلی ہوئی ہے۔ اس کے اساق زندگی کے اساق ہیں جو 24/7 غور و فکر کے لائق ہیں۔

-جو کل پیٹر سن، بورڈ کے چیئرمین، جیٹ بلیو

"اور بیکون نے فرینکلن کو وی کے ساتھ پانچ سال تک تعاون کیا ہے۔ نتیجہ 'اچھی عادات' کے ساتھ ایک مضبوط ہے۔ انتہائی موثر لوگوں کی 7 عادات نے میجنٹ ٹیم کو ایک عام زبان اور خود قیادت کی مہارت فراہم کی۔ اور سب سے اہم بات یہ ہے کہ اس نے ہمارے کاروباری کلچر کو مضبوط کیا۔ 7 عادات میں شامل مائندسیٹ کو بعد میں کلائنٹس کو کامیاب بنانے میں مدد کرنے کی تربیت کے ذریعہ مضبوط کیا گیا ہے، جس نے ہمیں گاہوں اور دیگر شرکت داروں کے ساتھ اپنے تعلقات کے لئے نئے معیار فراہم کیے ہیں۔ جیسا کہ ہمارے شرکا اکثر کہتے ہیں: آپ اس تربیت کے بارے میں بہت کچھ کہہ سکتے ہیں۔ لیکن یہ کام کرتا ہے!"

-جیسپر نیبو اینڈر سن، سی ای او، اور بیکون، ڈنمارک

"الوداع، ڈیل کار نیگی۔ اسٹیفن کو وی نے میری زندگی پر گہر اثر ڈالا ہے۔ اس کے اصول طاقتوں ہیں۔ وہ کام کرتے ہیں۔ اس کتاب کو خریدیں۔ اسے پڑھیں، اور جیسے جیسے آپ اصولوں پر زندگی بس رکریں گے، آپ کی زندگی خوشحال ہو جائے گی۔"

- رابرٹ سی ایلن، تخلیقی دولت اور کچھ بھی نہ کرنے کے مصنف

"اس کتاب میں سادہ ہونے کے بغیر سادہ ہونے کا تحفہ ہے۔"

- ایم سکٹ پیک، وی روڈ لیس ٹریولڈ کے مصنف

"7 عادات کے تربیتی سیشن کے بعد، ہم واقعی اپنے ملازمین کی ایک ساتھ کام کرنے کی صلاحیت میں بہتری دیکھ سکتے ہیں اور یہ بالکل وہی ہے جو ہم چاہتے تھے۔ حقیقت یہ ہے کہ ہم نے سالوں سے تربیت جاری رکھی ہے یہ ظاہر کرتا ہے کہ ہمیں لگتا ہے کہ یہ اب بھی اس کے قابل ہے۔ ذاتی ترقی، ملازمین کے درمیان بہتر تعلقات، اور سرحدوں کے آرپار کام کرنے میں بہتر کارکردگی کے لحاظ سے فوائد تمام برا عظموں کی کمپنیوں کے ساتھ جارج فشر جیسی بین الاقوامی کارپوریشن کی کامیابی کے لئے بہت اہم ہیں۔"

- یویں سیرا، سی ای او، جارج فشر اے جی، شیف ہاؤسن، سوٹزر لینڈ

"بڑی کارپوریشنوں اور ابتدائی اسکولوں میں، اسٹیفن کووی نے ہمارے سوچنے کے انداز کو نئی شکل دی ہے کہ ہم اپنی زندگی کیسے گزارتے ہیں اور جس طرح ہم دوسروں کی رہنمائی کرتے ہیں۔ اس کتاب کا دنیا بھر کے طالب علموں پر جو اثر پڑا ہے وہ آنے والی دہائیوں تک محسوس کیا جائے گا۔ یہ ایک ساگرہ ہے جو جشن منانے کی مستحق ہے!"

- ڈینیل ڈو مینیچ، ایکزیکیٹو ائریکٹر اے اے ایس اے، اسکول سپرنٹنڈ نٹس ایسو سی ایشن

"7 عادات کی کتاب میں، اسٹیفن کووی نے ہمیں ایمانداری اور عزت کے ساتھ اپنی زندگی گزارنے اور دوسروں کی خدمت کرنے کے لئے ایک نمونہ فراہم کیا ہے۔ ہم زندگی میں اپنی سب سے بڑی خواہشات کو حاصل کرنے کے لئے حوصلہ افزائی کرتے ہیں، جب ہم کتاب کی تعلیم پر عمل کرتے ہیں اور اس پر عمل کرتے ہیں۔ شکریہ، اسٹیفن، اچھی زندگی گزارنے کے لئے۔ آپ نے ہمیں ایک وراثت کے ساتھ چھوڑا ہے جسے طویل عرصے تک یاد رکھا جائے گا۔

اسٹیوینگ، این الیف ایل ہال آف فیمر اور سپر باول ایم وی پی "میں

اسے منافع کے ساتھ پڑھ رہا ہوں... یہ سب سے زیادہ فکر مند اور روشن خیال ہے۔"

—nar من ونسنٹ پیلے، ثابت سورج کی طاقت کے مصنف

"انہائی مؤثر لوگوں کی 7 عادات اسٹیفن کووی کی چھوڑی ہوئی ایک زبردست وراثت ہے۔ یہ افراد کو اپنے نجی اور عوامی چیلنجوں کا کامیابی سے سامنا کرنے میں مدد کرنے کے لئے ایک سادہ، اصول پر مبنی فریم ورک فراہم کرتا ہے۔ میں ایک بڑی کے 12-12 ایجو کیشن کمپنی کا سی ای او ہوں، اور اب ہم فرینکلن کووی کے تعاون سے ہزاروں ابتدائی اور مڈل اسکول کے طلباء کو ایک موافق شکل میں 7 عادات پیش کر رہے ہیں۔ پروگرام کے ساتھ ہم جن طالب علموں کی خدمت کرتے ہیں ان میں تعلیمی اور طرز عمل کی بہتری کو دیکھنا میرے اب تک کے سب سے زیادہ فائدہ مند پیشہ ورانہ تجربات میں سے ایک ہے۔

- مینوں کل اموریم، ابریل ایڈوکا کو، برازیل کے صدر اور سی ای او

خوشی کی بات یہ ہے کہ اس کتاب نے ہمیں 25 سالوں تک مشورہ دیا اور حوصلہ افزائی کی۔ اب، میں ہمیں  
مزید 25 سال تک وفادار اور معاون رہنے کی ترغیب دیتا ہوں۔

- مایا اینجلو

"میں نے کبھی بھی کسی استاد یا سرپرست کو نہیں جانا جو ذاتی تاثیر کو بہتر بنانے کے لئے اس طرح کے انتہائی ثابت رد عمل پیدا کرنے کے لئے ہے... اس کتاب میں اسمیٹن کے فلسفے کے اصولوں کو خوبصورتی سے پیش کیا گیا ہے۔ مجھے لگتا ہے کہ جو کوئی بھی اسے پڑھے گا وہ ڈاکٹر کووی کی تعلیمات پر میرے اور دوسرے لوگوں کے زبردست رد عمل کو جلد ہی سمجھ جائے گا۔

-جان پیپر، سابق صدر، پی اینڈ جی

"بہت کم کاروباری کتابیں ہیں جو کسی بھی ایسے شخص کے لئے ضروری ہیں جو فرق پیدا کرنا چاہتا ہے۔ یہ عظیم لوگوں میں سے ایک ہے۔"

-سینٹھ گوڈین، وی آریکارس وھوکرہ وہی کے مصنف

"انتہائی موثر لوگوں کی 7 عادات ایک تاریخی کامیابی ہے جس نے لاکھوں لوگوں کی زندگیوں کو چھوایا ہے اور دنیا بھر میں کاروباروں، گر جاگھروں اور خاندانوں کی مدد کی ہے۔ میری اپنی زندگی میں بھی اس کا ایک خاص مقام رہا ہے۔ اصولوں کو جاننے سے مجھے دوسروں کی مدد کرنے کے لئے بڑی مثالی تبدیلیوں کو اپنانے میں مدد ملی ہے۔ میں ڈاکٹر کووی کو یاد کرتا ہوں، لیکن جانتا ہوں کہ وہ آنے والی نسلوں تک دوسروں کی مدد کرنے کے لئے زندہ رہیں گے۔

-ڈاکٹر ڈینیل جی آمین، ایم ڈی، آپ کے دماغ کو تبدیل کریں، آپ کی زندگی کو تبدیل کریں کے مصنف

"اس کتاب، انتہائی موثر لوگوں کی 7 عادات، نے دنیا کی آنکھیں ایک آزاد حقیقت کی طرف کھول دیں: کہ ہمارے ذہن والے ہم پر عجیب و غریب چال کھیلتے ہیں۔ اگر ہمیں لگتا ہے کہ ہم غریب ہیں تو ہم غریب ہیں۔ ڈاکٹر کووی نے سکھایا کہ ہماری زندگیوں کو تبدیل کرنے کی کلید یہ ہے کہ ہم اپنے بارے میں اس سوچ کو تبدیل کریں۔ یہ احساس کرنے کے لئے کہ ہم میں سے ہر ایک صلاحیت اور امکانات سے بے شمار طور پر مالا مال ہیں۔"

- محمد یونس، نوبل امن انعام یافتہ، 2006

"اے پی پیشن میں، ہم نے اپنی تاثیر کو بہتر بناؤ کر مسابقاتی طاقت حاصل کرنے کے لئے 2007 سے انتہائی موثر لوگوں کی 7 عادات کا استعمال کیا ہے۔ اس عرصے میں ہماری فی عملے پیداوار دو گنی ہو گئی ہے۔ اب ہمارے پاس ایک مشترکہ ثقافت، اقدار، اهداف اور زبان ہے۔ اور اس نے ہمیں بیرونی طور پر گاہوں پر توجہ مرکوز کرنے کی طاقت دی ہے نہ کہ اندروںی طور پر خود پر۔ انتہائی موثر لوگوں کی 7 عادات اے پی پیشن کی سب سے پائیدار سرمایہ کاری ہے۔"

- سورن ڈیل تھو مسن، اے پی پیشن، ڈنمارک کے سی ای او

"میں نے مسٹر کووی کی کتاب دی 7 ہیمیٹس کئی بار پڑھی ہے اور میرے لئے یہ اندروںی طاقت کو ظاہر کرتی ہے جو ہم سب کو ہے لیکن شاذ و نادر ہی محسوس ہوتی ہے۔ تفہیم کے ساتھ جو کامیابی حاصل ہوتی ہے وہ صرف مادی نہیں ہے بلکہ یقینی طور پر زندگی کے معنی کا زیادہ اخلاقی ادراک ہے۔"

—ارون گاندھی، صدر، گاندھی انٹر نیشنل ایجو کیشن انسٹی ٹیوٹ

اسٹیفن آر کووی کے بنیادی کام کے طور پر، انتہائی موثر لوگوں کی 7 عادات نے دنیا بھر میں لاکھوں لوگوں کو کام اور گھر پر اپنی بہترین شخصیت بننے کے لئے متاثر کیا ہے۔ یہ ہمارے وقت کی سب سے اہم کتابوں میں سے ایک کے طور پر وقت کی آزمائش پر پورا اترتا ہے۔

پیپسی کو کے سی ای او اندر انوری

"انہی مؤثر لوگوں کی 7 عادات اب تک کی سب سے کامیاب، سب سے زیادہ فروخت ہونے والی کتابوں میں سے ایک ہے۔ اور اچھی وجہ کے ساتھ لاکھوں لوگوں نے اس مواد کو اپنی زندگیوں کو مکمل طور پر تبدیل کرنے کے لئے استعمال کیا ہے، اور میں ان میں سے ایک ہوں! میں نے گزشتہ 20 سالوں سے ہفتے میں کئی بار دوستوں، کاروباری ساتھیوں اور ریڈیوسا میں کو اس کتاب کا حوالہ دیا ہے اور سفارش کی ہے! اگر آپ زندگی میں کامیاب ہونا چاہتے ہیں، تو آپ کو اپنی لا سیریری میں اس کتاب کی ضرورت ہے۔"

-ڈیور بنسی، نیو یارک ٹائمز کے سب سے زیادہ فروخت ہونے والے مصنف اور قومی سطح پر سندیکیٹ ریڈیو شو

میزبان

انہوں نے کہا کہ ہر بار ایک ایسی کتاب سامنے آتی ہے جو نہ صرف قارئین کی زندگیوں کو بدل دیتی ہے بلکہ ثقافت پر بھی اپنی چھاپ چھوڑتی ہے۔ سات عادات ان کتابوں میں سے ایک ہے۔ ایک چوتھائی صدی تک اس نے لاکھوں لوگوں کو اسارت کام کرنے اور بہتر زندگی گزارنے کا طریقہ سکھایا ہے، جس سے اس کے مصنف اسٹیفن کووی کو ایک قابل ذکر اور پائیدار و راشت ملی ہے۔

-ڈینیل پنک، ٹرائیو اینڈ ٹو سیل از ہیومن کے مصنف

"کئی سال پہلے ایم بی اے کامل کرنے کے بعد، مجھے ڈاکٹر اسٹیفن آر کووی کی انہی مؤثر لوگوں کی 7 عادات پڑھنے کا موقع ملا۔ یہ کتاب بصیرت افزود اور شاندار تھی اور اس نے میرے قائدانہ انداز، کیریئر اور زندگی پر گہرا اثر ڈالا ہے۔ بیان کردہ اصولوں اور نقطہ نظر نے مجھے ترقی پر مبنی، کاروباری اور عالمی

کاروباری اداروں میں ٹیموں کی قیادت کرنے میں مدد کی ہے۔ لیڈر شپ ایوارڈز اور اعزازات ڈاکٹر کووی کی بصیرت اور تعلیمات کی وجہ سے حاصل کیے گئے تھے۔ یہ اصول تمام ثقافتوں میں لا گو ہوتے ہیں اور مجھے ایک بہتر رہنماء، سرپرست اور شریک حیات بناتے ہیں۔

-مائکل فنگ، ریٹائرڈ سی ایف او، وال مارت یوالیس

"دس سال پہلے میں نے ایک سیمینار میں شرکت کی تھی جہاں ڈاکٹر کووی نے بالغوں، زیادہ تر کارپوریٹ رہنماؤں کے ایک بڑے سامعین کو 7 عادات سکھائی تھیں۔ جب میں نے کمرے کے ارد گرد نظر دوڑائی اور دیکھا کہ ہر کوئی کتنا مصروف ہے، تو میں سوچنے کے بغیر نہ رہ سکا، "لوگوں کو یہ ہنر سکھانے کے لئے بالغ ہونے تک انتظار کیوں کریں؟ اس کے فوراً بعد ہم نے اپنے اسکول میں سات عادات پڑھانا شروع کیں، پہلے عملے کو اور پھر طالب علموں کو، یہاں تک کہ پانچ سال کے بچوں کو بھی۔ پچھلی دہائی میں ہمارے اسکول پر اس کا اثر حیرت انگیز رہا ہے۔ تعلیم کے اپنے 36 سالوں میں، میں نے کبھی نہیں دیکھا کہ طالب علم کی کامیابی، اساتذہ کو برقرار رکھنے اور والدین کے اطمینان پر اس طرح کا اثر پڑا ہے۔ مجھے یہ دیکھ کر خوشی ہوتی ہے کہ طلباء اب دنیا بھر کے اسکولوں میں دی لیڈر ان می کے ذریعے ان ہی طاقتور عادات کو سیکھ رہے ہیں۔"

-موریل تھامس سمرز، پرنسپل، اے بی کو مبرزا یلمینٹری اسکول

"7 عادات ایک کتاب سے کہیں زیادہ ہیں: یہ ایک عظیم استاد کی وراثت ہے جس نے اس زندگی کو گزارا جس کے بارے میں انہوں نے لکھا تھا۔ ڈاکٹر اسٹیفن آر کووی کے خیالات اصولوں اور تجربے سے آئے

تھے۔ میں اس شخص کا شکر گزار ہوں، لیکن میں اسے یاد نہیں کروں گا۔ وہ ہر روز میرے ساتھ رہے گا، ان چیزوں کے ذریعے جو اس نے سکھائی ہیں۔

کلیٹن کر سٹیننسن، پروفیسر، ہارورڈ بزنس اسکول، اور دی دی کے مصنف  
جدت طراز کا مخصوصہ اور آپ اپنی زندگی کی پیارش کیسے کریں گے؟

آزادی سے پہلے ہی امریکہ میں خود کو بہتر بنانا ایک سیکولر مذہب رہا ہے۔ یہ ایک ہے

اہم وجہ یہ ہے کہ ہم دنیا کی سب سے بڑی معاشرت کیوں بن گئے۔ اسٹیفن کووی کی کلاسیکی کتاب انہائی مسوّر لوگوں کی 7 عادات اسی امریکی خصوصیت کی عکاسی کرتی ہے۔ میں اور ان گنت دیگر لوگوں نے بار بار ان کی کتاب کا حوالہ دیا ہے۔ یہ آنے والی نسلوں کے لئے استعمال کیا جائے گا۔ بین فرینکلن، جو بہتر زندگی گزارنے اور کامیابی حاصل کرنے کے طریقوں کو مقبول بنانے والے پہلے شخص تھے، کووی کے شاہکار سے بے حد متأثر ہوئے ہوں گے۔

- اسٹیون فوربز، چیئر میں اور ایڈیٹر ان چیف، فوربز میڈیا

"اسٹیفن کووی نے امریکی بحریہ میں ہزاروں افراد کو متأثر کیا، جس کی شروعات مجھ سے ہوئی۔ رہنماؤں کی نشوونما اور ترقی ہمارا کاروبار ہے، جس کے زندگی اور موت کے مضمرات ہیں۔ 7 عادات نے ہمیں نئے سرے سے سوچنا سکھایا، ہم میں سے ہر ایک کے لئے نئے چیلنجوں کا مقابلہ کیا اور ہماری قوم کے دفاع کے لئے ضروری ہے۔ ان کے کام نے ہماری بحریہ میں رہنماؤں کی ایک نسل کو متأثر کیا اور 9/11 کے بعد کے دنوں میں ہماری بحریہ کی قیادت کرنے میں میری مدد کی۔ میں انہیں اپنی قائدانہ ٹیم کے ایک گروپ کے ساتھ کھانے کی میز کے ارد گرد بیٹھے ہوئے کبھی نہیں بھولوں گا جو بحریہ کو ایک بہتر جگہ بنانے کے لئے خیالات کا اشتراک کر رہے ہیں۔ اس نے ہمیشہ کے لئے ہماری زندگی بدل دی!"

ایڈ مرل ورن کلارک، امریکی بحریہ، ریٹائرڈ

"میں تقریباً کبھی کاروباری یا سیلف ہیلپ کتابوں کی سفارش نہیں کرتا۔ لیکن، انہائی مسوّر لوگوں کی 7 عادات ان نایاب مستثنیات میں سے ایک ہے۔ در حقیقت، میں کتاب کو 10 درجہ دیتا ہوں اور کاروباری

ساتھیوں، خاندان کے ممبروں اور دوستوں کو اس کی سفارش کرتا ہوں۔ میں خاص طور پر اسٹیفن کو وی اور ان کی ٹیم کے ساتھ منسلک ہونے پر خوش ہوں اور کاروبار کی دنیا میں ان کی اہم خدمات کو سراحتا ہوں۔

- فریڈریک ہنریلڈ، بین فیلو، وی اسٹیمیٹ سوال کے مصنف

"یہ میرے لئے اعزاز کی بات ہے کہ میں اس کتاب کی توثیق کر رہا ہوں جس نے میری زندگی کو سب سے زیادہ گھرے انداز میں چھوایا ہے۔ انتہائی موثر لوگوں کی سات عادات۔ جب میں اپنی زندگی میں اسٹیفن کی وراثت کے بارے میں سوچتا ہوں، یہ سمجھنے سے لے کر کہ میری زندگی کا واحد ٹھوس مرکز اصول ہیں، ان کے حیرت انگیز اقتباسات میں سے ایک جو میری انسانی جدوجہد کی رہنمائی کرتا ہے: 'جب بھی آپ وہاں مسئلہ دیکھتے ہیں، تو یہ مسئلہ ہے۔ اس کتاب نے مجھے ایک اصولی مرکوز انسانی تجربے کے لئے ایک روڈ میپ فراہم کیا جو میں 13 سال پہلے دریافت ہونے کے بعد سے استعمال کر رہا ہوں۔ جب میں ان اصولوں کا تجربہ کرتا ہوں اور اپنی زندگی میں ختم کرنے کی کوشش کرتا ہوں، تو میں کتاب کی طرف واپس جاتا ہوں اور اس کی گھری تعلیمات کے لئے خود کو مزید حیران کرتا ہوں۔ میں حیران ہوں کہ پانچ سال پہلے میں ان میں سے بہت سے اصولوں کو کتنا کم سمجھتا تھا، اور مجھے یقین ہے کہ میں پانچ سالوں میں یہی بات کہوں گا! میں اسٹیفن کو زندگی میں اپنے سب سے اہم سر پرستوں میں سے ایک سمجھتا ہوں، اگرچہ میں نے اسے صرف دوبار دیکھا اور اس کے ساتھ صرف تھوڑا سا وقت گزارا۔ میں مجھے اور دوسروں کو ثابت کرنے کے ان کے طریقے کو کبھی نہیں بھولوں گا۔ واقعی پچھلی صدی کے سب سے حیرت انگیز اساتذہ میں سے ایک، ہم کتنے خوش قسمت ہیں جنہوں نے اسے 7 عادات کے ذریعے تجربہ کیا ہے۔

ان کی وراثت کو آگے بڑھانے اور آنے والی نسلوں کو متاثر کرنے کے لئے آپ کو، ان کے کنبے کا تہہ

دل سے شکر یہ اور تہہ دل سے شکر یہ۔

-جو آن بونیفاسی، سی ای او گروپو انٹیرو، گونئے مالا

"اسٹین کووی کی انتہائی مسٹر لوگوں کی 7 عادات نے میریٹ تنظیم کو زبردست رہنمائی فراہم کی ہے کیونکہ ہم نے 74 ممالک میں ایسو سی ایس کا انتظام کیا ہے۔ اس کی بصیرت نے ہماری مدد کی ہے

مہمان نوازی کی عمدگی کے لئے اہم قیادت حاصل کریں۔

-بے ڈبلیو میریٹ، بے آر، میریٹ انٹرنیشنل، انکار پور یڈڈ کے چیئرمین اور سی ای او۔

"کوئی بھی شخص ہمیشہ کے لئے نہیں رہتا ہے، لیکن کتابیں اور خیالات برقرار رہ سکتے ہیں۔ اسٹیفن آر کووی کی زندگی مکمل ہو چکی ہے، لیکن اس کا کام نہیں ہے۔ یہ آج بھی اس کتاب میں اتنا ہی زندہ ہے جتنا پہلی بار لکھا گیا تھا۔"

-جم کولنز

اسٹیفن آر کووی کی طرف سے بھی

آٹھویں عادت 7

عادات کو جینا

انتہائی موثر خاندانوں کی 7 عادات قیادت کی

نوعیت

پہلی چیزیں پہلی اصول پر

مبخی قیادت

انتہائی موثر لوگوں کی 7 عادات ذاتی و رکب انتہائی موثر لوگوں

کی 7 عادات جرمل

فرینکلن کووی کمپنی سے بھی۔

انتہائی موثر نوجوانوں کی 7 عادات

انتہائی موثر نوجوانوں کی 7 عادات و رکب انتہائی

موثر نوجوانوں کی 7 عادات جرمل

زندگی اہم ہے

کاروبار سوچیں کہ

سب سے زیادہ کیا

اہم ہے

کامیاب وقت اور زندگی کے انتظام کے 10 قدرتی قوانین طاقت کے

اصول

برکیک تھرو غصر

انہائی موڑلوگوں کی 7 عادات

ذاتی تبدیلی میں طاقتور سبق

25 ویں سالگرہ کا ایڈیشن

سٹیفن آر کووی

کاپی

انہتائی موثرلوگوں کی 7 عادات

کاپی رائٹ © 1989، 2004، 2013 کی طرف سے اسٹیفن آر کووی

روزیٹا بکس ایل ایل سی کی جانب سے آرٹ، خصوصی مواد اور الیکٹر انک ایڈیشن © 2013 کا احاطہ کریں

تمام حقوق محفوظ ہیں۔ اس کتاب کا کوئی بھی حصہ ناشر کی تحریری اجازت کے بغیر کسی بھی شکل میں یا کسی بھی الیکٹر انک یا مکینیکل ذرائع بشمول معلومات کے ذخیرہ اور بازیافت کے نظام کے ذریعہ استعمال یادوبارہ پیش نہیں کیا جاسکتا ہے، سوائے ایک جائزہ نگار کے جو جائزے میں مختصر اقتباسات کا حوالہ دے سکتا ہے۔

الیکسیا گاروینٹا آئی ایس بی این موبی پیکٹ

ایڈیشن کی کورجیکٹ ڈیزائن:

9780795336416

میرے ساتھیوں کے لئے،

با اختیار

اور با اختیار بنانا

## اعترافات

بآہمی انحصار آزادی سے زیادہ قدر ہے۔

یہ کام بہت سے ذہنوں کی ہم آہنگی کی پیداوار ہے۔ اس کا آغاز ستر کی دہائی کے وسط میں ہوا جب میں ڈاکٹریٹ پروگرام کے حصے کے طور پر 200 سالہ کامیابی کے ادب کا جائزہ لے رہا تھا۔ میں بہت سے مفکرین کی ترغیب اور دانشمندی اور اس حکمت کے نسلی ذرائع اور جڑوں کے لئے شکر گزار ہوں۔

میں بریکھم بینک یونیورسٹی اور کووی لیڈر شپ سینٹر میں بہت سے طلباء، دوستوں اور ساتھیوں اور ہزاروں بالغوں، والدین، نوجوانوں، ایگزیکیٹو، اساتذہ اور دیگر گاہکوں کا بھی شکر گزار ہوں جنہوں نے اس مواد کو آزمایا ہے اور رائے اور حوصلہ افزائی کی ہے۔ مواد اور ترتیب آہستہ آہستہ ترقی پذیر ہوئی ہے اور اس نے ان لوگوں کو منتاثر کیا ہے جو خلوص اور گہرائی سے اس یقین کے ساتھ اس میں ڈوبے ہوئے ہیں کہ سات عادات ذاتی اور باہمی تاثیر کے لئے ایک جامع، مربوط نقطہ نظر کی نمائندگی کرتی ہیں، اور یہ کہ، انفرادی

عادات سے زیادہ، اصل کلید ان کے مابین تعلقات میں ہے اور ان کی ترتیب میں ہے۔

کتاب کی ترقی اور تیاری کے لئے میں شکر گزاری کا ایک گہرائی احساس محسوس کرتا ہوں:

سینڈرا اور ہمارے ہر بچے اور ان کے شریک حیات کو دیانت داری اور خدمت کی زندگی گزارنے اور گھر سے باہر میرے بہت سے سفر اور مصروفیات کی حمایت کرنے کے لئے شکریہ۔ ان اصولوں کو سکھانا آسان ہے جو پیاروں کو زندہ رہتے ہیں۔

میرے بھائی یو حنا کو اس کی مسلسل محبت، دلچسپی، بصیرت اور روح کی پاکیزگی کے لئے شکریہ۔

-میرے والد کی خوشگواریاں کے لئے۔

میری والدہ کو ان کی 87 سے زائد زندہ اولادوں کے ساتھ عقیدت اور محبت کے مسلسل مظاہرے کے لئے شکریہ۔

کاروبار میں میرے پیارے دوستوں اور ساتھیوں کے لئے، خاص طور پر:

-بل مری، رون میک میلن، اور لیکس واٹرسن کو رائے، حوصلہ افزائی، ادارتی تجاویز، اور پروڈکشن کی مدد کے لئے شکریہ۔

بریڈ اینڈ رسن، جنہوں نے ایک سال سے زیادہ عرصے تک عظیم ذاتی قربانی دی، نے سات عادات ویڈیو پر  
بنی ترقیاتی پروگرام تیار کیا۔ ان کی قیادت میں اس مواد کو آزمایا اور بہتر بنایا گیا ہے اور وسیع پیمانے پر  
تنظیموں میں ہزاروں افراد اس پر عمل درآمد کر رہے ہیں۔ قریب قریب

بغیر کسی استثناء کے، اس مواد کی ابتدائی نمائش کے بعد، ہمارے گاہک اسے زیادہ سے زیادہ ملازمین کے لئے دستیاب کرنے کی خواہش رکھتے ہیں، ہمارے اعتماد کو اجاگر کرتے ہیں کہ یہ "کام کرتا ہے۔"

باب تھیل کا شکر یہ کہ انہوں نے ہماری فرم کے لئے ایک ایسا نظام تیار کرنے میں مدد کی جس نے مجھے ذہنی سکون فراہم کیا تاکہ میں واقعی کتاب پر توجہ مرکوز کر سکوں۔

ڈیوڈ کونلے کا شکر یہ کہ انہوں نے سیکڑوں کاروباری اداروں کو سات عادات کی قدر اور طاقت سے آگاہ کیا تاکہ میرے ساتھیوں، بلیں لی، روٹس کرو گر، راجر میرل اور النزو ٹرزلر، اور مجھے مختلف ترتیبات میں خیالات کا اشتراک کرنے کا مستقل موقع ملے۔

میرے فعال ادبی ایجنسٹ جان ملر، اور میرے "کر سکتے ہیں" ساتھی گریگ لنک اور ان کے معاون سٹیفنی اسمیتھ اور رالین بیکھم والہن کو ان کی تخلیقی اور جرات مندانہ مارکیٹنگ قیادت کے لئے شکر یہ۔

میرے ساتھمن اینڈ شوستر کے ایڈیٹر باب اسایمنا کو ان کی پیشہ ورانہ قابلیت اور پروجیکٹ کی قیادت، ان کی بہت ساری عمدہ تباویز اور لکھنے اور بولنے کے درمیان فرق کو بہتر طور پر سمجھنے میں میری مدد کرنے کے لئے شکر یہ۔

- میری سابقہ معاون نین شرلی اور بیتھر اسمیتھ اور میری موجودہ معاون مارلن اینڈریوز کو وفاداری کی سطح کے لئے شکر یہ جو واقعی غیر معمولی ہے۔

ہمارے ایگر کیٹو ایکسیلیننس میگزین کے ایڈٹر کیں شیلٹن کا کئی سال قبل پہلے مسودہ کی تدوین، مواد کو مختلف سیاق و ساق میں بہتر بنانے اور جانچنے میں مدد کرنے اور ان کی دیانتداری اور معیار کے احساس کے لئے شکر یہ۔

ربیکا میرل کو ان کی قابل قدر ایڈٹینگ اور پروڈکشن کی مدد، مواد کے ساتھ ان کی اندرونی وابستگی، اور اس عزم کو پورا کرنے میں ان کی مہارت، حساسیت اور احتیاط کے لئے، اور ان کے شوہر، راجر، ان کی دانشمندانہ، ہم آہنگ مدد کے لئے شکر یہ۔

- اور کے سوئم اور اس کے بیٹے گیلارڈ کا ان کے بہت قابل تعریف و ثن کے لئے شکر یہ جس نے ہماری تنظیم کی تیز رفتار ترقی میں حصہ لیا۔

## مشمولات

جم کولنر اے کو وی فیملی کی جانب سے 25 ویں سالگرہ ایڈیشن

کا پیش لفظ اسٹیفن آر کو وی کے 2004 کے ایڈیشن کا پیش لفظ

ایک انتہائی موثر باب کو خراج تحسین پیش کرتا ہے۔

حصہ اول: مثالیں اور اصول

اندر سے باہر

7 عادات— ایک جائزہ

حصہ دوم: نجی فتح

عادت 1: فعال رہیں

ذاتی نقطہ نظر کے اصول

عادت 2: اختتام کو ذہن میں رکھ کر شروع کریں

ذاتی قیادت کے اصول

عادت 3: پہلی چیزوں کو پہلے رکھیں

ذاتی انتظام کے اصول

## تیرا حصہ: عوای فتح

بآہمی انحصار کی عادات 4: جیت /

جیت کے بارے میں سوچیں

بآہمی قیادت کے اصول

عادت 5: پہلے سمجھنے کی کوشش کریں، پھر سمجھنے کی کوشش کریں

ہمدردانہ مواصلات کے اصول

عادت 6: ہم آہنگی

تلیقی تعاون کے اصول

## چوتھا حصہ: تجدید

عادت نمبر 7: آواز کو تیز کریں

متوازن خود تجدید کے اصول

ایک بار پھر اندر سے باہر

بعد کے الفاظ

اپنیڈ کس اے: مختلف مراکز سے نکلنے والے ممکنہ تصورات اپنیڈ کس بی: دفتر میں چو تھا

دن

اسٹیفن آر کووی کے ساتھ ایک آخری انٹرویو

## اسٹیفن کووی کی انہائی موثر لوگوں کی 7 عادات کی 25 ویں سالگرہ کے ایڈیشن کا پیش نظر

میری پہلی ملاقات اسٹیفن کووی سے 2001 میں ہوئی تھی، جب انہوں نے خیالات کے بارے میں بات کرنے کے لئے ایک ملاقات طلب کی تھی۔ گرم جوشی سے سلام کرنے کے بعد، ان کے ڈھنکے ہوئے ہاتھ ملانے سے ایسا محسوس ہوتا تھا جیسے سافٹ بال دستانے کے آرام دہ چڑی کی طرح جو آپ نے ہزار بار پہنا ہے۔ ہم نے دو گھنٹے تک جاری رہنے والی بات چیت شروع کی۔ اسٹیفن نے سوالات پوچھ کر شروع کیا، بہت سارے سوالات۔ یہاں ایک استاد بیٹھا تھا، جو اس وقت کے سب سے بااثر مفکرین میں سے ایک تھا، اور وہ اپنے سے پچیس سال چھوٹے کسی شخص سے سیکھنا چاہتا تھا۔ جیسے ہی گفتگو نے میرے لئے اپنے تجسس کو استعمال کرنے کا موقع کھولا، میں نے شروع کیا،

"آپ نے 7 عادات میں خیالات کیسے پیش کیے؟" "میں نے نہیں کیا۔" اس نے جواب دیا۔

"آپ کا کیا مطلب ہے؟" میں نے پوچھا۔ "آپ نے کتاب لکھی ہے۔"

"ہاں، میں نے کتاب لکھی ہے، لیکن اصول مجھ سے بہت پہلے سے معلوم تھے۔" انہوں نے مزید کہا،

"وہ قدرتی توانین کی طرح ہیں۔ میں نے صرف انہیں اکٹھا کیا، تاکہ انہیں لوگوں کے لئے جمع کیا جاسکے۔  
تب میں نے سمجھنا شروع کیا کہ اس کام کا اتنا اثر کیوں ہوا ہے۔ کووی نے تین دہائیوں سے زیادہ عرصے  
تک مطالعہ کرنے، مشق کرنے، پڑھانے اور ان صفحات میں جو کچھ شامل کیا اسے بہتر بنانے میں گزارا تھا۔  
انہوں نے اصولوں کا کریڈٹ نہیں مانگا۔ انہوں نے اصولوں کو سکھانے، انہیں قابل رسائی بنانے کی  
کوشش کی۔ انہوں نے 7 عادات کو تخلیق کرنے کو بنیادی طور پر اپنی کامیابی کے ذریعہ کے طور پر نہیں  
دیکھا، بلکہ خدمت کے عمل کے طور پر دیکھا۔

جب فرینکلن کووی کے چیف ایگزیکیٹیو باب و ٹیمین نے فون کر کے پوچھا کہ کیا میں انتہائی موثر لوگوں کی  
7 عادات کے 25 ویں ایڈیشن کے لئے پیش لفظ لکھنے پر غور کروں گا تو میں نے سب سے پہلے پوری کتاب کو  
دوبارہ پڑھ کر جواب دیا۔ میں نے اسے 1989 میں اس کی ابتدائی اشاعت کے فوراً بعد پڑھا تھا، اور یہ اس  
کے پیغام کے ساتھ دوبارہ منسلک ہونے کے لئے ایک تحفہ تھا۔ میں یہ بھی دوبارہ ترتیب دینا چاہتا تھا: کیا چیز  
اسے ایک پائیدار کلاسک بناتی ہے؟ میں چار عوامل دیکھتا ہوں جنہوں نے اس کی نایاب حیثیت میں کردار  
ادا کیا:

1. کووی نے ایک مربوط تصوراتی فریم ورک میں منظم ایک "صارف انٹر فیس" بنایا، جسے کووی کی  
مضبوط تحریر کے ذریعہ انتہائی قابل رسائی بنایا گیا۔

2. کووی نے لازوال اصولوں پر توجہ مرکوز کی، نہ کہ محض تکنیک وں یا الحاقی فیڈز پر۔

3. کووی نے بنیادی طور پر کردار کی تعمیر کے بارے میں لکھا، نہ کہ "کامیابی حاصل کرنے" کے  
بارے میں۔ اور اس طرح لوگوں کونہ صرف زیادہ موثر افراد بلکہ بہتر رہنمابنے میں مدد ملی۔

4. کووی خود یوں 5 کے استاد تھے، اپنی خامیوں کے بارے میں عاجز تھے، پھر بھی انہوں نے جو کچھ  
سیکھا تھا اسے وسیع پیانا پر باٹنے کا عزم کیا۔

اسٹیفن کو وی ایک ماہر سنتھسائزر تھا۔ میں سوچتا ہوں کہ انہوں نے ذاتی تاثیر کے لئے کیا کیا جیسا کہ  
گرافیکل یوزر انٹر فیس نے ذاتی کمپیوٹر ز کے لئے کیا تھا۔ اپل سے پہلے اور

مائکر و سافٹ، بہت کم لوگ کمپیوٹر کو اپنی روزمرہ زندگی میں استعمال کر سکتے ہیں۔ کوئی آسانی سے قابل رسائی صارف انٹر فیس نہیں تھا۔ ٹچ اسکرین کی بات تو دور کی بات، اسکرین پر کوئی ماوس پوائنٹر، دوستانہ شبیہیں، یا اور لینپنگ ونڈوز نہیں تھیں۔ لیکن میکنٹوش اور پھر ونڈوز کے ساتھ، لوگوں کی بڑی تعداد آخر کار اسکرین کے پیچھے مائکر و چپ کی طاقت کو ٹیپ کر سکتی ہے۔ اسی طرح بنجمن فرینگلن سے لے کر پیٹر ڈرکرتک ذاتی تاثیر کے بارے میں سینکڑوں سال کی جمع شدہ دانش مندی تھی، لیکن اسے کبھی بھی ایک مربوط، صارف دوست فریم ورک میں جمع نہیں کیا گیا تھا۔ کوئی نے ذاتی تاثیر کے لئے ایک معیاری آپریٹنگ سسٹم۔ "ونڈوز" بنایا، اور اس نے اسے استعمال کرنا آسان بنادیا۔ وہ ایک بہت اچھے مصنف، مختصر کہانیوں اور تصوراتی ورڈ پلے کے ماہر ثابت ہوئے۔ میں باب 1 میں سب وے پر اس شخص کے بارے میں کہانی کبھی نہیں بھولوں گا جو اپنے چیختنے ہوئے بچوں (اور اس سے پیدا ہونے والی بات) پر قابو نہیں رکھ سکا، اور نہ ہی میں لائٹ ہاؤس یا غلط جنگل یا سونے کے انڈوں کی تشبیہ کو کبھی بھول دیں گا۔ ان کے کچھ تصوراتی رینپنگ پیپر نے غیر معمولی طور پر اچھا کام کیا، دونوں ایک تصور کی وضاحت کرتے ہیں، اور ساتھ ہی اس کے اطلاق میں ہدایات بھی دیتے ہیں۔ "جیت / جیت یا کوئی معاہدہ نہیں" "پہلے سمجھنے کی کوشش کرو، پھر سمجھنے کی کوشش کرو۔" "اختتام کو ذہن میں رکھ کر شروع کرو۔" "سب سے پہلے چیزوں کو ترجیح دیں۔" انہوں نے ذاتی زندگی کی جدوجہد اور کہانیوں جیسے بچوں کی پرورش، شادی کی تعمیر، دوستوں کے ساتھ معاملات کا استعمال کرتے ہوئے ان خیالات کو مزید قابل رسائی بنایا تاکہ عادات سکھائی جاسکیں اور ان کو جینے کے لئے پھلوں کے فابرک کی تعمیر کی جاسکے۔

فریم ورک میں شامل خیالات لازوال ہیں۔ وہ اصول ہیں۔ یہی وجہ ہے کہ وہ کام کرتے ہیں، اور کیوں وہ دنیا بھر میں ہر عمر کے لوگوں سے بات کرتے ہیں۔ تبدیلی، خلل، افرا تفری اور مسلسل غیر یقینی کی دنیا میں، لوگ ایک ایک پوائنٹ، تعمیر کا ایک مجموعہ چاہتے ہیں جو انہیں افرا تفری کا سامنا کرنے کے لئے رہنمائی فراہم کرے۔ کوئی کا خیال تھا کہ لازوال اصول واقعی موجود ہیں، اور ان کی تلاش حماقت نہیں

بلکہ حکمت ہے۔ انہوں نے پھتوں سے چیخنے والوں کے خیالات کو مسترد کر دیا، "اس بدلتے ہوئے منظر نامے میں کچھ بھی مقدس، کچھ بھی پائیدار، کچھ بھی پائیدار نہیں ہے! سب کچھ نیا ہے! ماضی سے کچھ بھی لاگو نہیں ہوتا!"

میری اپنی تحقیقی جستجو نے اس سوال پر توجہ مرکوز کی ہے، "ایک عظیم کمپنی کو کس چیز نے پریشان کیا ہے۔ کیوں کچھ کمپنیاں اچھے سے عظیم کی طرف چھلانگ لگاتی ہیں (جبکہ دوسرے نہیں کرتے ہیں)، کیوں کچھ تعمیر کی جاتی ہیں (جب کہ دوسرے گر جاتے ہیں) اور کچھ افراتفری میں کیوں پھلتے پھولتے ہیں؟" ہمارے کلیدی نتائج میں سے ایک "کور کو محفوظ کرنا / ترقی کی حوصلہ افزائی" کا خیال ہے۔ بدلتی ہوئی دنیا کے سامنے رہنمائی فراہم کرنے کے لئے اصولوں کے بنیادی مجموعہ کے بغیر کوئی بھی انظر پرائزِ حقیقی طور پر عظیم نہیں بن سکتا ہے۔ اس کے ساتھ ہی کوئی بھی کمپنی ترقی کی حوصلہ افزائی کے بغیر عظیم نہیں رہ سکتی۔ تبدیلی، تجدید، بہتری، اور بی ایچ اے جیز (بگ ہیئر جرات مندانہ اهداف) کا تعاقب۔ جب آپ ان دونوں کو ایک ساتھ ملاتے ہیں۔ بنیادی کو محفوظ رکھیں اور ترقی کی حوصلہ افزائی کریں۔ تو آپ کو ایک جادوئی جد لیاتی مل جاتا ہے جو وقت کے ساتھ ساتھ کسی کمپنی یا تنظیم کو متحرک رکھتا ہے۔ کوئی نے ذاتی تاثیر میں بھی اسی طرح کا نمونہ پایا: پہلے اصولوں کی ایک مضبوط بنیاد پر تعمیر کریں جو مسلسل تبدیلی کے لئے کھلے نہیں ہیں۔ ایک ہی وقت میں، بہتری اور مسلسل خود تجدید کی تلاش میں انتہک رہیں۔ یہ جد لیاتی ایک فرد کو چٹان کی ٹھوس بنیاد کو برقرار رکھنے اور زندگی بھر کے لئے پائیدار ترقی حاصل کرنے کے قابل بناتا ہے۔

لیکن میرے خیال میں سات عادات کا سب سے اہم پہلو جو اسے نہ صرف عملی بناتا ہے بلکہ گہرا بھی بناتا ہے وہ یہ ہے کہ اس میں "کامیابی حاصل کرنے" کے مجازے کردار کی تعمیر پر زور دیا گیا ہے۔ نظم و ضبط کے بغیر کوئی تاثیر نہیں ہے، اور کردار کے بغیر کوئی نظم و ضبط نہیں ہے۔ اس پیش لفظ کو لکھتے ہوئے میں ویسٹ پوسٹ پر واقع یونائیٹڈ اسٹیٹیشن ملٹری اکیڈمی میں 1951 کی چیئرمی فارڈی اسٹڈی آف لیڈر شپ کی کلاس کے

طور پر دو سالہ سفر مکمل کرنے کے درمیان ہوں۔ مجھے ذاتی یقین ہے کہ ویسٹ پوائنٹ کی ترکیب کا ایک اہم جزو یہ خیال ہے کہ عظیم قیادت سب سے پہلے کردار سے شروع ہوتی ہے۔ کہ قیادت بنیادی طور پر اس بات کا ایک کام ہے کہ آپ کون ہیں، کیونکہ یہ آپ کے ہر کام کی بنیاد ہے۔ آپ لیدر کیسے بناتے ہیں؟ آپ سب سے پہلے کردار کی تعمیر کرتے ہیں۔ اور یہی وجہ ہے کہ میں 7 عادات کو صرف ذاتی تاثیر کے بارے میں نہیں بلکہ قیادت کے بارے میں دیکھتا ہوں۔

ترقی۔

جب میں نے اپنی تحقیق میں کچھ غیر معمولی رہنماؤں کا مطالعہ کیا ہے تو میں حیران ہوں کہ کووی کے اصول ان کی بہت سی کہانیوں میں کس طرح ظاہر ہوتے ہیں۔ مجھے اپنے پسندیدہ کیسوں میں سے ایک بل گیٹس پر توجہ مرکوز کرنے دیں۔ حالیہ برسوں میں یہ فیشن بن گیا ہے کہ بل گیٹس جیسے شخص کی کامیابی کو خوش قسمتی سے منسوب کیا جائے، صحیح وقت پر صحیح جگہ پر ہونا۔ لیکن اگر آپ اس کے بارے میں سوچیں تو یہ دلیل ٹوٹ جاتی ہے۔ جب پاپور الیکٹر اننس نے الٹیس کمپیوٹر کو اپنے سرورق پر رکھا، پہلے ذاتی کمپیوٹر کی آمد کا اعلان کیا تو، بل گیٹس نے پال ایلن کے ساتھ مل کر ایک سافٹ ویر کمپنی شروع کی اور الٹیس کے لئے بنیادی پروگرامنگ زبان لکھی۔ جی ہاں، گیٹس پروگرامنگ کی مہارت کے ساتھ صحیح وقت پر تھے، لیکن اسی طرح دوسرے لوگ بھی تھے۔ کیل ٹیک، ایم آئی ٹی، اور اسٹینفورڈ جیسے اسکولوں میں کمپیوٹر سائنس اور الیکٹریکل انجینئرنگ کے طالب علم۔ آئی بی ایم، زیر و کس، اور ایچ پی جیسی ٹکنالوژی کمپنیوں میں تجربہ کار انجینئرز۔ اور سرکاری تحقیقی لیبارٹریوں میں سائنسدان۔ اس وقت ہزاروں لوگ وہی کر سکتے تھے جو بل گیٹس نے کیا تھا، لیکن انہوں نے اسیا نہیں کیا۔ گیٹس نے اس موقع پر کارروائی کی۔ انہوں نے ہارورڈ سے پڑھائی چھوڑ دی، الکورک (جہاں الٹیس قائم تھا) چلے گئے، اور دن رات کمپیوٹر کو ڈلکھا۔ یہ تاریخ میں صحیح وقت پر ہونے کی خوش قسمتی نہیں تھی جس نے بل گیٹس کو الگ کیا، بلکہ صحیح وقت پر ہونے کے لئے ان کا فعال رد عمل تھا (عادت 1: فعال رہیں)۔

جیسے جیسے مائیکروسافت ایک کامیاب کمپنی میں تبدیل ہوا، گیٹس نے اپنے مقاصد کو وسعت دی، جس کی رہنمائی ایک بہت بڑے خیال نے کی: ہر ڈیک پر ایک کمپیوٹر۔ بعد ازاں گیٹس اور ان کی اہلیہ نے بل اینڈ میلنڈ گیٹس فاؤنڈیشن قائم کی جس کے بڑے اهداف تھے، جیسے زمین سے ملیریا کا خاتمه۔ جیسا کہ انہوں نے 2007 میں ہارورڈ میں اپنی ابتدائی تقریر میں کہا تھا، "میلنڈ اور میرے لئے، چیلنج ایک ہی ہے: ہم اپنے پاس موجود وسائل کے ساتھ سب سے بڑی تعداد کے لئے سب سے زیادہ اچھا کیسے کر سکتے ہیں"

(عادت 2: زہن میں اختتام سے شروع کریں)۔

حقیقی نظم و ضبط کا مطلب یہ ہے کہ ہمارے بہترین اوقات کو فرست آرڈر کے مقاصد میں استعمال کیا جائے، اور اس کا مطلب ہے بہترین معنوں میں غیر مطابقت پسند ہونا۔ ہر کوئی کہہ سکتا ہے کہ ہارورڈ کو مکمل کرنا نوجوان بل گیٹس کے لئے سب سے اہم کام ہونا چاہئے۔ اس کے بجائے، انہوں نے اچھے لوگوں کی طرف سے کسی بھی ناپسندیدہ نظر کے باوجود، اپنی کوششوں کو اپنے مشن کے ساتھ منسلک کیا۔ مائیکروسافت کی تعمیر کے دوران، انہوں نے اپنی تو انائیوں کو دواہم مقاصد میں خرچ کیا: بہترین لوگوں کو حاصل کرنا اور کچھ بڑے سافٹ ویئر بیٹس پر عمل درآمد کرنا۔ باقی سب کچھ ثانوی تھا۔ جب گیٹس پہلی بار وارن بفیٹ سے ایک ڈنر پر ملے تو میزبان نے میز پر موجود تمام لوگوں سے پوچھا کہ وہ زندگی کے سفر میں سب سے اہم عنصر کے طور پر کیا دیکھتے ہیں۔ جیسا کہ ایس شرومنڈرنے اپنی کتاب وہی سنوبال میں ذکر کیا ہے، گیٹس اور بفیٹ دونوں نے ایک ہی لفظ میں جواب دیا: "فوس" (عادت 3: پہلے چیزوں کو پہلے رکھیں)۔

چوتھی عادت (عادت 4: جیت / جیت کے بارے میں سوچیں) کے ساتھ گیٹس کا تعلق تھوڑا زیادہ پیچیدہ ہے۔ پہلی نظر میں، گیٹس ایک جیت یا ہار کا کردار دکھائی دیتے تھے، ایک سخت لڑاکا، جسے اس بات کا ڈر تھا کہ کسی کمپنی کے پہلوؤں کو کتنی آسانی سے موڑ دیا جا سکتا ہے کہ اس نے ایک "ڈر اونا خواب" میمو لکھا جس میں مائیکروسافت کو شکست کا منظر نامہ دکھایا گیا تھا۔ صنعت کے معیار کی دوڑ میں، بڑے جیتنے والوں کا صرف ایک چھوٹا سا سیٹ ہو گا، اور بہت سارے ہارنے والے ہوں گے، اور گیٹس کا مائیکروسافت کے بڑے فاتحین میں سے ایک سے کم ہونے کا کوئی ارادہ نہیں تھا۔ لیکن قریب سے دیکھنے سے پتہ چلتا ہے کہ وہ تکمیلی قوتون کو ایک اتحاد میں جمع کرنے میں مہارت رکھتے تھے۔ اپنے بڑے خواب کو حاصل کرنے کے لئے، گیٹس نے سمجھا کہ مائیکروسافت کو دوسروں کی طاقتون کے ساتھ اپنی طاقت ویں کی تکمیل کرنے کی ضرورت ہو گی: انٹیل اپنے مانگروپ رو سیسراز کے ساتھ، اور ذاتی کمپیوٹر مینو فیکچر رز جیسے آئی بی ایم اور

ڈیل۔ انہوں نے ایکوئٹی بھی شیر کی تاکہ جب مائیکرو سافٹ جیت جائے تو مائیکرو سافٹ کے لوگ بھی جیت جائیں۔ اور انہوں نے اپنی ذاتی طاقتوں کو دوسروں کی طاقتیوں کے ساتھ پورا کرنے کی قابل ذکر صلاحیت کا مظاہرہ کیا، خاص طور پر ان کی طویل عرصے سے کاروباری تبدیلی کی انا، اسٹیو بالمر۔ گیٹس اور بالمر نے ایک ساتھ کام کر کے اس سے کہیں زیادہ کامیابی حاصل کی جتنی وہ اکیلے کر سکتے تھے۔ 21 + 1 سے بہت بڑا ہے (عادت 6: ہم آہنگی)۔

جیسے ہی گیٹس فاؤنڈیشن کے ساتھ سماجی اثرورسوخ کی طرف بڑھے، انہوں نے یہ کہتے ہوئے آگے قدم نہیں بڑھایا، "میں رہا ہوں۔

کاروبار میں کامیاب، لہذا میں پہلے سے ہی جانتا ہوں کہ سماجی اثر کیسے حاصل کرنا ہے۔" بالکل اس کے بر عکس۔ اس نے ایک انٹھک تجسس، تفہیم حاصل کرنے کی جستجو لائی۔ انہوں نے سوالات کے ساتھ آگے بڑھایا، کچھ انتہائی پیچیدہ مسائل کو حل کرنے کے لئے ضروری سائنس اور طریقوں پر قابو پانے کی کوشش کی، ایک دوست کے ساتھ تبادلے کا اختتام "مجھے فاسفیٹ کے بارے میں مزید جاننے کی ضرورت ہے" (عادت 5: پہلے سمجھنے کی کوشش کریں، پھر سمجھا جائے) کے خطوط کے ساتھ ایک تبصرہ کے ساتھ کیا۔ اور آخر میں، میں اس بات سے حیران ہوں کہ گیٹس نے کس طرح تجدید کی۔ مائیکروسافت کی تعمیر کے انتہائی سخت سالوں کے دوران بھی، انہوں نے وقاً فو قا پڑھنے اور غور و فکر کے لئے ایک پورا ہفتہ منقص کیا، ایک تھنک ویک۔ انہوں نے سوانح حیات پڑھنے کا شوق بھی پیدا کیا۔ ایک موقع پر انہوں نے فارچیوں کے برینٹ شلینڈر کو بتایا، "یہ حیرت انگیز ہے کہ کچھ لوگ اپنی زندگی کے دوران کس طرح ترقی کرتے ہیں"۔ ایک سبق جسے گیٹس نے اپنی زندگی کے منتر کے طور پر لیا ہے (عادت 7: سو کو تیز کریں)۔

گیٹس ایک شاندار کیس ہے، لیکن میں دوسروں کو استعمال کر سکتا تھا۔ میں وینڈی کوپ پر روشنی ڈال سکتا تھا، جنہوں نے ٹھیچ فار امریکہ کی بنیاد رکھی تھی جس کا مقصد لاکھوں کا لج گریجویٹس کو کم از کم دو سال تک ہمارے پسماندہ اسکولوں میں بچوں کو پڑھانے کی ترغیب دینا تھا، جس کا حصہ مقصد کے 12-12 کی تعلیم کو بنیادی طور پر بہتر بنانے کے لیے ایک ناقابل تسلیم سماجی قوت پیدا کرنا تھا۔ ذہن میں اختتام سے شروع کریں)۔ یا پھر میں اسٹیو جابز کو بغیر فرنچر والے گھر میں استعمال کر سکتا تھا، جو باور پی خانے کی میز یا صوف (پہلے چیزیں پہلے رکھیں) جیسی غیر اہم سرگرمیوں کے ارد گرد جانے کے لئے بہت عمدہ مصنوعات بنانے میں مصروف تھے۔ یا ساؤ تھ ویسٹ ایر لائنز کے ہرب کیلر، جنہوں نے انتظامیہ اور محنت کے درمیان جیت / جیت کا کلچر پیدا کیا، نائن الیون کے بعد ہر کوئی متعدد ہو گیا تاکہ اس کے مسلسل تیس سال کے منافع کو برقرار رکھا جاسکے جبکہ ہر ایک کام (تھنک ون / ون) کو بھی برقرار رکھا جاسکے۔ یا

یہاں تک کہ و نسٹن چر چل، جنہوں نے دوسری جنگ عظیم کے دوران نیندی تھی، اس طرح خود کو ہر روز "دو صحیح" دیتے تھے (شارپ دی سو)۔

میرا مطلب یہ نہیں ہے کہ 7 عادات ایک عظیم کمپنی کی تعمیر کے لئے ایک کے لئے ایک نقشہ تیار کرتی ہیں۔ مثال کے طور پر، اچھے سے عظیم اور تعمیر سے آخر تک کے اصول، اور انہائی موثوق لوگوں کی 7 عادات میں اصول تکمیلی ہیں، لیکن مختلف ہیں۔ کووی نے ایک کتاب لکھنے کا فیصلہ کیا، عظیم تنظیموں کی تعمیر پر نہیں، بلکہ عظیم ذاتی تاثیر حاصل کرنے پر۔ پھر بھی، تنظیمیں لوگوں پر مشتمل ہوتی ہیں، اور وہ لوگ جتنے زیادہ موثر ہوتے ہیں، تنظیم اتنی ہی مضبوط ہوتی ہے۔ اور مجھے شک ہے کہ جو لوگ 7 عادات پر زندگی گزارتے ہیں ان میں شاید لیول 5 کے رہنمابنے کے امکانات زیادہ ہوتے ہیں، وہ نایاب تبدیلی لانے والی شخصیات جن کے بارے میں میں نے گذڑو گریٹ میں بہت کچھ لکھا ہے۔ لیول 5 کے رہنماذاتی عاجزی اور پیشہ ورانہ ارادے کے متقاد امتزاج کا مظاہرہ کرتے ہیں، جو اپنی تو انائی، ڈرائیو، تخلیقی صلاحیتوں اور نظم و ضبط کو خود سے زیادہ بڑی اور پائیدار چیز میں استعمال کرتے ہیں۔ وہ پر عزم ہیں، لیکن اپنے آپ سے باہر ایک مقصد کے لئے، چاہے وہ ایک عظیم کمپنی بنانا ہو، دنیا کو تبدیل کرنا ہو، یا کوئی عظیم مقصد حاصل کرنا ہو جو بالآخر ان کے بارے میں نہیں ہے۔ ایک انٹر پرائز کے عظیم رہنے کے بارے میں سب سے اہم متغیرات میں سے ایک ایک سادہ سے سوال میں مضمرا ہے: اقتدار رکھنے والوں کے اندر ورنی محرکات، کردار اور عزم کے بارے میں سچائی کیا ہے؟ ان کے حقیقی اور اندر ورنی محرکات ان کے فیصلوں اور اعمال میں بالکل ظاہر ہوں گے۔ اگر فوری طور پر نہیں تو وقت کے ساتھ، اور یقینی طور پر دباو میں۔ اس سے کوئی فرق نہیں پڑتا کہ وہ کیا کہتے ہیں یا کس طرح کا اظہار کرتے ہیں۔ اور اس طرح، ہم کووی کے فریم ورک کے ایک مرکزی اصول کی طرف واپس آتے ہیں: سب سے پہلے اندر ورنی کردار کی تعمیر کریں۔ عوامی فتح سے پہلے نجی فتح۔

اور یہ مجھے خود اسٹیفن کووی کے پاس لیول 5 کے استاد کے طور پر لا تا ہے۔ اپنے کرشما تی کیریئر کے

دوران، انہوں نے اپنے اثر و رسوخ کے بارے میں غیر مسلح عاجزی کا مظاہرہ کیا، جس کے ساتھ ساتھ لوگوں کو خیالات کو سمجھنے میں مدد کرنے کی ناقابل تسریخ خواہش بھی شامل تھی۔ وہ واقعی یقین رکھتے تھے کہ اگر لوگ سات عادات پر عمل کریں تو دنیا ایک بہتر جگہ ہو گی، اور یہ یقین ان صفحات کے ذریعہ چمکتا ہے۔ لیول 5 کے استاد کی حیثیت سے، اسٹیفن کووی نے جو کچھ سکھایا تھا اسے جینے کے لئے اپنی پوری انسانی کوشش کی۔ انہوں نے کہا کہ انہوں نے ذاتی طور پر سب سے زیادہ جدوجہد عادت 5 ("پہلے سمجھنے کی کوشش کریں، پھر سمجھا جائے") کے ساتھ جدوجہد کی۔

اس میں ایک بڑی ستم ظریفی ہے، کیونکہ انہوں نے کتاب لکھنے سے پہلے پہلی بار تفہیم حاصل کرنے کے لئے کئی دہائیوں کے فکری سفر پر سفر کیا تھا۔ وہ سب سے پہلے ایک طالب علم تھا جو ایک استاد بن گیا، پھر ایک استاد جس نے لکھنا سیکھا، اور اس طرح اس نے اپنی تعلیمات کو پائیدار بنایا۔ [عادت 2 میں](#)، اسٹیفن ہمیں چیلنج کرتا ہے کہ ہم اپنی آخری رسومات کا تصور کریں، اور غور کریں، "آپ چاہیں گے کہ مقررین میں سے ہر ایک آپ کے اور آپ کی زندگی کے بارے میں کیا کہے؟... آپ چاہیں گے کہ وہ آپ میں کون سا کردار دیکھیں؟ آپ انہیں کون سی خدمات، کون سی کامیابیاں یاد رکھنا چاہیں گے؟" مجھے شبہ ہے کہ وہ اس بات سے بہت خوش ہوں گے کہ یہ ان کے لئے کیسے ہوا۔

کوئی بھی شخص ہمیشہ زندہ نہیں رہتا، لیکن کتابیں اور خیالات قائم رہ سکتے ہیں۔ جب آپ ان صفات کے ساتھ مشغول ہوں گے تو، آپ اسٹیفن کو وی کے ساتھ اس کی طاقتیوں کے عروج پر مشغول ہوں گے۔ آپ محسوس کر سکتے ہیں کہ وہ متن سے یہ کہنے کے لئے پہنچ رہے ہیں کہ "یہاں، میں واقعی اس پر یقین رکھتا ہوں، مجھے آپ کی مدد کرنے دیں۔ میں چاہتا ہوں کہ آپ یہ حاصل کریں، اس سے سیکھیں، میں چاہتا ہوں کہ آپ ترقی کریں، بہتر بنیں، زیادہ حصہ ڈالیں، ایک ایسی زندگی بنائیں جو اہم ہے۔" اس کی زندگی ختم ہو گئی ہے، لیکن اس کا کام نہیں ہے۔ یہ اس کتاب میں بھی جاری ہے، جیسا کہ آج بھی زندہ ہے، جب پہلی بار لکھا گیا تھا۔ انتہائی موثر لوگوں کی 7 عادات پچھیں سال کی عمر میں ہیں، جو واقعی ایک بہت مضبوط آغاز ہے۔

- جم کولنز بولڈر،  
کولوراڈو جولاٹی

## ایک انتہائی موثر باپ کو کوئی خاندان کی طرف سے خراج تحسین

اس میں کوئی شک نہیں ہے کہ ہمارے والد کی "آڑ کو تیز کرنے" کی عادت نے بالآخر اس دن موٹانا میں ایک جان بچائی۔ بڑے ہوتے ہوئے، ہم اکثر انہیں صبح سویرے مراقبہ کرتے، اپنے صحیفوں کو پڑھ کر اور ورزش کر کے "روزانہ نجی فتح جتنے" کا نام دیتے تھے۔ اس خاص سہ پھر وہ جھیل کے خوبصورت نظارے سے لطف انداز ہوتے ہوئے ساحل سمندر پر خاموشی سے پڑھ رہا تھا کہ اس نے ایک ہلکی سی چیز سنی، "میری مدد کرو!" جنگلی حیات کی تلاش کے لیے وہ ہمیشہ اپنے ساتھ جو دور بین لے کر جاتے تھے، ان کا استعمال کرتے ہوئے انہوں نے جھیل میں ایک ماہی گیر کی فلوٹ ٹیوب کو زوم کیا۔ کوئی بے تابی سے کنارے پر لٹک رہا تھا، برف کے ٹھنڈے پانی میں گرنے والا تھا۔

جلدی سے، ہمارے والد اپنی جیٹ اسکی پر کو دپڑے اور ٹیوب پر پہنچے، جہاں انہوں نے ایک شدید نشے میں دھت شخص پایا۔ اس نے اسے اپنی جیٹ اسکی پر کھینچ لیا اور اسے واپس ساحل پر لے آیا۔ اس کے بعد اس نے قریبی کیمپ گراونڈ میں اس شخص کے اہل خانہ کو تلاش کیا اور پایا کہ وہ اس بات سے بالکل بے خبر تھے کہ وہ لاپتہ بھی ہے، کیونکہ وہ شراب بھی پی رہے تھے۔ کچھ سال بعد، جس شخص کو اس نے بچایا، اس

نے اس کہانی کو ایک بڑے گروپ سے منسوب کیا، یہ دعویٰ کرتے ہوئے کہ یہ اس کی زندگی کا ایک اہم موڑ تھا۔ اس دن اسے کس نے بچایا تھا، اس سے بے خبر، وہ شکر گزار تھا کہ کسی نے اس کی چیخ کو سننے اور اسے بچانے کے لئے کافی پرواہ کی تھی۔

یہ واقعہ ہمارے والد اسٹیفن آر کووی کی علامت ہے، جونہ صرف نو بچوں اور 54 پوتے پوتیوں پر مشتمل اپنی آنے والی نسلوں کے لئے ایک قسم کی "لائف لائنس" تھے، بلکہ بہت سے لوگوں اور تنظیموں کے لئے بھی جو انتہائی موثر لوگوں کی 7 عادات سے متاثر اور ہمیشہ کے لئے تبدیل ہو گئے ہیں۔ انہوں نے ہمیشہ تسلیم کیا کہ انہوں نے ان عادات کو ابیجاد نہیں کیا، کیونکہ وہ آفی اصولوں یا قدرتی قوانین، جیسے ذمہ داری، سالمیت، کثرت اور تجدید پر مبنی تھے۔ لیکن ان کا یہ بھی مانا تھا کہ "عام فہم ہمیشہ عام عمل نہیں ہوتا ہے۔ اور اس طرح انہوں نے اپنا پیغام زیادہ سے زیادہ لوگوں تک پہنچانے کے لیے اپنی زندگی وقف کر دی۔"

جو لائی 2012 میں ان کے انتقال کے بعد، ہمارے خاندان کو "انسانی صلاحیتوں کو اجاگر کرنے" کے ان کے زندگی بھر کے مشن کی وسعت اور وسعت کا احساس ہوا۔ ہم دنیا بھر کے لوگوں کی ہزاروں ای میلز، خطوط، نوٹوں، دوروں اور کالز سے متاثر ہوئے جو اپنی ذاتی کہانیاں شیر کرنا چاہتے تھے کہ کس طرح انہوں نے اسی طرح انہیں لائف لائنس بنادیا اور انہیں ایسی چیزوں سے بچایا جیسے بے مقصد زندگی، ایک کمپنی کا غیر موثر ہنماہونا، ناکام شادی، خراب رشتہ، یا بد سلوکی پر قابو پانا۔ ہم نے بار بار ایسے تجربات سنے کہ کس طرح ہمارے والد میں اس کی تصدیق کرنے کی انوکھی صلاحیت تھی جبکہ زندگی گزارنے کے لیے اپنے اصولی نقطہ نظر سے لاکھوں لوگوں کو متاثر بھی کیا گیا تھا۔

والد صاحب "ہر موسم کے آدمی" تھے اور دیانت داری کے ساتھ رہتے تھے۔ سالوں کے دوران، انہیں عالمی رہنماؤں اور سربراہانِ مملکت کو تربیت دینے کے بہت سے موقع ملے اور وہ اسے ایک بہت بڑا اعزاز اور ذمہ داری سمجھتے تھے۔ ایک بار ایک مباحثے کے دوران، جب گروپ میں شامل ہر شخص اس

وقت کے موجودہ امریکی صدر کو تنقید کا نشانہ بن رہا تھا، تو وہ نمایاں طور پر خاموش رہے۔ جب ان سے پوچھا گیا کہ وہ اس ہنگامہ آرائی میں شامل کیوں نہیں ہوئے، تو انہوں نے صرف اتنا جواب دیا، "مجھے کسی دن ان پر اثر انداز ہونے کا موقع مل سکتا ہے۔ اور اگر میں کرتا ہوں، تو میں

میں منافق نہیں بننا چاہتا۔" کئی ماہ بعد، اسی صدر نے والد کو فون کیا، کہا کہ انہوں نے ابھی دوسری بار انتہائی موتشر لوگوں کی 7 عادات کا مطالعہ مکمل کیا ہے، اور پوچھا کہ کیا والد انہیں اصولوں کو لاگو کرنے میں ذاتی طور پر تربیت دے سکتے ہیں۔ اپنی زندگی کے آخر تک والد نے اکتس سربراہانِ مملکت سے ملاقات کی جن میں امریکہ کے چار صدور بھی شامل تھے۔

ہمارے والد نے پہلے اسے جینے کی کوشش کیے بغیر کبھی کچھ نہیں سکھایا۔ یہ خاص طور پر 7 عادات کے بارے میں سچ تھا، جن پر انہوں نے کتاب کی اشاعت سے پہلے کئی سالوں تک تحقیق اور ترقی کی تھی۔ وہ "فعال" ہونے کے ماہر تھے اور بڑے ہوتے ہوئے ہمیں کبھی بھی بہانے بنانے یا اپنے مسائل کے لئے اپنے حالات، دوستوں یا اساتذہ کو مورد الزام ٹھہرانے کی اجازت نہیں تھی۔ ہمیں صرف "ایسا کرنے" یا "دوسرے جواب کا انتخاب کرنے" کے لئے سکھایا گیا تھا۔ خوش قسمتی سے، ہماری ماں نے ہمیں متاثرین بننے اور موقع پر دوسرے لوگوں کو مورد الزام ٹھہرانے کی اجازت دی۔ اس نے ہمارے والد کو ایک صحیح مند توازن فراہم کیا!

والد کا "آرائیڈ آئی" (وسائل اور پہل)، جیسا کہ انہوں نے اسے کہا، افسانوی تھا۔ ایک بار وہ تعمیر کی وجہ سے ٹریفک جام میں پھنس گیا تھا اور اپنے طیارے کے لاپتہ ہونے کے خطرے میں تھا۔ اس نے فیصلہ کیا کہ وہ مزید انتظار نہیں کر سکتا اور ٹیکسی ڈرائیور کو ہدایت کی کہ وہ ٹریفک کوری ڈائریکٹ کرنے کے لئے ٹیکسی سے باہر نکل رہا ہے تاکہ ان کی لین چلانا شروع ہو سکے اور اسے سڑک پر اٹھا سکے۔ ٹیکسی ڈرائیور دنگ رہ گیا۔ "تم ایسا نہیں کر سکتے۔" اس نے کہا، جس پر والد نے خوشی سے جواب دیا، "مجھے دیکھو!" وہ باہر نکلا اور ٹریفک کی ہدایت کی تاکہ اس کی لین دوبارہ چلانا شروع ہو جائے (اس کے ساتھ ساتھ اس کی لین میں موجود کاروں سے ہارن اور تالیاں بجانے لگیں)۔ اس کے ٹیکسی ڈرائیور نے اسے اٹھایا، اور اس نے اپنی پرواز کی۔

ہمارے گھر والے اسے بے باک اور بے باک جانتے تھے، جو اکثر اجنبیوں کے ساتھ مکمل بات چیت

کرتے تھے جبکہ اس کے ٹریڈ مارک گنجے سر کو ڈھانپنے کے لئے جعلی دانت یا اشتعال انگیز و گ پہنچتے تھے تاکہ وہ خفیہ رہ سکے۔ ایک بار اسے گالف کورس چھوڑنے کے لئے کہا گیا کیونکہ وہ گالف سے بور ہو گیا تھا اور ایک دوست کے ساتھ پانی کی ایک بہت بڑی لڑائی شروع کر دی تھی۔ جب ہم اس کے ساتھ لفت میں پھنس گئے تو ہم حیران رہ گئے، یہ جانتے ہوئے کہ چند ہی سینکڑوں میں وہ مڑ کر دوسرے مسافروں کا سامنا کرے گا (ان کی ذاتی جگہ کی خلاف ورزی کرتے ہوئے)، اور اپنے چہرے پر ایک بڑی مسکراہٹ کے ساتھ خوشی سے کہتے ہیں، "آپ حیران ہوں گے کہ میں نے یہ مختصر ملاقات کیوں بلائی!" اور پھر اس کے اپنے مذاق پر ہنستے ہیں۔

ہم نے سیکھا کہ دوسروں کی سوچ کی اتنی پرواہ نہ کریں اور صرف اس کی تفریح پسند شخصیت سے لطف اندوز ہوں۔ وہ اپنی پاور نیپ کے لئے مشہور تھا۔ اکثر، وہ اپنی جیکٹ کو ڈھانپتے اور اپنا آئی ماسک پہنچتے اور انتہائی غیر معمولی جگہوں بشمول اسٹورز، مووی تھیٹرز، ہوائی اڈوں، ٹرینوں، پارک بچوں کے نیچے، یا جہاں بھی اور جب بھی انہیں تھوڑی سی جگہ اور وقت مل جاتا، خود کو تجدید کرنے کے لئے مختصر نیند لیتے تھے۔ ان کا جوش و خروش متعدد تھا اور انہوں نے ہمیں "کارپ ڈیم" (دن پر قبضہ) کی ذہنیت کے ساتھ جینا اور "زندگی سے گودا چونسا" سکھایا، جیسا کہ وہ کہنا پسند کرتے تھے۔

وہ ہمیشہ اپنی پیشہ ورانہ کامیابی سے کسی حد تک حیران اور شرمندہ رہتا تھا، اور اپنی شہرت سے عاجز اور متنازع نہیں رہتا تھا۔ وہ صرف اپنے آپ کو اس عظیم کام کے نگران کے طور پر دیکھتا تھا جو وہ کر رہا تھا، ہمیشہ دوسروں اور خدا کو کریڈٹ دیتا تھا۔ وہ اپنی اقدار اور اپنے عقیدے پر کبھی شرمندہ نہیں ہوا اور اس کا مانا تھا کہ اگر خدا آپ کی زندگی کے مرکز میں ہوتا تو باقی سب کچھ اپنی مناسب جگہ پا لیتا۔ انہوں نے ہمیں سکھایا کہ طویل مدت میں، ایک فرد یا تنظیم کے طور پر پائیدار کامیابی کا واحد راستہ لازوال اصولوں کے مطابق زندگی گزارنا ہے۔

ہمارے والد نے بات چیت پر چلنے اور ان کی تعلیمات پر عمل کرنے کی بہت کوشش کی، اور وہ اکثر ہم

سے معافی مانگتے تھے جب وہ چھوٹ جاتے تھے، ایسی باتیں کہتے تھے، "بیٹا، مجھے بہت افسوس ہے کہ میں نے آپ کے ساتھ اپنا غصہ کھو دیا" یا "ڈارلنگ، یہ میرے ساتھ بے رحمی تھی۔ میں اسے آپ تک پہنچانے کے لئے کیا کر سکتا ہوں؟" لوگ اکثر ہم سے پوچھتے ہیں کہ ان کے ساتھ پروش پانا کیسا تھا، جیسے وہ شاید اتنا اچھا نہیں ہو سکتا جتنا وہ دکھائی دیتا تھا۔ اگرچہ وہ کسی بھی طرح کامل نہیں تھا اور ٹریفک جام میں انتظار کے دوران صبر کرنے یا مارکے تیار ہونے جیسی چیزوں کے ساتھ جدوجہد کرتا تھا، لیکن اس نے جو کچھ سکھایا اور اس کی زندگی میں کوئی واضح فرق نہیں تھا۔ وہ وہی تھا جو آپ نے سوچا تھا اور امید کی تھی کہ وہ ہو

گا۔ شاید

سب سے بڑی تعریف جو ہم اپنے والد کو دے سکتے ہیں وہ یہ ہے: وہ ایک مصنف اور استاد کی حیثیت سے عوامی سطح پر جتنے اچھے تھے، وہ ایک شوہر اور والد کے طور پر بھی طور پر بھی بہتر تھے۔ اور ہم اس مستقل مزاجی کے لئے اس سے محبت کرتے تھے۔

ہم سب جانتے تھے کہ والد کسی اور کے ساتھ وقت گزارنے کے بجائے اپنے خاندان کے ساتھ وقت گزارنا پسند کریں گے، اور انہوں نے یہ ثابت کیا کہ انہوں نے اپنے وقت کا انتظام کیسے کیا اور "پہلی چیزوں کو اولیت" دی۔ اگرچہ وہ اپنے وقت پر بہت سے مطالبات کے تحت بہت سفر کرتے تھے، لیکن وہ شاید ہی کبھی ہمارے لئے کوئی اہم چیز کھو دیتے تھے، جیسے سالگرد یا باسکٹ بال کا کھیل، کبھی کبھی دوسار پہلے سے منصوبہ بندی کرتے تھے۔ وہ مسلسل ہمارے ہر "جذباتی بینک اکاؤنٹ" میں ون آن ون تاریخوں کے ساتھ ڈپاٹ کرتے تھے اور ماذل کرتے تھے کہ "رشتوں میں، چھوٹی چیزوں بڑی چیزوں ہوتی ہیں۔ وہ تدریسی لمحات کے ماہر تھے اور ہم جس چیز سے بھی نمرہ رہے تھے اس پر سچے اصولوں کا اطلاق کرتے تھے، ہمیں اپنی اقدار کی بنیاد پر فیصلے کرنے کی ترغیب دیتے تھے نہ کہ اس وقت ہم کیسے محسوس کرتے تھے۔ انہوں نے مثال کے طور پر سکھایا کہ "زندگی ایک مشن ہے نہ کہ کیریئر"، اور یہ کہ ہم دوسروں کی خدمت کر کے حقیقی خوشی حاصل کر سکتے ہیں۔

والد صاحب ہماری ماں سینڈرائے محبت کرتے تھے اور ان کے ساتھ چھیالیس سال تک غیر معمولی تعلقات رہے۔ ہفتے میں چند بار، وہ ایک دوسرے سے جڑنے کی رسم رکھتے تھے۔ وہ ہونڈ اموڑ سائیکل پر سواری کرتے تھے، اتنی آہستہ آہستہ گاڑی چلاتے تھے کہ "اس پر بات کرتے تھے" جبکہ وہ مناظر سے لطف انداز ہوتے تھے اور صرف ایک ساتھ رہتے تھے۔ وہ دن میں دو یا تین بار ایک دوسرے کو فون کرتے تھے، یہاں تک کہ جب وہ شہر سے باہر تھا۔ انہوں نے سیاست سے لے کر عظیم کتابوں سے لے کر بچوں کی پرورش تک ہر چیز پر بحث کی، اور والد ان کی رائے کو کسی اور سے زیادہ اہمیت دیتے تھے۔ وہ ایک گھرے مفکر تھے اور بہت زیادہ نظریاتی ہونے کا رجحان رکھتے تھے۔ ماں ایک عمدہ ساؤنڈنگ بورڈ تھی اور

اس کے مواد کو آسان بنانے اور عملی بنانے میں اس کی مدد کرتی تھی، "اوہ، اسٹیفن، یہ بہت پیچیدہ ہے۔ کوئی نہیں جانتا کہ آپ کس بارے میں بات کر رہے ہیں۔ اسے سادہ رکھیں اور مزید کہانیاں سنائیں۔ وہ رائے سے محبت کرتا تھا! اب ہمارے اپنے بچوں کے ساتھ، ہم ان کے جیت جیت کے رشتے پر حیرت کرتے ہیں اور اس بات پر غور کرتے ہیں کہ انہوں نے ایک ساتھ اس طرح کی خوشگوار زندگی سے کیسے لطف اٹھایا۔

والد کے پاس قیادت کی ایک خوبصورت تعریف تھی: انہوں نے سکھایا کہ قیادت دوسروں کی قدر اور صلاحیت کو اتنی واضح طور پر بیان کر رہی ہے کہ وہ اسے اپنے اندر رکھنے کے لئے حوصلہ افزائی کرتے ہیں۔ ہمارے والد کے انتقال کے فوراً بعد ایک شخص جو انتہائی مشکل حالات میں بڑا ہوا تھا، نے یہ پیغام دیا، جس میں اس کے بارے میں بتایا گیا تھا: "میں چاہتا ہوں کہ آپ کے اہل خانہ کو معلوم ہو کہ میرے پاس اب بھی وہ بیس منٹ کا اثبات ٹیپ موجود ہے جو انہوں نے تیس سال پہلے میرے لئے بنایا تھا، جہاں انہوں نے دیگر چیزوں کے علاوہ مجھے بتایا کہ خدا مجھ سے محبت کرتا ہے، کہ میں کانج جاؤں گا، اور یہ کہ ایک دن میرا اپنا ایک خاندان ہو گا۔ میں نے پچھلے تیس سالوں میں ہر وقت اسے سنا ہے، اور میں نے وہ سب کچھ حاصل کیا ہے جو اس نے مجھ میں دیکھا ہے۔ میں وہ نہیں ہوں جو میں اس کے بغیر ہوں۔ آپ کا شکریہ!"

انتہائی موثر لوگوں کی 7 عادات کی اس اہم ساگرہ کے موقع پر، اور اس کتاب سے متاثر ہونے والی تعریفوں اور لاکھوں زندگیوں اور ہزاروں تنظیموں کے درمیان، اسٹیفن آر کووی خاندان کے پچھے ایک "انتہائی موثر" خاندانی شخص کو خراج تحسین پیش کرنا چاہتے ہیں۔ جس طرح اس نے برسوں پہلے ایک ڈوبتے ہوئے شخص کو بچایا تھا، ہمیں یقین ہے کہ اس کی زندگی اور الفاظ آپ اور آپ کے خاندان، آپ کی ٹیم اور تنظیم، اور ان گنت دیگر لوگوں اور اسباب کے لئے اسی طرح کی لاکھ لائن جاری رکھیں گے۔ آج ہم جس ہنگامہ خیز دنیا میں اپنے آپ کو پاتے ہیں، اسے دیکھتے ہوئے، ہم یقین رکھتے ہیں کہ 7 عادات کے لازوال اصول پہلے سے کہیں زیادہ متعلقہ ہیں اور یہ کہ 7 عادات کا پیغام اور اثر صرف آغاز ہے۔

ہم ہمیشہ ایسے عظیم والد اور "پاپا" کے شکر گزار رہیں گے، جیسا کہ پوتے پوتیاں انہیں پکارنا پسند کرتی تھیں۔ ان کی میراث اب ہم میں اور ان تمام لوگوں میں زندہ ہے جو ان کے شاندار جذبے اور متاثر کن تعلیمات سے متاثر ہوئے ہیں، ایمانداری کے ساتھ زندگی گزارنے، دنیا میں اپنا حصہ ڈالنے اور تبدیلی لانے کے لئے، اور ہم میں سے ہر ایک کے اندر موجود عظمت کو بلند کرنے کے لئے۔

## مخلصانہ

اسٹیفن آر کووی کے بچے:

سن تھیا، ماریا، اسٹیفن، شان، ڈیوڈ، کیتھرین، کولن، جینی اور جوشوا

## 2004 کے ایڈیشن کا پیش لفظ

انہائی موئڑ لوگوں کی 7 عادات پہلی بار شائع ہونے کے بعد سے دنیا ڈرامائی طور پر بدل گئی ہے۔ زندگی زیادہ پیچیدہ، زیادہ تناول، زیادہ مطالبہ ہے۔ ہم صنعتی دور سے انفار میشن / نالج ورکر کے دور میں منتقل ہوئے ہیں۔ اس کے تمام گھرے نتائج کے ساتھ۔ ہمیں اپنی ذاتی زندگی، اپنے خاندانوں اور اپنی تنظیموں میں چینجزر اور مسائل کا سامنا ہے جس کا ایک یادو دہائی پہلے تک تصور بھی نہیں کیا گیا تھا۔ یہ چینجزر نہ صرف ایک نئے درجے کے ہیں بلکہ ان کی نوعیت بالکل مختلف ہے۔

معاشرے میں یہ زبردست تبدیلیاں اور ڈیجیٹلائزڈ عالمی مارکیٹ میں تیزی سے ہونے والی تبدیلیاں ایک بہت ہی اہم سوال کو جنم دیتی ہیں۔ ایک سوال جو مجھ سے اکثر پوچھا جاتا ہے: "کیا انہائی موئڑ لوگوں کی 7 عادات آج بھی متعلقہ ہیں؟" اور اس معاملے میں، "کیا وہ آج سے دس، بیس، پچاس، ایک سو سال بعد متعلق ہوں گے؟" میرا جواب: تبدیلی جتنی زیادہ ہو گی اور ہمارے چینجزر زیادہ مشکل ہوں گے، عادات اتنی ہی زیادہ متعلقہ ہوں گی۔ اس کی وجہ یہ ہے کہ ہمارے مسائل اور دردعا لمگیر اور بڑھتے ہوئے ہیں، اور مسائل کا حل ہمیشہ آفاقی، لازوال، خود ساختہ اصولوں پر مبنی ہے جو پوری تاریخ میں ہر پائیدار،

خوشحال معاشرے میں مشترک ہیں۔ میں نے انہیں ایجاد نہیں کیا اور نہ ہی ان کا کوئی کریڈٹ لیا۔ میں نے صرف انہیں ایک ترتیب دار فرمیورک میں شناخت اور منظم کیا ہے۔

میری زندگی کی سب سے گھری تعلیم میں سے ایک یہ ہے: اگر آپ اپنی اعلیٰ اترین امنگوں کو حاصل کرنا چاہتے ہیں اور اپنے سب سے بڑے چیلنجوں پر قابو پانا چاہتے ہیں تو اس اصول یا قدرتی قانون کی شناخت کریں اور اس کا احلاق کریں جو آپ کے مطلوبہ نتائج کو نظر وں کرتا ہے۔ ہم کسی اصول کو کس طرح لاگو کرتے ہیں اس میں بہت فرق ہوتا ہے اور اس کا تعین ہماری منفرد طاقتوں، صلاحیتوں اور تخلیقی صلاحیتوں سے ہوتا ہے، لیکن آخر کار، کسی بھی کوشش میں کامیابی ہمیشہ ان اصولوں کے ساتھ ہم آہنگی سے کام کرنے سے حاصل ہوتی ہے جن سے کامیابی وابستہ ہے۔

بہت سے لوگ کم از کم شعوری طور پر اس طرح نہیں سوچتے ہیں۔ در حقیقت، آپ تیزی سے دیکھیں گے کہ اصولی حل ہماری مقبول ثقافت کے عام طریقوں اور سوچ کے بالکل بر عکس ہیں۔ مجھے اس تضاد کو چند سب سے عام انسانی چیلنجوں کے ساتھ واضح کرنے کی اجازت دیں جن کا ہم سامنا کرتے ہیں۔

خوف اور عدم تحفظ۔ آج بہت سے لوگ خوف کے احساس میں جکڑے ہوئے ہیں۔ وہ مستقبل کے بارے میں ڈرتے ہیں۔ وہ کام کی جگہ پر کمزور محسوس کرتے ہیں۔ انہیں اپنی نوکریاں اور اپنے اہل خانہ کی کفالت کرنے کی صلاحیت کھونے کا ڈر ہے۔ یہ کمزوری اکثر خطرے سے پاک زندگی گزارنے اور کام اور گھر میں دوسروں کے ساتھ مل کر کام کرنے کی طرف راغب کرتی ہے۔ اس مسئلے پر ہماری ثقافت کا مشترکہ رد عمل زیادہ سے زیادہ آزاد ہونا ہے۔ "میں" میں اور میرے پر توجہ مرکوز کرنے جا رہا ہوں۔ میں اپنا کام کروں گا، اسے اچھی طرح سے کروں گا، اور نوکری سے اپنی حقیقی خوشیوں کو پورا کروں گا۔ "آزادی ایک اہم، یہاں تک کہ اہم، قدر اور کامیابی ہے۔ مسئلہ یہ ہے کہ ہم ایک دوسرے پر انحصار کرنے والی حقیقت میں رہتے ہیں، اور ہماری سب سے اہم کامیابیوں کے لئے ہماری موجودہ صلاحیتوں

سے کہیں زیادہ باہمی انحصار کی مہارت کی ضرورت ہوتی ہے۔

"میں اب یہ چاہتا ہوں۔" لوگ چیزیں چاہتے ہیں اور اب انہیں چاہتے ہیں۔ "مجھے پسے چاہیے۔ میں ایک اچھا، بڑا گھر، ایک اچھی کار، سب سے بڑا اور بہترین تفریحی مرکز چاہتا ہوں۔ میں یہ سب چاہتا ہوں اور میں اس کا مستحق ہوں۔" اگرچہ آج کا "کریڈٹ کارڈ" معاشرہ "ابھی حاصل کرنا اور بعد میں ادا نیگی کرنا آسان بنادیتا ہے" لیکن معاشی حفاظت آخر کار سامنے آتے ہیں، اور ہمیں کبھی کبھی تکلیف دہ طور پر یاد دلا جاتا ہے کہ ہماری خریداری ہماری پیداوار کی جاری صلاحیت سے آگے نہیں بڑھ سکتی ہے۔ اس کے برعکس دکھاؤ کرنا ناقابل برداشت ہے۔ سود کے تقاضے ناقابل برداشت ہیں اور

ناقابلِ معافی۔ یہاں تک کہ سخت محنت کرنا بھی کافی نہیں ہے۔ ٹکنالوجی میں تبدیلی کی تیز رفتار شرح اور مارکیٹوں اور ٹکنالوجی کی عالمگیریت کی وجہ سے بڑھتی ہوئی مسابقت کے ساتھ، ہمیں نہ صرف تعلیم یافتہ ہونا چاہئے بلکہ ہمیں خود کو مستقل طور پر دوبارہ تعلیم یافتہ اور از سر نو تشکیل دینا چاہئے۔ ہمیں اپنے ذہنوں کو فروع دینا چاہئے اور فرسودہ ہونے سے بچنے کے لئے اپنی صلاحیتوں کی ترقی میں مسلسل تیز اور سرمایہ کاری کرنی چاہئے۔ کام پر، بس نتائج کو چلاتے ہیں، اور اچھی وجہ سے۔ مقابلہ شدید ہے۔ بقاد اور پر لگی ہوئی ہے۔

آج پیداوار کی ضرورت آج کی حقیقت ہے اور سرمائے کے تقاضوں کی نمائندگی کرتی ہے، لیکن کامیابی کا اصل منتر استحکام اور ترقی ہے۔ آپ اپنے سہ ماہی اعداد و شمار کو پورا کرنے کے قابل ہو سکتے ہیں، لیکن اصل سوال یہ ہے کہ، کیا آپ ضروری سرمایہ کاری کر رہے ہیں جواب سے ایک، پانچ، اور دس سال بعد اس کامیابی کو برقرار رکھے گی اور اس میں اضافہ کرے گی؟ ہماری ثقافت اور وال اسٹریٹ آج نتائج کے لئے چیخ رہے ہیں۔ لیکن آج کے تقاضوں کو پورا کرنے کی ضرورت کو ان صلاحیتوں میں سرمایہ کاری کی ضرورت کے ساتھ متوازن کرنے کا اصول ناگزیر ہے جو کل کی کامیابی پیدا کریں گے۔ آپ کی صحبت، آپ کی شادی، آپ کے خاندانی تعلقات، اور آپ کی کمیونٹی کی ضروریات کے بارے میں بھی ایسا ہی ہے۔

ازمام تراشی اور مظلومیت۔ جہاں کہیں بھی آپ کو کوئی مسئلہ نظر آتا ہے، آپ کو عام طور پر الزام کی انگلی اں ملیں گی۔ معاشرہ متاثرہ کا کردار ادا کرنے کا عادی ہے۔ "کاش میرا بس اتنا کنٹرول کرنے والا احمد نہ ہوتا... کاش میں اتنا غریب پیدا نہ ہوتا... کاش میں ایک بہتر جگہ پر رہتا... کاش مجھے اپنے والد سے ایسا غصہ و راثت میں نہ ملتا... کاش میرے بچے اتنے باغی نہ ہوتے... کاش دوسرا ملکہ ہر وقت آرڈر ز میں گڑ بڑنہ کرتا... کاش ہم اتنی زوال پذیر صنعت میں نہ ہوتے... کاش ہمارے لوگ اتنے

سست اور ڈرائیونگ کے بغیر نہ ہوتے... کاش میری بیوی زیادہ سمجھدار ہوتی... کاش... کاش۔ "اپنے مسائل اور چیلنجوں کے لئے ہر ایک کو اور ہر چیز کو مورد الزام ٹھہرانا معمول ہو سکتا ہے اور درد سے عارضی راحت فراہم کر سکتا ہے، لیکن یہ ہمیں ان ہی مسائل سے بھی جکڑ سکتا ہے۔ مجھے کسی ایسے شخص کو دکھانیں جو اپنے حالات کو قبول کرنے اور اس کی ذمہ داری لینے کے لئے کافی عاجز ہو اور اتنا بہادر ہو کہ ان چیلنجوں سے نمٹنے یا اس کے اردو گرد تخلیقی طور پر کام کرنے کے لئے جو بھی ضروری ہو وہ کرے، اور میں آپ کو انتخاب کی اعلیٰ طاقت دکھاؤں گا۔

نا امیدی۔ قصور و اربجے مایوسی اور نا امیدی کے شکار ہیں۔ جب ہم یہ یقین کرنے کے لئے جھک جاتے ہیں کہ ہم اپنے حالات کا شکار ہیں اور فیصلہ سازی کی حالت زار کے سامنے جھک جاتے ہیں، تو ہم امید کھو دیتے ہیں، ہم اپنی قوت کھو دیتے ہیں، اور ہم استغفے اور جمود میں پھنس جاتے ہیں۔ "میں ایک مہرہ ہوں، ایک کٹھ پتلی ہوں، پہیے کا ایک حصہ ہوں اور اس کے بارے میں کچھ نہیں کر سکتا۔ بس مجھے بتائیں کہ کیا کرنا ہے۔" بہت سے ذہین، باصلاحیت لوگ اس کو محسوس کرتے ہیں اور اس کے بعد و سعی پیکا نے پرمایوسی اور ڈپریشن کا سامنا کرتے ہیں۔ مقبول ثقافت کی بقا کار د عمل یہ ہے کہ "زندگی کے بارے میں اپنی توقعات کو اس حد تک کم کر دیں کہ آپ کسی سے یا کسی بھی چیز سے مایوس نہ ہوں۔ پوری تاریخ میں ترقی اور امید کا متضاد اصول یہ دریافت ہے کہ "میں اپنی زندگی کی تخلیقی قوت ہوں۔

زندگی کے توازن کا فقدان۔ ہمارے سیل فون معاشرے میں زندگی تیزی سے پیچیدہ، طلب، تناؤ، اور بالکل تھکا دینے والی ہے۔ جدید ٹیکنالوجی کے عجائبات کے ذریعے اپنے وقت کا انتظام کرنے، زیادہ سے زیادہ کرنے، زیادہ سے زیادہ ہونے اور زیادہ سے زیادہ کار کر دگی حاصل کرنے کی ہماری تمام کوششوں کے باوجود، ہم خود کو تیزی سے "پتلی چیزوں کی موٹی چیزوں" میں کیوں پاتے ہیں۔ صحت، خاندان،

سامیت، اور بہت سی چیزیں جو ہمارے کام کے لئے سب سے زیادہ اہمیت رکھتی ہیں؟ مسئلہ ہمارا کام نہیں ہے، جو زندگی کا پائیدار انجمن ہے۔ یہ پیچیدگی یا تبدیلی نہیں ہے۔ مسئلہ یہ ہے کہ ہماری جدید ثقافت کہتی ہے کہ "پہلے جاؤ، بعد میں رہو، زیادہ موثر بنو، ابھی قربانی کے ساتھ جیو"۔ لیکن حقیقت یہ ہے کہ توازن اور ذہنی سکون ان سے پیدا نہیں ہوتا ہے۔ وہ اس شخص کی پیروی کرتے ہیں جو اپنی اعلیٰ ترین ترجیحات کا واضح احساس پیدا کرتا ہے اور جوان کی طرف توجہ اور دیانت داری کے ساتھ رہتا ہے۔

"اس میں میرے لیے کیا ہے؟" ہماری ثقافت ہمیں سکھاتی ہے کہ اگر ہم زندگی میں کچھ چاہتے ہیں تو ہمیں "نمبر ایک کی تلاش" کرنا ہوگی۔ اس میں کہا گیا ہے کہ "زندگی ایک کھیل، ایک دوڑ، ایک مقابلہ ہے، اور بہتر ہے کہ آپ اسے جیت لیں۔" اسکوں کے ساتھیوں، کام کے ساتھیوں، یہاں تک کہ خاندان کے ممبروں کو بھی حریف کے طور پر دیکھا جاتا ہے۔ وہ جتنا زیادہ جنتے ہیں، آپ کے لئے اتنا کم ہوتا ہے۔ یقیناً ہم دوسروں کی کامیابیوں کے لئے سختی اور خوش ہونے کی کوشش کرتے ہیں، لیکن اندر وہی طور پر، بخی طور پر، ہم میں سے بہت سے لوگ دوسروں کی کامیابیوں کو حاصل کرنے پر اپنے دلوں کو کھار ہے ہیں۔ ہماری تہذیب کی تاریخ میں بہت سی عظیم چیزیں ایک پر عزم روح کی آزاد مرضی سے حاصل کی گئی ہیں۔ لیکن علم و رکر کے دور کے سب سے بڑے مواقع اور لا محدود کامیابیاں ان لوگوں کے لئے مخصوص ہیں جو "ہم" کے فن میں مہارت رکھتے ہیں۔ حقیقی عظمت اس بے لوث ذہن کے ذریعے حاصل کی جاسکتی ہے جو باہمی احترام کے ساتھ، باہمی فائدے کے لیے بے لوث طور پر کام کرتا ہے۔

سمجھنے کی بھوک۔ انسانی دل کی چند ضروریات سمجھنے کی ضرورت سے بڑھ کر ہوتی ہیں یعنی ایک ایسی

آواز جس کی آواز سنی جائے، اس کا احترام کیا جائے اور اس کی قدر کی جائے۔ زیادہ تر لوگوں کا خیال ہے کہ اثر و رسوخ کی کلید مواصلات ہے۔ اپنی بات کو واضح طور پر بیان کرنا اور حوصلہ افزائندہ ایڈ میں بولنا۔ درحقیقت، اگر آپ اس کے بارے میں سوچتے ہیں، تو کیا آپ کو یہ نہیں لگتا ہے، جب دوسرے آپ سے بات کر رہے ہیں، واقعی سمجھنے کے بجائے، آپ اکثر اپنا جواب تیار کرنے میں مصروف رہتے ہیں؟ اثر و رسوخ کا حقیقی آغاز اس وقت ہوتا ہے جب دوسروں کو لگتا ہے کہ آپ ان سے متاثر ہو رہے ہیں۔ جب وہ محسوس کرتے ہیں کہ آپ نے آپ کو سمجھا ہے۔ کہ آپ نے گہرائی اور خلوص سے سنا ہے، اور یہ کہ آپ کھلے ہیں۔ لیکن زیادہ تر لوگ جذباتی طور پر بہت کمزور ہوتے ہیں کہ گہرائی سے نہیں سن سکتے۔ اپنے ایجنسی کو طویل عرصے تک معطل کر دیتے ہیں تاکہ وہ اپنے خیالات کا اظہار کرنے سے پہلے تفہیم پر توجہ مرکوز کر سکیں۔ ہماری ثقافت مطالبات، تفہیم اور اثر و رسوخ کے لئے چیختی ہے۔ تاہم، اثر و رسوخ کا اصول باہمی تفہیم پر منحصر ہے جو کم از کم ایک شخص کی پہلے گہری سماught کے عزم سے پیدا ہوتا ہے۔

تنازعات اور اختلافات۔ لوگوں میں بہت کچھ مشترک ہے، پھر بھی بہت مختلف ہیں۔ وہ مختلف انداز میں سوچتے ہیں۔ وہ مختلف اور بعض اوقات مسابقاتی اقدار، محکمات اور مقاصد رکھتے ہیں۔ ان اختلافات کی وجہ سے تنازعات فطری طور پر پیدا ہوتے ہیں۔ تنازعات اور اختلافات کو حل کرنے کے لئے معاشرے کا مسابقاتی نقطہ نظر "جتنا ممکن ہو جیتنے" پر مرکوز ہوتا ہے۔ اگرچہ سمجھوتے کے ہنر مند فن سے بہت کچھ اچھا ہوا ہے، جہاں دونوں فریق اس وقت تک اپنے موقف پر قائم رہتے ہیں جب تک کہ ایک قبل قبول درمیانی نقطہ تک نہیں پہنچ جاتا، کوئی بھی فریق واقعی خوش نہیں ہوتا ہے۔ اختلافات کا ہونا کتنا فضول خرچی ہے جو لوگوں کو ان کے درمیان سب سے کم عام فرق کی طرف لے جاتی ہے! ترقی میں تخلیقی تعاون کے اصول کو عملی جامہ پہنانے میں ناکام ہونا کتنا ضائع ہوتا ہے۔

ان مسائل کا حل جو کسی بھی فریق کے اصل تصور سے بہتر ہیں!

ذاتی مجموع۔ انسانی فطرت چار جہتی ہے یعنی جسم، دماغ، دل اور روح۔ دونوں طریقوں کے اختلافات اور پچھلوں پر غور کریں:

بدن:

ثقافتی رجحان: طرز زندگی کو برقرار رکھنا؛ سر جری اور ادویات کے ساتھ صحت کے مسائل کا علاج۔  
اصول: صحت کے قائم شدہ، عالمگیر طور پر تسلیم شدہ اصولوں کے مطابق طرز زندگی کو ہم آہنگ کر کے بیماریوں اور مسائل کی روک تھام کریں۔

دماغ:

ثقافت: ٹیلی ویژن دیکھیں، "میری تفریح کریں"  
اصول: وسیع پیانا پر اور گہرائی سے پڑھیں، مسلسل تعلیم۔

دل:

ثقافت: اپنے ذاتی، خود غرض مفادات کو آگے بڑھانے کے لئے دوسروں کے ساتھ تعلقات کا استعمال کریں۔

اصول: گھری، احترام سے سنتے اور دوسروں کی خدمت کرنے سے سب سے زیادہ تکمیل اور خوشی ملتی ہے۔

روج:

ثقافت: بڑھتے ہوئے سیکولر ازم اور تذبذب کے سامنے گھٹنے ٹیک دیں۔

اصول: اس بات کو تسلیم کریں کہ معنی کی ہماری بنیادی ضرورت اور زندگی میں ہم جن ثابت چیزوں کی تلاش کرتے ہیں ان کا منبع اصول ہیں۔ جن قدر تی قوانین کے بارے میں میں ذاتی طور پر یقین رکھتا ہوں کہ ان کا منبع خدا ہے۔

میں آپ کو دعوت دیتا ہوں کہ ان عالمگیر چیلنجوں اور اپنی منفرد ضروریات اور چیلنجوں دونوں کو ذہن میں رکھیں۔ جیسا کہ آپ کرتے ہیں، آپ پائیدار حل اور سمت تلاش کریں گے۔ آپ کو مقبول ثقافت کے نقطہ نظر اور زمانے کے لازوال، اصولی نقطہ نظر کے درمیان فرق بھی زیادہ سے زیادہ واضح ہو جائے گا۔

\*\*\*

آخری ذاتی نوٹ پر، میں ایک سوال کو دہرانا چاہتا ہوں جو میں اپنی تدریس میں لگاتار پوچھتا ہوں: موت کے بستر پر کتنے لوگ چاہتے ہیں کہ وہ دفتر میں زیادہ سے زیادہ وقت گزارتے یا اُنہی دیکھتے؟ جواب ہے، کوئی نہیں۔ وہ اپنے پیاروں، اپنے خاندانوں اور ان لوگوں کے بارے میں سوچتے ہیں جن کی انہوں نے خدمت کی ہے۔

یہاں تک کہ عظیم ماہر نفسیات ابراہام ماسلو نے بھی اپنی زندگی کے آخر میں اپنی آنے والی نسلوں کی خوشی اور تکمیل اور شرائکت کو اپنی خود مختاری (ان کی مشہور "ضرورت درجہ بندی" کی سب سے بڑی ضرورت) سے پہلے رکھا۔ انہوں نے اسے خود مختاری کا نام دیا۔

یہ میرے ساتھ بہت سچ ہے۔ اب تک 7 عادات میں شامل اصولوں کا سب سے بڑا اور سب سے زیادہ اطمینان بخش اثر میرے بچوں اور پوتے پتوں کی زندگیوں سے نکلتا ہے۔

مثال کے طور پر، میری انیس سالہ پوتی شین رومانیہ کے یتیموں کی خدمت کرنے کے لئے "راغب" ہوئی اور ایک دن ایک چھوٹے سے بیمار بچے کے اس پر چھینکنے اور پھر گلے ملنے کے لئے آگے بڑھنے کے بعد سینڈرا اور مجھے ایک اسپیشیلٹی کے بارے میں لکھا۔ اس لمحے میں شین نے اندر سے عزم کیا کہ "میں اب خود غرض زندگی نہیں گزارنا چاہتی۔ مجھے اپنی زندگی خدمت میں گزارنی چاہیے۔ اس تحریر کے مطابق وہ رومانیہ واپس آچکی ہیں اور اب بھی لوگوں کی خدمت کر رہی ہیں۔

ہمارے تمام بچے شادی شدہ ہیں اور، اپنے شریک حیات کے ساتھ، خدمت پر توجہ مرکوز کرتے ہوئے اصول پر مبنی مشن بیانات تیار کیے ہیں۔ انہیں ان مشن بیانات کو برآہ راست دیکھنے سے ہمیں اپنی آنے والی نسلوں میں خوشی ملتی ہے۔

\* \* \*

جیسا کہ اب آپ انہتائی موثر لوگوں کی 7 عادات کو پڑھنا شروع کرتے ہیں، میں آپ سے ایک دلچسپ سیکھنے کی مہم جوئی کا بھی وعدہ کرتا ہوں۔ اپنے بیاروں کے ساتھ اشتراک کریں جو آپ سیکھ رہے ہیں۔ اور سب سے زیادہ

اہم بات یہ ہے کہ آپ جو کچھ سیکھ رہے ہیں اس کا احلاقو شروع کریں۔ یاد رکھیں، سیکھنا اور نہ کرنا دراصل سیکھنے کے لئے نہیں ہے۔ جاننا اور نہ کرنا دراصل جاننا نہیں ہے۔

میں نے ذاتی طور پر 7 عادات کو زندہ رکھنا ایک مستقل جدوجہد پایا ہے۔ بنیادی طور پر کیونکہ جتنا بہتر آپ حاصل کرتے ہیں، چیز کی نوعیت تبدیل ہو جاتی ہے، بالکل اسی طرح جیسے اسکیننگ، گالف، ٹینس، یا کوئی بھی کھیل کھیلتا ہے۔ چونکہ میں ان اصولی عادات کو جینے کے لئے ہر روز خلوص نیت سے کام کرتا ہوں اور جدوجہد کرتا ہوں، لہذا میں اس مہم جوئی میں آپ کے ساتھ گرم جوشی سے شامل ہوں۔

- اسمیون آر کووی

حصہ اول

مثالیں اور اصول

## اندر سے باہر

اس ساری دنیا میں کوئی حقیقی کمال نہیں ہے جسے صحیح زندگی سے الگ کیا جاسکے۔

ڈیپڈ ایستار جورڈن

کاروبار، یونیورسٹی، اور شادی اور خاندانی ترتیبات میں لوگوں کے ساتھ کام کرنے کے 25 سال سے زیادہ عرصے میں، میں بہت سے افراد کے ساتھ رابطے میں آیا ہوں جنہوں نے ناقابل یقین حد تک بیرونی کامیابی حاصل کی ہے، لیکن خود کو اندر وнутی بھوک، ذاتی ہم آہنگی اور تاثیر کی گہری ضرورت اور دوسرے لوگوں کے ساتھ صحت مند، بڑھتے ہوئے تعلقات کے لئے جدوجہد کرتے ہوئے پایا ہے۔  
مجھے شبہ ہے کہ انہوں نے میرے ساتھ جو مسائل شیر کیے ہیں ان میں سے کچھ آپ سے واقف ہوں

گے۔

میں نے اپنے کیریئر کے اهداف طے کیے ہیں اور انہیں پورا کیا ہے اور مجھے زبردست پیشہ و رانہ کامیابی مل رہی ہے۔ لیکن اس نے مجھے اپنی ذاتی اور خاندانی زندگی کی قیمت چکائی ہے۔ میں اب اپنی بیوی اور بچوں کو نہیں جانتا۔ مجھے یہ بھی تقصیں نہیں ہے کہ میں اپنے آپ کو جانتا ہوں اور میرے لئے واقعی کیا، ہم ہے۔ مجھے اپنے آپ سے پوچھنا پڑا۔ کیا یہ اس کے قابل ہے؟

میں نے اس سال پانچ بار ایک نئی غذا شروع کی ہے۔ میں جانتا ہوں کہ میرا وزن زیادہ ہے، اور میں واقعی تبدیل کرنا چاہتا ہوں۔ میں تمام نئی معلومات پڑھتا ہوں، میں اهداف مقرر کرتا ہوں، میں اپنے آپ کو ایک ثابت ذہنی رویے کے ساتھ نفسیاتی بناتا ہوں اور اپنے آپ کو بتاتا ہوں کہ میں یہ کر سکتا ہوں۔ لیکن میں نہیں کرتا۔ چند ہفتوں کے بعد، میں ناکام ہو گیا۔ ایسا لگتا ہے کہ میں اپنے آپ سے کیا گیا و عددہ پورا نہیں کر سکتا۔

میں نے موثر مینجنمنٹ ٹریننگ پر ایک کے بعد ایک کورس لیا ہے۔ میں اپنے ملازمین سے بہت کچھ توقع کرتا ہوں اور میں ان کے ساتھ دوستانہ سلوک کرنے اور ان کے ساتھ صحیح سلوک کرنے کے لئے سخت محنت کرتا ہوں۔ لیکن مجھے ان سے کوئی وفاداری محسوس نہیں ہوتی۔ مجھے لگتا ہے کہ اگر میں ایک دن کے لئے گھر پر بیمار ہوتا، تو وہ اپنا زیادہ تر وقت پانی کے چشمے میں گزارتے۔ میں انہیں خود مختار اور ذمہ دار بننے کی تربیت کیوں نہیں دے سکتا یا ایسے ملازمین کی تلاش کیوں نہیں کر سکتا جو ہو سکتے ہیں؟

میرا نو عمر بیٹا باغی ہے اور غشیاہ کا عادی ہے۔ اس سے کوئی فرق نہیں پڑتا کہ میں کچھ بھی کوشش کروں،

وہ میری بات نہیں سنیں گے۔ میں کیا کر سکتا ہوں؟

کرنے کے لئے بہت کچھ ہے۔ اور کبھی بھی کافی وقت نہیں ہے۔ میں سارا دن، ہر دن، ہفتے کے ساتوں دن دباو اور پریشانی محسوس کرتا ہوں۔ میں نے ٹائم میجنٹ سیمینارز میں شرکت کی ہے اور میں نے نصف درجہ مختلف منصوبہ بندی کے نظاموں کی کوشش کی ہے۔ انہوں نے کچھ لوگوں کی مدد کی ہے، لیکن مجھے اب بھی نہیں لگتا کہ میں وہ خوشگوار، پیداواری، پر امن زندگی گزار رہا ہوں جو میں جینا چاہتا ہوں۔

میں اپنے بچوں کو کام کی اہمیت سکھانا چاہتا ہوں۔ لیکن انہیں کچھ بھی کرنے کے لئے، مجھے ہر قدم کی گنگرانی کرنی پڑتی ہے... اور راستے کے ہر قدم پر شکایت کرتے رہے۔ یہ خود کرنا بہت آسان ہے۔ بچے خوشی سے اور یاد دلائے بغیر اپنا کام کیوں نہیں کر سکتے؟

میں مصروف ہوں۔ واقعی مصروف ہوں۔ لیکن کبھی کبھی میں سوچتا ہوں کہ میں جو کچھ کر رہا ہوں اس سے طویل مدت میں کوئی فرق پڑے گا۔ میں واقعی یہ سوچنا چاہتا ہوں کہ میری زندگی میں کوئی معنی تھا، کہ کسی طرح چیزیں مختلف تھیں کیونکہ میں یہاں تھا۔

میں اپنے دوستوں یا رشتہ داروں کو کسی حد تک کامیابی حاصل کرتے ہوئے دیکھتا ہوں یا کچھ پہچان حاصل کرتا ہوں، اور میں مسکراتا ہوں اور انہیں پر جوش طور پر مبارکباد دیتا ہوں۔ لیکن اندر سے، میں اپنے دل کو کھارا ہوں۔ میں ایسا کیوں محسوس کرتا ہوں؟

میں ایک طاقتور شخصیت کا مالک ہوں۔ میں جاتا ہوں، تقریباً کسی بھی بات چیت میں، میں ننانجی کو نظر وال کر سکتا ہوں۔ زیادہ تر وقت، میں دوسروں کو اس حل کے ساتھ آنے کے لئے متاثر کر کے بھی ایسا کر سکتا ہوں جو میں چاہتا ہوں۔ میں ہر صورتحال کے بارے میں سوچتا ہوں اور میں واقعی محسوس کرتا ہوں کہ میں جو خیالات لاتا ہوں وہ عام طور پر ہر ایک کے لئے بہترین ہوتے ہیں۔ لیکن مجھے بے چینی محسوس ہوتی ہے۔ میں ہمیشہ حیران ہوتا ہوں کہ دوسرے لوگ واقعی میرے اور میرے خیالات کے بارے میں کیا سوچتے ہیں۔

میری شادی ٹھیک ہو گئی ہے۔ ہم لڑتے یا کچھ بھی نہیں کرتے۔ ہم اب ایک دوسرے سے محبت نہیں

کرتے ہم مشاورت کے لئے گئے ہیں۔ ہم نے بہت سی چیزوں کی کوشش کی ہے، لیکن ہم اس احساس کو دوبارہ زندہ نہیں کر سکتے ہیں جو ہم ہوا کرتے تھے۔

یہ گھرے مسائل ہیں، تکلیف دہ مسائل ہیں۔ ایسے مسائل جو فوری طور پر حل کرنے کے طریقوں سے حل نہیں ہو سکتے ہیں۔

کچھ سال پہلے، میں اور میری بیوی سینڈرا اس قسم کی تشویش سے نبرد آزماتھے۔ ہمارے ایک بیٹے کو اسکول میں بہت مشکل وقت گز رہا تھا۔ وہ تعلیمی طور پر خراب کار کر دگی کا مظاہرہ کر رہا تھا۔ وہ یہ بھی نہیں جانتا تھا کہ ٹیسٹوں پر بدایات پر کیسے عمل کرنا ہے، ان پر اچھا کام کرنا تو دور کی بات ہے۔ سماجی طور پر وہ ناپختہ تھا اور اکثر اپنے قریبی لوگوں کو شرمندہ کرتا تھا۔ ایتھلیٹک طور پر، وہ چھوٹا، پتلہ، اور غیر مر بو ط تھا۔ مثال کے طور پر، گیند چڑھنے سے پہلے ہی اپنے بیس بال بیٹ کو جھوول رہا تھا۔ دوسرے لوگ اس پر ہنستے تھے۔

سینڈرا اور میں اس کی مدد کرنے کی خواہش سے بھرے ہوئے تھے۔ ہم نے محسوس کیا کہ اگر زندگی کے کسی بھی شعبے میں "کامیابی" اہم ہے، تو یہ والدین کے طور پر ہمارے کردار میں انتہائی اہم ہے۔ لہذا ہم نے اس کے بارے میں اپنے رویوں اور طرزِ عمل پر کام کیا اور ہم نے اس پر کام کرنے کی کوشش کی۔ ہم نے ثابت ذہنی رویے کی تکنیک کا استعمال کرتے ہوئے اسے نفسیاتی طور پر پریشان کرنے کی کوشش کی۔ "چلو بیٹا! آپ یہ کر سکتے ہیں! ہم جانتے ہیں کہ آپ کر سکتے ہیں۔ اپنے ہاتھوں کو بلے پر تھوڑا اوپر رکھیں اور گیند پر اپنی نظر رکھیں۔ جب تک یہ آپ کے قریب نہ آجائے تب تک جھولنا نہیں۔ اور اگر اس نے تھوڑا بہتر کام کیا، تو ہم اسے مضبوط کرنے کے لئے بہت حد تک جائیں گے۔" اچھا ہے بیٹا، اسے جاری رکھو۔"

جب دوسرے ہنستے تھے تو ہم ان کی سرزنش کرتے تھے۔ "اسے اکیلا چھوڑ دو۔ اس کی پیٹھ سے اتر جاؤ۔ وہ صرف سیکھ رہا ہے۔" اور ہمارا بیٹا روتا تھا اور اصرار کرتا تھا کہ وہ کبھی بھی اچھا نہیں ہو گا اور اسے ویسے

بھی بیس بال پسند نہیں ہے۔

ایسا لگتا تھا کہ ہم نے کچھ بھی مدد نہیں کی، اور ہم واقعی پریشان تھے۔ ہم دیکھ سکتے تھے کہ اس کا ان کی عزت نفس پر کیا اثر پڑ رہا تھا۔ ہم نے حوصلہ افزا، مددگار اور ثابت بننے کی کوشش کی، لیکن بار بار ناکامی کے بعد، ہم آخر کار پیچھے ہٹ گئے اور صورتحال کو ایک مختلف سطح پر دیکھنے کی کوشش کی۔

اس وقت میرے پیشہ و رانہ کردار میں میں ملک بھر میں مختلف گاہوں کے ساتھ قیادت کی ترقی کے کام میں شامل تھا۔ اس حیثیت میں میں آئی بی ایم کے ایگزیکٹو ڈولپمنٹ پروگرام کے شرکاء کے لئے مواصلات اور ادراک کے موضوع پر دو ماہی پروگرام تیار کر رہا تھا۔

جیسے جیسے میں نے ان پریزنسٹیشنز پر تحقیق اور تیاری کی، مجھے خاص طور پر اس بات میں دلچسپی پیدا ہوئی کہ تصورات کیسے تشکیل پاتے ہیں، وہ ہمارے دیکھنے کے انداز کو کس طرح کنٹرول کرتے ہیں، اور جس طرح ہم دیکھتے ہیں وہ کس طرح ہمارے طرز عمل کو کنٹرول کرتا ہے۔ اس سے مجھے توقع کے نظریے اور خود کو پورا کرنے والی پیشگوئیوں یا "پیکمیلین اثر" کا مطالعہ کرنے اور اس بات کا احساس ہوا کہ ہمارے تصورات کتنے گھرے ہیں۔ اس نے مجھے سکھایا کہ ہمیں اس عینک کو دیکھنا چاہئے جس کے ذریعے ہم دنیا کو دیکھتے ہیں، اور ساتھ ہی اس دنیا کو بھی جو ہم دیکھتے ہیں، اور یہ کہ عینک خود ہی اس بات کی تشکیل کرتی ہے کہ ہم دنیا کی تشریع کیسے کرتے ہیں۔

جب سینڈرا اور میں نے آئی بی ایم میں پڑھائے جانے والے تصورات اور اپنی صورت حال کے بارے میں بات کی تو ہمیں احساس ہونے لگا کہ ہم اپنے بیٹے کی مدد کے لئے جو کچھ کر رہے ہیں وہ اس سے مطابقت نہیں رکھتا جس طرح ہم نے اسے دیکھا تھا۔ جب ہم نے ایمانداری سے اپنے گھرے جذبات کا جائزہ لیا، تو ہمیں احساس ہوا کہ ہمارا احساس یہ تھا کہ وہ بنیادی طور پر ناکافی تھا، کسی نہ کسی طرح "پیچھے" تھا۔ اس سے کوئی فرق نہیں پڑتا کہ ہم نے اپنے رویے اور طرز عمل پر کتنا ہی کام کیا، ہماری کوششیں غیر موثر تھیں کیونکہ، ہمارے اعمال اور ہمارے الفاظ کے باوجود، ہم نے ان سے جوبات کی وہ یہ تھی، "آپ قابل نہیں ہیں۔ آپ کی حفاظت کی جانی چاہیے۔"

ہمیں احساس ہونے لگا کہ اگر ہم حالات کو بدلا چاہتے ہیں تو ہمیں سب سے پہلے خود کو تبدیل کرنا ہو گا۔ اور اپنے آپ کو موثر طریقے سے تبدیل کرنے کے لئے، ہمیں سب سے پہلے اپنے تصورات کو تبدیل کرنا تھا۔

پیانفرادیت اور کردار آپتھمیکس

اس کے ساتھ ادراک پر اپنی تحقیق کے ساتھ ساتھ میں 1776ء سے لے کر اب تک امریکہ میں شائع ہونے والے کامیاب لٹریچر کے گہرائی سے مطالعے میں بھی ڈوبا ہوا تھا۔ میں خود کو بہتر بنانے، مقبول نسیمات اور خود کی مدد جیسے شعبوں میں سیکڑوں کتابیں، مضمایں اور مضمایں پڑھ رہا تھا یا اسکیں کر رہا تھا۔ میری انگلیوں پر وہ خلاصہ اور خلاصہ تھا جسے ایک آزاد اور جمہوری لوگ کامیاب زندگی گزارنے کی کلید سمجھتے تھے۔

جب میر امطالعہ مجھے کامیابی کے بارے میں لکھنے کے 200 سال پہلے لے گیا تو میں نے دیکھا کہ ادب کے مواد میں ایک حریت انگلیز نمونہ ابھر رہا ہے۔ اپنے درد کی وجہ سے، اور اسی طرح کے درد کی وجہ سے جو میں نے کئی سالوں سے بہت سے لوگوں کی زندگیوں اور رشتتوں میں دیکھا تھا، مجھے زیادہ سے زیادہ یہ محسوس ہونے لگا کہ پہلے 50 سالوں کے کامیابی کے لٹریچر کا زیادہ تر حصہ سطحی تھا۔ یہ سماجی اتحجج بیداری، ہنکنیک اور فوری اصلاح سے بھرا ہوا تھا۔ سو شل بینڈ ایڈز اور اسپرین کے ساتھ جو شدید مسائل کو حل کرتے تھے اور بعض اوقات انہیں عارضی طور پر حل کرنے کے لئے بھی نظر آتے تھے، لیکن بنیادی دائی مسائل کو بار بار دوبارہ سامنے آنے سے روک دیا گیا تھا۔

اس کے بالکل برعکس، پہلے 150 سالوں میں تقریباً تمام ادب نے کامیابی کی بنیاد کے طور پر کروار اخلاقیات پر توجہ مرکوز کی۔ ایمانداری، عاجزی، وفاداری، تخلی، ہمت، انصاف، صبر، صنعت، سادگی، شاستریت اور سنبھلی قاعدہ جیسی چیزیں۔ بینجمن فرینسلن کی سوانح حیات اسی ادب کی نمائندگی کرتی ہے۔ یہ بنیادی طور پر ایک انسان کی اس کوشش کی کہانی ہے کہ وہ اپنی فطرت کے اندر کچھ اصولوں اور عادات کو ضم کرنے کی کوشش کرتا ہے۔

کردار کی اخلاقیات نے سکھایا کہ مؤثر زندگی گزارنے کے بنیادی اصول ہیں، اور یہ کہ لوگ حقیقی کامیابی اور پائیدار خوشی کا تجربہ صرف اسی وقت کر سکتے ہیں جب وہ ان اصولوں کو سیکھتے ہیں اور اپنے بنیادی کردار میں ضم کرتے ہیں۔

لیکن پہلی جنگ عظیم کے فوراً بعد کامیابی کا بنیادی نقطہ نظر کردار اخلاقیات سے ہٹ کر شخصیت اخلاقیات کی طرف منتقل ہو گیا جسے ہم شخصیت اخلاقیات کہہ سکتے ہیں۔ کامیابی شخصیت، عوامی اتحج، رویوں اور طرز عمل، مہارتؤں اور تکنیکوں کا ایک کام بن گئی، جو انسانی تعامل کے عمل کو چکنا کرتی ہیں۔ اس شخصیت کی اخلاقیات نے بنیادی طور پر دورست اختیار کیے: ایک انسانی اور تعلقات عامہ کی تکنیک تھی، اور دوسرا ثابت ذہنی رویہ (پی ایم اے) تھا۔ اس فلسفے میں سے کچھ کا اظہار متاثر کرن اور بعض اوقات درست الفاظ میں کیا گیا تھا جیسے "آپ کا رویہ آپ کا فیصلہ کرتا ہے۔

او نچائی" ، "مسکر اہٹ ناخوش ہونے سے زیادہ دوستوں کو جیتنی ہے" ، اور "انسان کا دماغ جو کچھ بھی تصور کر سکتا ہے اور یقین کر سکتا ہے کہ وہ حاصل کر سکتا ہے۔"

شخصیت کے نقطہ نظر کے دوسرے حصے واضح طور پر جوڑ توڑ کرنے والے تھے، یہاں تک کہ دھوکہ دہی کرنے والے، لوگوں کو دوسرے لوگوں کو پسند کرنے کے لئے تکنیک کا استعمال کرنے کی ترغیب دیتے تھے، یادوں کے مشاغل میں جعلی دلچسپی رکھتے تھے تاکہ وہ ان سے وہ حاصل کر سکیں جو وہ چاہتے ہیں، یا "طااقت کی شکل" کا استعمال کریں یا زندگی میں ان کے راستے کو ڈرانے کے لئے۔

ان میں سے کچھ ادب نے کردار کو کامیابی کے جزو کے طور پر تسلیم کیا، لیکن اسے بنیادی اور محرك کے طور پر تسلیم کرنے کے بجائے اسے تقسیم کرنے کا رجحان کیا۔ کردار اخلاقیات کا حوالہ زیادہ تر زبانی خدمت بن گیا۔ بنیادی زور فوری طور پر اثر انداز کرنے کی تکنیک، طاقت کی حکمت عملی، مواصلات کی مہارت، اور ثابت روایوں پر تھا۔

یہ شخصیت اخلاقیات، مجھے احساس ہونے لگی، ان حلوں کا لاشعوری منع تھا جو سینڈرا اور میں اپنے بیٹے کے ساتھ استعمال کرنے کی کوشش کر رہے تھے۔ جب میں نے شخصیت اور کردار کی اخلاقیات کے درمیان فرق کے بارے میں مزید گہرائی سے سوچا، تو مجھے احساس ہوا کہ سینڈرا اور میں اپنے بچوں کے اتحھے طرز عمل سے سماجی فائدہ حاصل کر رہے تھے، اور، ہماری نظر میں، اس بیٹے نے صرف پیالش نہیں کی۔ ہمارے بارے میں ہماری شبیہ، اور ایک اچھے، دیکھ بھال کرنے والے والدین کے طور پر ہمارا کردار، ہمارے بارے میں کی تصویر سے بھی زیادہ گہرا تھا اور شاید اس پر اثر انداز ہوا۔ اپنے بیٹے کی فلاخ و بہبود کے بارے میں ہماری فکر سے کہیں زیادہ جس طرح ہم اس مسئلے کو دیکھ رہے تھے اور اس سے نمٹ رہے تھے اس میں بہت کچھ چھپا ہوا تھا۔

جب سینڈرا اور میں بات کر رہے تھے، تو ہم اپنے کردار اور محركات کے طاقتو راثرا اور اس کے بارے میں اپنے تصور سے تکلیف دہ طور پر آگاہ ہو گئے۔ ہم جانتے تھے کہ سماجی موازنہ کے محركات ہماری گہری

اقدار سے مطابقت نہیں رکھتے ہیں اور مشروط محبت کا باعث بن سکتے ہیں اور بالآخر ہمارے بیٹے کی خود اعتمادی کے احساس میں کمی کا باعث بن سکتے ہیں۔ لہذا ہم نے اپنی کوششوں کو ہم پر مر کو ز کرنے کا فیصلہ کیا ۔ ہماری تکنیک پر نہیں، بلکہ اپنے گھرے محرکات اور اس کے بارے میں ہمارے تصور پر۔ اسے تبدیل کرنے کی کوشش کرنے کے بجائے، ہم نے الگ کھڑے ہونے کی کوشش کی ۔ ہمیں اس سے الگ کرنے کے لئے۔ اور اس کی شناخت، انفرادیت، جدائی اور قدر کو محسوس کرنے کی کوشش کی۔

گھری سوچ اور ایمان اور دعا کی مشق کے ذریعے، ہم نے اپنے بیٹے کو اس کی انفرادیت کے لحاظ سے دیکھنا شروع کیا۔ ہم نے اس کے اندر صلاحیت کی پر تیں اور پر تیں دیکھی ہیں جو اس کی اپنی رفتار اور رفتار سے محسوس کی جائیں گی۔ ہم نے آرام کرنے اور اس کے راستے سے نکلنے اور اس کی اپنی شخصیت کو ابھرنے دینے کا فیصلہ کیا۔ ہم نے اپنے فطری کردار کو اس کی تصدیق کرنے، لطف اندوز کرنے اور اس کی قدر کرنے کے طور پر دیکھا۔ ہم نے اپنے مقاصد پر بھی ایمانداری سے کام کیا اور سلامتی کے اندر وہی ذرائع کو فروغ دیا تاکہ ہماری اپنی قدر کے احساسات ہمارے بچوں کے "قابل قبول" طرز عمل پر منحصرہ ہوں۔

جوں جوں ہم نے اپنے بیٹے کے بارے میں اپنے پرانے تصور کو ڈھیلا کیا اور اقدار پر مبنی محرکات کو فروغ دیا، نئے احساسات ابھرنے لگے۔ ہم نے اس کا موازنہ کرنے یا اس کا فیصلہ کرنے کے بجائے خود کو اس سے لطف اندوز ہوتے پایا۔ ہم نے اسے اپنی تصویر میں گلوں کرنے یا سماجی توقعات کے خلاف اس کی پیمائش کرنے کی کوشش بند کر دی۔ ہم نے اسے ایک قابل قبول سماجی سانچے میں تبدیل کرنے کی کوشش کرنا بند کر دیا۔ چونکہ ہم نے اسے بنیادی طور پر کافی اور زندگی سے نمٹنے کے قابل کے طور پر دیکھا، لہذا ہم نے اسے دوسروں کے مذاق سے بچانا بند کر دیا۔

ان کی پرورش اس حفاظت پر کی گئی تھی، اس لیے وہ کچھ دردوں سے گزرے، جن کا اظہار انہوں نے کیا اور جسے ہم نے قبول کیا، لیکن ضروری نہیں کہ اس کا جواب دیا جائے۔ "ہمیں آپ کی حفاظت کرنے

کی ضرورت نہیں ہے،" یہ پیغام تھا۔ "آپ بنیادی طور پر ٹھیک ہیں۔"

جوں جوں ہفتے اور مہینے گزرتے گئے، انہوں نے ایک پر سکون اعتماد محسوس کرنا شروع کیا اور خود کو ثابت کیا۔ وہ اپنی رفتار اور رفتار سے پھلنے پھولنے لگا۔ وہ تعلیمی، سماجی اور ایتھلیٹک طور پر معیاری سماجی معیار کے مطابق نمایاں ہو گئے، جو نام نہاد قدرتی ترقیاتی عمل سے کہیں زیادہ تیز رفتار کلپ پر تھے۔ جیسے جیسے سال گزرتے گئے، وہ اسٹوڈنٹ باؤسی کی قیادت کے متعدد عہدوں کے لئے منتخب ہوئے، ایک آل اسٹیٹ ایتھلیٹ بن گئے اور براہ راست اے روپورٹ کارڈ گھر لانے لگے۔ انہوں نے ایک پر کشش اور دھوکے باز شخصیت کو فروغ دیا جس نے انہیں تعلق قائم کرنے کے قابل بنایا ہے۔

ہر قسم کے لوگوں کے لئے غیر خطرناک طریقوں سے۔

سینڈرا اور میرا ماننا ہے کہ ہمارے بیٹے کی "ہماجی طور پر متاثر کن" کامیابیاں محض ہماجی انعام کے جواب کے بجائے اپنے بارے میں اس کے احساسات کا غیر معمولی اظہار تھیں۔ یہ سینڈرا اور میرے لئے ایک حیرت انگیز تجربہ تھا، اور ہمارے دوسرے بچوں کے ساتھ اور دیگر کرداروں میں بھی ایک بہت ہی تعلیمی تجربہ تھا۔ اس نے بہت ہی ذاتی سطح پر شخصیت کی اخلاقیات اور کامیابی کے کردار اخلاقیات کے درمیان اہم فرق کو ہماری آگاہی میں لا لیا۔ زبور نگار نے ہمارے اس یقین کو اچھی طرح بیان کیا: "اپنے دل کو پوری محنت سے تلاش کرو کیونکہ اس سے زندگی کے مسائل بہرے ہیں۔"

### پرانمری اور سینڈری جیری شنیں

میرے بیٹے کے ساتھ میرا تجربہ، میرے ادراک کا مطالعہ اور کامیابی کے لڑپر کا مطالعہ زندگی میں ان "آہا!" تجربات میں سے ایک تخلیق کرنے کے لئے یکجا ہوا جب اچانک چیزیں اپنی جگہ پر آگئیں۔ میں اچانک شخصیت کی اخلاقیات کے طاقتو راثات کو دیکھنے کے قابل ہو گیا اور ان لطیف، اکثر شعوری طور پر نامعلوم تضادات کو واضح طور پر سمجھنے کے قابل ہو گیا جو میں جانتا تھا کہ یہ چیز ہے۔ کچھ چیزیں جو مجھے بچپن میں کئی سال پہلے سکھائی گئی تھیں اور وہ چیزیں جو میرے اپنے اندر ورنی احساس قدر میں گھری تھیں۔ اور فوری طور پر ٹھیک کرنے والے فلسفے جو ہر روز مجھے گھیرے ہوئے تھے۔ میں ایک گھری سطح پر سمجھ گیا تھا کہ کیوں، جب میں نے زندگی کے تمام شعبوں سے تعلق رکھنے والے لوگوں کے ساتھ سالوں تک کام کیا تھا، تو میں نے پایا تھا کہ جن چیزوں کو میں سکھا رہا تھا اور موثر ہونا جانتا تھا وہ اکثر ان مقبول آوازوں سے مختلف تھے۔

میں یہ تجویز نہیں کر رہا ہوں کہ شخصیت کی اخلاقیات کے عناصر۔ شخصیت کی نشوونما، مواصلات کی

مہارت کی تربیت، اور اثرور سوچ کی حکمت عملی اور ثبت سوچ کے میدان میں تعلیم - فائدہ مند نہیں ہیں، در حقیقت کبھی کامیابی کے لئے ضروری ہیں۔ مجھے یقین ہے کہ وہ ہیں۔ لیکن یہ تانوی ہیں، بنیادی خصوصیات نہیں۔ شاید اپنی انسانی صلاحیت کو بروئے کار لاتے ہوئے ہم اپنی آنے والی نسلوں کی بنیاد پر تعمیر کر رہے ہیں، ہم نادانستہ طور پر اپنی عمارت پر اس قدر توجہ مرکوز کر چکے ہیں کہ ہم اس بنیاد کو بھول گئے ہیں جو اسے قائم رکھتی ہے۔ یا اتنے لمبے عرصے تک کٹائی میں جہاں ہم نے بوائی نہیں کی ہے، شاید ہم بونے کی ضرورت کو بھول گئے ہیں۔

اگر میں انسانی اثرور سوچ کی حکمت عملی اور حکمت عملی کا استعمال کرنے کی کوشش کروں کہ دوسرے لوگوں کو وہ کام کرنے پر مجبور کیا جائے جو میں چاہتا ہوں، بہتر کام کروں، زیادہ حوصلہ افزائی کروں، مجھے اور ایک دوسرے کو پسند کروں۔ جبکہ میرا کردار بنیادی طور پر ناقص ہے، دوغلے پن اور غیر سنجیدگی سے نشان زد ہے۔ تو، طویل مدت میں، میں کامیاب نہیں ہو سکتا ہوں۔ میرا دوغلا پن عدم اعتماد کو جنم دے گا، اور میں جو کچھ بھی کرتا ہوں۔ یہاں تک کہ نام نہاد اچھے انسانی تعلقات کی تکنیک وں کا استعمال کرتے ہوئے۔ اسے جوڑ توڑ سمجھا جائے گا۔ اس سے کوئی فرق نہیں پڑتا کہ بیان بازی کتنی اچھی ہے یا یہاں تک کہ ارادے کتنے اچھے ہیں۔ اگر اعتماد بہت کم ہے یا نہیں ہے، تو مستقل کامیابی کی کوئی بنیاد نہیں ہے۔ صرف بنیادی اچھائی ہی تکنیک کو زندگی دیتی ہے۔

تکنیک پر توجہ مرکوز کرنا اسکول کے ذریعے اپناراستہ روکنے کے مترادف ہے۔ آپ کبھی کبھار کامیاب ہو جاتے ہیں، شاید اچھے گریڈ بھی حاصل کر لیتے ہیں، لیکن اگر آپ دن رات قیمت ادا نہیں کرتے ہیں، تو آپ کبھی بھی ان مضمایں پر حقیقی مہارت حاصل نہیں کر سکتے ہیں جو آپ پڑھتے ہیں یا تعلیم یافتہ ذہن تیار نہیں کرتے ہیں۔

کیا آپ نے کبھی سوچا ہے کہ کھیت پر کھتی کرنے کی کوشش کرنا کتنا مضکلہ خیز ہو گا۔ موسم بہار میں پودے لگانا، موسم گرمائیں کھیلنا اور پھر موسم خزاں میں فصل لانے کے لیے کرام کرنا بھول جانا؟ کھیت

ایک قدرتی نظام ہے۔ قیمت ادا کی جانی چاہئے اور عمل کی پیروی کی جانی چاہئے۔ آپ ہمیشہ وہی کاٹتے ہیں جو آپ بوتے ہیں۔ کوئی شارت کٹ نہیں ہے۔

یہ اصول بالآخر انسانی طرزِ عمل میں، انسانی تعلقات میں بھی سچ ہے۔ وہ بھی، فصل کے قانون پر مبنی قدرتی نظام ہیں۔ مختصر مدت میں، اسکول جیسے مصنوعی معاشرتی نظام میں، اگر آپ انسان کے بنائے ہوئے قوانین کو جوڑنا سیکھیں، "کھلیل کھلیل" تو آپ اس سے آگے بڑھنے کے قابل ہو سکتے ہیں۔ زیادہ تر ایک شات یا قلیل مدتی انسانی تعاملات میں، آپ شخصیت کا استعمال کر سکتے ہیں۔

دکشی اور مہارت کے ذریعے موافق تاثرات پیدا کرنے اور دوسرے لوگوں کے مشاغل میں دچپسی ظاہر کرنے کے لئے اخلاقیات۔ آپ فوری، آسان تکنیک منتخب کر سکتے ہیں جو قلیل مدتی حالات میں کام کر سکتے ہیں۔ لیکن طویل مدتی تعلقات میں صرف ثانوی خصوصیات کی کوئی مستقل اہمیت نہیں ہے۔ آخر کار، اگر گھری دیانت داری اور بنیادی کردار کی طاقت نہیں ہے، تو زندگی کے چینچز حقیقی محکمات کو سامنے لانے کا سبب بنتیں گے اور انسانی تعلقات کی ناکامی قلیل مدتی کامیابی کی جگہ لے لے گی۔

ثانوی عظمت کے حامل بہت سے لوگ یعنی اپنی صلاحیتوں کے لیے سماجی شناخت کے حامل ہوتے ہیں اور ان کے کردار میں بنیادی عظمت یا اچھائی کا فقدان ہوتا ہے۔ جلد یادیر، آپ یہ ان کے ہر طویل مدتی تعلقات میں دیکھیں گے، چاہے وہ کسی کاروباری ساتھی، شریک حیات، دوست، یا شناخت کے بھرائی سے گزرنے والے نو عمر بچے کے ساتھ ہو۔ یہ وہ کردار ہے جو سب سے زیادہ واضح انداز میں بات چیت کرتا ہے۔ جیسا کہ ایمرسن نے ایک بار کہا تھا، "آپ جو کچھ کر رہے ہیں وہ میرے کانوں میں اتنی اوپنجی آواز میں چڑھ رہا ہے کہ میں آپ کی بات نہیں سن سکتا۔"

یقیناً، ایسے حالات ہیں جہاں لوگوں میں کردار کی طاقت ہوتی ہے لیکن ان میں مواصلات کی مہارت کی کمی ہوتی ہے، اور یہ بلاشبہ تعلقات کے معیار کو بھی متاثر کرتا ہے۔ لیکن اس کے اثرات اب بھی ثانوی ہیں۔

آخری تجزیے میں، ہم جو کچھ بھی کہتے ہیں یا کرتے ہیں اس سے کہیں زیادہ واضح طور پر بات کرتے ہیں۔ ہم سب جانتے ہیں۔ ایسے لوگ ہیں جن پر ہم مکمل اعتماد کرتے ہیں کیونکہ ہم ان کے کردار کو جانتے ہیں۔ چاہے وہ واضح ہوں یا نہ ہوں، چاہے ان کے پاس انسانی تعلقات کی تکنیک ہو یا نہ ہو، ہم ان پر اعتماد کرتے ہیں، اور ہم ان کے ساتھ کامیابی سے کام کرتے ہیں۔

ولیم جارج جارڈن کے الفاظ میں، "ہر شخص کے ہاتھوں میں اچھائی یا برائی کے لئے ایک جیرت انگیز طاقت دی جاتی ہے۔ اس کی زندگی کا خاموش، لاشعوری، پوشیدہ اثر۔ یہ صرف اس بات کی مسلسل تابکاری

ہے کہ انسان اصل میں کیا ہے، نہ کہ وہ جو دکھاوا کرتا ہے۔

### ایک پیر اڈا ٹم کاپی اوای آر

انہائی موئڑ لوگوں کی 7 عادات انسانی تاثیر کے بہت سے بنیادی اصولوں کی عکاسی کرتی ہیں۔ یہ عادات بنیادی ہیں۔ وہ بنیادی ہیں۔ وہ درست اصولوں کی داخلی نمائندگی کرتے ہیں جن پر پائیدار خوشی اور کامیابی کی بنیاد ہوتی ہے۔

لیکن اس سے پہلے کہ ہم واقعی ان سات عادات کو سمجھ سکیں، ہمیں اپنے "پیر اڈا ٹمز" کو سمجھنے اور "مثالی تبدیلی" کرنے کا طریقہ سمجھنے کی ضرورت ہے۔

کردار کی اخلاقیات اور شخصیت کی اخلاقیات دونوں معاشرتی پیر اڈا ٹمز کی مثالیں ہیں۔ پیر اڈا ٹم کا لفظ یونانی زبان سے آیا ہے۔ یہ بنیادی طور پر ایک سائنسی اصطلاح تھی، اور آج عام طور پر ماذل، نظریہ، ادراک، مفروضہ، یا فرمیم آفریفرنس کے معنی کے لئے استعمال ہوتی ہے۔ زیادہ عام معنوں میں، یہ وہ طریقہ ہے جس سے ہم دنیا کو "دیکھتے" ہیں۔ ہمارے بصری احساس نظر کے لحاظ سے نہیں، بلکہ سمجھنے، سمجھنے، تشریح کرنے کے لحاظ سے۔

ہمارے مقاصد کے لئے، پیر اڈا ٹمز کو سمجھنے کا ایک آسان طریقہ انہیں نقشے کے طور پر دیکھنا ہے۔ ہم سب جانتے ہیں کہ "نقشہ علاقہ نہیں ہے۔" ایک نقشہ صرف علاقے کے کچھ پہلوؤں کی وضاحت ہے۔ بالکل یہی ایک مثال ہے۔ یہ ایک نظریہ، ایک وضاحت، یا کسی اور چیز کا نمونہ ہے۔

فرض کریں کہ آپ وسطی شکا گو میں کسی مخصوص مقام پر پہنچنا چاہتے تھے۔ شہر کا ایک سڑک کا نقشہ آپ کی منزل تک پہنچنے میں آپ کے لئے ایک بہت بڑی مدد ہو گی۔ لیکن فرض کریں کہ آپ کو غلط نقشہ دیا گیا تھا۔ پر نٹنگ کی غلطی کے ذریعے، "شکا گو" کا لیبل والا نقشہ دراصل ڈیٹرائیٹ کا نقشہ تھا۔ کیا آپ اپنی

منزل تک پہنچنے کی کوشش کی مایوسی، بے اثری کا تصور کر سکتے ہیں؟

آپ اپنے طرز عمل پر کام کر سکتے ہیں۔ آپ سخت کوشش کر سکتے ہیں، زیادہ محنتی ہو سکتے ہیں، اپنی رفتار کو دو گناہ کر سکتے ہیں۔ لیکن آپ کی کوششیں آپ کو تیزی سے غلط جگہ پر لے جانے میں ہی کامیاب ہوں گی۔

آپ اپنے رویے پر کام کر سکتے ہیں۔ آپ زیادہ ثابت سوچ سکتے ہیں۔ آپ اب بھی نہیں پہنچیں گے

صحیح جگہ، لیکن شاید آپ پرواہ نہیں کریں گے۔ آپ کارویہ بہت ثابت ہو گا، آپ جہاں کہیں بھی ہوں گے خوش ہوں گے۔

بات یہ ہے کہ آپ اب بھی کھو جائیں گے۔ بنیادی مسئلہ کا آپ کے رویے یا آپ کے رویے سے کوئی لینا دینا نہیں ہے۔ اس کا غلط نقشہ رکھنے سے سب کچھ لینا دینا ہے۔

اگر آپ کے پاس شکا گوا کا صحیح نقشہ ہے تو محنت ضروری ہو جاتی ہے اور جب آپ کو راستے میں مایوس کن رکاوٹوں کا سامنا کرنا پڑتا ہے تو رویہ حقیقی تبدیلی لا سکتا ہے۔ لیکن پہلی اور سب سے اہم ضرورت نقشے کی درستگی ہے۔

ہم میں سے ہر ایک کے ذہن میں بہت سے، بہت سے نقشے ہیں، جن کو دو اہم زمروں میں تقسیم کیا جاسکتا ہے: چیزوں کے نقشے، یا حقیقتیں، اور چیزوں کو کس طرح ہونا چاہئے، یا قدر ارکے نقشے۔ ہم ان ذہنی نقشوں کے ذریعے ہر چیز کی تشریح کرتے ہیں۔ ہم شاذ و نادر ہی ان کی درستگی پر سوال اٹھاتے ہیں۔ ہم عام طور پر یہ بھی نہیں جانتے ہیں کہ ہمارے پاس وہ ہیں۔ ہم صرف یہ فرض کرتے ہیں کہ جس طرح ہم چیزوں کو دیکھتے ہیں وہ اسی طرح ہے جیسے وہ واقعی ہیں یا جس طرح انہیں ہونا چاہئے۔

اور ہمارے رویے اور رویے ان مفروضوں سے پروان چڑھتے ہیں۔ جس طرح سے ہم چیزوں کو دیکھتے ہیں وہ ہمارے سوچنے کے طریقے اور ہمارے عمل کرنے کے طریقے کا منبع ہے۔

مزید آگے بڑھنے سے پہلے، میں آپ کو ایک فکری اور جذباتی تجربہ حاصل کرنے کی دعوت دیتا ہوں۔ کچھ سینکڑ لیں اور صرف مخالف صفحے پر تصویر کو دیکھیں۔

اب صفحہ 34 پر موجود تصویر پر نظر ڈالیں اور احتیاط سے بیان کریں کہ آپ کیا دیکھتے ہیں۔

کیا آپ نے کسی عورت کو دیکھا ہے؟ آپ کہیں گے کہ اس کی عمر کتنی ہے؟ وہ کیسا نظر آتا ہے؟ اس نے کیا پہنا ہے؟ آپ اسے کس طرح کے کرداروں میں دیکھتے ہیں؟

آپ شاید دوسری تصویر میں نظر آنے والی خاتون کو تقریباً 25 سال کی عمر کے بارے میں بیان کریں

گے۔ بہت خوبصورت، بلکہ فیشن اپل جس کی چھوٹی ناک اور خوبصورت موجودگی ہے۔ اگر آپ اکیلے آدمی ہوتے تو آپ اسے باہر لے جانا پسند کر سکتے تھے۔ اگر آپ خورده فروشی میں تھے تو، آپ اسے فیشن ماؤل کے طور پر ملاز مت دے سکتے ہیں۔

لیکن کیا ہو گا اگر میں آپ کو بتاؤں کہ آپ غلط ہیں؟ کیا ہو گا اگر میں یہ کہوں کہ یہ تصویر 60 یا 70 کی دہائی میں ایک ایسی خاتون کی ہے جو اس نظر آتی ہے، اس کی ناک بہت بڑی ہے، اور یقینی طور پر کوئی ماؤل نہیں ہے۔ وہ ایک ایسا شخص ہے جس کی آپ شاید سڑک پر مدد کریں گے۔

کون صحیح ہے؟ تصویر کو ایک بار پھر دیکھیں۔ کیا آپ بوڑھی عورت کو دیکھ سکتے ہیں؟ اگر نہیں کر سکتے تو کوشش جاری رکھیں۔

کیا آپ اس کی بڑی ناک دیکھ سکتے ہیں؟ اس کی شال؟  
اگر آپ اور میں آمنے سامنے بات کر رہے تھے، تو ہم تصویر پر تبادلہ خیال کر سکتے تھے۔ آپ مجھے جو کچھ دیکھتے ہیں اسے بیان کر سکتے ہیں، اور جو میں دیکھتا ہوں اس کے بارے میں میں آپ سے بات کر سکتا ہوں۔ ہم اس وقت تک بات چیت جاری رکھ سکتے ہیں جب تک کہ آپ نے مجھے واضح طور پر نہیں دکھایا کہ آپ تصویر میں کیا دیکھتے ہیں اور میں نے آپ کو واضح طور پر دکھایا کہ میں کیا دیکھتا ہوں۔

چونکہ ہم ایسا نہیں کر سکتے ہیں، لہذا صفحہ 53 پر جائیں اور وہاں کی تصویر کا مطالعہ کریں اور پھر اس تصویر کو دوبارہ دیکھیں۔ کیا آپ اس بوڑھی عورت کو دیکھ سکتے ہیں؟ پڑھنا جاری رکھنے سے پہلے یہ ضروری ہے کہ آپ اسے دیکھیں۔

میں نے پہلی بار اس مشق کا سامنا کئی سال پہلے ہاروڑ بزنس اسکول میں کیا تھا۔ انسرٹ کٹر اس کا استعمال واضح طور پر اور واضح طور پر یہ ظاہر کرنے کے لئے کر رہا تھا کہ دو لوگ ایک ہی چیز کو دیکھ سکتے ہیں، اختلاف کر سکتے ہیں، اور پھر بھی دونوں صحیح ہو سکتے ہیں۔ یہ منطقی نہیں ہے۔ یہ نفسیاتی ہے۔





وہ کمرے میں بڑے بڑے کارڈوں کا ڈھیر لے کر آیا، جس میں سے آدھے پر اس نوجوان عورت کی تصویر تھی جسے آپ نے صفحہ 33 پر دیکھا تھا، اور دوسرے آدھے پر صفحہ 53 پر بوڑھی عورت کی تصویر تھی۔

وہ انہیں کلاس میں لے گیا، کمرے کے ایک طرف نوجوان عورت کی تصویر اور دوسری طرف بوڑھی عورت کی تصویر۔ انہوں نے ہمیں کارڈوں کو دیکھنے، تقریباً دس سینٹ تک ان پر توجہ مرکوز کرنے اور پھر انہیں واپس اندر بھیجنے کے لئے کہا۔ اس کے بعد انہوں نے اسکرین پر وہ تصویر پیش کی جو آپ نے صفحہ 34 پر دونوں تصاویر کو کیجا کرتے ہوئے دیکھی اور کلاس سے کہا کہ انہوں نے کیا دیکھا۔ اس کلاس کے تقریباً ہر شخص نے جس نے پہلی بار ایک کارڈ پر نوجوان خاتون کی تصویر دیکھی تھی، اس تصویر میں نوجوان خاتون کو دیکھا۔ اور تقریباً ہر شخص جس نے پہلی بار کارڈ پر بوڑھی عورت کی تصویر دیکھی تھی، اس تصویر میں ایک بوڑھی عورت کو دیکھا۔

اس کے بعد پروفیسر نے ایک طالب علم سے پوچھا کہ اس نے کمرے کے دوسری طرف ایک طالب علم کو کیا دیکھا۔ جیسے جیسے وہ آگے پیچھے با تین کرتے گئے، مواصلات کے مسائل بڑھنے لگے۔

"آپ کا کیا مطلب ہے، 'بوڑھی عورت'؟ وہ 20 یا 22 سال سے زیادہ نہیں ہو سکتی تھی!

"اوہ، چلو۔ آپ کو مذاق کرنا چاہئے۔ وہ 70 سال کی ہیں اور شاید 80 سال کی ہو سکتی ہیں!

"تمہیں کیا ہوا ہے؟" کیا آپ اندھے ہیں؟ یہ عورت جوان ہے، اچھی لگ رہی ہے۔ میں اسے باہر لے جانا چاہتا ہوں۔ وہ خوبصورت ہے۔"

"خوبصورت ہے؟ وہ ایک بوڑھا ہیگ ہے۔"

دلائل آگے پیچھے ہوتے چلے گئے، ہر شخص کو اپنے موقف کا یقین تھا اور وہ اس پر قائم تھا۔ یہ سب اس کے باوجود ہوا کہ طالب علموں کو ایک انہائی اہم فائدہ حاصل تھا۔ ان میں سے زیادہ تر مظاہرے سے پہلے ہی جانتے تھے کہ ایک اور نقطہ نظر موجود ہے۔ جسے ہم میں سے بہت سے لوگ کبھی تسلیم نہیں کریں

گے۔ تاہم، سب سے پہلے، صرف چند طالب علموں نے واقعی اس تصویر کو ایک اور فریم آف ریفرنس سے دیکھنے کی کوشش کی۔

ایک عرصے تک بے کار بات چیت کے بعد، ایک طالب علم اسکرین پر گیا اور ڈرائیٹ پر ایک لائے کی طرف اشارہ کیا۔ ”وہاں نوجوان عورت کا ہار ہے۔“ دوسرے نے کہا، ”نہیں، یہ بوڑھی عورت کامنہ ہے۔“ آہستہ آہستہ، انہوں نے پر سکون طریقے سے فرق کے مخصوص نکات پر تبادلہ خیال کرنا شروع کیا، اور آخر کار ایک طالب علم، اور پھر دوسرے، کو اچانک شاخت کا سامنا کرنا پڑا جب دونوں کی تصاویر توجہ کا مرکز بنتیں۔ مسلسل پر سکون، قابل احترام اور مخصوص مواصلات کے ذریعے، کمرے میں ہم میں سے ہر ایک آخر کار دوسرے نقطے نظر کو دیکھنے کے قابل تھا۔ لیکن جب ہم نے پچھے مڑ کر دیکھا تو ہم میں سے زیادہ تر لوگ فوری طور پر وہ تصویر دیکھیں گے جو ہمیں دس سینٹ کے عرصے میں دیکھنے کے لیے مشروط کی گئی تھی۔

میں اکثر لوگوں اور تنظیموں کے ساتھ کام کرنے میں اس تاثر کے مظاہرے کا استعمال کرتا ہوں کیونکہ یہ ذاتی اور باہمی تاثیر دونوں میں بہت ساری گہری بصیرت پیدا کرتا ہے۔ یہ سب سے پہلے، یہ ظاہر کرتا ہے کہ کنڈیشننگ ہمارے تصورات، ہمارے پیراڈائیمز کو کس طرح طاقتور طریقے سے متاثر کرتی ہے۔ اگر دس سینٹ چیزوں کو دیکھنے کے انداز پر اس طرح کا اثر ڈال سکتے ہیں، تو زندگی بھر کی کنڈیشننگ کے بارے میں کیا خیال ہے؟ ہماری زندگیوں میں خاندان، اسکول، چرچ، کام کا ماحول، دوست، ساتھی، اور موجودہ سماجی پیراڈائیمز جیسے شخصیت اخلاقیات۔ سب نے ہم پر اپنے خاموش لا شعوری اثرات مرتب کیے ہیں اور ہمارے فریم آف ریفرنس، ہمارے پیراڈائیمز، ہمارے نقشوں کو تشکیل دینے میں مدد کی ہے۔

اس سے یہ بھی پتہ چلتا ہے کہ یہ مثالیں ہمارے رویوں اور طرزِ عمل کا منبع ہیں۔ ہم ان سے باہر دیانت داری سے کام نہیں لے سکتے۔ اگر ہم اپنی نظر سے مختلف انداز میں بات کرتے اور چلتے ہیں تو ہم مکملیت کو برقرار نہیں رکھ سکتے۔ اگر آپ ان 90 فیصد لوگوں میں شامل ہیں جو عام طور پر نوجوان خاتون کو کمپوزٹ

تصویر میں دیکھتے ہیں جب وہ ایسا کرنے کے لئے مجبور ہوتی ہیں تو، آپ کو بلاشبہ سڑک پار کرنے میں اس کی مدد کرنے کے معاملے میں سوچنا مشکل تھا۔ اس کے بارے میں آپ کارویہ اور اس کے بارے میں آپ کا رویہ دونوں کو اس طرح سے ہم آہنگ ہونا چاہئے جس طرح آپ نے اسے دیکھا تھا۔

یہ شخصیت کی اخلاقیات کی بنیادی خامیوں میں سے ایک کو توجہ میں لاتا ہے۔ بیرونی رویوں اور رویوں کو تبدیل کرنے کی کوشش کرنا طویل مدت میں بہت کم فائدہ مند ہے اگر ہم جانچنے میں ناکام رہتے ہیں۔

بنیادی مثالیں جن سے وہ رویے اور طرز عمل بہہ جاتے ہیں۔

یہ تاثر مظاہر ہے بھی ظاہر کرتا ہے کہ ہمارے پیر اڈا نگز دوسرے لوگوں کے ساتھ بات چیت کرنے کے طریقے کو کتنا طاقتور طریقے سے متاثر کرتے ہیں۔ جیسا کہ ہم سمجھتے ہیں کہ ہم چیزوں کو دیکھتے ہیں، ہمیں یہ احساس ہونے لگتا ہے کہ دوسرے لوگ انہیں اپنے بظاہر یکساں طور پر واضح اور معروضی نقطہ نظر سے مختلف انداز میں دیکھتے ہیں۔ "ہم کہاں کھڑے ہیں، اس پر منحصر ہے کہ ہم کہاں بیٹھتے ہیں۔

ہم میں سے ہر ایک یہ سوچتا ہے کہ ہم چیزوں کو ویسے ہی دیکھتے ہیں جیسے وہ ہیں، کہ ہم معروضی ہیں۔ لیکن ایسا نہیں ہے۔ ہم دنیا کو اس طرح نہیں دیکھتے جیسے وہ ہے، بلکہ اس طرح دیکھتے ہیں جیسے ہم ہیں۔ یا، جیسا کہ ہم اسے دیکھنے کے لئے مشروط ہیں۔ جب ہم جو کچھ دیکھتے ہیں اسے بیان کرنے کے لئے اپنے منہ کھولتے ہیں، تو ہم عملی طور پر اپنے آپ کو، اپنے تصورات کو، اپنے تصورات کو بیان کرتے ہیں۔ جب دوسرے لوگ ہم سے اختلاف کرتے ہیں، تو ہم فوری طور پر سوچتے ہیں کہ ان کے ساتھ کچھ غلط ہے۔ لیکن، جیسا کہ مظاہرے سے ظاہر ہوتا ہے، مخلاص، صاف سترے لوگ چیزوں کو مختلف انداز میں دیکھتے ہیں، ہر ایک تجربے کے منفرد عینک سے دیکھتا ہے۔

اس کا مطلب یہ نہیں ہے کہ کوئی حقائق نہیں ہیں۔ مظاہرے میں دو افراد جو ابتدائی طور پر مختلف کنڈیشننگ تصاویر سے متاثر ہوئے ہیں، تیسرا تصویر کو ایک ساتھ دیکھتے ہیں۔ اب وہ دونوں ایک جیسے حقائق کو دیکھ رہے ہیں۔ سیاہ لکیریں اور سفید جگہیں۔ اور وہ دونوں ان کو حقائق کے طور پر تسلیم کریں گے۔ لیکن ان حقائق کی ہر شخص کی تشریح پہلے کے تجربات کی نمائندگی کرتی ہے، اور حقائق کی تشریح کے علاوہ کوئی معنی نہیں ہے۔

ہم اپنے بنیادی تصورات، نقشوں یا مفروضات سے جتنا زیادہ باخبر ہوں گے، اور جس حد تک ہم اپنے تجربے سے متاثر ہوئے ہیں، اتنا ہی زیادہ ہم ان تصورات کی ذمہ داری لے سکتے ہیں، ان کی جانب کر سکتے ہیں، انہیں حقیقت کے خلاف آزماسکتے ہیں، دوسروں کی بات سن سکتے ہیں اور ان کے تصورات کے لئے

کھلے رہ سکتے ہیں، اس طرح ایک بڑی تصویر اور کہیں زیادہ معروضی نقطہ نظر حاصل کر سکتے ہیں۔

### ایک پیر اڈا مم ایسا تج آئی ایف ٹی کا پیاوائی آر

شاید تصور کے مظاہرے سے حاصل ہونے والی سب سے اہم بصیرت پیر اڈا مم شفٹنگ کے شعبے میں ہے، جسے ہم "آہا!" تجربہ کہہ سکتے ہیں جب کوئی آخر کار جامع تصویر کو دوسرے طریقے سے "دیکھتا" ہے۔ ایک شخص ابتدائی ادراک سے جتنا زیادہ پابند ہوتا ہے، "آہا!" کا تجربہ اتنا ہی زیادہ طاقتور ہوتا ہے۔ ایسا لگتا ہے جیسے اندر اچانک کوئی لائٹ آن ہو گئی ہو۔

مثالی تبدیلی کی اصطلاح تھامس کو ہن نے اپنی انتہائی بااثر تاریخی کتاب، سائنسی انقلابات کی ساخت میں متعارف کر دی تھی۔ کو ہن دکھاتے ہیں کہ کس طرح سائنسی کوششوں کے میدان میں تقریباً ہر اہم پیش رفت سب سے پہلے روایت، پرانے طریقوں اور پرانے تصورات کے ساتھ توڑنا ہے۔

عظمیم مصری ماہر فلکیات بطیمی کے لیے زمین کائنات کا مرکز تھی۔ لیکن کوپرنیکس نے سورج کو مرکز میں رکھ کر ایک مثالی تبدیلی پیدا کی، اور بہت زیادہ مزاحمت اور ظلم و ستم بھی پیدا کیا۔ اچانک، ہر چیز نے ایک مختلف تشریح اختیار کر لی۔

فرز کس کا نیوٹونی ماذل ایک کلاک ورک پیر اڈا مم تھا اور اب بھی جدید انجینئرنگ کی بنیاد ہے۔ لیکن یہ جزوی، نامکمل تھا۔ سائنسی دنیا میں آئن سٹائیں کے پیر اڈا مم یعنی اضافیت کے پیر اڈا مم نے انقلاب برپا کیا تھا، جس کی پیشن گوئی اور وضاحتی قدر بہت زیادہ تھی۔

جب تک جراثیم کا نظریہ تیار نہیں ہوا، خواتین اور بچوں کی ایک بڑی تعداد بچے کی پیدائش کے دوران مرجاتی تھی، اور کوئی بھی یہ نہیں سمجھ سکتا تھا کہ ایسا کیوں ہوا۔ فوجی جھپڑپوں میں فرنٹ لائن پر بڑے صدموں سے زیادہ مرد چھوٹے زخموں اور بیماریوں سے مر رہے تھے۔ لیکن جیسے ہی جراثیم کا نظریہ تیار کیا گیا، ایک بالکل نیا نمونہ، جو کچھ ہو رہا ہے اسے سمجھنے کا ایک بہتر، بہتر طریقہ، ڈرامائی، اہم طبی بہتری کو

ممکن بنادیا۔

آج امریکہ ایک مثالی تبدیلی کا ثمر ہے۔ حکومت کارروائی تصور

صدیوں سے بادشاہت رہی ہے، بادشاہوں کا خدائی حق۔ اس کے بعد ایک مختلف مثال تیار کی گئی یعنی عوام کی حکومت، عوام کی حکومت اور عوام کے لیے۔ اور ایک آئینی جمہوریت نے جنم لیا، جس نے زبردست انسانی تو انائی اور ذہانت کو بروئے کار لایا، اور ایک معیار زندگی، آزادی اور آزادی، اثر و رسوخ اور امید کا ایک معیار پیدا کیا جو دنیا کی تاریخ میں غیر مساوی ہے۔

تمام مثالی تبدیلیاں ثابت سمت میں نہیں ہیں۔ جیسا کہ ہم نے مشاہدہ کیا ہے، کردار کی اخلاقیات سے شخصیت کی اخلاقیات کی طرف منتقلی نے ہمیں ان جڑوں سے دور کر دیا ہے جو حقیقی کامیابی اور خوشی کی پروپریتی ہیں۔

لیکن چاہے وہ ہمیں ثابت یا منفی سنتوں میں منتقل کریں، چاہے وہ فوری ہوں یا ترقیاتی، مثالی تبدیلیاں ہمیں دنیا کو دیکھنے کے ایک طریقے سے دوسرے طریقے پر لے جاتی ہیں۔ اور یہ تبدیلیاں طاقتوں تبدیلی پیدا کرتی ہیں۔ ہمارے تصورات، صحیح یا غلط، ہمارے رویوں اور طرزِ عمل کا منبع ہیں، اور بالآخر دوسروں کے ساتھ ہمارے تعلقات۔

\* \* \*

مجھے یاد ہے کہ میں نے اتوار کی صبح نیویارک کے ایک سب وے پر ایک چھوٹی سی تبدیلی کا تجربہ کیا تھا۔ لوگ خاموشی سے بیٹھے ہوئے تھے، کچھ اخبار پڑھ رہے تھے، کچھ سوچ میں گم تھے، کچھ آنکھیں بند کر کے آرام کر رہے تھے۔ یہ ایک پر سکون اور پر امن منظر تھا۔

پھر اچانک، ایک شخص اور اس کے بچے سب وے کار میں داخل ہوئے۔ بچے اتنے زور دار تھے کہ فوراً ہی پوری آب و ہوا بدلتی گئی۔

وہ شخص میرے بغل میں بیٹھ گیا اور اپنی آنکھیں بند کر لیں، بظاہر صورت حال سے بے خبر۔ بچہ آگے

پچھے چڑھ رہے تھے، چیزیں پھینک رہے تھے، یہاں تک کہ لوگوں کے کاغذات بھی پکڑ رہے تھے۔ یہ بہت پریشان کن تھا اور پھر بھی، میرے بغل میں بیٹھے آدمی نے کچھ نہیں کیا۔

پریشان نہ ہونا مشکل تھا۔ مجھے یقین نہیں آ رہا تھا کہ وہ اتنے بے حس ہو سکتے ہیں کہ اپنے بچوں کو اس طرح بھاگنے دیں اور اس کے بارے میں کچھ نہ کریں، کوئی ذمہ داری نہ لیں۔ یہ دیکھنا آسان تھا کہ سب وے پر موجود ہر شخص کو بھی غصہ محسوس ہوا۔ آخر میں، میں نے غیر معمولی صبر اور تحمل کے ساتھ ان کی طرف رخ کیا اور کہا، "سر، آپ کے پچے واقعی بہت سے لوگوں کو پریشان کر رہے ہیں۔ مجھے تعجب ہے کہ کیا آپ ان پر تھوڑا اور قابو نہیں رکھ سکتے؟"

اس شخص نے اپنی نظریں اس طرح اٹھائی جیسے وہ پہلی بار صورتحال کے ہوش میں آئے اور آہستہ سے بولا، "اوہ، آپ ٹھیک کہہ رہے ہیں۔ مجھے لگتا ہے کہ مجھے اس کے بارے میں کچھ کرنا چاہئے۔ ہم ابھی اسپتال سے آئے تھے جہاں ان کی ماں کا تقریباً ایک گھنٹہ پہلے انتقال ہو گیا تھا۔ مجھے نہیں معلوم کہ کیا سوچنا ہے، اور مجھے لگتا ہے کہ وہ بھی نہیں جانتے کہ اس سے کیسے نمٹنا ہے۔

کیا آپ تصور کر سکتے ہیں کہ میں نے اس وقت کیا محسوس کیا؟ میرا نمونہ بدل گیا۔ اچانک میں نے چیزوں کو مختلف انداز میں دیکھا، اور چونکہ میں نے مختلف طریقے سے دیکھا، میں نے مختلف سوچا، میں نے مختلف محسوس کیا، میں نے مختلف سلوک کیا۔ میری جلن غالب ہو گئی۔ مجھے اپنے رویے یا اپنے رویے کو کنٹرول کرنے کے بارے میں فکر کرنے کی ضرورت نہیں تھی۔ میرا دل اس آدمی کے درد سے بھر گیا تھا۔ ہمدردی اور ہمدردی کے جذبات آزادانہ طور پر بہہ رہے تھے۔ "تمہاری بیوی مر گئی ہے؟" "اوہ، مجھے بہت افسوس ہے! کیا آپ مجھے اس کے بارے میں بتاسکتے ہیں؟ میں مدد کرنے کے لئے کیا کر سکتا ہوں؟" ایک لمحے میں سب کچھ بدل گیا۔

بہت سے لوگ سورج میں اسی طرح کی بنیادی تبدیلی کا تجربہ کرتے ہیں جب وہ جان لیوا بحر ان کا سامنا کرتے ہیں اور اچانک اپنی ترجیحات کو ایک مختلف روشنی میں دیکھتے ہیں، یا جب وہ اچانک کسی نئے کردار میں قدم رکھتے ہیں، جیسے شوہر یا بیوی، والدین یا دادا، مینیجر یا رہنماء۔

ہم ہفتوں، مہینوں، یہاں تک کہ سالوں تک شخصیت کی اخلاقیات کے ساتھ محنت کرنے میں گزار سکتے ہیں

ہمارے رویوں اور رویوں کو تبدیل کریں اور تبدیلی کے رجحان تک پہنچنا بھی شروع نہ کریں جو خود بخود ہوتا ہے جب ہم چیزوں کو مختلف طریقے سے دیکھتے ہیں۔

یہ واضح ہو جاتا ہے کہ اگر ہم اپنی زندگی میں نسبتاً معمولی تبدیلیاں کرنا چاہتے ہیں تو، ہم شاید اپنے رویوں اور طرزِ عمل پر مناسب طور پر توجہ مرکوز کر سکتے ہیں۔ لیکن اگر ہم اہم، کو انٹم تبدیلی لانا چاہتے ہیں، تو ہمیں اپنے بنیادی تصورات پر کام کرنے کی ضرورت ہے۔

تھورو کے الفاظ میں، "براٹی کے پتوں پر ہر ہزار ہیکنگ کے لئے، جڑ پر ایک حملہ ہوتا ہے۔ ہم اپنی زندگی وں میں صرف اسی صورت میں کو انٹم بہتری حاصل کر سکتے ہیں جب ہم رویے اور طرزِ عمل کے پتوں پر ہیکنگ چھوڑ دیں اور اس کی جڑ پر کام کریں، جن سے ہمارے رویے اور طرزِ عمل بہہ جاتے ہیں۔

## دیکھنا اور ہونا

یقیناً، تمام مثالی تبدیلیاں فوری طور پر نہیں ہوتی ہیں۔ سب وے پر میری فوری بصیرت کے بر عکس، سینڈرا اور میں نے اپنے بیٹے کے ساتھ جو مثالی تبدیلی کا تجربہ کیا وہ ایک سست، مشکل اور دانستہ عمل تھا۔ ہم نے سب سے پہلے ان کے ساتھ جو نقطہ نظر اپنایا تھا وہ شخصیت کی اخلاقیات میں سالوں کی کنڈیشننگ اور تجربے کا اضافہ تھا۔ یہ والدین کی حیثیت سے اپنی کامیابی کے ساتھ ساتھ اپنے بچوں کی کامیابی کی پیمائش کے بارے میں ہمارے گھرے تصورات کا نتیجہ تھا۔ اور جب تک ہم نے ان بنیادی تصورات کو تبدیل نہیں کیا، جب تک کہ ہم چیزوں کو مختلف طریقے سے نہیں دیکھتے، ہم اپنے اندر اور صورتحال میں کو انٹم تبدیلی پیدا کرنے میں کامیاب رہے۔

اپنے بیٹے کو مختلف طریقے سے دیکھنے کے لئے، سینڈرا اور مجھے مختلف ہونا پڑا۔ ہمارا نیا نمونہ اس وقت تخلیق کیا گیا جب ہم نے اپنے کردار کی نشوونما اور ترقی میں سرمایہ کاری کی۔

پیراڈا نمر کردار سے لا تعلق ہیں۔ وجود انسانی جہت میں دیکھا جاتا ہے۔ اور جو کچھ ہم دیکھتے ہیں وہ اس سے بہت زیادہ جڑا ہوا ہے جو ہم ہیں۔ ہم بیک وقت اپنے وجود کو تبدیل کیے بغیر اپنی نظر کو تبدیل کرنے کے لئے بہت دور نہیں جاسکتے ہیں، اور اس کے بر عکس۔

یہاں تک کہ اس صبح سب وے پر میرے بظاہر فوری طور پر بدلتے ہوئے تجربے میں بھی، میری بصارت میں تبدیلی میرے بنیادی کردار کا نتیجہ تھی اور اس تک محدود تھی۔

مجھے یقین ہے کہ ایسے لوگ بھی ہوں گے جو اچانک حقیقی صور تحال کو سمجھتے ہوئے بھی افسوس یا مہم جرم کے جھٹکے سے زیادہ محسوس نہیں کرتے تھے کیونکہ وہ غم زدہ، الجھے ہوئے شخص کے ساتھ شرمندہ خاموشی میں بیٹھے رہتے تھے۔ دوسری طرف، مجھے اتنا ہی یقین ہے کہ کچھ لوگ ایسے بھی ہیں جو پہلے کہیں زیادہ حساس ہوں گے، جنہوں نے یہ تسلیم کیا ہو گا کہ ایک گھر امسکہ موجود ہے اور میرے کرنے سے پہلے سمجھنے اور مدد کرنے کے لئے پہنچ گئے تھے۔

پیراڈا نمر طاقتوں ہیں کیونکہ وہ عینک بناتے ہیں جس کے ذریعے ہم دنیا کو دیکھتے ہیں۔ مثالی تبدیلی کی طاقت کو انظم تبدیلی کی لازمی طاقت ہے، چاہے وہ تبدیلی فوری ہو یا سست اور دانستہ عمل ہو۔

## پیر نسیل پر مبنی پیارے ڈی آئی جی ایم

کردار اخلاقیات اس بنیادی خیال پر مبنی ہے کہ ایسے اصول موجود ہیں جو انسانی تاثیر کو کنٹرول کرتے ہیں۔ انسانی جہت میں قدرتی قوانین جو اتنے ہی حقیقی ہیں، اتنے ہی غیر تبدیل شدہ اور ناقابل تردید طور پر "موجود" ہیں جیسے کشش ثقل جیسے قوانین جسمانی جہت میں ہیں۔

ان اصولوں کی حقیقت اور اس کے اثرات کا اندازہ ایک اور مثالی تبدیلی کے تجربے میں لیا جاسکتا ہے جیسا کہ نیوں انسٹی ٹیوٹ کے میکنرین پروسیڈنگز میں فرینک کوچ نے بتایا ہے۔

تریتی اسکواڈرن کو تقویض کر دہ دو جنگی جہاز کئی دنوں سے شدید موسم میں مشقون پر سمندر میں تھے۔  
میں مرکزی جنگی جہاز پر خدمات انجام دے رہا تھا اور رات ہوتے ہی پل پر نظر رکھ رہا تھا۔ دھند کی وجہ  
سے حد نگاہ کم تھی، اس لیے

کپتان پل پر رہ کر تمام سرگرمیوں پر نظر رکھے ہوئے تھا۔

اندھیرا ہونے کے کچھ ہی دیر بعد پل کے پر نظر رکھنے والے شخص نے خبر دی،

"روشنی، اسٹار بورڈ کمان پر اثر انداز ہو رہی ہے۔" یہ مستحکم ہے یا حرکت پذیر

اسٹرن؟" کپتان نے پکارا۔

کاؤٹ نے جواب دیا، "مستحکم، کپتان" جس کا مطلب ہے کہ ہم اس جہاز کے ساتھ خطرناک تصادم کے راستے پر تھے۔

اس کے بعد کپتان نے سگنل مین کو پکارا، "اس جہاز کو سگنل دیں: ہم تصادم کے راستے پر ہیں، آپ کو 20 ڈگری کا کورس تبدیل کرنے کا مشورہ دیں۔

واپس ایک سگنل آیا، "آپ کو 20 ڈگری کا کورس تبدیل کرنے کا مشورہ دیا گیا ہے۔ کپتان نے کہا کہ بھیجیں، میں کپتان ہوں، 20 ڈگری کا کورس تبدیل کرو۔

"میں سیمین سینڈ کلاس کا طالب علم ہوں۔" جواب آیا۔ "بہتر ہے کہ آپ 20 ڈگری کا کورس تبدیل کریں۔

اس وقت تک کپتان غصے میں تھا۔ اس نے کہا، "بھیجو، میں ایک جنگی جہاز ہوں۔ کورس 20 ڈگری تبدیل کریں۔" واپس چمکتی ہوئی روشنی آئی، "میں ایک لائٹ ہاؤس ہوں۔" ہم نے راستہ بدل دیا۔

کپتان اور جب ہم اس مضمون کو پڑھتے ہیں تو ہم نے جس مثالی تبدیلی کا تجربہ کیا ہے وہ صورتحال کو بالکل مختلف روشنی میں ڈال دیتی ہے۔ ہم ایک ایسی حقیقت دیکھ سکتے ہیں جو اس کے محدود تصور کی جگہ لے لیتی ہے۔ ایک ایسی حقیقت جسے سمجھنا ہمارے لئے اپنی روزمرہ کی زندگی میں اتنا ہی اہم ہے جتنا دھنڈ میں

کپتان کے لئے تھا۔

اصول لائٹ ہاؤس کی طرح ہیں۔ یہ قدرتی قوانین ہیں جنہیں توڑا نہیں جاسکتا۔ جیسا کہ سیسل بی ڈی میل نے اپنی یادگار فلم، وی ٹیمین کمانڈر میں شامل اصولوں کے بارے میں مشاہدہ کیا، "ہمارے لئے قانون کو توڑنا ناممکن ہے۔ ہم صرف قانون کے خلاف اپنے آپ کو توڑ سکتے ہیں۔

اگرچہ افراد اپنی زندگی والے اور تعاملات کو اپنے تجربے اور کنڈیشنگ سے ابھرنے والے نمونوں یا نقشوں کے لحاظ سے دیکھ سکتے ہیں، لیکن یہ نقشے علاقہ نہیں ہیں۔ وہ ایک "شخصی حقیقت" ہیں، صرف علاقے کو بیان کرنے کی ایک کوشش ہے۔

"معروضی حقیقت" یا خود علاقہ، "لائٹ ہاؤس" اصولوں پر مشتمل ہے جو انسانی ترقی اور خوشی کو کنٹرول کرتے ہیں۔ قدرتی قوانین جو پوری تاریخ میں ہر مہذب معاشرے کے تانے بانے میں بنے ہوئے ہیں اور ہر اس خاندان اور ادارے کی جڑوں پر مشتمل ہیں جو پائیدار اور خوشحال رہا ہے۔ ہمارے دماغی نقشے جس حد تک علاقے کو درست طریقے سے بیان کرتے ہیں وہ اس کے وجود کو تبدیل نہیں کرتا ہے۔

اس طرح کے اصولوں یا قدرتی قوانین کی حقیقت ہر اس شخص کے لئے واضح ہو جاتی ہے جو گہرائی سے سوچتا ہے اور معاشرتی تاریخ کے چکر کا جائزہ لیتا ہے۔ یہ اصول بار بار سامنے آتے رہتے ہیں، اور جس حد تک معاشرے میں لوگ ان کو پہچانتے ہیں اور ان کے ساتھ ہم آہنگی سے رہتے ہیں وہ انہیں بقا اور استحکام یا ٹوٹ پھوٹ اور تباہی کی طرف لے جاتا ہے۔

جن اصولوں کی میں بات کر رہا ہوں وہ مخفی، پر اسراریا "مذہبی" خیالات نہیں ہیں۔ اس کتاب میں کوئی ایسا اصول نہیں ہے جو کسی خاص عقیدے یا مذہب سے منفرد ہو، بلکہ میرا اپنا۔ یہ اصول ہر بڑے پائیدار مذہب کے ساتھ ساتھ پائیدار سماجی فلسفے اور اخلاقی نظام کا حصہ ہیں۔ وہ خود واضح ہیں اور کسی بھی فرد کے ذریعہ آسانی سے تصدیق کی جاسکتی ہے۔ ایسا لگتا ہے جیسے یہ اصول یا قدرتی قوانین انسانی حالت کا

حصہ ہیں، انسانی شعور کا حصہ ہیں، انسانی ضمیر کا حصہ ہیں۔ ایسا لگتا ہے کہ وہ تمام انسانوں میں موجود ہیں، چاہے وہ سماجی کنڈیشننگ اور ان کے ساتھ وفاداری سے قطع نظر ہوں، بھلے ہی وہ اس طرح کے حالات یا بے وفائی سے غرق یا بے حس ہوں۔

مثال کے طور پر، میں انصاف کے اصول کی طرف اشارہ کر رہا ہوں، جس سے مساوات اور انصاف کا ہمارا پورا تصور تیار ہوا ہے۔ ایسا لگتا ہے کہ چھوٹے بچوں میں مخالف کنڈیشننگ تجربات کے علاوہ بھی شفافیت کے خیال کا فطری احساس ہوتا ہے۔ انصاف کی تعریف اور حصول کے طریقہ کار میں بہت فرق ہے، لیکن اس خیال کے بارے میں تقریباً عالمگیر شعور ہے۔

دیگر مثالوں میں دینیت داری اور ایمانداری شامل ہو گی۔ وہ اعتماد کی بنیاد بناتے ہیں جو تعاون اور طویل مدتی ذاتی اور باہمی ترقی کے لئے ضروری ہے۔

دوسرے اصول انسانی وقار ہے۔ ریاستہائے متحدہ کے اعلامیے میں بنیادی تصور

آزادی اس قدر یا اصول کی ترجمانی کرتی ہے۔ "ہم ان سچائیوں کو خود ساختہ سمجھتے ہیں، یہ کہ تمام انسان برابر پیدا ہوئے ہیں، کہ انہیں ان کے خالق نے کچھ ناقابل تنشیخ حقوق عطا کیے ہیں، ان میں زندگی، آزادی اور خوشی کی تلاش شامل ہیں۔

ایک اور اصول خدمت ہے، یا شراکت کرنے کا خیال ہے۔ دوسرا معیار ہے یا

عمرہ۔

صلاحیت کا اصول ہے، یہ خیال کہ ہم جنوں ہیں اور زیادہ سے زیادہ صلاحیتوں کو بڑھا سکتے ہیں اور ترقی کر سکتے ہیں اور جاری کر سکتے ہیں، زیادہ سے زیادہ صلاحیتوں کو فروغ دے سکتے ہیں۔ صلاحیت سے بہت زیادہ تعلق ترقی کا اصول ہے۔ صلاحیت کو جاری کرنے اور ترقی پذیر صلاحیتوں کو جاری کرنے کا عمل، جس کے ساتھ صبر، پرورش اور حوصلہ افزائی جیسے اصولوں کی ضرورت ہوتی ہے۔

اصول عمل نہیں ہیں۔ ایک مشق ایک مخصوص سرگرمی یا عمل ہے۔ ایک عمل جو ایک صورت میں کام کرتا ہے ضروری نہیں کہ دوسرے میں کام کرے، کیونکہ والدین جنہوں نے دوسرے بچے کی پرورش کرنے کی کوشش کی ہے وہ پہلے کی طرح آسانی سے تصدیق کر سکتے ہیں۔

اگرچہ طرز عمل حالات کے لحاظ سے مخصوص ہیں، لیکن اصول گہری، بنیادی سچائیاں ہیں جن کا عالمگیر اطلاق ہوتا ہے۔ ان کا اطلاق افراد پر، شادیوں پر، خاندانوں پر، ہر قسم کی نجی اور سرکاری تنظیموں پر ہوتا ہے۔ جب ان سچائیوں کو عادات میں داخل کیا جاتا ہے تو، وہ لوگوں کو مختلف حالات سے نمٹنے کے لئے مختلف طریقوں کو تخلیق کرنے کے لئے با اختیار بناتے ہیں۔

اصول اقدار نہیں ہیں۔ چوروں کا ایک گروہ اقدار کا اشتراک کر سکتا ہے، لیکن وہ ان بنیادی اصولوں کی خلاف ورزی کر رہے ہیں جن کے بارے میں ہم بات کر رہے ہیں۔ اصول علاقہ ہیں۔ اقدار نقشے ہیں۔ جب ہم صحیح اصولوں کی قدر کرتے ہیں، تو ہمارے پاس سچائی ہوتی ہے۔ چیزوں کا علم جیسا کہ وہ ہیں۔

اصول انسانی طرز عمل کے لئے رہنمای اصول ہیں جو پائیدار، مستقل قدر کے حامل ثابت ہوتے ہیں۔ وہ

بنیادی ہیں۔ وہ بنیادی طور پر ناقابل تردید ہیں کیونکہ وہ خود واضح ہیں۔ اصولوں کی خود ساختہ فطرت کو فوری طور پر سمجھنے کا ایک طریقہ یہ ہے کہ ان کے مخالفین کی بنیاد پر ایک موثر زندگی گزارنے کی کوشش کرنے کی مضامنہ خیزی پر غور کیا جائے۔ مجھے شک ہے کہ کوئی بھی نا انصافی، دھوکہ دہی، بنیاد پرستی، لاپرواہی، او سط درجے یا انحطاط کو دیر پاخوٹی اور کامیابی کی ٹھوس بنیاد سمجھتا ہے۔ اگرچہ لوگ اس بارے میں بحث کر سکتے ہیں کہ ان اصولوں کی وضاحت یا اظہار یا حصول کیسے کیا جاتا ہے، لیکن ایسا لگتا ہے کہ ان کا وجود فطری شعور اور شعور موجود ہے۔

ہمارے نقشے یا پیراذ اذ ان اصولوں یا قدرتی قوانین کے ساتھ جتنا قریب سے ہم آہنگ ہوں گے، وہ اتنے ہی زیادہ درست اور فعال ہوں گے۔ درست نقشہ ہمارے رویوں اور طرز عمل کو تبدیل کرنے پر خرچ کی جانے والی کسی بھی کوشش سے کہیں زیادہ ہماری ذاتی اور باہمی تاثیر کو متاثر کریں گے۔

## ترقی اور تبدیلی کے اصول

شخصیت کی اخلاقیات کی چمک، بڑے پیانے پر اپیل، یہ ہے کہ زندگی کے معیار کو حاصل کرنے کا کوئی تیز اور آسان طریقہ ہے۔ ذاتی تاثیر اور دوسرے لوگوں کے ساتھ امیر، گھرے تعلقات۔ کام اور ترقی کے قدرتی عمل سے گزرے بغیر جو اسے ممکن بناتا ہے۔

یہ مادہ کے بغیر علامت ہے۔ یہ "جلدی امیر ہو جاؤ" اسکیم ہے جس میں "کام کے بغیر دولت" کا وعدہ کیا گیا ہے۔ اور یہ کامیاب بھی لگ سکتا ہے۔ لیکن منصوبہ ساز باقی رہتا ہے۔

شخصیت کی اخلاقیات گمراہ کن اور گمراہ کن ہے۔ اور اس کی تکنیک اور فوری اصلاح کے ساتھ اعلیٰ معیار کے نتائج حاصل کرنے کی کوشش کرنا اتنا ہی موثر ہے جتنا کہ ڈیٹرائیٹ کے نقشے کا استعمال کرتے ہوئے شکا گو میں کسی جگہ تک پہنچنے کی کوشش کرنا۔

ایک فرام کے الفاظ میں، شخصیت کی اخلاقیات کی جڑوں اور پھلوں کا ایک ماہر مبصر:

آج ہم ایک ایسے شخص سے ملتے ہیں جو ایک خود کار شخص کی طرح بر تاو کرتا ہے، جو خود کو نہیں جانتا یا سمجھتا نہیں ہے، اور وہ واحد شخص ہے جسے وہ جانتا ہے، جس کی بے معنی گفتگو نے مواصلاتی گفتگو کی جگہ لے لی ہے، جس کی مصنوعی مسکراہٹ نے حقیقی ہنسی کی جگہ لے لی ہے، اور جس کی مایوسی کے احساس نے حقیقی درد کی جگہ لے لی ہے۔ اس شخص کے بارے میں دو باتیں کہی جاسکتی ہیں۔ ایک یہ کہ وہ خود ساختہ اور انفرادیت کے نقصان کا شکار ہے جو لا علاج معلوم ہوتا ہے۔ اس کے ساتھ ساتھ ان کے بارے میں یہ بھی کہا جاسکتا ہے کہ وہ بنیادی طور پر ہم میں سے ان لاکھوں لوگوں سے مختلف نہیں ہیں جو اس زمین پر چلتے ہیں۔

پوری زندگی میں، ترقی اور ترقی کے سلسلہ وار مراحل ہوتے ہیں۔ ایک بچہ پلٹنا، بیٹھنا، رینگنا اور پھر چلنا اور دوڑنا سیکھتا ہے۔ ہر قدم اہم ہے اور ہر ایک میں وقت لگتا ہے۔ کوئی قدم نہیں چھوڑ جاسکتا۔ یہ زندگی کے تمام مراحل میں، ترقی کے تمام شعبوں میں ہے، چاہے وہ پیانو بجانا سیکھنا ہو یا کام کرنے والے ساتھی کے ساتھ موثر طریقے سے بات چیت کرنا ہو۔ یہ افراد کے ساتھ، شادیوں کے ساتھ، خاندانوں کے ساتھ، اور تنظیموں کے ساتھ ہے۔

ہم جسمانی چیزوں کے شعبے میں اس حقیقت یا عمل کے اصول کو جانتے اور قبول کرتے ہیں، لیکن جذباتی علاقوں میں، انسانی تعلقات میں، اور یہاں تک کہ ذاتی کردار کے شعبے میں بھی اسے سمجھنا کم عام اور زیادہ مشکل ہے۔ اور اگر ہم اسے سمجھتے بھی ہیں، تو اسے قبول کرنا اور اس کے ساتھ ہم آہنگی سے رہنا اور بھی کم عام اور زیادہ مشکل ہے۔ تیجتنا، ہم بعض اوقات ایک شارت کٹ کی تلاش کرتے ہیں، امید کرتے ہیں کہ وقت اور کوشش بچانے اور پھر بھی مطلوبہ نتائج حاصل کرنے کے لئے ان میں سے کچھ اہم اقدامات کو چھوڑنے کے قابل ہو جائیں۔

لیکن کیا ہوتا ہے جب ہم اپنی ترقی اور ترقی میں ایک قدر تی عمل کو شارت کٹ کرنے کی کوشش کرتے

ہیں؟ اگر آپ صرف ایک او سط ٹینس کھلاڑی ہیں لیکن بہتر تاثر قائم کرنے کے لئے اعلیٰ سطح پر کھلینے کا فیصلہ کرتے ہیں تو اس کا نتیجہ کیا ہو گا؟ کیا صرف ثابت سوچ ہی آپ کو کسی پیشہ ور کے خلاف مؤثر انداز میں مقابلہ کرنے کے قابل بنائے گی؟

کیا ہو گا اگر آپ اپنے دوستوں کو یہ یقین دلائیں کہ آپ کنسٹ ہال کی سطح پر پیانو بجا سکتے ہیں جبکہ آپ کی اصل موجودہ مہارت ایک ابتدائی شخص کی تھی؟ جوابات واضح ہیں۔ اس ترقیاتی عمل کی خلاف ورزی کرنا، نظر انداز کرنا، یا شارت کٹ کرنا ممکن ہے۔ یہ فطرت کے برعکس ہے، اور اس طرح کے شارت کٹ کو تلاش کرنے کی کوشش صرف مایوسی اور مایوسی کا نتیجہ ہے۔

دس نکاتی پیانا نے پر، اگر میں کسی بھی شعبے میں لیول ٹوپر ہوں، اور لیول فائیو تک جانے کی خواہش رکھتا ہوں، تو مجھے سب سے پہلے لیول تھری کی طرف قدم بڑھانا ہو گا۔ "ایک ہزار میل کا سفر پہلے قدم سے شروع ہوتا ہے" اور ایک وقت میں صرف ایک قدم اٹھایا جا سکتا ہے۔

اگر آپ کسی استاد کو یہ نہیں بتائیں گے کہ آپ کس سطح پر ہیں۔ سوال پوچھ کر، یا اپنی جہالت کا انکشاف کر کے۔ آپ سیکھیں گے یا ترقی نہیں کریں گے۔ آپ زیادہ دیر تک دکھاؤ نہیں کر سکتے، کیونکہ آخر کار آپ کو پہنچ چل جائے گا۔ جہالت کا اعتراف اکثر ہماری تعلیم کا پہلا قدم ہوتا ہے۔ تھورو نے سکھایا، "ہم اپنی جہالت کو کیسے یاد رکھ سکتے ہیں، جو ہماری ترقی کے لئے ضروری ہے، جب ہم ہر وقت اپنے علم کو استعمال کر رہے ہیں؟"

مجھے ایک موقع یاد ہے جب دونوں جوان عورتیں، جو میرے ایک دوست کی بیٹیاں تھیں، روتے ہوئے میرے پاس آئیں اور اپنے والد کی سختی اور سمجھ بوجھ کی کمی کی شکایت کی۔ وہ نتائج کے خوف سے اپنے والدین کے ساتھ کھل کر بات کرنے سے ڈرتے تھے۔ اور پھر بھی انہیں اپنے والدین کی محبت، تفہیم اور رہنمائی کی اشد ضرورت تھی۔

میں نے والد سے بات کی اور پایا کہ وہ فکری طور پر جانتے تھے کہ کیا ہو رہا ہے۔ لیکن اگرچہ انہوں نے اعتراف کیا کہ انہیں مزاج کا مسئلہ ہے، لیکن انہوں نے اس کی ذمہ داری لینے اور ایمانداری سے اس حقیقت کو قبول کرنے سے انکار کر دیا کہ ان کی جذباتی نشوونما کی سطح کم تھی۔ تبدیلی کی طرف پہلا قدم اٹھانے کے لئے یہ اس سے کہیں زیادہ تھا جو اس کا غرور نگل سکتا تھا۔

بیوی، شوہر، بچوں، دوستوں یا کام کرنے والے ساتھیوں کے ساتھ موثر طریقے سے تعلق قائم کرنے کے لئے، ہمیں سننا سیکھنا ہو گا۔ اور اس کے لئے جذباتی طاقت کی ضرورت ہوتی ہے۔ سننے میں صبر، کشادگی

اور

سمجھنے کی خواہش۔ کردار کی انہتائی ترقی یافتہ خصوصیات۔ کم جذباتی سطح سے کام کرنا اور اعلیٰ سطح کا مشورہ دینا بہت آسان ہے۔

ہماری ترقی کی سطح ٹینس یا پیانو بجانے کے ساتھ کافی واضح ہے، جہاں دکھاوا کرنا ناممکن ہے۔ لیکن کردار اور جذباتی ترقی کے شعبوں میں یہ اتنا واضح نہیں ہے۔ ہم کسی اجنبی یا ساتھی کے لئے "پوز" اور "پہن" سکتے ہیں۔ ہم دکھاوا کر سکتے ہیں۔ اور تھوڑی دیر کے لئے ہم اس کے ساتھ مل سکتے ہیں۔ کم از کم عوامی طور پر۔ ہم اپنے آپ کو دھوکہ بھی دے سکتے ہیں۔ پھر بھی مجھے یقین ہے کہ ہم میں سے زیادہ تر اس حقیقت کو جانتے ہیں کہ ہم واقعی اندر کیا ہیں۔ اور مجھے لگتا ہے کہ جن لوگوں کے ساتھ ہم رہتے ہیں اور ان کے ساتھ کام کرتے ہیں ان میں سے بہت سے بھی ایسا ہی کرتے ہیں۔

میں نے ترقی کے اس قدر تی عمل کو اکثر کاروباری دنیا میں شارت کٹ کرنے کی کوشش کے نتائج دیکھے ہیں، جہاں ایگزیکٹو مضمبوط تقریروں، مسکراہٹ کی تربیت، اور بیرونی مداخلت، یا انضمام، حصول، اور دوستانہ یا غیر دوستانہ تحویل کے ذریعہ بہتر پیداواری صلاحیت، معیار، حوصلے اور کسٹمر سروس کی ایک نئی ثقافت کو "خریدنے" کی کوشش کرتے ہیں۔ لیکن وہ اس طرح کی جوڑ توڑ سے پیدا ہونے والے کم اعتماد کے ماحول کو نظر انداز کرتے ہیں۔ جب یہ طریقے کام نہیں کرتے ہیں تو، وہ شخصیت کی اخلاقی تکنیکوں کی تلاش کرتے ہیں جو ہر وقت قدر تی اصولوں اور عمل کو نظر انداز کرتے ہیں اور ان کی خلاف ورزی کرتے ہیں جن پر ایک اعلیٰ اعتماد کی ثقافت کی بنیاد ہوتی ہے۔

\* \* \*

مجھے یاد ہے کہ میں نے کئی سال پہلے ایک باپ کی حیثیت سے اس اصول کی خلاف ورزی کی تھی۔ ایک دن میں اپنی چھوٹی بچی کی تیسری سالگرہ کی تقریب میں گھر واپس آیا تو اسے سامنے والے کمرے کے کونے میں

پایا، جو اپنے تمام تھائے تھے اور دوسرے بچوں کو ان کے ساتھ کھلینے کی اجازت دینے کے لیے تیار نہیں تھی۔ پہلی چیز جو میں نے محسوس کی وہ یہ تھی کہ کمرے میں موجود کئی والدین اس خود غرضی کا مظاہرہ دیکھ رہے تھے۔ میں شرمندہ تھا، اور دوگنا کیونکہ اس وقت میں انسانی تعلقات میں یونیورسٹی کی کلاسیں پڑھا رہا تھا۔ اور میں ان والدین کی توقعات کو جانتا تھا، یا کم از کم محسوس کرتا تھا۔

کمرے کا ماحول واقعی پر جوش تھا۔ بچے ہاتھ پھیلا کر میری چھوٹی بیٹی کے ارد گرد جمع ہو رہے تھے، ان تھنوں سے کھلینے کے لیے کہہ رہے تھے جو انہوں نے ابھی دیے تھے، اور میری بیٹی سختی سے انکار کر رہی تھی۔ میں نے اپنے آپ سے کہا، "یقیناً مجھے اپنی بیٹی کو بانٹنا سکھانا چاہئے۔ اشتراک کی قدر سب سے بنیادی چیزوں میں سے ایک ہے جس پر ہم یقین رکھتے ہیں۔

تو میں نے سب سے پہلے ایک سادہ درخواست کی کو شش کی۔ "ہنی، کیا تم اپنے دوستوں کے ساتھ وہ کھلو نے شیر کرو گی جو انہوں نے تمہیں دیے ہیں؟"

"نہیں۔" اس نے صاف صاف جواب دیا۔

میرا دوسری طریقہ تھوڑا سا استدلال استعمال کرنا تھا۔ "ہنی، اگر تم اپنے کھلونوں کو ان کے ساتھ بانٹنا سیکھ لوجب وہ آپ کے گھر پر ہوں، تو جب آپ ان کے گھر جائیں گے تو وہ آپ کے ساتھ اپنے کھلو نے بانٹیں گے۔

ایک بار پھر، فوری جواب تھا "نہیں!"

میں تھوڑا زیادہ شرمندہ ہو رہا تھا، کیونکہ یہ واضح تھا کہ میرا کوئی اثر در سو خ نہیں تھا۔ تیسرا طریقہ رشوت خوری تھا۔ میں نے بہت نرمی سے کہا، "ہنی، اگر آپ شیر کریں تو، میرے پاس آپ کے لئے ایک خاص سر پرائز ہے۔ میں تمہیں گوند کا ایک ٹکڑا دوں گا۔"

"مجھے گوند نہیں چاہیے!" وہ پھٹ پڑی۔

اب میں پریشان ہو رہا تھا۔ اپنی چوٹھی کو شش میں، میں نے خوف اور دھمکی کا سہارا لیا۔ "جب تک آپ

اشٹرَاک نہیں کریں گے، آپ حقیقی مصیبت میں ہوں گے!"

"مجھے پرواہ نہیں! وہ چیخنی۔" یہ میری چیزیں ہیں۔ مجھے اشتراک کرنے کی ضرورت نہیں ہے!"

آخر کار میں نے طاقت کا سہارا لیا۔ میں نے صرف کچھ کھلونے لیے اور انہیں دوسرا بچوں کو دے

دیا۔ "یہاں بچے، ان کے ساتھ کھلیو۔"

شاید میری بیٹی کو دینے سے پہلے چیزوں کو حاصل کرنے کے تجربے کی ضرورت تھی

ان۔ (درحقیقت، جب تک میرے پاس کچھ نہ ہو، کیا میں واقعی اسے کبھی دے سکتا ہوں؟) اسے اپنے والد کی حیثیت سے مجھے یہ تجربہ دینے کے لئے جذباتی پختگی کی اعلیٰ سطح کی ضرورت تھی۔

لیکن اس وقت، میں نے میرے بچے کی نشوونما اور ہمارے تعلقات سے زیادہ میرے بارے میں والدین کی رائے کو اہمیت دی۔ میں نے صرف ایک ابتدائی فیصلہ کیا کہ میں صحیح تھا۔ اسے اشتراک کرنا چاہئے، اور وہ ایسا نہ کرنے میں غلط تھا۔

شاید میں نے اس پر اعلیٰ سطح کی توقعات صرف اس لیے لگائی تھیں کہ میں اپنے پیانا پر نچلی سطح پر تھا۔ میں صبر یا سمجھ داری دینے سے قاصر یا تیار نہیں تھا، لہذا مجھے توقع تھی کہ وہ چیزیں دے گی۔ اپنی کمی کو پورا کرنے کی کوشش میں، میں نے اپنے عہدے اور اختیار سے طاقت حاصل کی اور اسے وہ کرنے پر مجبور کیا جو میں چاہتا تھا۔

لیکن قرض لینے کی طاقت کمزوری پیدا کرتی ہے۔ یہ قرض لینے والے میں کمزوری پیدا کرتا ہے کیونکہ یہ چیزوں کو حاصل کرنے کے لئے بیرونی عوامل پر انحصار کو تقویت دیتا ہے۔ یہ اس شخص میں کمزوری پیدا کرتا ہے جو قبول کرنے پر مجبور ہوتا ہے، جس سے آزادانہ استدلال، ترقی اور داخلی نظم و ضبط کی نشوونما رک جاتی ہے۔ اور آخر میں، یہ تعلقات میں کمزوری پیدا کرتا ہے۔ خوف تعاون کی جگہ لے لیتا ہے، اور اس میں شامل دونوں افراد زیادہ من مانی اور دفاعی بن جاتے ہیں۔

اور کیا ہوتا ہے جب ادھار لی گئی طاقت کا منبع۔ چاہے وہ اعلیٰ سائز ہو یا جسمانی طاقت، پوزیشن، اختیار، اسناد، حیثیت کی علامتیں، ظاہری شکل، یاماضی کی کامیابیاں۔ تبدیل ہو جاتی ہیں یا اب موجود نہیں ہیں؟ اگر میں زیادہ پختہ ہوتا تو میں اپنی اندر ورنی طاقت یعنی اشتراک اور ترقی کے بارے میں اپنی تفہیم اور محبت اور پروش کی صلاحیت پر انحصار کر سکتا تھا اور اپنی بیٹی کو آزادانہ انتخاب کرنے کی اجازت دیتا کہ وہ اشتراک کرنا چاہتی ہے یا نہیں۔ شاید اس کے ساتھ بحث کرنے کی کوشش کرنے کے بعد، میں بچوں کی توجہ ایک دلچسپ کھیل کی طرف موڑ سکتا تھا، اپنے بچے سے تمام جذباتی دباوہ ٹھا سکتا تھا۔ میں نے سیکھا ہے

کہ ایک بار جب بچے حقیقی ملکیت کا احساس حاصل کرتے ہیں تو، وہ بہت فطری طور پر، آزادانہ طور پر، اور خود بخود اشتراک کرتے ہیں۔

میرا تجربہ یہ رہا ہے کہ بعض اوقات پڑھانے کے لیے اور کبھی نہ پڑھانے کا۔ جب تعلقات کشیدہ ہوتے ہیں اور ہوا جذبات سے بھری ہوتی ہے تو، سکھانے کی کوشش کو اکثر فیصلہ اور انکار کی ایک شکل کے طور پر سمجھا جاتا ہے۔ لیکن جب رشتہ اچھا ہو تو بچے کو اکیلے، خاموشی سے لے جانا اور تعلیم یا قدر پر تبادلہ خیال کرنا بہت زیادہ اثر انداز ہوتا ہے۔ ہو سکتا ہے کہ ایسا کرنے کی جذباتی پختگی اس وقت میرے صبر اور داخلی کنشروں کی سطح سے باہر تھی۔

شاید حقیقی اشتراک کے احساس سے پہلے ملکیت کا احساس آنے کی ضرورت ہے۔ بہت سے لوگ جو میکانی طور پر دیتے ہیں یا اپنی شادیوں اور خاندانوں میں حصہ لینے سے انکار کرتے ہیں، انہوں نے کبھی یہ تجربہ نہیں کیا ہو گا کہ خود کو، اپنی شناخت اور خود اعتمادی کا احساس رکھنے کا کیا مطلب ہے۔ واقعی ہمارے بچوں کی ترقی میں مدد کرنے میں اتنا صبر کرنا شامل ہو سکتا ہے کہ وہ قبضے کا احساس حاصل کرنے کے ساتھ ساتھ اتنا عقلمند بھی ہوں کہ انہیں خود مثال دینے اور فراہم کرنے کی اہمیت سکھا سکیں۔

ہم پی رو بلیم کو جس طرح دیکھتے ہیں وہ مسئلہ ہے

لوگ اس وقت جیران رہ جاتے ہیں جب وہ افراد، خاندانوں اور تنظیموں کی زندگیوں میں اچھی چیزوں ہوتے دیکھتے ہیں جو ٹھوس اصولوں پر مبنی ہوتی ہیں۔ وہ اس طرح کی ذاتی طاقت اور پختگی، اس طرح کے خاندانی اتحاد اور ٹیم ورک، اس طرح کے ہم آہنگ تنظیمی ثقافت کی تعریف کرتے ہیں۔

اور ان کی فوری درخواست ان کے بنیادی پیر اڈا مم کو بہت واضح کرتی ہے۔ "تم یہ کیسے کرتے ہو؟" مجھے تکنیک سکھائیں۔ "وہ واقعی یہ کہہ رہے ہیں،" مجھے کچھ فوری حل مشورہ یا حل دیں جو میری اپنی حالت میں

درد کو دور کرے گا۔"

وہ ایسے لوگوں کو تلاش کریں گے جوان کی خواہشات کو پورا کریں گے اور ان چیزوں کو سکھائیں گے۔ اور تھوڑی دیر کے لئے،

مہارت اور تکنیک کام کر سکتے ہیں۔ وہ سو شل اسپرین اور بینڈ ایڈز کے ذریعے کچھ کامیاب یا شدید مسائل کو ختم کر سکتے ہیں۔

لیکن بنیادی داعمی حالت برقرار رہتی ہے، اور آخر کار نئی شدید علامات ظاہر ہوں گی۔ جتنا زیادہ لوگ فوری طور پر ٹھیک ہوتے ہیں اور شدید مسائل اور درد پر توجہ مرکوز کرتے ہیں، اتنا ہی زیادہ یہ نقطہ نظر بنیادی داعمی حالت میں حصہ ڈالتا ہے۔

جس طرح سے ہم مسئلے کو دیکھتے ہیں وہ مسئلہ ہے۔

اس باب کو متعارف کرانے والے کچھ خدشات پر ایک بار پھر نظر ڈالیں، اور شخصیت کی اخلاقی سوچ کے اثرات پر نظر ڈالیں۔

میں نے موثر میجنت ٹریننگ پر ایک کے بعد ایک کورس لیا ہے۔ میں اپنے ملازمین سے بہت کچھ توقع کرتا ہوں اور میں ان کے ساتھ دوستانہ سلوک کرنے اور ان کے ساتھ صحیح سلوک کرنے کے لئے سخت محنت کرتا ہوں۔ لیکن مجھے ان سے کوئی وفاداری محسوس نہیں ہوتی۔ مجھے لگتا ہے کہ اگر میں ایک دن کے لئے گھر پر بیمار ہوتا، تو وہ اپنا زیادہ تر وقت پانی کے چشمے میں گزارتے۔ میں انہیں خود مختار اور ذمہ دار غنے کی تربیت کیوں نہیں دے سکتا یا ایسے ملازمین کی تلاش کیوں نہیں کر سکتا جو ہو سکتے ہیں؟

پر سنسٹی اپنگس مجھے بتاتی ہے کہ میں کسی قسم کا ڈرامائی قدم اٹھا سکتا ہوں۔ چیزوں کو ہلا سکتا ہوں، سر گھما سکتا ہوں۔ جس سے میرے ملازمین شکل اختیار کریں گے اور ان کے پاس جو کچھ ہے اس کی تعریف کریں گے۔ یا یہ کہ مجھے کوئی تحریکی تربیتی پروگرام مل سکتا ہے جو انہیں پر عزم بنادے گا۔ یا یہاں تک کہ میں نئے لوگوں کی خدمات حاصل کر سکتا ہوں جو بہتر کام کریں گے۔

لیکن کیا یہ ممکن ہے کہ اس بظاہر بے وقارویے کے تحت، یہ ملازمین سوال کرتے ہیں کہ کیا میں واقعی

ان کے بہترین مفاد میں کام کرتا ہوں؟ کیا وہ محسوس کرتے ہیں کہ میں انہیں میکانی اشیاء کے طور پر دیکھ رہا ہوں؟ کیا اس میں کوئی سچائی ہے؟

اندر سے، کیا واقعی میں انہیں اسی طرح دیکھتا ہوں؟ کیا اس بات کا کوئی امکان ہے کہ میں اپنے لئے کام کرنے والے لوگوں کو جس طرح دیکھتا ہوں وہ اس مسئلے کا حصہ ہے؟

کرنے کے لئے بہت کچھ ہے۔ اور کبھی بھی کافی وقت نہیں ہے۔ میں سارا دن، ہر دن، ہفتے کے ساتوں دن دباؤ اور پریشانی محسوس کرتا ہوں۔ میں نے ٹائم میجنٹ سیمینارز میں شرکت کی ہے اور میں نے نصف درجہ مختلف منصوبہ بندی کے نظاموں کی کوشش کی ہے۔ انہوں نے کچھ لوگوں کی مدد کی ہے، لیکن مجھے اب بھی نہیں گلتا کہ میں وہ خوشنگوار، پیداواری، پر امن زندگی گزار رہا ہوں جو میں جیسا چاہتا ہوں۔

شخصیت کی اخلاقیات مجھے بتاتی ہے کہ وہاں کچھ نہ کچھ ضرور ہونا چاہیے۔ کوئی نیا منصوبہ ساز یا سیمینار جو مجھے ان تمام دباؤ کو زیادہ موثر طریقے سے سنبھالنے میں مددے گا۔

لیکن کیا اس بات کا امکان ہے کہ کارکردگی اس کا جواب نہیں ہے؟ کیا کم وقت میں زیادہ کام کرنے سے کوئی فرق پڑے گا یا اس سے اس رفتار میں اضافہ ہو گا جس پر میں ان لوگوں اور حالات پر رد عمل ظاہر کرتا ہوں جو میری زندگی کو نظرول کرتے ہیں؟

کیا کوئی ایسی چیز ہو سکتی ہے جسے مجھے زیادہ گہرے، زیادہ بنیادی انداز میں دیکھنے کی ضرورت ہے۔ اپنے اندر کوئی ایسا نمونہ جو میرے وقت، میری زندگی اور اپنی فطرت کو دیکھنے کے انداز کو متاثر کرتا ہے؟

میری شادی ٹھیک ہو گئی ہے۔ ہم لڑتے یا کچھ بھی نہیں کرتے۔ ہم اب ایک دوسرے سے محبت نہیں کرتے۔ ہم مشاورت کے لئے گئے ہیں۔ ہم نے بہت سی چیزوں کی کوشش کی ہے، لیکن ہم اس احساس کو

دوبارہ زندہ نہیں کر سکتے ہیں جو ہم ہوا کرتے تھے۔

شخصیت اخلاقیات مجھے بتاتی ہے کہ کوئی نئی کتاب یا کوئی سینما ہونا چاہئے جہاں لوگ اپنے تمام احساسات کو سامنے لائیں جس سے میری بیوی کو مجھے بہتر طور پر سمجھنے میں مدد ملے گی۔ یا ہو سکتا ہے کہ یہ بیکار ہو، اور صرف ایک نیار شستہ ہی وہ محبت فراہم کرے گا جس کی مجھے ضرورت ہے۔

لیکن کیا یہ ممکن ہے کہ میری شریک حیات اصل مسئلہ نہیں ہے؟ کیا میں اپنے شریک حیات کو با اختیار بنا سکتا ہوں

کمزوریاں اور میری زندگی کو اس طرح کا کام بنانا جس طرح میرے ساتھ سلوک کیا جاتا ہے؟  
کیا میرے پاس اپنے شریک حیات کے بارے میں، شادی کے بارے میں، محبت کے بارے میں کوئی  
بنیادی مثال ہے، جو مسئلے کو حل کر رہی ہے؟

\* \* \*

کیا آپ دیکھ سکتے ہیں کہ شخصیت کی اخلاقیات کے تصورات کس طرح بنیادی طور پر ہمارے مسائل کو  
دیکھنے کے ساتھ ان کو حل کرنے کی کوشش کرنے کے طریقے پر اثر انداز ہوتے ہیں؟  
لوگ اسے دیکھیں یا نہ دیکھیں، بہت سے لوگ شخصیت اخلاقیات کے کھوکھلے وعدوں سے مايوس ہو  
رہے ہیں۔ جب میں ملک بھر میں سفر کرتا ہوں اور تنظیموں کے ساتھ کام کرتا ہوں، تو میں دیکھتا ہوں کہ  
طویل مدتی سوچ رکھنے والے ایگزیکٹووز کو نفسیاتی نفسيات اور "موٹیویشنل" بولنے والوں کی طرف سے بند  
کر دیا جاتا ہے جن کے پاس تفریحی کہانیوں کے علاوہ اور کچھ نہیں ہوتا ہے۔

وہ مادہ چاہتے ہیں۔ وہ عمل چاہتے ہیں۔ وہ اسپرین اور بینڈ ایڈز سے زیادہ چاہتے ہیں۔ وہ دائمی بنیادی  
مسائل کو حل کرنا چاہتے ہیں اور ان اصولوں پر توجہ مرکوز کرنا چاہتے ہیں جو طویل مدتی نتائج لاتے ہیں۔

### سوچنے کا ایک نیا پہلو

البرٹ آئن سٹائنس کا کہنا تھا کہ ۱۰میں جن اہم مسائل کا سامنا ہے وہ اس سطح کی سوچ پر حل نہیں ہو سکتے  
جس سطح پر ہم انہیں تخلیق کرتے وقت تھے۔

جب ہم اپنے ارد گرد اور اپنے اندر نظر ڈالتے ہیں اور ان مسائل کو پہچانتے ہیں جو ہم رہتے ہیں اور

شخصیت کی اخلاقیات کے اندر تعامل کرتے ہیں تو ہمیں احساس ہونے لگتا ہے کہ یہ گھرے، بنیادی مسائل ہیں جن کو سطح پر حل نہیں کیا جاسکتا ہے جس پر انہیں پیدا کیا گیا تھا۔

ہمیں ان گھرے خدشات کو حل کرنے کے لئے ایک نئی سطح، گھری سطح کی سوچ کی ضرورت ہے۔ ان اصولوں پر مبنی ایک مثال جو موثر انسان اور تعامل کے علاقے کو درست طور پر بیان کرتی ہے۔

سوچ کی یہ نئی سطح انتہائی موثر لوگوں کی 7 عادات کے بارے میں ہے۔ یہ ذاتی اور باہمی تاثیر کے لئے ایک اصول پر مبنی، کردار پر مبنی، "اندرونی-باہر" نقطہ نظر ہے۔

"اندر سے باہر" کا مطلب ہے سب سے پہلے خود سے شروع کرنا۔ اس سے بھی زیادہ بنیادی طور پر، سب سے زیادہ سے شروع کرنے کے لئے

خود کے اندرونی حصے کے ساتھ۔ آپ کے پیراڈائز، آپ کے کردار، اور آپ کے محركات کے ساتھ۔ اس میں کہا گیا ہے کہ اگر آپ خوشگوار شادی کرنا چاہتے ہیں تو ایک ایسا شخص بنیں جو ثابت توانائی پیدا کرے اور اسے با اختیار بنانے کے بجائے منفی توانائی کو بالائے طاق رکھے۔ اگر آپ ایک زیادہ خوشگوار، تعاون کرنے والے نو عمر ہونا چاہتے ہیں تو، زیادہ سمجھدار، ہمدرد، مستقل، محبت کرنے والے والدین بنیں۔ اگر آپ اپنی ملازمت میں زیادہ آزادی، زیادہ طول و عرض حاصل کرنا چاہتے ہیں تو، زیادہ ذمہ دار، زیادہ مددگار، زیادہ تعاون کرنے والے ملازم بنیں۔ اگر آپ بھروسہ کرنا چاہتے ہیں تو قابل اعتماد بنیں۔ اگر آپ تسلیم شدہ ٹینٹ کی ثانوی عظمت چاہتے ہیں تو سب سے پہلے کردار کی بنیادی عظمت پر توجہ مرکوز کریں۔

اندرونی نقطہ نظر یہ کہتا ہے کہ نجی فتوحات عوامی فتوحات سے پہلے ہوتی ہیں، کہ اپنے آپ سے وعدے کرنا اور پورا کرنا دوسروں سے وعدے کرنے اور پورا کرنے سے پہلے ہوتا ہے۔ اس میں کہا گیا ہے کہ شخصیت کو کردار سے اوپر رکھنا، خود کو بہتر بنانے سے پہلے دوسروں کے ساتھ تعلقات کو بہتر بنانے کی کوشش کرنا پیکار ہے۔

اندرونی باہر ایک عمل ہے۔ تجدید کا ایک مسلسل عمل جو قدرتی قوانین پر منی ہے جو انسانی ترقی اور ترقی کو کنٹرول کرتے ہیں۔ یہ ترقی کا ایک اوپر کی طرف بڑھنا ہے جو ذمہ دارانہ آزادی اور موثر باہمی انحصار کی بند ریج اعلیٰ شکلؤں کی طرف جاتا ہے۔

مجھے بہت سے لوگوں کے ساتھ کام کرنے کا موقع ملا ہے۔ حیرت انگیز لوگ، باصلاحیت لوگ،

وہ لوگ جو خوشی اور کامیابی حاصل کرنا چاہتے ہیں، وہ لوگ جو تلاش کر رہے ہیں، وہ لوگ جو تکلیف پہنچا رہے ہیں۔ میں نے بنس ایگزیکٹو، کالج کے طالب علموں، چرچ اور شہری گروپوں، خاندانوں اور شادی کے شرائکت داروں کے ساتھ کام کیا ہے۔ اور اپنے تمام تجربے میں، میں نے کبھی بھی مسائل کا دیر پاھنچا دیر پاھنچی اور کامیابی نہیں دیکھی، جو باہر سے آئی ہے۔

میں نے بیرونی پیراڈاائم کا نتیجہ دیکھا ہے وہ ناخوش لوگ ہیں جو خود کو مظلوم اور غیر مستکم محسوس کرتے ہیں، جو دوسرے لوگوں کی کمزوریوں پر توجہ مرکوز کرتے ہیں اور ان حالات پر توجہ مرکوز کرتے ہیں جو انہیں لگتا ہے کہ وہ اپنی جمود کی صورتحال کے ذمہ دار ہیں۔ میں نے ناخوشگوار شادیاں دیکھی ہیں جہاں ہر شریک حیات دوسرے کو تبدیل کرنا چاہتا ہے، جہاں ہر ایک دوسرے کے "گناہوں" کا اعتراف کر رہا ہے، جہاں ہر ایک ایک دوسرے کو شکل دینے کی کوشش کر رہا ہے۔ میں نے لیبر مینجنٹ کے تنازعات دیکھے ہیں جہاں لوگ قانون سازی کرنے کی کوشش میں بہت زیادہ وقت اور توانائی خرچ کرتے ہیں جو لوگوں کو اس طرح کام کرنے پر مجبور کرے جیسے اعتماد کی بنیاد واقعی موجود ہے۔

ہمارے خاندان کے افراد زمین کے تین "گرم ترین" مقامات میں رہتے ہیں۔ جنوبی افریقہ، اسرائیل اور آئرلینڈ۔ اور میرا خیال ہے کہ ان میں سے ہر جگہ میں جاری مسائل کا منبع بیرونی ممالک کا غالب سماجی نمونہ رہا ہے۔ ہر شامل گروپ کو یقین ہے کہ مسئلہ "باہر" ہے اور اگر "وہ" (یعنی دوسرے) "شکل" دیں گے یا اچانک "وجود سے باہر" نکل جائیں گے تو مسئلہ حل ہو جائے گا۔

زیادہ تر لوگوں کے لئے اندرونی طور پر ایک ڈرامائی تبدیلی ہے، جس کی بڑی وجہ کنڈیشنگ کے طاقتوں اثرات اور شخصیت کی اخلاقیات کے موجودہ معاشرتی پیراڈاائم ہیں۔

لیکن میرے اپنے تجربے سے - ذاتی طور پر اور ہزاروں دوسرے لوگوں کے ساتھ کام کرنے میں اور پوری تاریخ میں کامیاب افراد اور معاشروں کا بغور جائزہ لینے سے مجھے اس بات کا یقین ہوتا ہے کہ سات عادات میں شامل بہت سے اصول پہلے ہی ہمارے اندر، ہمارے ضمیر اور عام فہم میں گھرے ہیں۔

انہیں پہچاننے اور تیار کرنے اور اپنے گھرے خدشات کو پورا کرنے میں ان کا استعمال کرنے کے لئے، ہمیں مختلف انداز میں سوچنے کی ضرورت ہے، تاکہ ہمارے تصورات کو ایک نئی، گھری، "اندرونی" سطح پر منتقل کیا جاسکے۔

جیسا کہ ہم خلوص دل سے ان اصولوں کو اپنی زندگیوں میں سمجھنے اور ختم کرنے کی کوشش کرتے ہیں، مجھے یقین ہے کہ ہم اسی ایلیٹ کے مشاہدے کی سچائی کو دریافت کریں گے اور دوبارہ دریافت کریں گے:

ہمیں تلاش سے باز نہیں آنا چاہئے اور ہماری تمام تلاشوں کا اختتام وہاں پہنچنا ہو گا جہاں سے ہم نے آغاز کیا تھا اور پہلی بار اس جگہ کو جاننا ہو گا۔



## 7 عادات—ایک جائزہ

ہم وہی ہیں جو ہم بار بار کرتے ہیں۔ اس لیے  
کمال کوئی عمل نہیں بلکہ ایک عادت ہے۔

ار سطو

بنیادی طور پر ہمارا کردار ہماری عادات کا مجموعہ ہے۔ "ایک سوچ بونگیں، ایک عمل کریں۔ ایک عمل بونگیں، عادت ڈالیں۔ ایک عادت بونگیں، ایک کردار حاصل کریں۔ ایک کردار بونگیں، تقدیر کا ٹیکنیکیں،"

میکسیم میں کھا گیا ہے۔

عادات ہماری زندگی میں طاقتوں عوامل ہیں۔ کیونکہ وہ مستقل، اکثر لاشعوری نمونے ہیں، وہ مسلسل، روزانہ، ہمارے کردار کا اظہار کرتے ہیں اور ہماری تاثیر پیدا کرتے ہیں... یا غیر موثر۔

جیسا کہ عظیم ماہر تعلیم ہوریس مان نے ایک بار کہا تھا، "عادات ایک کیبل کی طرح ہیں۔ ہم ہر روز اس کا ایک ٹکڑا بناتے ہیں اور جلد ہی اسے توڑا نہیں جاسکتا۔ میں ذاتی طور پر ان کے اظہار کے آخری حصے سے متفق نہیں ہوں۔ میں جانتا ہوں کہ انہیں توڑا جاسکتا ہے۔ عادات سیکھی اور سیکھی جاسکتی ہیں۔ لیکن میں یہ بھی جانتا ہوں کہ یہ ایک فوری حل نہیں ہے۔ اس میں ایک عمل اور زبردست عزم شامل ہے۔

ہم میں سے جن لوگوں نے اپولو 11 کے چاند کے سفر کو دیکھا تھا وہ اس وقت حیران رہ گئے جب ہم نے پہلے انسانوں کو چاند پر چلتے اور زمین پر واپس آتے دیکھا۔ ان واقعاتی دنوں کو بیان کرنے کے لئے "حیرت انگیز" اور "ناقابل یقین" جیسے عمدہ الفاظ ناکافی تھے۔ لیکن وہاں تک پہنچنے کے لیے ان خلابازوں کو زمین کی زبردست کشش ثقل سے باہر نکلا پڑا۔ سفر کے پہلے چند منٹوں میں، سفر کے پہلے چند میلیوں میں، اس سے زیادہ توانائی خرچ کی گئی، جتنی اگلے کئی دنوں میں پانچ لاکھ میل کا سفر طے کرنے کے لیے استعمال کی گئی تھی۔

عادات میں بھی کشش ثقل بہت زیادہ ہوتی ہے، اس سے کہیں زیادہ جو زیادہ تر لوگ محسوس کرتے ہیں یا تسلیم کرتے ہیں۔ انسانی تاثیر کے بنیادی اصولوں کی خلاف ورزی کرنے والے تاخیر، بے صبری، تنقید، یا خود غرضی جیسے گھرے عادی رجحانات کو توڑنے میں ہماری زندگی میں تھوڑی سی قوت ارادی اور چند معمولی تبدیلیاں شامل ہیں۔ "لفٹ آف" میں زبردست محنت لگتی ہے، لیکن ایک بار جب ہم کشش ثقل سے باہر نکلتے ہیں، تو ہماری آزادی ایک بالکل نئی جہت اختیار کر لیتی ہے۔

کسی بھی قدرتی طاقت کی طرح، کشش ثقل کی کشش ہمارے ساتھ یا ہمارے خلاف کام کر سکتی ہے۔ ہماری کچھ عادات کی کشش ثقل فی الحال ہمیں وہاں جانے سے روک سکتی ہے جہاں ہم جانا چاہتے ہیں۔

لیکن یہ کشش ثقل بھی ہے جو ہماری دنیا کو ایک ساتھ رکھتی ہے، جو سیاروں کو ان کے مدار اور ہماری کائنات کو ترتیب میں رکھتی ہے۔ یہ ایک طاقتور قوت ہے، اور اگر ہم اسے موثر طریقے سے استعمال کرتے ہیں، تو ہم عادت کی کشش ثقل کو اپنی زندگیوں میں تاثیر قائم کرنے کے لئے ضروری ہم آہنگی اور ترتیب پیدا کرنے کے لئے استعمال کر سکتے ہیں۔

## "عادات" کیوضاحت

اپنے مقاصد کے لئے، ہم عادت کو علم، مہارت اور خواہش کے چوراہے کے طور پر بیان کریں گے۔ علم نظریاتی نمونہ ہے، کیا کرنا ہے اور کیوں کرنا ہے۔ ہنزیہ ہے کہ کس طرح کرنا ہے۔ اور خواہش محرک ہے، کرنے کی خواہش ہے۔ کسی چیز کو اپنی زندگی میں عادت بنانے کے لیے ہمیں تینوں چیزوں کی ضرورت ہوتی ہے۔

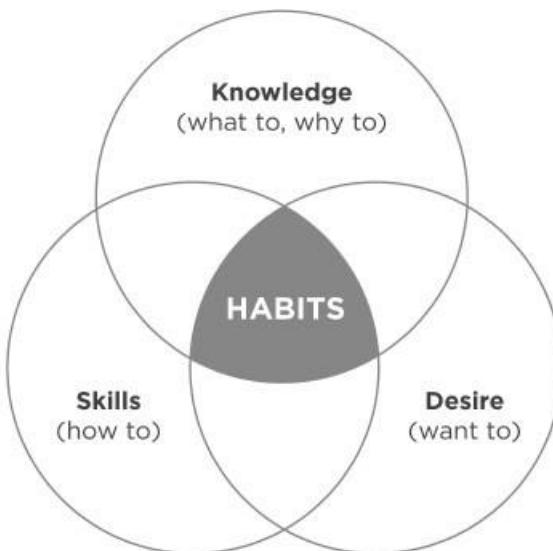
میں اپنے کام کے ساتھیوں، اپنے شریک حیات، یا اپنے بچوں کے ساتھ اپنی بات چیت میں غیر موثر ہو سکتا ہوں کیونکہ میں انہیں مسلسل بتاتا ہوں کہ میں کیا سوچتا ہوں، لیکن میں واقعی ان کی بات کبھی نہیں سنتا۔ جب تک میں انسانی تعامل کے صحیح اصول تلاش نہیں کرتا، مجھے شاید یہ بھی معلوم نہ ہو کہ مجھے سننے کی ضرورت ہے۔

یہاں تک کہ اگر میں جانتا ہوں کہ دوسروں کے ساتھ موثر طریقے سے بات چیت کرنے کے لئے مجھے واقعی ان کی بات سننے کی ضرورت ہے تو، میرے پاس مہارت نہیں ہو سکتی ہے۔ شاید میں نہیں جانتا کہ کسی دوسرے انسان کی بات کو کس طرح گھرائی سے سناجائے۔

لیکن یہ جانا کہ مجھے سننے کی ضرورت ہے اور یہ جانا کافی نہیں ہے کہ کس طرح سننا ہے۔ جب تک میں سننا نہیں چاہتا، جب تک میری خواہش نہ ہو، یہ میری زندگی کی عادت نہیں ہو گی۔ ایک عادت بنانے کے لئے تینوں جہتوں میں کام کی ضرورت ہوتی ہے۔

وجود / دیکھنے کی تبدیلی ایک اوپر کی طرف کا عمل ہے۔ بدلتا ہوا دیکھنے کا عمل، جس کے نتیجے میں وجود تبدیل ہوتا ہے، وغیرہ، جیسے جیسے ہم ترقی کے اوپر کی طرف بڑھتے ہیں۔ علم، مہارت اور خواہش پر کام کر کے، ہم ذاتی اور باہمی تاثیر کی نئی سطحوں تک پہنچ سکتے ہیں کیونکہ ہم پرانے تصورات کو تواریخ ہیں جو سالوں سے جعلی سلامتی کا ذریعہ ہو سکتے ہیں۔

یہ کبھی کبھی ایک تکلیف دہ عمل ہے۔ یہ ایک ایسی تبدیلی ہے جسے ایک اعلیٰ مقصد سے متاثر کیا جانا چاہئے، جو آپ سوچتے ہیں کہ آپ جو چاہتے ہیں اس کے ماتحت کرنے کی آمادگی سے جو آپ بعد میں چاہتے ہیں۔ لیکن یہ عمل خوشی پیدا کرتا ہے، "ہمارے وجود کا مقصد اور ڈیزائن۔" خوشی کو کم از کم جزوی طور پر اس خواہش اور صلاحیت کے پھل کے طور پر بیان کیا جاسکتا ہے جو ہم اب چاہتے ہیں اس کے لئے جو ہم چاہتے ہیں آخر کار جو ہم چاہتے ہیں۔



**EFFECTIVE HABITS**  
*Internalized principles and patterns of behavior*

ایمائلیوریٹی کنٹینیم

سات عادات الگ الگ یا لکڑوں پر مبنی نفسیاتی فارمولوں کا مجموعہ نہیں ہیں۔ ترقی کے قدرتی قوانین کے ساتھ ہم آہنگی میں، وہ ذاتی اور باہمی تاثیر کی ترقی کے لئے ایک بڑھتی ہوئی، ترتیب دار، انتہائی مربوط نقطہ نظر فراہم کرتے ہیں۔ وہ ہمیں آہستہ آہستہ پختگی کے تسلسل پر انحصار سے آزادی کی طرف لے جاتے ہیں۔

ہم میں سے ہر ایک ایک بچے کی طرح زندگی کا آغاز کرتا ہے، مکمل طور پر دوسروں پر منحصر ہے۔ ہمیں دوسروں کی طرف سے ہدایت، پرورش اور دیکھ بھال کی جاتی ہے۔ اس پرورش کے بغیر، ہم زیادہ سے زیادہ صرف چند گھنٹوں یا چند دنوں کے لئے زندہ رہیں گے۔

پھر آہستہ آہستہ، آنے والے مہینوں اور سالوں میں، ہم زیادہ سے زیادہ خود مختار ہو جاتے ہیں۔ جسمانی، ذہنی، جذباتی اور مالی طور پر۔ جب تک کہ آخر کار ہم بنیادی طور پر اپنا خیال رکھ سکتے ہیں، اندرونی ہدایت یافتہ اور خود کفیل بن سکتے ہیں۔

جیسے جیسے ہم بڑھتے اور پختہ ہوتے جا رہے ہیں، ہم تیزی سے اس بات سے آگاہ ہو جاتے ہیں کہ تمام فطرت ایک دوسرے پر منحصر ہے، کہ ایک ماحولیاتی نظام ہے جو فطرت کو کنٹرول کرتا ہے، بشمول معاشرہ۔ ہم مزید دریافت کرتے ہیں کہ ہماری فطرت کے اعلیٰ درجے کا تعلق دوسروں کے ساتھ ہمارے تعلقات سے ہے۔ کہ انسانی زندگی بھی ایک دوسرے پر منحصر ہے۔

بچپن سے بلوغت تک ہماری نشوونما قدرتی قانون کے مطابق ہوتی ہے۔ اور ترقی کی بہت سی جہتیں ہیں۔ مثال کے طور پر ہماری مکمل جسمانی پختگی تک پہنچنا ضروری نہیں کہ ہم بیک وقت جذباتی یا ذہنی پختگی کی یقین دہانی کرائیں۔ دوسری طرف، کسی شخص کے جسمانی انحصار کا مطلب یہ نہیں ہے کہ وہ ذہنی یا جذباتی طور پر ناپختہ ہے۔

پختگی کے تسلسل پر، انحصار آپ کا نمونہ ہے۔ آپ میری دیکھ بھال کرتے ہیں۔ تم میرے لئے آؤ۔ تم وہاں سے نہیں آئے تھے۔ میں نتائج کے لئے آپ کو مورد الزام ٹھہر اتا ہوں۔

آزادی میر انمونه ہے۔ میں یہ کر سکتا ہوں۔ میں ذمہ دار ہوں۔ میں خود کفیل ہوں۔ میں انتخاب کر سکتا ہوں۔

بائسی انحصار ہمارا نمونہ ہے۔ ہم یہ کر سکتے ہیں۔ ہم تعاون کر سکتے ہیں۔ ہم اپنی صلاحیتوں اور صلاحیتوں کو سمجھا کر سکتے ہیں اور ایک ساتھ کچھ بڑا تخلیق کر سکتے ہیں۔

منحصر لوگوں کو دوسروں کی ضرورت ہوتی ہے تاکہ وہ جو چاہتے ہیں اسے حاصل کریں۔ آزاد لوگ اپنی کوشش سے جو چاہتے ہیں وہ حاصل کر سکتے ہیں۔ ایک دوسرے پر انحصار کرنے والے لوگ اپنی سب سے بڑی کامیابی حاصل کرنے کے لئے اپنی کوششوں کو دوسروں کی کوششوں کے ساتھ جوڑتے ہیں۔

اگر میں جسمانی طور پر منحصر تھا۔ مغلون یا معدور یا کسی جسمانی طریقے سے محروم تھا۔ تو مجھے آپ کی مدد کی ضرورت ہو گی۔ اگر میں جذباتی طور پر منحصر ہوتا، تو میری قدر اور سلامتی کا احساس میرے بارے میں آپ کی رائے سے آتا۔ اگر آپ مجھے پسند نہیں کرتے ہیں، تو یہ تباہ کن ہو سکتا ہے۔ اگر میں فکری طور پر منحصر ہوتا تو میں آپ پر بھروسہ کرتا کہ آپ میرے لئے اپنی سوچ کریں، میری زندگی کے مسائل اور مسائل کے بارے میں سوچیں۔

اگر میں جسمانی طور پر خود مختار ہوتا تو میں اپنے طور پر یہ کام کر سکتا تھا۔ ذہنی طور پر، میں اپنے خیالات کے بارے میں سوچ سکتا تھا، میں تصریح کی ایک سطح سے دوسری سطح پر منتقل ہو سکتا تھا۔ میں تخلیقی اور تجزیاتی طور پر سوچ سکتا تھا اور اپنے خیالات کو قابل فہم طریقوں سے منظم اور اظہار کر سکتا تھا۔ جذباتی طور پر، مجھے اندر سے تصدیق کی جائے گی۔ میں اندر وہی ہدایت یافتہ رہوں گا۔ میری قدر و قیمت کا احساس پسند کیے جانے یا اچھا برتاؤ کرنے کا کام نہیں ہو گا۔

یہ دیکھنا آسان ہے کہ آزادی انحصار سے کہیں زیادہ پختہ ہے۔ آزادی اپنے آپ میں ایک بڑی کامیابی ہے۔ لیکن آزادی سب سے اوپر نہیں ہے۔

اس کے باوجود، موجودہ سماجی پیراذ ائم آزادی کو متاثر کرتا ہے۔ یہ بہت سے افراد اور سماجی تحریکوں کا

واضح مقصد ہے۔ زیادہ تر خود کو بہتر بنانے والا مواد آزادی کو ایک مقام پر رکھتا ہے، جیسے مواصلات، ٹیم ورک، اور تعاوں کم اقدار تھے۔

لیکن آزادی پر ہمارا زیادہ تر زور انحصار کا رد عمل ہے۔ دوسروں کو ہمیں کنٹرول کرنے، ہماری وضاحت کرنے، ہمیں استعمال کرنے اور ہمیں جوڑنے کے لئے۔

بہت سے لوگوں کو باہمی انحصار کا تصور بہت کم سمجھا جاتا ہے، اور اسی وجہ سے، ہم دیکھتے ہیں کہ لوگ، اکثر خود غرضی کی وجہ سے، اپنی شادیوں کو چھوڑ دیتے ہیں، اپنے بچوں کو چھوڑ دیتے ہیں، اور ہر طرح کی سماجی ذمہ داری کو چھوڑ دیتے ہیں۔ یہ سب آزادی کے نام پر ہوتا ہے۔

جس طرح کے رد عمل کے نتیجے میں لوگ "اپنی زنجروں کو توڑ دیتے ہیں"، "آزاد"، "اپنے آپ پر زور دیتے ہیں" اور "اپنا کام کرتے ہیں" اکثر زیادہ بنیادی انحصار کو ظاہر کرتے ہیں جن سے بھاگنا ممکن نہیں ہے کیونکہ وہ بیرونی کے بجائے اندروںی ہیں۔ جیسے دوسرے لوگوں کی کمزوریوں کو ہماری جذباتی زندگیوں کو تباہ کرنے یا لوگوں اور واقعات کے ذریعہ شکار محسوس کرنا ہمارے کنٹرول سے باہر ہونا۔

یقیناً، ہمیں اپنے حالات کو تبدیل کرنے کی ضرورت ہو سکتی ہے۔ لیکن انحصار کا مسئلہ ایک ذاتی چیز کا مسئلہ ہے جس کا حالات سے کوئی لینا دینا نہیں ہے۔ بہتر حالات کے باوجود، ناچحتی اور انحصار اکثر برقرار رہتا ہے۔

کردار کی حقیقی آزادی ہمیں عمل کرنے کے بجائے عمل کرنے کی طاقت دیتی ہے۔ یہ ہمیں حالات اور دوسرے لوگوں پر ہمارے انحصار سے آزاد کرتا ہے اور ایک قابل قدر، آزادی کا مقصد ہے۔ لیکن یہ موثر زندگی گزارنے کا حصہ مقصد نہیں ہے۔

اکیلے آزادانہ سوچ ایک دوسرے پر انحصار کرنے والی حقیقت کے لئے موزوں نہیں ہے۔ آزاد لوگ جو سوچنے اور ایک دوسرے پر انحصار کرنے کی چیز نہیں رکھتے ہیں وہ اچھے انفرادی پروڈیوسر ہو سکتے ہیں، لیکن وہ اچھے رہنمایاٹیم کے کھلاڑی نہیں ہوں گے۔ وہ شادی، خاندان، یا تنظیمی حقیقت میں کامیاب ہونے کے لئے ضروری باہمی انحصار کے پیراڈاٹم سے نہیں آرہے ہیں۔

زندگی، فطرت کے لحاظ سے، انتہائی ایک دوسرے پر منحصر ہے۔ آزادی کے ذریعے زیادہ سے زیادہ تاثیر حاصل کرنے کی کوشش کرنا گالف کلب کے ساتھ ٹینس کھیلنے کی کوشش کرنے کی طرح ہے۔ یہ آلہ حقیقت کے مطابق نہیں ہے۔

بہمی انحصار کہیں زیادہ پختہ، زیادہ ترقی یافتہ تصور ہے۔ اگر میں جسمانی طور پر ایک دوسرے پر انحصار کرتا ہوں تو میں خود کفیل اور قابل ہوں، لیکن مجھے یہ بھی احساس ہے کہ آپ اور میں مل کر کام کرتے ہوئے اس سے کہیں زیادہ کامیابی حاصل کر سکتے ہیں، یہاں تک کہ میں اکیلے بھی حاصل کر سکتا ہوں۔ اگر میں جذباتی طور پر ایک دوسرے پر منحصر ہوں تو مجھے اپنے اندر قدر و قیمت کا بہت زیادہ احساس ہوتا ہے، لیکن میں محبت کی ضرورت، دینے اور دوسروں سے محبت حاصل کرنے کی ضرورت کو بھی تسلیم کرتا ہوں۔ اگر میں فکری طور پر ایک دوسرے پر انحصار کرتا ہوں تو مجھے احساس ہوتا ہے کہ مجھے اپنے ساتھ شامل ہونے کے لئے دوسرے لوگوں کی بہترین سوچ کی ضرورت ہے۔

ایک دوسرے پر انحصار کرنے والے شخص کی حیثیت سے، مجھے دوسروں کے ساتھ اپنے آپ کو گہرائی سے، با معنی طور پر بانٹنے کا موقع ملا ہے، اور مجھے دوسرے انسانوں کے وسیع وسائل اور صلاحیتوں تک رسائی حاصل ہے۔

بہمی انحصار ایک ایسا انتخاب ہے جو صرف آزاد لوگ ہی کر سکتے ہیں۔ منحصر لوگ ایک دوسرے پر انحصار کرنے کا انتخاب نہیں کر سکتے ہیں۔ ان کے پاس ایسا کرنے کا کردار نہیں ہے۔ وہ اپنے آپ کے کافی مالک نہیں ہیں۔

یہی وجہ ہے کہ مندرجہ ذیل ابواب میں عادات 1، 2، اور 3 خود مختاری سے متعلق ہیں۔ وہ ایک شخص کو انحصار سے آزادی کی طرف لے جاتے ہیں۔ وہ "نجی فتوحات" ہیں، کردار کی نشوونما کا جو ہر نجی فتوحات عوامی فتوحات سے سپلے ہوتی ہیں۔ آپ اس عمل کو اس سے زیادہ تبدیل نہیں کر سکتے ہیں جتنا آپ فصل لگانے سے پہلے اس کی کٹائی کر سکتے ہیں۔ یہ اندر سے باہر ہے۔

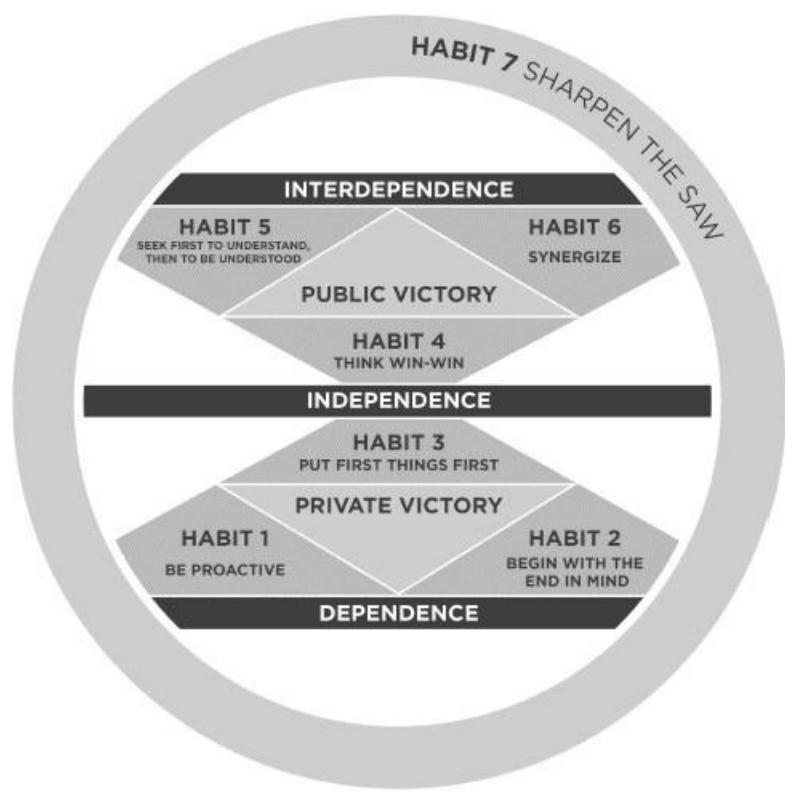
جیسے جیسے آپ واقعی خود مختار ہو جاتے ہیں، آپ کے پاس موثر بہمی انحصار کی بنیاد ہوتی ہے۔ آپ کے پاس کردار کی بنیاد ہے جس سے آپ عادات 4، 5، اور 6 میں ٹیم ورک، تعاون اور موافقات کی زیادہ شخصیت پر مبنی "عوامی فتوحات" پر موثر طریقے سے کام کر سکتے ہیں۔

اس کا مطلب یہ نہیں ہے کہ آپ کو عادات 4، 5، اور 6 پر کام کرنے سے پہلے عادات 1، 2، اور 3 میں کامل ہونا ضروری ہے۔ ترتیب کو سمجھنے سے آپ کو اپنی نشوونما کو زیادہ موثر طریقے سے منظم کرنے میں مدد ملے گی، لیکن میں یہ مشورہ نہیں دے رہا ہوں کہ آپ اپنے آپ کو کئی سالوں تک تنہائی میں رکھیں جب تک کہ آپ عادات 1، 2، اور 3 کو مکمل طور پر تیار نہیں کرتے ہیں۔

ایک دوسرے پر انحصار کرنے والی دنیا کے ایک حصے کے طور پر، آپ کو ہر روز اس دنیا سے تعلق رکھنا پڑتا ہے۔ لیکن اس دنیا کے شدید مسائل آسانی سے دامنی کردار کی وجوہات کو پوشیدہ کر سکتے ہیں۔ یہ سمجھنا کہ آپ کیا ہیں وہ ہر ایک دوسرے پر انحصار کرنے والے تعامل کو کس طرح متاثر کرتا ہے، آپ کو اپنی کوششوں کو ترتیب وار مرکوز کرنے میں مدد ملے گی،

ترقی کے قدرتی قوانین کے ساتھ ہم آہنگی میں۔

**عادت 7** تجدید کی عادت ہے۔ زندگی کی چار بنیادی جہتوں کی باقاعدہ، متوازن تجدید۔ یہ دیگر تمام عادات کو گھیرتا ہے اور اس کی عکاسی کرتا ہے۔ یہ مسلسل بہتری کی عادت ہے جو ترقی کی اوپر کی طرف گردش پیدا کرتی ہے جو آپ کو ہر عادت کو سمجھنے اور جینے کی نئی سطحوں پر لے جاتی ہے کیونکہ آپ آہستہ آہستہ اعلیٰ سطح پر ان کے آس پاس آتے ہیں۔<sup>1</sup>



پچھلے صفحے پر موجود ڈایاً گرام سات عادات کی ترتیب اور باہمی انحصار کی بصری نمائندگی ہے، اور اس کتاب میں استعمال کیا جائے گا کیونکہ ہم عادات اور ان کی ہم آہنگی کے مابین سلسلہ وار تعلقات دونوں کا جائزہ لیتے ہیں۔ کس طرح، ایک دوسرے سے متعلق، وہ ایک دوسرے کی جرات مندانہ نئی شکلیں تخلیق کرتے ہیں جو ان کی قدر میں مزید اضافہ کرتے ہیں۔ ہر تصور یا عادت کو متعارف کرواتے ہی اجاگر کیا جائے گا۔

## تاشر کو جرمانے کی سزادی گئی

سات عادات تاشر کی عادات ہیں۔ چونکہ وہ اصولوں پر مبنی ہیں، لہذا وہ زیادہ سے زیادہ طویل مدتی فائدہ مندرجہ لاتے ہیں۔ وہ کسی شخص کے کردار کی بنیاد بن جاتے ہیں، صحیح نقوشوں کا ایک با اختیار مرکز تشكیل دیتے ہیں جس سے ایک فرد موثر طریقے سے مسائل کو حل کر سکتا ہے، موضع کو زیادہ سے زیادہ کر سکتا ہے، اور ترقی کے اوپر کی طرف بڑھتے ہوئے سرپل میں دوسرے اصولوں کو مسلسل سیکھ اور ضم کر سکتا ہے۔

وہ تاشر کی عادات بھی ہیں کیونکہ وہ تاشر کے ایک نمونے پر مبنی ہیں جو ایک قدرتی قانون سے ہم آہنگ ہے، ایک اصول جسے میں "پی / پی سی بیلنس" کہتا ہوں، جس کے خلاف بہت سے لوگ خود کو توڑتے ہیں۔ اس اصول کو ایسوب کے ہنس اور سنہرے انڈے کا افسانہ یاد کر کے آسانی سے سمجھا جاسکتا ہے۔

یہ افسانہ ایک غریب کسان کی کہانی ہے جو ایک دن اپنے پالتوہنس کے گھونسلے میں ایک چمکدار سونے کا انڈا دریافت کرتا ہے۔ سب سے پہلے، وہ سوچتا ہے کہ یہ کسی قسم کی چال ہوگی۔ لیکن جیسے ہی وہ انڈے کو ایک طرف پھینکنا شروع کرتا ہے، اس کے ذہن میں دوسرا خیال آتا ہے اور اس کے بجائے اس کی تشخیص

کی جاتی ہے۔

انڈے خالص سونا ہے! کسان اپنی خوش قسمتی پر یقین نہیں کر سکتا۔ اگلے دن جب یہ تجربہ دھرا جاتا ہے تو وہ اور بھی زیادہ ناقابل یقین ہو جاتا ہے۔ دن بہ دن، وہ گھونسلے کی طرف بھاگنے اور ایک اور سونے کا انڈا تلاش کرنے کے لئے بیدار ہوتا ہے۔ وہ حیرت انگیز طور پر امیر ہو جاتا ہے۔ یہ سب سچ ہونے کے لئے بہت اچھا گلتا ہے۔

لیکن اس کی بڑھتی ہوئی دولت کے ساتھ لاچ اور بے صبری بھی آتی ہے۔ سونے کے انڈوں کے لئے دن بہ دن انتظار کرنے سے قاصر، کسان فیصلہ کرتا ہے کہ وہ ہنس کومار دے گا اور ان سب کو ایک ہی وقت میں حاصل کرے گا۔ لیکن جب وہ ہنس کھولتا ہے، تو وہ اسے خالی پاتا ہے۔ سونے کے انڈے نہیں ہیں۔ اور اب مزید حاصل کرنے کا کوئی راستہ نہیں ہے۔ کسان نے اس ہنس کو تباہ کر دیا ہے جس نے انہیں پیدا کیا تھا۔

میں تجویز کرتا ہوں کہ اس افسانے کے اندر ایک قدرتی قانون، ایک اصول ہے جو تاثیر کی بنیادی تعریف ہے۔ زیادہ تر لوگ سونے کے انڈے کے پیر اڈاً م سے تاثیر دیکھتے ہیں: جتنا زیادہ آپ پیدا کرتے ہیں، اتنا ہی زیادہ آپ کرتے ہیں، آپ اتنے ہی زیادہ موثر ہوتے ہیں۔

لیکن جیسا کہ کہانی سے پتہ چلتا ہے، حقیقی تاثیر دو چیزوں کا ایک کام ہے: کیا پیدا ہوتا ہے (سنہری انڈے) اور پیداواری اثاثہ یا پیداوار کی صلاحیت (ہنس)۔

اگر آپ زندگی کا ایک ایسا نمونہ اپناتے ہیں جو سونے کے انڈوں پر توجہ مرکوز کرتا ہے اور ہنس کو نظر انداز کرتا ہے تو، آپ جلد ہی اس اٹاٹے سے محروم ہو جائیں گے جو سونے کے انڈے پیدا کرتا ہے۔ دوسری طرف، اگر آپ سونے کے انڈوں کی طرف کوئی مقصد نہ رکھتے ہوئے صرف ہنس کی دیکھ بھال کرتے ہیں تو، آپ کے پاس جلد ہی اپنے آپ کو یا ہنس کو کھلانے کے لئے سامان نہیں ہو گا۔

تاثیر توازن میں ہے۔ جسے میں پی / پی سی بیلنس کہتا ہوں۔ پی کا مطلب مطلوبہ نتائج، سونے کے

انڈے کی پیداوار ہے۔ پی سی کا مطلب پیداوار کی صلاحیت، صلاحیت یا اثاثہ ہے جو سونے کے انڈے پیدا کرتا ہے۔

اثاثوں کے تینکے آئیں ڈی ایس  
بنیادی طور پر، اثاثوں کی تین قسمیں ہیں: جسمانی، مالی، اور انسانی۔ آئیے باری باری ہر ایک کو دیکھتے ہیں۔

کچھ سال پہلے، میں نے ایک جسمانی اثاثہ خریدا تھا۔ ایک پاور لان مور۔ میں نے اسے برقرار رکھنے کے لئے کچھ بھی کیے بغیر اسے بار بار استعمال کیا۔ مور نے دو موسموں تک اچھی طرح سے کام کیا، لیکن پھر یہ ٹوٹنا شروع ہو گیا۔ جب میں نے اسے سروس اور تیز رفتاری کے ساتھ بحال کرنے کی کوشش کی تو مجھے پتہ چلا کہ ان جن اپنی اصل طاقت کی صلاحیت کے نصف سے زیادہ کھو چکا تھا۔ یہ بنیادی طور پر بیکار تھا۔

اگر میں نے پی میں سرمایہ کاری کی ہوتی۔ اثاثے کو محفوظ کرنے اور برقرار رکھنے میں۔ تو میں اب بھی اس کے پی سے لطف اندوں زہور ہاہوتا۔

- کچھ ہوئے لان۔ جیسا کہ یہ تھا، اگر میں نے اسے برقرار رکھا ہوتا تو مجھے مور کی جگہ کہیں زیادہ وقت اور پیسے خرچ کرنا پڑتا تھا۔ یہ صرف موثر نہیں تھا۔

قلیل مدتی منافع، یا تنائج کی تلاش میں، ہم اکثر ایک قیمتی جسمانی اثاثے کو بر باد کر دیتے ہیں۔ ایک کار، ایک کمپیوٹر، ایک واشر یا ڈرائیر، یہاں تک کہ ہمارا جسم یا ہمارا ماحول۔ پی اور پی سی کو توازن میں رکھنے سے جسمانی اثاثوں کے موثر استعمال میں زبردست فرق پڑتا ہے۔

یہ مالی اثاثوں کے موثر استعمال پر بھی اثر انداز ہوتا ہے۔ کتنی بار لوگ پرنسپل کو سود کے ساتھ الجھاتے ہیں؟ کیا آپ نے کبھی اپنے معیار زندگی کو بڑھانے، زیادہ سونے کے انڈے حاصل کرنے کے لئے پرنسپل پر حملہ کیا ہے؟ گھٹتے ہوئے پرنسپل میں سود یا آمدنی پیدا کرنے کی طاقت کم ہوتی ہے۔ اور گھٹتا ہوا سرمایہ اس وقت تک چھوٹا اور چھوٹا ہوتا جاتا ہے جب تک کہ یہ بنیادی ضروریات کو بھی پورا نہیں کرتا۔

ہمارا سب سے اہم مالی اثاثہ کمانے کی ہماری اپنی صلاحیت ہے۔ اگر ہم اپنے کمپیوٹر کو بہتر بنانے میں مسلسل سرمایہ کاری نہیں کرتے ہیں تو، ہم اپنے اختیارات کو سختی سے محدود کرتے ہیں۔ ہم اپنی موجودہ صورتحال میں پہنسے ہوئے ہیں، اپنی کار پوریشن یا ہمارے بارے میں ہمارے باس کی رائے سے خوفزدہ ہیں، معاشی طور پر منحصر اور دفاعی ہیں۔ ایک بار پھر، یہ صرف موثر نہیں ہے۔

انسانی علاقے میں، پی / پی سی بیلنس اتنا ہی بنیادی ہے، لیکن اس سے بھی زیادہ اہم ہے، کیونکہ لوگ

جسمانی اور مالی ااثاروں کو کنٹرول کرتے ہیں۔

جب ایک شادی میں دو افراد سونے کے انڈے حاصل کرنے کے بارے میں زیادہ فکر مند ہوتے ہیں، اس رشتے کو برقرار رکھنے کے بجائے جوانہیں ممکن بناتا ہے، تو وہ اکثر بے حس اور غیر سنبھیڈہ ہو جاتے ہیں، گہرے رشتے کے لئے اہم چھوٹی چھوٹی مہربانیوں اور شاستری کو نظر انداز کر دیتے ہیں۔ وہ ایک دوسرے کو جوڑنے، اپنی ضروریات پر توجہ مرکوز کرنے، اپنی پوزیشن کا جواز پیش کرنے اور دوسرے شخص کی غلطی کو ظاہر کرنے کے لئے ثبوت تلاش کرنے کے لئے کنٹرول لیور کا استعمال کرنا شروع کرتے ہیں۔ محبت، دولت، نرمی اور خود ساختگی خراب ہونے لگتی ہے۔ ہنس دن بہ دن بیمار ہوتا جاتا ہے۔

اور ایک بچے کے ساتھ والدین کے تعلقات کے بارے میں کیا خیال ہے؟ جب بچے چھوٹے ہوتے ہیں، تو وہ بہت منحصر ہوتے ہیں، بہت کمزور ہوتے ہیں۔ پی سی کے کام کو نظر انداز کرنا اتنا آسان ہو جاتا ہے۔ تربیت، مواصلات، متعلقہ، سننا۔ فائدہ اٹھانا، ہیرا پھیری کرنا، جو آپ چاہتے ہیں اسے حاصل کرنے کے لئے آسان ہے۔ ابھی! آپ بڑے ہیں، آپ ہوشیار ہیں، اور آپ صحیح ہیں! تو کیوں نہ انہیں بتایا جائے کہ کیا کرنا ہے؟ اگر ضروری ہو تو، ان پر چھینیں، انہیں ڈرایں، اپنے راستے پر اصرار کریں۔ یا آپ ان میں مشغول ہو سکتے ہیں۔ آپ مقبولیت کے سنبھرے انڈے کے لئے جاسکتے ہیں، انہیں خوش کر سکتے ہیں، انہیں ہر وقت اپناراستہ دے سکتے ہیں۔ پھر وہ کسی اندر ورنی معیار کے احساس کے بغیر بڑے ہو جاتے ہیں یا توقعات، نظم و ضبط یا ذمہ دار ہونے کے لئے ذاتی وابستگی کے بغیر۔

کسی بھی طرح سے۔ آمرانہ یا اجازت یافتہ۔ آپ سونے کے انڈے کی ذہنیت رکھتے ہیں۔ آپ اپناراستہ چاہتے ہیں یا آپ پسند کرنا چاہتے ہیں۔ لیکن اس دوران ہنس کے ساتھ کیا ہوتا ہے؟ ذمہ داری کا احساس، خود نظم و ضبط، اچھے انتخاب کرنے یا اہم اهداف حاصل کرنے کی صلاحیت پر اعتماد کا احساس ایک بچے کو چند سال گزارنے پڑیں گے؟ اور آپ کے تعلقات کے بارے میں کیا؟ جب وہ جوانی کے ان نازک سوالوں، شناخت کے بھر انوں تک پہنچے گا، تو کیا وہ آپ کے ساتھ اپنے تجربے سے جان لے گا کہ آپ بغیر

کسی فیصلے کے سینگے، کہ آپ واقعی، ایک شخص کے طور پر اس کی گھری پرواہ کرتے ہیں، کہ آپ پر اعتماد کیا جاسکتا ہے، چاہے کچھ بھی ہو؟ کیا یہ رشتہ اتنا مضبوط ہو گا کہ آپ اس تک پہنچ سکیں، اس سے بات چیت کر سکیں، اس پر اثر انداز ہو سکیں؟

فرض کریں کہ آپ چاہتے ہیں کہ آپ کی بیٹی کے پاس ایک صاف کمرہ ہو۔ یہ پی، پروڈکشن، سونے کا انڈا ہے۔

اور فرض کریں کہ آپ چاہتے ہیں کہ وہ اسے صاف کرے۔ یہ پی سی، پیداوار کی صلاحیت ہے۔ آپ کی بیٹی ہنس ہے، وہ اتنا شہ ہے، جو سونے کے انڈے پیدا کرتا ہے۔

اگر آپ کے پاس پی اور پی سی توازن میں ہیں تو، وہ یاد دلائے بغیر، خوشی سے کمرے کو صاف کرتی ہے، کیونکہ وہ پر عزم ہے اور عزم کے ساتھ رہنے کا نظم و ضبط رکھتی ہے۔ وہ ایک قیمتی اتنا شہ ہے، ایک ہنس جو سونے کے انڈے پیدا کر سکتا ہے۔

لیکن اگر آپ کا پیر اڑاٹم پروڈکشن پر مرکوز ہے، کمرے کو صاف کرنے پر، تو آپ خود کو ایسا کرنے کے لئے پریشان کر سکتے ہیں۔ بہاں تک کہ آپ اپنی کوششوں کو دھمکی دینے یا چیخنے تک بڑھا سکتے ہیں، اور سونے کا انڈہ حاصل کرنے کی خواہش میں، آپ ہنس کی صحت اور فلاج و بہبود کو نقصان پہنچا سکتے ہیں۔

\* \* \*

میں آپ کے ساتھ ایک دلچسپ پی سی تجربہ شیر کرتا ہوں جو میں نے اپنی ایک بیٹی کے ساتھ کیا تھا۔ ہم ایک بخی تاریخ کی منصوبہ بندی کر رہے تھے، جو ایک ایسی چیز ہے جس سے میں اپنے ہر بچے کے ساتھ باقاعدگی سے لطف اندوڑ ہوتا ہوں۔ ہم دیکھتے ہیں کہ تاریخ کا انتظار اتنا ہی اطمینان بخش ہے جتنا کہ احساس۔

"تو میں اپنی بیٹی کے پاس گیا اور کہا، "ہنی، آج رات تمہاری رات ہے۔ تم کیا کرنا چاہتے ہو؟"

"اوہ بابا، ٹھیک ہے۔" اس نے جواب دیا۔

"نہیں، واقعی۔" میں نے کہا۔ "آپ کیا کرنا چاہیں گے؟"

"ٹھیک ہے،" اس نے آخر میں کہا، "جو میں کرنا چاہتا ہوں، تم واقعی نہیں کرنا چاہتے۔"

"واقعی، بیٹی،" میں نے سنبھیگی سے کہا، "میں یہ کرنا چاہتا ہوں۔ کوئی فرق نہیں پڑتا، یہ آپ کا انتخاب

ہے۔"

"میں اسٹار وارز کو دیکھنا چاہتی ہوں،" اس نے جواب دیا۔ لیکن میں جانتا ہوں کہ آپ اسٹار وارز کو پسند نہیں کرتے ہیں۔ آپ پہلے بھی اس کے ذریعے سوچ کے تھے۔ آپ کو یہ تصوراتی فلمیں پسند نہیں ہیں۔ یہ ٹھیک ہے، بابا۔"

"نہیں، بیٹی، اگر تم یہی کرنا چاہتے ہو، تو میں ایسا کرنا چاہوں گا۔"

"بابا، اس کی فکر مت کرو۔ ہمیں ہمیشہ اس تاریخ کی ضرورت نہیں ہے۔" انہوں نے کہا کہ لیکن آپ جانتے ہیں کہ آپ کو اسٹار وارز کیوں پسند نہیں ہیں؟ اس کی وجہ یہ ہے کہ آپ جیڈی نائٹ کے فلسفے اور تربیت کو نہیں سمجھتے ہیں۔

"کیا؟"

"آپ ان چیزوں کو جانتے ہیں جو آپ سکھاتے ہیں، بابا؟ یہ وہی چیزیں ہیں جو جیڈی نائٹ کی تربیت میں جاتی ہیں۔"

"واقعی؟ چلو اسٹار وارز پر حلپتے ہیں!"

اور ہم نے کیا۔ وہ میرے بغل میں بیٹھ گئی اور مجھے مثال دی۔ میں اس کا طالب علم بن گیا، اس کا طالب علم بن گیا۔ یہ مکمل طور پر دلچسپ تھا۔ میں ایک نئے پیر اوام سے یہ دیکھنا شروع کر سکتا ہوں کہ جس طرح جیڈی نائٹ کا تربیت کا بنیادی فلسفہ مختلف حالات میں ظاہر ہوتا ہے۔

یہ تجربہ ایک منصوبہ بند پی تجربہ نہیں تھا۔ یہ پی سی سرمایہ کاری کا حیرت انگیز پھل تھا۔ یہ ایک دوسرے کے ساتھ تعلق تھا اور بہت اطمینان بخش تھا۔ لیکن ہمیں سونے کے انڈے بھی پسند آئے، کیوں کہ ہنس یعنی رشتے کا معیار نمایاں طور پر کھلایا جاتا تھا۔

تنظیمی پی سی

کسی بھی صحیح اصول کے انتہائی قیمتی پہلوؤں میں سے ایک یہ ہے کہ یہ مختلف حالات میں درست اور قابل اطلاق ہے۔ اس پوری کتاب کے دوران، میں آپ کے ساتھ کچھ طریقوں کا اشتراک کرنا چاہتا ہوں جن میں یہ اصول تنظیموں، بشمول خاندانوں اور افراد پر لاگو ہوتے ہیں۔

جب لوگ اداروں میں جسمانی اثاثوں کے استعمال میں پی / پی سی بیلنس کا احترام کرنے میں ناکام ہو جاتے ہیں تو، وہ تنظیمی تاثیر کو کم کرتے ہیں اور اکثر دوسروں کو مرنے والے گنج کے ساتھ چھوڑ دیتے ہیں۔

مثال کے طور پر، ایک جسمانی اثاثے کا انچارج، جیسے مشین، اپنے سینئر ز پر اچھا تاثر قائم کرنے کا خواہاں ہو سکتا ہے۔ شاید کمپنی تیزی سے ترقی کے مرحلے میں ہے اور پروموشن تیزی سے آرہے ہیں۔ لہذا وہ بہترین سطح پر پیداوار کرتا ہے۔ کوئی ڈاؤن ٹائم نہیں، کوئی دیکھ بھال نہیں۔ وہ دن رات مشین چلاتا ہے۔ پیداوار غیر معمولی ہے، لاگت کم ہے، اور منافع آسمان کو چھوڑ رہا ہے۔ تھوڑے ہی عرصے میں، اسے ترقی مل جاتی ہے۔ سونے کے انڈے!

لیکن فرض کریں کہ آپ اس کام پر اس کے جانشین ہیں۔ آپ کو ایک بہت بیمار ہنس و راشٹ میں ملا ہے، ایک ایسی مشین جو اس وقت تک زنگ آلو دھو جاتی ہے اور ٹوٹنے لگتی ہے۔ آپ کو ڈاؤن ٹائم اور دیکھ بھال میں بھاری سرمایہ کاری کرنی ہو گی۔ اخراجات آسمان کو چھوڑ رہے ہیں۔ منافع میں کمی۔ اور سونے کے انڈوں کے نقصان کا ذمہ دار کون ہے؟ تم کرتے ہو۔ آپ کے پیشوں نے اثاثے کو ختم کر دیا، لیکن اکاؤنٹنگ سسٹم نے صرف یونٹ کی پیداوار، لاگت اور منافع کی اطلاع دی۔

پی/پی سی بیلنس خاص طور پر اہم ہے کیونکہ یہ کسی تنظیم کے انسانی اثاثوں پر لاگو ہوتا ہے۔ گاہکوں اور ملازمین۔

میں ایک ایسے ریستوراں کے بارے میں جانتا ہوں جو ایک شاندار کلیم چاؤڈر پیش کرتا تھا اور ہر روز دوپہر کے کھانے کے وقت گاہکوں سے بھرا رہتا تھا۔ پھر کاروبار فروخت کیا گیا، اور نئے مالک نے سونے کے انڈوں پر توجہ مرکوز کی۔

اس نے چاؤڈر کو پانی دینے کا فیصلہ کیا۔ تقریباً ایک ماہ تک، اخراجات میں کمی اور آمدنی میں استحکام کے ساتھ، منافع میں اضافہ ہوا۔ لیکن آہستہ آہستہ گاہک غائب ہونے لگے۔ اعتماد ختم ہو گیا تھا، اور کاروبار تقریباً کچھ بھی نہیں رہ گیا تھا۔ نئے مالک نے اسے دوبارہ حاصل کرنے کی شدید کوشش کی، لیکن اس نے گاہکوں کو نظر انداز کر دیا تھا، ان کے اعتماد کی خلاف ورزی کی تھی، اور کسٹمر کی وفاداری کا اتنا کھو دیا تھا۔ سونے کے انڈے پیدا کرنے کے لئے مزید ہنس نہیں تھا۔

ایسی تنظیمیں ہیں جو گاہک کے بارے میں بہت زیادہ بات کرتی ہیں اور پھر ان لوگوں کو مکمل طور پر نظر انداز کرتی ہیں جو گاہک سے نمٹتے ہیں۔ ملازمین۔ پی سی کا اصول ہمیشہ اپنے ملازمین کے ساتھ باکل و سیاہی سلوک کرنا ہے جیسے آپ چاہتے ہیں کہ وہ اپنے بہترین گاہکوں کے ساتھ سلوک کریں۔

آپ کسی شخص کا ہاتھ خرید سکتے ہیں، لیکن آپ اس کا دل نہیں خرید سکتے۔ اس کا دل وہی ہے جہاں اس کا جوش، اس کی وفاداری ہے۔ آپ اس کی پیٹھ خرید سکتے ہیں، لیکن آپ اس کا دماغ نہیں خرید سکتے۔ یہی وہ جگہ ہے جہاں اس کی تخلیقی صلاحیت، اس کی ذہانت، اس کی وسائل۔

پی سی کا کام ملازمین کے ساتھ رضاکاروں کے طور پر سلوک کر رہا ہے جیسے آپ گاہکوں کے ساتھ رضاکاروں کے طور پر سلوک کرتے ہیں، کیونکہ وہ وہی ہیں۔ وہ اپنے دل اور دماغ کا بہترین حصہ رضاکارانہ طور پر کام کرتے ہیں۔

\*\*\*

میں ایک بار ایک گروپ میں تھا جہاں کسی نے پوچھا، "آپ سست اور نااہل ملازمین کو کیسے تشکیل دیتے ہیں؟" ایک شخص نے جواب دیا، "دستی بم پھینک دو!" بہت سے دوسرے لوگوں نے اس طرح کی ماچو میجمٹ کی بات چیت کی حوصلہ افزائی کی، جو نگرانی کے نقطہ نظر کو "شکل دیں یا باہر نکالیں"۔

لیکن گروپ کے ایک اور شخص نے پوچھا، "ان ٹکڑوں کو کون اٹھاتا ہے؟" "کوئی ٹکڑا نہیں۔"

"اچھا، تم اپنے گاہکوں کے ساتھ ایسا کیوں نہیں کرتے؟" دوسرے آدمی نے جواب دیا۔ "بس یہ کہو، سنو، اگر آپ خریدنے میں دلچسپی نہیں رکھتے ہیں، تو آپ صرف اس جگہ سے باہر جاسکتے ہیں۔" انہوں نے کہا، "آپ گاہکوں کے ساتھ ایسا نہیں کر

سکتے ہیں۔" "ٹھیک ہے، آپ ملازمین کے ساتھ ایسا  
کیسے کر سکتے ہیں؟" "کیونکہ وہ تمہارے کام میں  
ہیں۔"

"میں دیکھتا ہوں۔ کیا آپ کے ملازمین آپ کے لئے وقف ہیں؟ کیا وہ سخت محنت کرتے ہیں؟ کاروبار کیسا  
ہے؟"

"تم مذاق کر رہے ہو؟" آج کل آپ کو اچھے لوگ نہیں مل رہے ہیں۔ بہت زیادہ کاروبار، غیر حاضری،  
چاند کی روشنی ہے۔ لوگ اب اس کی پرواہ نہیں کرتے۔

\* \* \*

سونے کے انڈوں پر توجہ مرکوز کرنا۔ وہ رویہ، وہ نمونہ۔ کسی دوسرے شخص کے دماغ اور دل کی طاقتور تو انائیوں کو استعمال کرنے کے لئے مکمل طور پر ناکافی ہے۔ ایک قلیل مدتی پھلی لائے اہم ہے، لیکن یہ سب اہم نہیں ہے۔

تاشر توازن میں مضمرا ہے۔ پی پر ضرورت سے زیادہ توجہ دینے کے نتیجے میں خراب صحت، خراب مشینیں، بینک اکاؤنٹس میں کمی اور ٹوٹے ہوئے تعلقات پیدا ہوتے ہیں۔ پی سی پر بہت زیادہ توجہ ایک ایسے شخص کی طرح ہے جو دن میں تین یا چار گھنٹے دوڑتا ہے، اس سے پیدا ہونے والی زندگی کے اضافی دس سالوں کے بارے میں فخر کرتا ہے، اس بات سے بے خبر کہ وہ انہیں دوڑنے میں خرچ کر رہا ہے۔ یا ایک شخص جو مسلسل اسکول جاتا ہے، کبھی پیدا نہیں کرتا، دوسرے لوگوں کے سونے کے انڈوں پر زندہ رہتا ہے۔ ابدی طالب علم سندروم۔

پی / پی سی توازن کو برقرار رکھنے کے لئے، سونے کے انڈے (پیداوار) اور ہنس (پیداوار کی صلاحیت) کی صحت اور فلاح و بہبود کے درمیان توازن اکثر ایک مشکل فیصلہ کاں ہوتا ہے۔ لیکن میرا مشورہ ہے کہ یہ تاشر کا جوہر ہے۔ یہ قلیل مدتی اور طویل مدتی کو متوازن کرتا ہے۔ یہ گریڈ کے لئے جانے اور تعلیم حاصل کرنے کے لئے قیمت ادا کرنے میں توازن رکھتا ہے۔ یہ کمرے کو صاف رکھنے کی خواہش اور ایک ایسے رشتے کی تعمیر کو متوازن کرتا ہے جس میں بچہ اندر وہی طور پر ایسا کرنے کے لئے پر عزم ہے۔ خوشی سے، رضا کارانہ طور پر، بیرونی نگرانی کے بغیر۔

یہ ایک ایسا اصول ہے جسے آپ اپنی زندگی میں اس وقت درست دیکھ سکتے ہیں جب آپ موم متنی کو دونوں سروں پر جلاتے ہیں تاکہ زیادہ سونے کے انڈے حاصل کر سکیں اور بیمار یا تھکے ہوئے ہو جائیں، بالکل بھی پیدا کرنے سے قادر ہوں۔ یا جب آپ کورات کی اچھی نیند ملتی ہے اور دن بھر پیداوار کے لئے تیار رہتے ہیں۔

آپ اسے اس وقت دیکھ سکتے ہیں جب آپ کسی کے ساتھ اپنا راستہ تلاش کرنے کے لئے دباؤ ڈالتے ہیں

اور کسی طرح رشتے میں خالی پن محسوس کرتے ہیں۔ یا جب آپ واقعی کسی رشتے میں سرمایہ کاری کرنے کے لئے وقت نکالتے ہیں اور آپ کو مل کر کام کرنے، بات چیت کرنے کی خواہش اور صلاحیت ملتی ہے تو، کو انہم چھلانگ لگاتا ہے۔

پی / پی سی بیلنس تاثیر کا جو ہر ہے۔ یہ زندگی کے ہر میدان میں تصدیق شدہ ہے۔ ہم اس کے ساتھ یا اس کے خلاف کام کر سکتے ہیں، لیکن یہ موجود ہے۔ یہ ایک لائٹ ہاؤس ہے۔ یہ تاثیر کی تعریف اور نمونہ ہے جس پر اس کتاب کی سات عادات مبنی ہیں۔

### اس کی کتاب کا استعمال کیسے کریں

اس سے پہلے کہ ہم انتہائی موثر لوگوں کی سات عادات پر کام شروع کریں، میں دو مثالی تبدیلیوں کا مشورہ دینا چاہوں گا جو اس مواد سے آپ کو ملنے والی قدر میں بہت زیادہ اضافہ کریں گے۔

سب سے پہلے، میں سفارش کروں گا کہ آپ اس مواد کو ایک کتاب کے طور پر "نہ دیکھیں"، اس معنی میں کہ یہ ایک بار پڑھنے اور شیف پر رکھنے کے لئے کچھ ہے۔

آپ اسے مکمل طور پر سمجھنے کے لئے ایک بار مکمل طور پر پڑھنے کا انتخاب کر سکتے ہیں۔ لیکن مواد کو تبدیلی اور ترقی کے مسلسل عمل میں ساتھی بننے کے لئے ڈیزائن کیا گیا ہے۔ یہ ہر عادت کے اختتام پر اطلاق کے لئے تجویز کے ساتھ منظم کیا جاتا ہے تاکہ آپ تیار ہوتے ہی کسی خاص عادت کا مطالعہ اور توجہ مرکوز کر سکیں۔

جیسے جیسے آپ تفہیم اور نفاذ کی گہری سطح وں پر ترقی کرتے ہیں، آپ بار بار ہر عادت میں شامل اصولوں پر واپس جاسکتے ہیں اور اپنے علم، مہارت اور خواہش کو بڑھانے کے لئے کام کر سکتے ہیں۔

دوسرا، میرا مشورہ ہے کہ آپ اس مواد میں اپنی شمولیت کے اپنے پیر اڈاًم کو سیکھنے والے کے کردار

سے استاد کے کردار میں تبدیل کریں۔ اندر سے باہر کا نقطہ نظر اختیار کریں، اور اس مقصد کو ذہن میں رکھیں کہ آپ جو کچھ سیکھتے ہیں اسے سیکھنے کے 48 گھنٹوں کے اندر کسی اور کے ساتھ اشتراک یا تبادلہ خیال کریں۔

مثال کے طور پر، اگر آپ کو معلوم ہوتا کہ آپ 48 گھنٹوں کے اندر کسی اور کوپی / پی سی بیلننس اصول پر مواد پڑھا رہے ہیں، تو کیا اس سے آپ کے پڑھنے کے تجربے میں فرق پڑتا؟ اس باب کے آخری حصے کو پڑھتے ہوئے اب اسے آزمائیں۔ اس طرح پڑھیں جیسے آپ اسے اپنے شریک حیات، اپنے بچے، کسی کاروباری ساتھی، یا کسی دوست کو آج یا کل سکھانے جا رہے ہیں،

جبکہ یہ ابھی بھی تازہ ہے، اور اپنے ذہنی اور جذباتی عمل میں فرق محسوس کریں۔

میں صہانت دیتا ہوں کہ اگر آپ مندرجہ ذیل ابواب میں سے ہر ایک میں مواد کو اس طرح سے دیکھتے ہیں تو، آپ نہ صرف بہتر طور پر یاد رکھیں گے کہ آپ نے کیا پڑھا ہے، بلکہ آپ کے نقطہ نظر کو وسعت ملے گی، آپ کی تفہیم گھری ہو گی، اور مواد کو لا گو کرنے کے لئے آپ کی ترغیب میں اضافہ ہو گا۔

اس کے علاوہ، جب آپ کھل کر، ایمانداری سے دوسروں کے ساتھ جو کچھ سیکھ رہے ہیں اس کا اشتراک کرتے ہیں، تو آپ کو یہ جان کر حیرت ہو سکتی ہے کہ دوسروں کے پاس آپ کے بارے میں منفی یہیں یا تصورات غالب ہو جاتے ہیں۔ جو لوگ آپ پڑھاتے ہیں وہ آپ کو ایک بدلتے ہوئے، بڑھتے ہوئے شخص کے طور پر دیکھیں گے، اور جب آپ سات عادات کو اپنی زندگیوں میں ضم کرنے کے لئے مل کر کام کرتے ہیں تو مددگار اور معاون بننے کے لئے زیادہ مائل ہوں گے۔

### کیا ہو سکتا ہے اور ایکس پی ای سی ٹی

آخری تجربیے میں، جیسا کہ مارلن فرگوسن نے مشاہدہ کیا، "کوئی بھی دوسرے کو تبدیلی کے لئے راضی نہیں کر سکتا ہے۔ ہم میں سے ہر ایک تبدیلی کے ایک دروازے کی حفاظت کرتا ہے جسے صرف اندر سے کھولا جا سکتا ہے۔ ہم کسی دوسرے کے دروازے نہ تولدیل سے کھول سکتے ہیں اور نہ ہی جذباتی اپیل سے۔

اگر آپ سات عادات میں شامل اصولوں کو صحیح معنوں میں سمجھنے اور ان پر عمل کرنے کے لئے اپنا "تبدیلی کا دروازہ" کھولنے کا فیصلہ کرتے ہیں، تو میں آپ کو یقین دلانے میں آرام محسوس کرتا ہوں کہ بہت سی ثابت چیزیں ہوں گی۔

سب سے پہلے، آپ کی ترقی ارتقاگی ہو گی، لیکن خالص اثر انقلابی ہو گا۔ کیا آپ اس بات سے اتفاق نہیں کریں گے کہ پی / پی سی بیلنس کا اصول، اگر کمکمل طور پر زندہ ہے تو، زیادہ ترا فراد اور تنظیموں کو تبدیل

کر دے گا؟

پہلی تین عادات یعنی نجی فتح کی عادات میں "تبدیلی کا دروازہ" کھولنے کا خالص اثر خود اعتمادی میں نمایاں اضافہ ہو گا۔ آپ اپنے آپ کو ایک گھرے، زیادہ بامعنی طریقے سے جانیں گے۔ آپ کی فطرت، آپ کی گھری اقدار اور آپ کی منفرد شراکت کی صلاحیت۔ جب آپ اپنی اقدار کو زندہ رکھتے ہیں، تو آپ کی شناخت، دیانت داری، کنٹرول، اور اندر وہی ہدایت کا احساس آپ کو خوشی اور امن دونوں سے بھر دے گا۔ آپ لوگوں کی رائے یادوسروں سے موازنہ کرنے کے بجائے اپنے آپ کو اندر سے بیان کریں گے۔ "غلط" اور "صحیح" کا پتہ لگانے سے کوئی لینا دینا نہیں ہو گا۔

ستم ظریفی یہ ہے کہ جب آپ اس بات کی پرواہ نہیں کریں گے کہ دوسرے آپ کے بارے میں کیا سوچتے ہیں، تو آپ اس بات کی زیادہ پرواہ کریں گے کہ دوسرے اپنے بارے میں اور ان کی دنیا کے بارے میں کیا سوچتے ہیں، بشمول آپ کے ساتھ ان کے تعلقات۔ اب آپ اپنی جذباتی زندگی کو دوسروں کی کمزوریوں پر نہیں بنائیں گے۔ اس کے علاوہ، آپ کو تبدیل کرنا آسان اور زیادہ مطلوب ہو گا کیونکہ کچھ ایسا ہے۔ کچھ بنیادی طور پر گھرائی میں۔ جو بنیادی طور پر تبدیل نہیں ہوتا ہے۔

جب آپ اپنے آپ کو اگلی تین عادات یعنی عوامی فتح کی عادات کے بارے میں کھولتے ہیں تو آپ ان اہم رشتوں کو ٹھیک کرنے اور دوبارہ تعمیر کرنے کی خواہش اور وسائل دونوں کو دریافت اور استعمال کریں گے جو خراب ہو چکے ہیں، یا یہاں تک کہ ٹوٹ چکے ہیں۔ اچھے تعلقات بہتر ہوں گے۔ گھرے، زیادہ ٹھوس، زیادہ تخلیقی، اور زیادہ مہم جو بنیں گے۔

ساتویں عادت، اگر گھرائی سے داخل کی جائے تو، پہلے چھ کی تجدید کرے گی اور آپ کو حقیقی طور پر آزاد اور موثر انحصار کے قابل بنائے گی۔ اس کے ذریعے آپ اپنی بیڑیاں خود چارج کر سکتے ہیں۔

آپ کی موجودہ صورت حال جو بھی ہو، میں آپ کو یقین دلاتا ہوں کہ آپ آپ کی عادات نہیں ہیں۔ آپ خود کو شکست دینے والے طرز عمل کے پرانے نمونوں کو نئے نمونوں، تاثیر کی نئی عادات، خوشی اور

اعتماد پر مبنی تعلقات کے ساتھ تبدیل کر سکتے ہیں۔

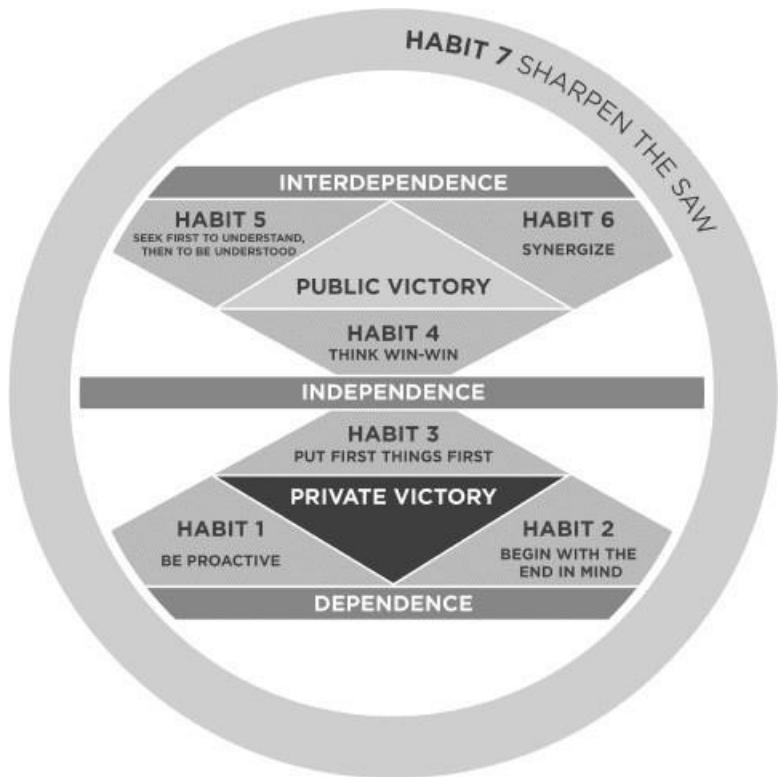
حقیقی دلیل بھال کے ساتھ، میں آپ کی حوصلہ افزائی کرتا ہوں کہ جب آپ ان عادات کا مطالعہ کرتے ہیں تو تبدیلی اور ترقی کے دروازے کھولیں۔ اپنے آپ کے ساتھ صبر کرو۔ خود کی نشوونماز م ہے۔ یہ مقدس زمین ہے۔ اس سے بڑا کوئی نہیں ہے

سرمایہ کاری۔

یہ واضح طور پر ایک فوری حل نہیں ہے۔ لیکن میں آپ کو یقین دلاتا ہوں کہ آپ فوائد محسوس کریں گے اور فوری ادائیگی دیکھیں گے جو حوصلہ افزائیں گے۔ تھامس پین کے الفاظ میں، "جو ہم بہت آسانی سے حاصل کرتے ہیں، ہم اسے بہت ہلکے سے احترام کرتے ہیں۔ یہ صرف پیار ہے جو ہر چیز کو اس کی قیمت دیتا ہے۔ جنت جانتی ہے کہ اس کے مال کی مناسب قیمت کیسے ادا کی جائے۔"

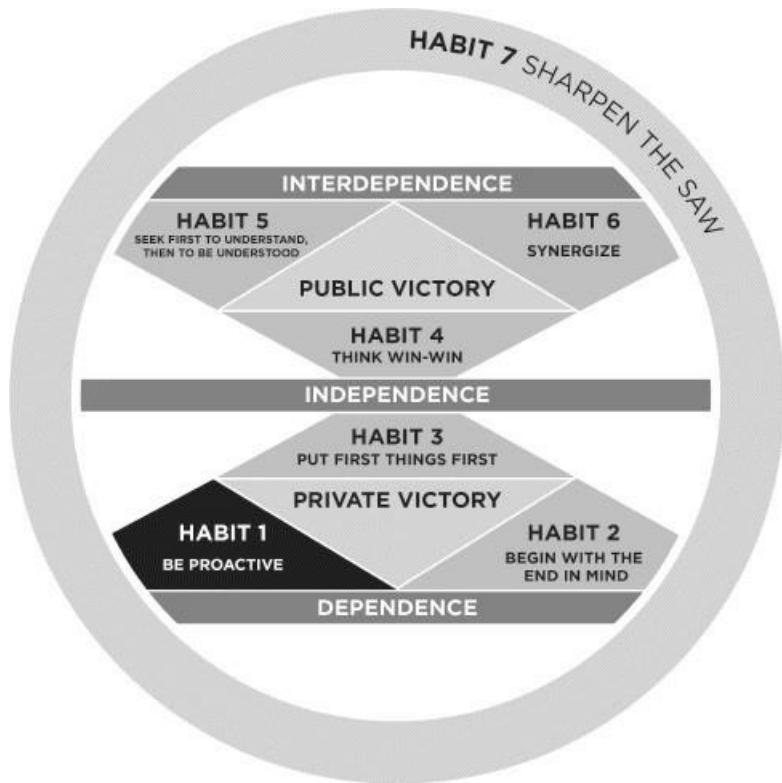
حصہ دوسری

نحو فتح



عادت: 1

فعال رہیں



## ذاتی بصیرت کے اصول

میں شعوری کوشش کے ذریعے اپنی زندگی کو بلند کرنے کی انسان کی بے شک  
صلاحیت سے زیادہ حوصلہ افزرا حقیقت کے بارے میں نہیں جانتا۔

ہنری ڈیا یو یڈ تھورو

جب آپ اس کتاب کو پڑھتے ہیں، تو اپنے آپ سے الگ کھڑے ہونے کی کوشش کریں۔ اپنے شعور کو  
کمرے کے ایک کونے میں اوپر کی طرف پیش کرنے کی کوشش کریں اور اپنے آپ کو، اپنے دماغ کی آنکھ  
میں، پڑھتے ہوئے دیکھیں۔ کیا آپ اپنے آپ کو اس طرح دیکھ سکتے ہیں جیسے آپ کوئی اور ہوں؟  
اب کچھ اور کوشش کریں۔ اس موڑ کے بارے میں سوچیں جس میں آپ اب ہیں۔ کیا آپ اسے پہچان

سکتے ہیں؟ آپ کیا محسوس کر رہے ہیں؟ آپ اپنی موجودہ ذہنی حالت کو کیسے بیان کریں گے؟  
اب ایک منٹ کے لئے سوچیں کہ آپ کا دماغ کس طرح کام کر رہا ہے۔ کیا یہ فوری اور ہوشیار ہے؟ کیا  
آپ محسوس کرتے ہیں کہ آپ اس ذہنی مشق کو کرنے اور اس سے حاصل ہونے والی بات کا جائزہ لینے  
کے درمیان پھنسے ہوئے ہیں؟

آپ نے جو کچھ کیا وہ کرنے کی آپ کی صلاحیت منفرد طور پر انسانی ہے۔ جانوروں میں یہ صلاحیت نہیں  
ہے۔ ہم اسے "خود آگاہی" یا آپ کے سوچنے کے عمل کے بارے میں سوچنے کی صلاحیت کہتے ہیں۔ یہی  
وجہ ہے کہ انسان کو دنیا کی ہر چیز پر غلبہ حاصل ہے اور یہی وجہ ہے کہ وہ نسل در نسل اہم پیش رفت کر  
سکتا ہے۔

یہی وجہ ہے کہ ہم دوسروں کے تجربات کے ساتھ ساتھ اپنے تجربات کا بھی جائزہ لے سکتے ہیں اور سیکھ  
سکتے ہیں۔ یہی وجہ ہے کہ ہم اپنی عادات کو بنانا اور توڑ سکتے ہیں۔

ہم اپنے جذبات نہیں ہیں۔ ہم اپنے مزاج نہیں ہیں۔ ہم اپنے خیالات بھی نہیں ہیں۔ حقیقت یہ ہے کہ  
ہم ان چیزوں کے بارے میں سوچ سکتے ہیں جو ہمیں ان سے اور جانوروں کی دنیا سے الگ کرتا ہے۔ خود  
آگاہی ہمیں اس قابل بناتی ہے کہ ہم اپنے آپ کو "دیکھنے" کے طریقے کو بھی الگ رکھیں اور اس کی جائی  
کریں۔ ہمارا خود پیر اڈام، تاثیر کا سب سے بنیادی نمونہ۔ یہ نہ صرف ہمارے رویوں اور طرزِ عمل کو متاثر  
کرتا ہے، بلکہ یہ بھی کہ ہم دوسرے لوگوں کو کس طرح دیکھتے ہیں۔ یہ انسانیت کی بنیادی فطرت کا ہمارا  
نقشہ بن جاتا ہے۔ در حقیقت، جب تک ہم اپنے آپ کو (اور ہم دوسروں کو کس طرح دیکھتے ہیں) اس  
بات کو مد نظر نہیں رکھیں گے، ہم یہ سمجھنے سے قاصر ہیں گے کہ دوسرے اپنے بارے میں اور ان کی دنیا  
کے بارے میں کیسے دیکھتے ہیں اور محسوس کرتے ہیں۔ بے خبر، ہم  
اپنے ارادوں کو ان کے طرزِ عمل پر پیش کریں گے اور اپنے آپ کو معروضی کہیں گے۔

یہ ہماری ذاتی صلاحیت اور دوسروں سے تعلق رکھنے کی ہماری صلاحیت کو بھی نمایاں طور پر محدود کرتا

ہے۔ لیکن خود آگاہی کی انوکھی انسانی صلاحیت کی وجہ سے، ہم اس بات کا تعین کرنے کے لئے اپنے پیراڈاگز کا جائزہ لے سکتے ہیں کہ آیا وہ حقیقت پر مبنی ہیں یا اصول پر مبنی ہیں یا کیا وہ کٹریشنگ اور حالات کا ایک فنکشن ہیں۔

## ایساوسی آئی ایل آئینہ

اگر ہمارے پاس اپنے بارے میں واحد تصور سماجی آئینے سے آتا ہے۔ موجودہ معاشرتی پیر اڈا مم سے اور ہمارے آس پاس کے لوگوں کی آراء، تصورات اور تصورات سے۔ تو ہمارے بارے میں ہمارا نقطہ نظر کاربیوال کے پاگل آئینے کے کمرے میں عکاسی کی طرح ہے۔

"تم کبھی وقت پر نہیں آتے۔"

"تم چیزوں کو ترتیب میں کیوں نہیں رکھ

سکتے؟"" آپ کو ایک آرٹسٹ ہونا چاہئے!"

"تم گھوڑے کی طرح کھاتے ہو!"

"مجھے یقین نہیں آتا کہ آپ جیت گئے!"

"یہ بہت آسان ہے۔ تم کیوں نہیں سمجھ سکتے؟"

یہ تصورات منقسم اور غیر متناسب ہیں۔ وہ اکثر عکاسی سے زیادہ تخمینے ہوتے ہیں، جو ان پڑ دینے والے لوگوں کے خدشات اور کردار کی کمزوریوں کو پیش کرتے ہیں جائے اس کے کہ ہم کیا ہیں۔

موجودہ سماجی پیر اڈا مم کی عکاسی ہمیں بتاتی ہے کہ ہم بڑی حد تک کنڈیشننگ اور حالات کی بنیاد پر طے پاتے ہیں۔ اگرچہ ہم نے اپنی زندگیوں میں کنڈیشننگ کی زبردست طاقت کا اعتراف کیا ہے، لیکن یہ کہنا کہ ہم اس سے پر عزم ہیں، کہ ہمارا اس اثر و رسوخ پر کوئی کنٹرول نہیں ہے، ایک بالکل مختلف نقشہ تشكیل دیتا ہے۔

درactual تین سماجی نقشے موجود ہیں۔ انسان کی فطرت کی وضاحت کرنے کے لئے آزادانہ طور پر یا مشترکہ طور پر فیصلہ سازی کے تین نظریات و سیع پیانے پر قبول کیے جاتے ہیں۔ جنیاتی تعین بنیادی طور پر کہتا ہے کہ آپ کے دادا دادی نے آپ کے ساتھ ایسا کیا۔ یہی وجہ ہے کہ آپ کو ایسا غصہ ہے۔ آپ کے

دادا دادی کامراج چھوٹا تھا اور یہ آپ کے ڈی این اے میں ہے۔ یہ صرف نسلوں سے گزرتا ہے اور آپ کو یہ وراثت میں ملا ہے۔ اس کے علاوہ، آپ آرٹش ہیں، اور یہ آرٹش لوگوں کی فطرت ہے۔

نفسیاتی تعین بنیادی طور پر کہتا ہے کہ آپ کے والدین نے آپ کے ساتھ ایسا کیا۔ آپ کی پرورش، آپ کے بچپن کے تجربے نے بنیادی طور پر آپ کے ذاتی رجحانات اور آپ کے کردار کی ساخت کو واضح کیا۔ یہی وجہ ہے کہ آپ کسی گروپ کے سامنے ہونے سے ڈرتے ہیں۔ اسی طرح آپ کے والدین نے آپ کی پرورش کی۔ اگر آپ کوئی غلطی کرتے ہیں تو آپ بہت مجرم محسوس کرتے ہیں کیونکہ آپ جذباتی اسکرپٹنگ کے اندر گھرائی میں "یاد" رکھتے ہیں جب آپ بہت کمزور اور نرم اور منحصر تھے۔ آپ جذباتی سزا، انکار، کسی اور کے ساتھ موازنہ "یاد" رکھتے ہیں جب آپ نے توقع کے مطابق کار کر دگی کا مظاہرہ نہیں کیا۔

ماحولیاتی تعین بنیادی طور پر کہتا ہے کہ آپ کا باس آپ کے ساتھ یا آپ کے شریک حیات، یا اس نوجوان، یا آپ کی معاشی صورتحال، یا قومی پالیسیوں کے ساتھ ایسا کر رہا ہے۔ آپ کے ماحول میں کوئی شخص یا کوئی چیز آپ کی صورتحال کے لئے ذمہ دار ہے۔

ان نقشوں میں سے ہر ایک محرک / رد عمل کے نظریہ پر مبنی ہے جس کے بارے میں ہم اکثر کتوں کے ساتھ پاؤ لوف کے تجربات کے سلسلے میں سوچتے ہیں۔ بنیادی خیال یہ ہے کہ ہم کسی خاص محرک کے لئے ایک خاص طریقے سے جواب دینے کے لئے پابند ہیں۔

STIMULUS

RESPONSE

یہ متعیناتی نقشے اس علاقے کو کس حد تک درست اور عملی طور پر بیان کرتے ہیں؟ یہ آئینے انسان کی حقیقی فطرت کی کتنی واضح عکاسی کرتے ہیں؟ کیا وہ خود ساختہ پیشگوئیاں بن جاتی ہیں؟ کیا وہ ان اصولوں پر مبنی ہیں جن کی ہم اپنے اندر توثیق کر سکتے ہیں؟

## ایسٹمولس اور جواب کے درمیان

ان سوالات کے جواب میں، میں آپ کے ساتھ وکٹر فرینکل کی محرك کہانی کا اشتراک کرتا ہوں۔ فرینکل فرانسیڈین نفیسیات کی روایت میں پرورش پانے والا ایک ڈیٹر مینسٹ تھا، جس کا خیال ہے کہ بچپن میں آپ کے ساتھ جو کچھ بھی ہوتا ہے وہ آپ کے کردار اور شخصیت کو تشکیل دیتا ہے اور بنیادی طور پر آپ کی پوری زندگی کو کنٹرول کرتا ہے۔ آپ کی زندگی کی حدود اور پیر امیٹرز مقرر ہیں، اور، بنیادی طور پر، آپ اس کے بارے میں زیادہ کچھ نہیں کر سکتے ہیں۔

فرینکل ایک ماہر نفیسیات اور یہودی بھی تھا۔ وہ نازی جرمی کے ڈیتھ کیمپوں میں قید تھے، جہاں انہوں نے ایسی چیزوں کا تجربہ کیا جو ہماری شائستگی کے احساس کے خلاف تھیں کہ ہم انہیں دہرانے کے لئے بھی کانپ جاتے ہیں۔

اس کے والدین، اس کا بھائی اور اس کی بیوی کیمپوں میں مر گئے یا انہیں گیس کے تندور میں بھیج دیا گیا۔ سوائے اس کی بہن کے، اس کا پورا خاندان ہلاک ہو گیا۔ فرینکل کو خود بھی اذیت اور بے شمار بے عزتی کا سامنا کرنا پڑا، اسے ایک لمحے سے دوسرے لمحے تک یہ معلوم نہیں تھا کہ آیا اس کا راستہ تندوروں کی طرف جائے گا یا وہ ان "نجات یافتہ" لوگوں میں شامل ہو گا جو لاشوں کو نکالیں گے یا اتنے موٹے لوگوں کی راکھ کو باہر نکالیں گے۔

ایک دن، ایک چھوٹے سے کمرے میں برہنہ اور اکیلے، اسے اس بات کا علم ہونے لگا جسے وہ بعد میں "انسانی آزادیوں میں سے آخری" کہتا تھا۔ وہ آزادی جسے اس کے نازی انغوکار چھین نہیں سکتے تھے۔ وہ اس کے پورے ماحول کو کنٹرول کر سکتے تھے، وہ اس کے جسم کے ساتھ جو چاہیں کر سکتے تھے، لیکن وکٹر فرینکل خود ایک خود ساختہ شخص تھا جو اس کی شمولیت کو ایک مبصر کے طور پر دیکھ سکتا تھا۔ اس کی بنیادی شناخت برقرار تھی۔ وہ اپنے اندر فحیلہ کر سکتا تھا کہ یہ سب اس پر کس طرح اثر انداز ہونے والا ہے۔ اس

کے ساتھ جو کچھ ہوا، یا محرک، اور اس کے جواب کے درمیان، اس جواب کا انتخاب کرنے کی آزادی یا طاقت تھی۔

اپنے تجربات کے درمیان، فرینکل خود کو مختلف حالات میں پیش کرتا تھا، جیسے موت کے کیمپوں سے رہائی کے بعد اپنے طلباء کو لیکھ رہا تھا۔ وہ کلاس روم میں اپنے آپ کو اپنے دماغ کی آنکھ میں بیان کرتا تھا اور اپنے طالب علموں کو وہ سبق دیتا تھا جو وہ اپنے شدد کے دوران سیکھ رہا تھا۔

ذہنی، جذباتی اور اخلاقی موضوعات کے ایک سلسلے کے ذریعے، بنیادی طور پر یادداشت اور تخیل کا استعمال کرتے ہوئے۔ انہوں نے اپنی چھوٹی، جنونی آزادی کو اس وقت تک استعمال کیا جب تک کہ یہ بڑی اور بڑی نہ ہو گئی، یہاں تک کہ اسے اپنے نازی اغواکاروں سے زیادہ آزادی حاصل تھی۔ ان کے پاس زیادہ آزادی تھی، اپنے ماحول میں انتخاب کرنے کے لئے زیادہ اختیارات تھے؛ لیکن ان کے پاس اپنے اختیارات کو استعمال کرنے کے لئے زیادہ آزادی، زیادہ اندرونی طاقت تھی۔ وہ اپنے آس پاس کے لوگوں کے لئے ایک تحریک بن گیا، یہاں تک کہ کچھ محافظوں کے لئے بھی۔ انہوں نے دوسروں کو ان کے قید خانے میں ان کے مصائب اور وقار میں معنی تلاش کرنے میں مدد کی۔

انتہائی ذلت آمیز حالات کے درمیان، فرینکل نے انسان کی فطرت کے بارے میں ایک بنیادی اصول دریافت کرنے کے لئے خود آگاہی کے انسانی وظیفے کا استعمال کیا: محرک اور رو عمل کے درمیان، انسان کو انتخاب کرنے کی آزادی ہے۔

انتخاب کرنے کی آزادی کے اندر وہ عطیات ہیں جو ہمیں منفرد طور پر انسان بناتے ہیں۔ خود آگاہی کے علاوہ، ہمارے پاس تخیل ہے۔ ہماری موجودہ حقیقت سے باہر ہمارے ذہنوں میں تخلیق کرنے کی صلاحیت۔ ہمارے پاس ضمیر ہے۔ صحیح اور غلط کے بارے میں ایک گہر اندرونی شعور، ہمارے طرز عمل کو کنٹرول کرنے والے اصولوں کے بارے میں، اور اس بات کا احساس کہ ہمارے خیالات اور اعمال کس حد تک ان کے ساتھ ہم آہنگ ہیں۔ اور ہمارے پاس آزادانہ ارادہ ہے۔ اپنی خود آگاہی کی بنیاد پر کام کرنے

کی صلاحیت، دوسرے تمام اثرات سے آزاد۔

یہاں تک کہ سب سے ذہین جانوروں کے پاس بھی ان میں سے کوئی وظیفہ نہیں ہے۔ کمپیوٹر استعارہ استعمال کرنے کے لئے، انہیں جبلت اور / یاتربیت کے ذریعہ پروگرام کیا جاتا ہے۔ انہیں ذمہ دار بننے کی تربیت دی جاسکتی ہے، لیکن وہ اس تربیت کی ذمہ داری نہیں لے سکتے۔ دوسرے لفظوں میں، وہ اس کی ہدایت نہیں کر سکتے ہیں۔ وہ پروگرامنگ کو تبدیل نہیں کر سکتے۔ وہ اس سے واقف بھی نہیں ہیں۔

لیکن اپنے منفرد انسانی عطیات کی وجہ سے، ہم اپنی جبلت اور تربیت سے بالکل الگ اپنے لئے نئے پروگرام لکھ سکتے ہیں۔ یہی وجہ ہے کہ جانوروں کی صلاحیت نسبتاً محدود ہے اور انسان کی صلاحیت لا محدود ہے۔ لیکن اگر ہم جانوروں کی طرح زندگی بسر کریں گے، اپنی جبلت اور کنڈیشننگ اور حالات سے باہر، اپنی اجتماعی یادداشت سے باہر، تو ہم بھی محدود ہو جائیں گے۔

فیصلہ کن نمونہ بنیادی طور پر جانوروں—چوہوں، بندروں، کبوتروں، کتوں—اور اعصابی اور نفسیاتی لوگوں کے مطالعہ سے آتا ہے۔ اگرچہ یہ کچھ محققین کے کچھ معیاروں پر پورا اتر سکتا ہے کیونکہ یہ قابل پیاس اور پیش گوئی لگتا ہے، لیکن انسانیت کی تاریخ اور ہماری اپنی خود آگاہی ہمیں بتاتی ہے کہ یہ نقشہ اس علاقے کو بالکل بیان نہیں کرتا ہے!

ہمارے انوکھے انسانی وسائل ہمیں جانوروں کی دنیا سے اوپر اٹھاتے ہیں۔ جس حد تک ہم ان عطیات کو بروئے کار لاتے ہیں اور ترقی دیتے ہیں وہ ہمیں اپنی منفرد انسانی صلاحیتوں کو پورا کرنے کے لئے با اختیار بناتا ہے۔ محرک اور رد عمل کے درمیان ہماری سب سے بڑی طاقت ہے۔ انتخاب کرنے کی آزادی۔

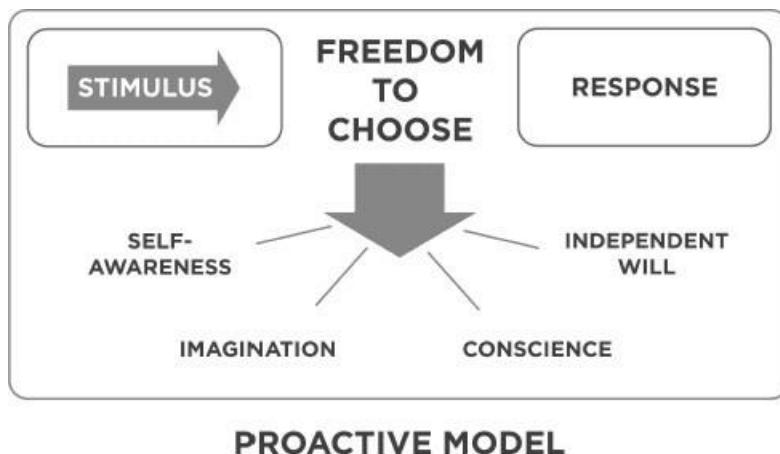
### "پرواکٹیویٹی" کی وضاحت

انسان کی فطرت کے بنیادی اصول کو دریافت کرتے ہوئے فرینکل نے ایک درست سیف میپ بیان کیا جس سے اس نے کسی بھی ماحول میں انتہائی موثر شخص کی پہلی اور سب سے بنیادی عادت یعنی سرگرمی کی عادت کو فروغ دینا شروع کیا۔

اگرچہ لفظ پرواکٹیویٹی اب میجمنٹ لٹریچر میں کافی عام ہے، لیکن یہ ایک ایسا لفظ ہے جو آپ کو زیادہ تر ڈکشنریوں میں نہیں ملے گا۔ اس کا مطلب صرف پہل کرنے سے کہیں زیادہ ہے۔ اس کا مطلب یہ ہے کہ بحیثیت انسان ہم اپنی زندگی کے ذمہ دار ہیں۔ ہمارا رویہ ہمارے فیصلوں کا کام ہے، ہمارے حالات کا

نہیں۔ ہم احساسات کو اقدار کے تابع کر سکتے ہیں۔ چیزوں کو انجام دینے کے لئے ہمارے پاس پہل اور ذمہ داری ہے۔

آپ کے جواب کا انتخاب کرنے کی اہلیت کے لفظ "جواب کی صلاحیت" کو دیکھیں۔ انتہائی فعال لوگ اس ذمہ داری کو تسلیم کرتے ہیں۔ وہ اپنے طرز عمل کے لئے حالات، حالات، یا کنڈیشنگ کو مورد الزام نہیں ٹھہراتے ہیں۔ ان کا طرز عمل ان کے اپنے شعوری انتخاب کی پیداوار ہے، اقدار پر مبنی، نہ کہ ان کے حالات کی پیداوار، احساس پر مبنی۔



چونکہ ہم فطری طور پر فعال ہیں، اگر ہماری زندگی کنڈیشنگ اور حالات کا ایک فنکشن ہے، تو اس کی وجہ یہ ہے کہ ہم نے شعوری فیصلے سے یا پہلے سے طے شدہ طور پر، ان چیزوں کو ہمیں کنٹرول کرنے کے لئے با اختیار بنانے کا انتخاب کیا ہے۔

اس طرح کا انتخاب کرنے میں، ہم رد عمل کا مظاہرہ کرتے ہیں۔ رد عمل والے لوگ اکثر اپنے جسمانی ماحول سے متاثر ہوتے ہیں۔ اگر موسم اچھا ہے، تو وہ اچھا محسوس کرتے ہیں۔ اگر ایسا نہیں ہے تو، یہ ان کے رویے کو متاثر کرتا ہے

اور ان کی کار کر دگی۔ فعال لوگ اپنے ساتھ اپنا موسم لے جاسکتے ہیں۔ بارش ہو یا چمک، ان پر کوئی فرق نہیں پڑتا۔ وہ قدر پر مبنی ہیں۔ اور اگر ان کی قیمت اچھے معیار کا کام پیدا کرنا ہے، تو یہ اس بات کا کام نہیں ہے کہ موسم اس کے لئے سازگار ہے یا نہیں۔

رد عمل والے لوگ اپنے سماجی ماحول، "سماجی موسم" سے بھی متاثر ہوتے ہیں۔ جب لوگ ان کے ساتھ اچھا برداشت کرتے ہیں، تو وہ اچھا محسوس کرتے ہیں۔ جب لوگ ایسا نہیں کرتے ہیں، تو وہ دفاعی یا حفاظتی بن جاتے ہیں۔ رد عمل والے لوگ دوسروں کے طرز عمل کے ارد گرد اپنی جذباتی زندگی کی تعمیر کرتے ہیں، دوسرے لوگوں کی کمزوریوں کو ان پر قابو پانے کے لئے با اختیار بناتے ہیں۔

کسی محرک کو کسی قدر کے ماتحت کرنے کی صلاحیت فعال شخص کا جو ہر ہے۔ رد عمل کرنے والے لوگ احساسات، حالات، حالات، اپنے ماحول سے متاثر ہوتے ہیں۔ فعال لوگ اقدار سے متاثر ہوتے ہیں۔ احتیاط سے سوچنے، منتخب اور داخلی اقدار کے بارے میں۔ فعال لوگ اب بھی یہ رونی محرکات سے متاثر ہوتے ہیں، چاہے وہ جسمانی، معاشرتی یا نفسیاتی ہوں۔ لیکن محرکوں کے لئے ان کا رد عمل، شعوری یا لاشعوری، ایک قدر پر مبنی ہے۔

انتخاب یا جواب۔

جیسا کہ ایلینور روزولٹ نے کہا، "کوئی بھی آپ کی رضامندی کے بغیر آپ کو تکلیف نہیں پہنچا سکتا ہے۔" گاندھی کے الفاظ میں، "اگر ہم انہیں دیتے ہیں تو وہ ہماری عزت نفس نہیں چھین سکتے ہیں۔ ہمارے ساتھ جو کچھ ہوتا ہے اس کے بارے میں ہماری رضامندی، ہماری رضامندی ہی ہمیں اس سے کہیں زیادہ تکلیف پہنچاتی ہے جو ہمارے ساتھ پہلی بار ہوتا ہے۔"

میں تسلیم کرتا ہوں کہ اسے جذباتی طور پر قبول کرنا بہت مشکل ہے، خاص طور پر اگر ہم نے حالات یا کسی اور کے رویے کے نام پر اپنے دکھوں کی وضاحت کرتے ہوئے سالوں اور سالوں گزارے ہیں۔ لیکن جب تک کوئی شخص گہرائی اور ایمانداری کے ساتھ یہ نہ کہے کہ "میں کل کیے گئے انتخاب کی وجہ سے آج

جو ہوں وہ ہوں" ، وہ شخص یہ نہیں کہہ سکتا، "میں نے اس کے بر عکس انتخاب کیا ہے۔

\* \* \*

ایک بار سکر امنٹو میں جب میں پروائیٹیو یٹی کے موضوع پر بات کر رہا تھا تو سامعین میں سے ایک عورت میری پریزنسنیشن کے درمیان میں کھڑی ہو گئی اور پر جوش انداز میں بات کرنے لگی۔ یہ ایک بہت بڑا سامعین تھا، اور جیسے ہی بہت سے لوگوں نے اس کی طرف دیکھا، اسے اچانک پتہ چلا کہ وہ کیا کر رہی ہے، شرمندہ ہو گئی اور واپس بیٹھ گئی۔ لیکن ایسا لگتا تھا کہ اسے اپنے آپ کو روکنا مشکل لگ رہا تھا اور اس نے اپنے آس پاس کے لوگوں سے بات کرنا شروع کر دیا۔ وہ بہت خوش لگ رہا تھا۔

میں یہ جاننے کے لئے وقفہ کا مشکل سے انتظار کر سکتا تھا کہ کیا ہوا تھا۔ آخر کار جب یہ بات آئی تو میں فوراً ان کے پاس گیا اور پوچھا کہ کیا وہ اپنا تجربہ شیئر کرنے کے لیے تیار ہوں گی۔

"آپ تصور نہیں کر سکتے کہ میرے ساتھ کیا ہوا ہے!" اس نے کہا۔ "میں سب سے زیادہ بد بخت، ناشکرا آدمی کی کل وقتو نہیں ہوں جس کا آپ تصور کر سکتے ہیں۔ میں جو کچھ بھی کرتا ہوں وہ اس کے لئے کافی نہیں ہے۔ وہ کبھی تعریف کا اظہار نہیں کرتا۔ وہ شاید ہی مجھے تسلیم کرتا ہے۔ وہ مسلسل مجھ پر طنز کرتا ہے اور میرے ہر کام میں غلطی تلاش کرتا ہے۔ اس شخص نے میری زندگی اجیرن بنادی ہے اور میں اکثر اپنی ماپوہی اپنے گھر والوں پر ڈال دیتا ہوں۔ دوسری نرسوں کو بھی ایسا ہی لگتا ہے۔ ہم ان کی وفات کے لئے تقریباً دعا گو ہیں۔" اور آپ کے لیے یہ حوصلہ ہو کہ آپ وہاں کھڑے ہو جائیں اور یہ مشورہ دیں کہ کوئی چیز مجھے تکلیف نہیں پہنچا سکتی، میری رضامندی کے بغیر کوئی مجھے تکلیف نہیں پہنچا سکتا، اور یہ کہ میں نے اپنی جذباتی زندگی کا انتخاب کیا ہے۔

افسوس ناک-ٹھیک ہے، میرے پاس اس کو خریدنے کا کوئی راستہ نہیں تھا۔

"لیکن میں اس کے بارے میں سوچتا رہا۔ میں واقعی اپنے اندر گیا اور پوچھنے لگا، کیا میرے پاس اپنا جواب منتخب کرنے کی طاقت ہے؟

"جب مجھے آخر کار احساس ہوا کہ میرے پاس وہ طاقت ہے، جب میں نے اس کڑوی گولی کو نگل لیا اور محسوس کیا کہ میں نے بد بخت ہونے کا انتخاب کیا ہے، تو مجھے یہ بھی احساس ہوا کہ میں بد بخت نہ ہونے کا انتخاب کر سکتا ہوں۔

"اسی لمحے میں کھڑا ہو گیا۔ مجھے ایسا لگا جیسے مجھے سان کو منٹ سے باہر نکالا جا رہا ہے۔ میں پوری دنیا سے چیخنا چاہتا تھا، میں آزاد ہوں! مجھے جیل سے رہا کر دیا گیا ہے! اب مجھے کنٹرول نہیں کیا جائے گا

کسی شخص کے ساتھ سلوک سے۔"

\*\*\*

یہ نہیں ہے کہ ہمارے ساتھ کیا ہوتا ہے، لیکن ہمارے ساتھ جو کچھ ہوتا ہے اس پر ہمارا رد عمل ہمیں تکلیف پہنچاتا ہے۔ یقیناً، چیزیں ہمیں جسمانی یا معاشری طور پر نقصان پہنچا سکتی ہیں اور غم کا سبب بن سکتی ہیں۔ لیکن ہمارے کردار، ہماری بنیادی شناخت کو ٹھیس پہنچانے کی ضرورت نہیں ہے۔ درحقیقت، ہمارے مشکل ترین تجربات ہمارے کردار کو تشکیل دینے اور اندرونی طاقتیں کو فروغ دینے، مستقبل میں مشکل حالات سے نمٹنے کی آزادی اور دوسروں کو بھی ایسا کرنے کی ترغیب دینے کا ذریعہ بن جاتے ہیں۔

فرینک ان بہت سے لوگوں میں سے ایک ہیں جو مشکل حالات میں دوسروں کو اٹھانے اور حوصلہ افزائی کرنے کے لئے ذاتی آزادی کو فروغ دینے میں کامیاب رہے ہیں۔ ویتنام کے جنگی قیدیوں کی سوانح حیات کے واقعات اس طرح کی ذاتی آزادی کی بدلتی ہوئی طاقت اور اس آزادی کے ذمہ دارانہ استعمال کے جیل کی ثقافت اور قیدیوں پر اس وقت اور اب دونوں پر اثرات کا اضافی ٹھوس ثبوت فراہم کرتے ہیں۔

ہم سب ایسے افراد کو جانتے ہیں جو بہت مشکل حالات میں ہیں، شاید کسی عارضی بیماری یا شدید جسمانی معذوری کے ساتھ، جو شاندار جذباتی طاقت کو برقرار رکھتے ہیں۔ ہم ان کی دیانت داری سے کتنے متاثر ہیں! کسی دوسرے شخص پر اس شعور سے بڑھ کر اور دیر پا کوئی چیز نہیں ہے کہ کسی نے مصائب سے بالاتر ہو کر حالات سے بالاتر ہو کر زندگی کو متاثر اور متاثر کیا ہے اور اس قدر کاظہار کر رہا ہے جو زندگی کو ترغیب دیتی ہے اور اس کی ترغیب دیتی ہے۔

\*\*\*

سینڈر اور میں نے چار سال کے عرصے میں سب سے زیادہ متاثر کن وقت گزارا ہے جس کا نام کیروں ہے، جو کینسر کی بیماری میں مبتلا تھا۔ وہ سینڈر اکی دلہنوں میں سے ایک تھی، اور وہ 25 سال سے زیادہ عرصے سے بہترین دوست تھے۔

جب کیروں بیماری کے آخری مرحلہ میں تھی، تو سینڈر نے اپنے بستر پر وقت گزارا اور اسے اپنی ذاتی تاریخ لکھنے میں مدد کی۔ وہ ان طویل اور مشکل سیشنز سے واپس آئی تھیں اور اپنے دوست کی ہمت اور اپنے بچوں کو ان کی زندگی کے مختلف مرحلے میں دیئے جانے والے خصوصی پیغامات لکھنے کی خواہش سے تقریباً تبدیل ہو گئیں۔

کیروں جتنا ممکن ہو درد کو ختم کرنے والی دواليتی تھی، تاکہ اسے اپنی ذہنی اور جذباتی صلاحیتوں تک مکمل رسائی حاصل ہو۔ اس کے بعد وہ ٹیپ ریکارڈر میں یا براہ راست سینڈر اسے نوٹ لیتے ہوئے سرگوشی کرتی تھی۔ کیرل اتنی فعال، اتنی بہادر اور دوسروں کے بارے میں اتنی فکر مند تھی کہ وہ اپنے آس پاس کے بہت سے لوگوں کے لئے ترغیب کا ایک بہت بڑا ذریعہ بن گئی۔

میں کیرل کے انتقال سے ایک دن پہلے اس کی آنکھوں میں گہرائی سے دیکھنے اور اس گہری کھوکھلی اذیت کو محسوس کرنے کے تجربے کو کبھی نہیں بھولوں گا۔ میں ان کی آنکھوں میں کردار، شر اکت اور خدمت کے ساتھ ساتھ محبت، فکر اور تعریف کی زندگی دیکھ سکتا تھا۔

\*\*\*

گزشتہ برسوں میں میں نے کئی بار لوگوں کے گروہوں سے پوچھا ہے کہ کتنے لوگوں نے ایک مرتبے ہوئے

شخص کی موجودگی کا تجربہ کیا ہے جس کارویہ شاندار تھا اور اس نے محبت اور ہمدردی کا اظہار کیا اور آخر تک بے مثال طریقوں سے خدمات انجام دیں۔ عام طور پر، تقریباً ایک چوتھائی سامعین ثابت جواب دیتے ہیں۔ پھر میں پوچھتا ہوں کہ ان میں سے کتنے لوگ ان افراد کو کبھی نہیں بھولیں گے۔ کتنے لوگ کم از کم عارضی طور پر، اس طرح کی ہمت کی تغییب سے تبدیل ہوئے، اور خدمت اور ہمدردی کے مزید عظیم کاموں کی طرف گہری تغییب اور حوصلہ افزائی کی۔

وہی لوگ ایک بار پھر جواب دیتے ہیں، تقریباً نگزیر طور پر۔

وکٹر فرینکل تجویز کرتے ہیں کہ زندگی میں تین مرکزی اقدار ہیں۔ تجرباتی، یا وہ جو ہمارے ساتھ ہوتا ہے۔ تخلیقی، یا وہ جو ہم وجود میں لاتے ہیں؛ اور رویے، یا مشکل حالات جیسے ٹریننگ یا باری میں ہمارا رد عمل۔ لوگوں کے ساتھ میرا اپنا تجربہ فرینکل کی اس بات کی تصدیق کرتا ہے کہ تینوں اقدار میں سے سب سے اوپری اقدار طرزِ عمل یا ری فرینگ معنوں میں ہیں۔ دوسرے لفظوں میں، جو چیز سب سے زیادہ اہم ہے وہ یہ ہے کہ ہم زندگی میں جو تجربہ کرتے ہیں اس کا جواب کیسے دیتے ہیں۔

مشکل حالات اکثر مثالی تبدیلیاں پیدا کرتے ہیں، حوالہ جات کے بالکل نئے فریم جس کے ذریعہ لوگ دنیا اور خود کو اور اس میں موجود دوسروں کو دیکھتے ہیں، اور زندگی ان سے کیا پوچھ رہی ہے۔ ان کا وسیع تر نقطہ نظر ان رویوں کی اقدار کی عکاسی کرتا ہے جو ہم سب کو بلند اور متاثر کرتی ہیں۔

## پہل کرنا

ہماری بنیادی فطرت عمل کرنا ہے، اور اس پر عمل نہیں کرنا ہے۔ اس کے ساتھ ساتھ ہمیں مخصوص حالات کے لئے اپنے ردِ عمل کا انتخاب کرنے کے قابل بنانے کے ساتھ ساتھ، یہ ہمیں حالات پیدا کرنے کا اختیار دیتا ہے۔

پہل کرنے کا مطلب یہ نہیں ہے کہ دباؤ ڈالنا، ناپسندیدہ، یا جارحانہ ہونا۔ اس کا مطلب یہ ہے کہ چیزوں کو انجام دینے کے لئے ہماری ذمہ داری کو تسلیم کریں۔

گزشتہ برسوں کے دوران، میں نے اکثر ان لوگوں کو مشورہ دیا ہے جو زیادہ پہل کرنے کے لئے بہتر ملاز میں چاہتے ہیں۔ دلچسپی اور قابلیت کے ٹیکٹ لینے، صنعت کا مطالعہ کرنے کے لئے، یہاں تک کہ ان مخصوص مسائل کا بھی مطالعہ کرنے کے لئے جن میں وہ دلچسپی رکھتے ہیں، اور پھر ایک موثر پریز نیشن تیار

کرنے کے لئے جو یہ ظاہر کرتے ہیں کہ ان کی صلاحیتیں تنظیم کے مسئلے کو حل کرنے میں کس طرح مدد کر سکتی ہیں۔ اسے "حل کی فروخت" کہا جاتا ہے، اور کار و باری کامیابی میں ایک اہم مثال ہے۔

جواب عام طور پر اتفاق رائے ہے۔ زیادہ تر لوگ دیکھ سکتے ہیں کہ اس طرح کا نقطہ نظر ان کے روز گاریا ترقی کے موقع کو کتنا طاقتور طریقے سے متاثر کرے گا۔ لیکن ان میں سے بہت سے لوگ ایسا کرنے کے لیے ضروری اقدامات کرنے میں ناکام رہتے ہیں۔

"مجھے نہیں معلوم کہ دلچسپی اور قابلیت کے ٹیکسٹ لینے کے لیے کہاں جانا ہے۔

"میں صنعت اور تنظیمی مسائل کا مطالعہ کیسے کروں؟ کوئی بھی میری مدد نہیں کرنا چاہتا۔

"مجھے کوئی اندازہ نہیں ہے کہ ایک موثر پریزنسیشن کیسے بنائی جائے۔

بہت سے لوگ کچھ ہونے یا ان کی دیکھ بھال کرنے کے لئے انتظار کرتے ہیں۔ لیکن جو لوگ اچھی ملازمتیں حاصل کرتے ہیں وہ فعال لوگ ہوتے ہیں جو مسائل کا حل ہوتے ہیں نہ کہ خود مسائل کے، جو کام کو پورا کرنے کے لئے جو بھی ضروری ہے، صحیح اصولوں کے مطابق کرنے کے لئے پہل کرتے ہیں۔

جب بھی ہمارے خاندان میں کوئی شخص، یہاں تک کہ چھوٹے بچوں میں سے ایک بھی، غیر ذمہ دارانہ رویہ اختیار کرتا ہے اور کسی اور کے ہونے یا کوئی حل فراہم کرنے کا انتظار کرتا ہے، تو ہم ان سے کہتے ہیں، "اپنے آر اور آئی کا استعمال کریں!" (وسائل اور پہل)۔ در حقیقت، اکثر اس سے پہلے کہ ہم یہ کہہ سکیں،

وہ اپنی شکایات کا جواب دیتے ہیں، "میں جانتا ہوں۔ میرے آر اور میں کا استعمال کریں!"

لوگوں کو ذمہ دارانہ راستے پر رکھنا تو ہیں آمیز نہیں ہے۔ یہ تصدیق ہے۔ پرواکیلیویٹی انسانی فطرت کا حصہ ہے، اور، اگرچہ فعال عضلات غیر فعال ہو سکتے ہیں، لیکن وہ وہاں موجود ہیں۔ دوسرے لوگوں کی فعال فطرت کا احترام کرتے ہوئے، ہم انہیں سماجی آئینے سے کم از کم ایک واضح، غیر مسخ شدہ عکاسی فراہم کرتے ہیں۔

یقیناً، فرد کی پختگی کی سطح کو دھیان میں رکھنا ہو گا۔ ہم ان لوگوں سے اعلیٰ تخلیقی تعاون کی توقع نہیں

کر سکتے ہیں جو جذباتی انحصار میں گھرے ہیں۔ لیکن ہم کم از کم ان کی بنیادی نوعیت کی تصدیق کر سکتے ہیں اور ایک ایسا ماہول پیدا کر سکتے ہیں جہاں لوگ موقع سے فائدہ اٹھا سکیں اور تیزی سے خود کفیل انداز میں مسائل کو حل کر سکیں۔

## عمل کریں یا سیٹی ایڈی بین

جو لوگ پہل کرتے ہیں اور جو نہیں کرتے ان کے درمیان فرق درحقیقت رات اور دن کے درمیان فرق ہے۔ میں تاثیر میں 25 سے 50 فیصد فرق کے بارے میں بات نہیں کر رہا ہوں۔ میں 5000 فیصد سے زیادہ فرق کے بارے میں بات کر رہا ہوں، خاص طور پر اگر وہ ہوشیار، باخبر اور دوسروں کے لئے حساس ہیں۔

یہ آپ کی زندگی میں تاثیر کا پی / پی سی توازن بنانے کے لئے پہل کرتا ہے۔ یہ سات عادات کو فروغ دینے کے لئے پہل کرتا ہے۔ جب آپ دیگر چھ عادات کا مطالعہ کرتے ہیں تو، آپ دیکھیں گے کہ ہر ایک آپ کے فعال عضلات کی ترقی پر مخصر ہے۔ ہر ایک آپ پر عمل کرنے کی ذمہ داری ڈالتا ہے۔ اگر آپ عمل کرنے کا انتظار کریں گے، تو آپ پر عمل کیا جائے گا۔ اور ترقی اور موقع کے نتائج کسی بھی راستے پر اثر انداز ہوتے ہیں۔

\* \* \*

ایک وقت میں میں نے ہوم اپر وومنٹ انڈسٹری کے لوگوں کے ایک گروپ کے ساتھ کام کیا، بیس مختلف تنظیموں کے نمائندوں کے ساتھ جو سہ ماہی طور پر اپنے اعداد و شمار اور مسائل کو بلاروک ٹوک شیئر کرنے کے لئے ملتے تھے۔

یہ شدید کساد کے دور میں تھا، اور اس خاص صنعت پر منفی اثر عام طور پر معیشت سے بھی زیادہ بھاری تھا۔ جب ہم نے آغاز کیا تو ان لوگوں کی کافی حوصلہ شکنی ہوئی۔ پہلے دن، ہماری بحث کا سوال تھا "ہمیں کیا ہو رہا ہے؟ محرک کیا ہے؟" بہت سی چیزیں ہو رہی تھیں۔

ماحولیاتی دباؤ طاقتور تھا۔ بڑے پیمانے پر بے روزگاری تھی، اور ان میں سے بہت سے لوگ صرف اپنے کاروباری اداروں کی افادیت کو برقرار رکھنے کے لئے اپنے دوستوں کو فارغ کر رہے تھے۔ دن کے آخر تک، ہر کوئی اور بھی حوصلہ شکنی کر رہا تھا۔

دوسرے دن، ہم نے اس سوال کا جواب دیا، "مستقبل میں کیا ہونے جا رہا ہے؟" ہم نے ماحولیاتی رجحانات کا مطالعہ بنیادی رد عمل کے مفروضے کے ساتھ کیا کہ وہ چیزیں اپنا مستقبل تخلیق کریں گی۔ دوسرے دن کے اختتام تک، ہم اور بھی زیادہ افسرده ہو گئے تھے۔ حالات بہتر ہونے سے پہلے ہی خراب ہونے والے تھے، اور ہر کوئی اسے جانتا تھا۔

لہذا تیسرا دن، ہم نے فعال سوال پر توجہ مرکوز کرنے کا فیصلہ کیا، "ہمارا جواب کیا ہے؟ ہم کیا کرنے جا رہے ہیں؟ اس صورت حال میں ہم پہلے کیسے کر سکتے ہیں؟" صحیح ہم نے اخراجات کے انتظام اور کم کرنے کے بارے میں بات کی۔ سہ پھر میں ہم نے مارکیٹ شیر بڑھانے پر تبادلہ خیال کیا۔ ہم نے دونوں شعبوں پر غور و خوض کیا، پھر کئی بہت ہی عملی، بہت قابل عمل چیزوں پر توجہ مرکوز کی۔ جوش و خروش، امید اور فعال شعور کے ایک نئے جذبے نے اجلاسوں کا اختتام کیا۔

تیسرا دن کے آخر میں، ہم نے کافرنس کے نتائج کا خلاصہ تین حصوں کے جواب میں اس سوال کے جواب میں کیا، "کاروبار کیسا ہے؟"

حصہ اول: ہمارے ساتھ جو کچھ ہو رہا ہے وہ اچھا نہیں ہے، اور رجحانات سے پتہ چلتا ہے کہ یہ بہتر ہونے سے پہلے بدتر ہو جائے گا۔

حصہ دوم: لیکن ہم جو کچھ کر رہے ہیں وہ بہت اچھا ہے، کیونکہ ہم اپنے اخراجات کو بہتر طریقے سے منظم اور کم کر رہے ہیں اور اپنے مارکیٹ شیر میں اضافہ کر رہے ہیں۔

تیسرا حصہ: لہذا، کاروبار پہلے سے کہیں زیادہ بہتر ہے۔

\* \* \*

اب ایک رد عمل ذہن اس کے بارے میں کیا کہے گا؟ "اوہ، چلو. حقائق کا سامنا کریں۔ آپ اب تک صرف اس ثابت سوچ اور خود نفسیاتی نقطہ نظر کو آگے بڑھا سکتے ہیں۔ جلد یا بدیر آپ کو حقیقت کا سامنا کرنا پڑے گا۔"

لیکن یہ ثبت سوچ اور فعالیت کے درمیان فرق ہے۔ ہم نے حقیقت کا سامنا کیا۔ ہمیں موجودہ حالات اور مستقبل کے تھمینوں کی حقیقت کا سامنا کرنا پڑا۔ لیکن ہمیں اس حقیقت کا بھی سامنا کرنا پڑا کہ ہمارے پاس ان حالات اور تھمینوں کے لئے ثبت رد عمل کا انتخاب کرنے کی طاقت تھی۔ حقیقت کا سامنا نہ کرنا اس خیال کو قبول کرنا ہوتا کہ ہمارے ماحول میں جو کچھ ہو رہا ہے اس کا تعین کرنا ہے۔

کاروبار، کمیونٹی گروپ، ہر قسم کی تنظیمیں۔ بشمول خاندان۔ فعال ہو سکتے ہیں۔ وہ تنظیم کے اندر ایک فعال ثقافت پیدا کرنے کے لئے فعال افراد کی تخلیقی صلاحیتوں اور وسائل کو یکجا کر سکتے ہیں۔ تنظیم کو ماحول کے رحم و کرم پر رہنے کی ضرورت نہیں ہے۔ یہ اس میں شامل افراد کی مشترکہ اقدار اور مقاصد کو پورا کرنے کے لئے پہل کر سکتا ہے۔

## ہمارے ایلائینگوں کو سننا

چونکہ ہمارے رویے اور طرز عمل ہمارے پیر اڈا نماز سے نکلتے ہیں، اگر ہم ان کی جانچ پڑتاں کے لئے اپنی خود آگاہی کا استعمال کرتے ہیں تو، ہم اکثر ان میں اپنے بنیادی نقشوں کی نوعیت دیکھ سکتے ہیں۔ مثال کے طور پر، ہماری زبان اس بات کا ایک بہت ہی حقیقی اشارہ ہے کہ ہم اپنے آپ کو کس حد تک فعال لوگوں کے طور پر دیکھتے ہیں۔

رجعت پسند لوگوں کی زبان انہیں ذمہ داری سے بری الذمہ قرار دیتی ہے۔

"یہ میں ہوں۔ میں بالکل ایسا ہی ہوں۔" میں پر عزم ہوں۔ میں اس کے بارے میں کچھ نہیں کر سکتا۔ "وہ مجھے پاگل کر دیتا ہے!" میں ذمہ دار نہیں ہوں۔ میری جذباتی زندگی کسی نہ کسی چیز پر منحصر ہے میرے کنٹرول سے باہر۔

"میں ایسا نہیں کر سکتا۔ میرے پاس وقت نہیں ہے۔" میرے باہر کوئی چیز یعنی محمد و دو قت مجھے کنٹرول

کر رہا ہے۔

"کاش میری بیوی زیادہ صبر کرتی۔ کسی اور کارویہ میری تاثیر کو محدود کر رہا ہے۔  
"مجھے یہ کرنا ہے۔" حالات یادو سرے لوگ مجھے وہ کرنے پر مجبور کر رہے ہیں جو میں کرتا ہوں۔ میں  
اپنے اعمال کا انتخاب کرنے کے لئے آزاد نہیں ہوں۔

REACTIVE LANGUAGE	PROACTIVE LANGUAGE
There's nothing I can do. That's just the way I am. He makes me so mad. They won't allow that. I have to do that. I can't. I must. If only.	Let's look at our alternatives. I can choose a different approach. I control my own feelings. I can create an effective presentation. I will choose an appropriate response. I choose. I prefer. I will.

یہ زبان متعینیت کے ایک بنیادی پیراذ اُتم سے آتی ہے۔ اور اس کی پوری روح ذمہ داری کی منتقلی ہے۔  
میں ذمہ دار نہیں ہوں، اپنے جواب کا انتخاب کرنے کے قابل نہیں ہوں۔

ایک دفعہ ایک طالب علم نے مجھ سے پوچھا، "کیا آپ مجھے کلاس سے معاف کر دیں گے؟ مجھے ٹینس کے سفر پر جانا ہے۔" آپ کو جانا ہے، یا آپ جانے کا انتخاب کرتے ہیں؟" میں نے پوچھا۔

"مجھے واقعی کرنا ہے،" اس نے کہا۔ "اگر تم ایسا نہیں کرو گے تو کیا ہو گا؟" "کیوں،  
وہ مجھے ٹیم سے نکال دیں گے۔"

"آپ کو یہ نتیجہ کیسا لگے گا؟" "میں نہیں کروں گا۔"

"دوسرے لفظوں میں، آپ جانے کا انتخاب کرتے ہیں کیونکہ آپ ٹیم میں رہنے کا نتیجہ چاہتے ہیں۔

اگر آپ میری کلاس بھول گئے تو کیا ہو گا؟"

"میں نہیں جانتا۔"

"سخت سوچو۔ آپ کے خیال میں کلاس میں نہ آنے کا فطری نتیجہ کیا ہو گا؟" "تم مجھے باہر نہیں نکالو

گے نا؟"

"یہ ایک سماجی نتیجہ ہو گا۔ یہ مصنوعی ہو گا۔ اگر آپ ٹینس ٹیم میں حصہ نہیں لیتے ہیں، تو آپ نہیں کھلیتے ہیں۔ یہ قدرتی ہے۔ لیکن اگر آپ کلاس میں نہیں آئیں گے، تو اس کا فطری نتیجہ کیا ہو گا؟"

"مجھے لگتا ہے کہ میں سیکھنے کی کمی محسوس کروں گا۔"

"یہ ٹھیک ہے۔ لہذا آپ کو اس نتیجے کو دوسرے نتائج کے مقابلے میں تولنا ہو گا اور انتخاب کرنا ہو گا۔ میں جانتا ہوں کہ اگر یہ میں ہوتا تو میں ٹینس کے سفر پر جانے کا انتخاب کرتا۔ لیکن یہ کبھی نہ کہو کہ آپ کو کچھ کرنا ہے۔"

"میں ٹینس کے سفر پر جانے کا انتخاب کرتا ہوں،" اس

نے نرمی سے جواب دیا۔ "اور میری کلاس یاد آتی ہے؟"

میں نے مضبوطہ خیز انداز میں جواب دیا۔

\*\*\*

رد عمل کی زبان کے ساتھ ایک سنگین مسئلہ یہ ہے کہ یہ ایک خود ساختہ پیشگوئی بن جاتی ہے۔ لوگ اس مثال میں مضبوط ہو جاتے ہیں کہ وہ پر عزم ہیں، اور وہ عقیدے کی حمایت کرنے کے لئے ثبوت پیش کرتے ہیں۔ وہ خود کو تیزی سے مظلوم اور قابو سے باہر محسوس کرتے ہیں، نہ کہ اپنی زندگی یا اپنی تقدیر کے ذمہ دار۔ وہ بیرونی قوتوں یعنی دوسرے لوگوں، حالات، یہاں تک کہ ستاروں کو بھی اپنی صورت حال کا

ذمہ دار ٹھہراتے ہیں۔

\* \* \*

ایک سینیما میں جہاں میں پرواکٹیویٹ کے تصور پر بات کر رہا تھا، ایک آدمی آیا اور کہا، "اسٹیفن، مجھے وہ پسند ہے جو آپ کہہ رہے ہیں۔ لیکن ہر صورت حال بہت مختلف ہے۔ میری شادی کو دیکھو۔ میں واقعی پریشان ہوں۔ میری بیوی اور میں ایک دوسرے کے لئے وہی جذبات نہیں رکھتے جو ہم ہوا کرتے تھے۔ مجھے لگتا ہے کہ میں اب اس سے محبت نہیں کرتا اور وہ مجھ سے محبت نہیں کرتی ہے۔ میں کیا کر سکتا ہوں؟"

"یہ احساس اب نہیں رہا؟" میں نے پوچھا۔

"یہ ٹھیک ہے،" انہوں نے اس بات کا اعادہ کیا۔ "اور ہمارے تین بچے ہیں جن کے بارے میں ہم واقعی فکر مند ہیں۔

آپ کیا مشورہ دیتے  
ہیں؟" "اس سے محبت  
کرو۔" میں نے جواب  
دیا۔

"میں نے آپ کو بتایا، یہ احساس اب وہاں نہیں ہے۔"  
"اس سے محبت کرو۔"

"تم نہیں سمجھتے۔ محبت کا احساس وہاں نہیں ہے۔"  
"پھر اس سے محبت کرو۔ اگر یہ احساس نہیں ہے، تو یہ اس سے محبت کرنے کی ایک  
اچھی وجہ ہے۔" "تم کیسے محبت کرتے ہو جب تم محبت نہیں کرتے؟"

"میرے دوست، محبت ایک فعل ہے۔ محبت یعنی احساس محبت کا پھل ہے، فعل ہے۔ تو اس سے محبت کرو۔ اس کی خدمت کرو۔ قربانی۔ اس کی بات سنو۔ ہمدردی کریں۔ تعریف۔ اس کی تصدیق کریں۔ کیا آپ ایسا کرنے کو تیار ہیں؟"

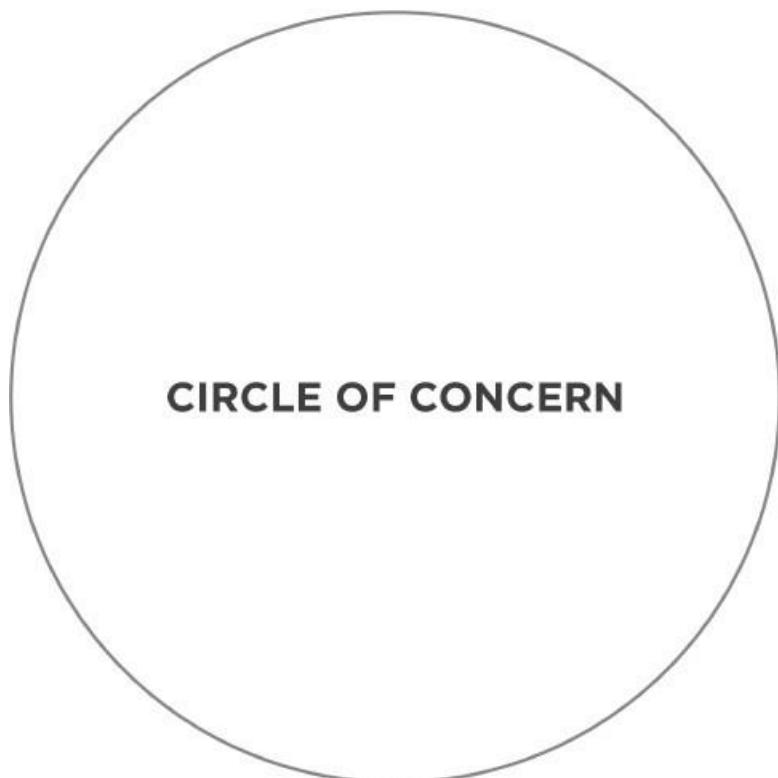
\* \* \*

تمام ترقی پسند معاشروں کے عظیم ادب میں، محبت ایک فعل ہے۔ رد عمل کرنے والے لوگ اسے ایک احساس بناتے ہیں۔ وہ احساسات سے متاثر ہوتے ہیں۔ ہالی ووڈ نے عام طور پر ہمیں یہ یقین دلایا ہے کہ ہم ذمہ دار نہیں ہیں، کہ ہم اپنے احساسات کی پیداوار ہیں۔ لیکن ہالی ووڈ کا اسکرپٹ حقیقت کو بیان نہیں کرتا۔ اگر ہمارے جذبات ہمارے اعمال کو کنٹرول کرتے ہیں تو اس کی وجہ یہ ہے کہ ہم نے اپنی ذمہ داری سے دستبرداری اختیار کر لی ہے۔

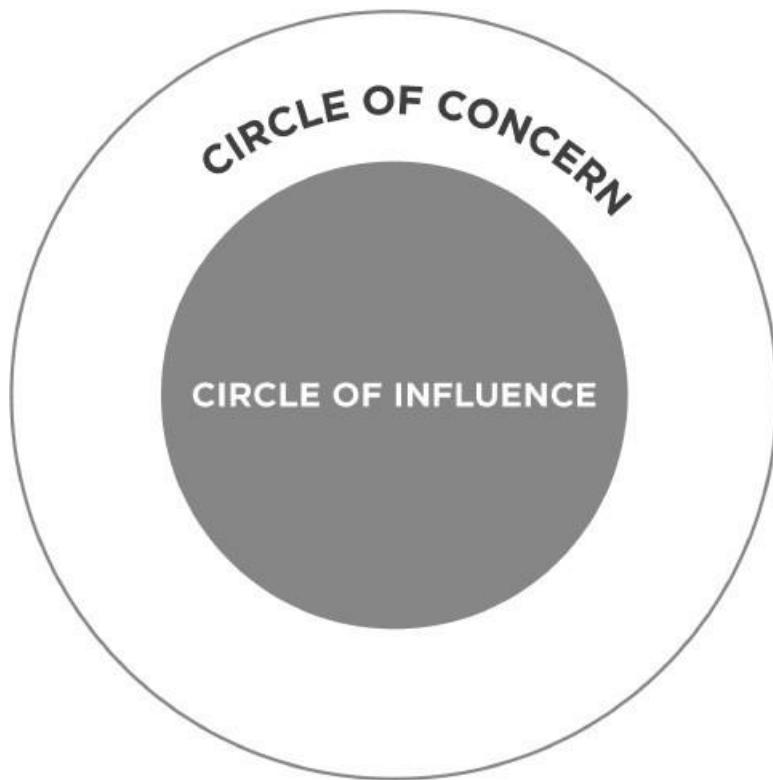
اور انہیں ایسا کرنے کا اختیار دیا۔

فعال لوگ محبت کو ایک فعل بناتے ہیں۔ محبت ایک ایسی چیز ہے جو آپ کرتے ہیں: آپ جو قربانیاں دیتے ہیں، خود کو دینا، جیسے ایک ماں نوزائیدہ بچے کو دنیا میں لاتی ہے۔ اگر آپ محبت کا مطالعہ کرنا چاہتے ہیں تو ان لوگوں کا مطالعہ کریں جو دوسروں کے لئے قربانی دیتے ہیں، یہاں تک کہ ان لوگوں کے لئے بھی جو بدلتے میں محبت نہیں کرتے ہیں۔ اگر آپ والدین ہیں، تو ان بچوں کے لئے آپ کی محبت کو دیکھیں جن کے لئے آپ نے قربانی دی ہے۔ محبت ایک ایسی قدر ہے جو محبت بھرے اعمال کے ذریعہ حقیقت میں آتی ہے۔ فعال لوگ احساسات کو اقدار کے تابع کرتے ہیں۔ محبت، احساس، کو دوبارہ حاصل کیا جاسکتا ہے۔

### NO CONCERN

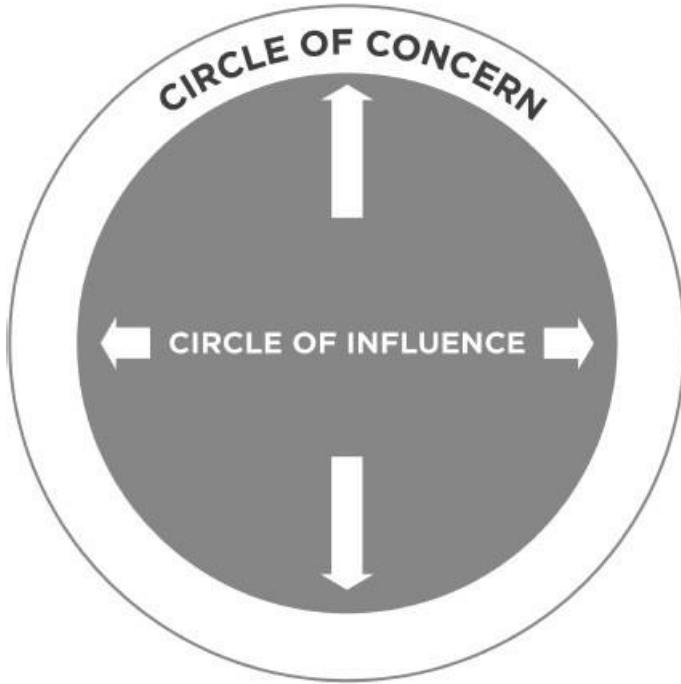


ہماری اپنی سرگرمی کی ڈگری کے بارے میں زیادہ خود آگاہ ہونے کا ایک اور عمده طریقہ یہ دیکھنا ہے کہ ہم اپنے وقت اور توانائی کو کہاں مرکوز کرتے ہیں۔ ہم میں سے ہر ایک کو وسیع پیمانے پر خدشات ہیں۔ ہماری صحت، ہمارے بچے، کام کے مسائل، قومی قرض، جو ہری جنگ۔ ہم "تشویش کا دائرہ" تشکیل دے کر ان چیزوں کو ان چیزوں سے الگ کر سکتے ہیں جن میں ہماری کوئی خاص ذہنی یا جذباتی شمولیت نہیں ہے۔



جب ہم اپنے دائرہ فکر میں ان چیزوں پر نظر ڈالتے ہیں تو یہ واضح ہو جاتا ہے کہ کچھ چیزیں ایسی ہیں جن پر ہمارا کوئی حقیقی کنٹرول نہیں ہے اور کچھ ایسی ہیں جن کے بارے میں ہم کچھ کر سکتے ہیں۔ ہم مؤخرالذکر گروپ میں ان خدشات کی نشاندہی اثر و رسوخ کے ایک چھوٹے دائرے کے اندر ان کا طواف کر کے کر سکتے ہیں۔

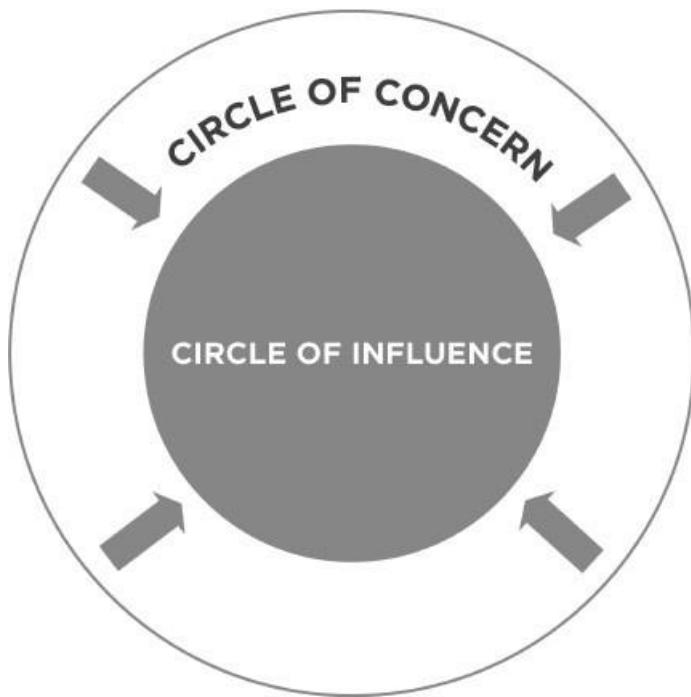
اس بات کا تعین کر کے کہ ان دونوں حلقوں میں سے کون سا ہمارے زیادہ تر وقت اور توانائی کا مرکز ہے، ہم اپنی سرگرمی کی ڈگری کے بارے میں بہت کچھ دریافت کر سکتے ہیں۔



**PROACTIVE FOCUS**  
*(Positive energy enlarges  
 the Circle of Influence)*

فعال لوگ اثر و رسوخ کے دائرے میں اپنی کوششوں پر توجہ مرکوز کرتے ہیں۔ وہ ان چیزوں پر کام کرتے ہیں جن کے بارے میں وہ کچھ کر سکتے ہیں۔ ان کی توانائی کی نوعیت ثابت، وسعت اور وسعت ہے، جس کی وجہ سے ان کے اثر و رسوخ میں اضافہ ہوتا ہے۔

دوسری طرف، رد عمل والے لوگ اپنی کوششوں کو تشویش کے دائرے میں مرکوز کرتے ہیں۔ وہ دوسرے لوگوں کی کمزوری، ماحول کے مسائل، اور ایسے حالات پر توجہ مرکوز کرتے ہیں جن پر ان کا کوئی کنٹرول نہیں ہے۔ ان کی توجہ کے نتیجے میں رویوں، رد عمل کی زبان اور استھصال کے جذبات میں اضافہ ہوتا ہے۔ اس توجہ سے پیدا ہونے والی منفی توانائی اور ان شعبوں میں غفلت جن کے بارے میں وہ کچھ کر سکتے ہیں، ان کے اثر و رسوخ کے دائرے کو سکڑنے کا سبب بنتے ہیں۔



**REACTIVE FOCUS**  
*(Negative energy reduces  
the Circle of Influence)*

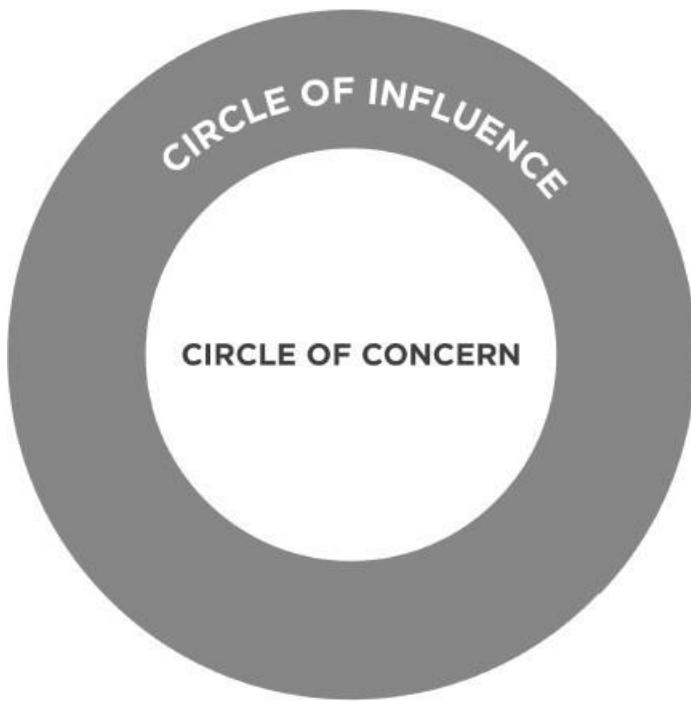
جب تک ہم اپنے سرکل آف کنسرن میں کام کر رہے ہیں، ہم اس کے اندر موجود چیزوں کو ہمیں کنٹرول کرنے کے لئے با اختیار بناتے ہیں۔ ہم ثابت تبدیلی لانے کے لئے ضروری فعال پہل نہیں کر رہے ہیں۔

اس سے پہلے میں نے آپ کے ساتھ اپنے بیٹے کی کہانی شیئر کی تھی جسے اسکول میں سنگین مسائل کا سامنا تھا۔ سینڈرا اور میں اس کی ظاہری کمزوریوں اور دوسرے لوگوں کے اس کے ساتھ سلوک کے بارے میں گھری فکر مند تھے۔

لیکن وہ چیزیں ہمارے دائرہ تشویش میں تھیں۔ جب تک ہم نے اپنی کوششوں کو ان چیزوں پر مرکوز رکھا، ہم نے کچھ بھی حاصل نہیں کیا، سوائے اس کے کہ ہم اپنی ناہلی اور بے بسی کے احساسات کو بڑھانیں اور اپنے بیٹے پر انحصار کو مضبوط کریں۔

جب ہم اپنے دائرہ اثر و رسوخ میں کام کرنے لگئے، جب ہم نے اپنے تصورات پر توجہ مرکوز کی، تب ہی ہم نے ایک ثابت تو انائی پیدا کرنا شروع کی جس نے خود کو تبدیل کیا اور بالآخر ہمارے بیٹے کو بھی متاثر کیا۔ حالات کے بارے میں فکر کرنے کے بجائے خود پر کام کر کے، ہم حالات پر اثر انداز ہونے کے قابل تھے۔

مقام، دولت، کردار یا رشتہوں کی وجہ سے کچھ حالات ایسے ہوتے ہیں جن میں کسی شخص کا اثر و رسوخ اس کے دائرہ فکر سے بڑا ہوتا ہے۔



یہ صورت حال ایک خود ساختہ جذباتی ماؤپیا کی عکاسی کرتی ہے جو تشویش کے دائرے میں مرکوز ایک اور رد عمل پر مبنی خود غرض طرز زندگی ہے۔

اگرچہ انہیں اپنے اثر و رسوخ کے استعمال کو ترجیح دینی پڑ سکتی ہے، لیکن فعال لوگوں کے پاس تشویش کا ایک دائرہ ہوتا ہے جو کم از کم ان کے اثر و رسوخ کے دائرے جتنا بڑا ہوتا ہے، جو اپنے اثر و رسوخ کو مؤثر طریقے سے استعمال کرنے کی ذمہ داری قبول کرتا ہے۔

**براح راست، بالواسطہ، اور کوئی سی او اینٹی آر او ایل نہیں**

ہمیں جن مسائل کا سامنا کرنا پڑتا ہے وہ تین شعبوں میں سے ایک میں آتے ہیں: براہ راست کنٹرول (ہمارے اپنے طرز عمل سے متعلق مسائل); بالواسطہ کنٹرول (دوسرے لوگوں کے طرز عمل سے متعلق مسائل); یا کوئی کنٹرول نہیں (ایسے مسائل جن کے بارے میں ہم کچھ نہیں کر سکتے ہیں، جیسے ہمارے ماضی یا حالات کی حقیقتیں)۔ فعال نقطہ نظر ہمارے موجودہ اثر و رسوخ کے دائرے کے اندر تینوں قسم کے

مسائل کے حل میں پہلا قدم رکھتا ہے۔

براہ راست کنٹرول کے مسائل ہماری عادات پر کام کرنے سے حل ہوتے ہیں۔ ظاہر ہے کہ وہ ہمارے اثرورسخ کے دائرے میں ہیں۔ یہ عادات 1، 2، اور 3 کی "نجی فتوحات" ہیں۔

باقی اس طبقہ کنٹرول کے مسائل ہمارے اثرورسخ کے طریقوں کو تبدیل کر کے حل کیے جاتے ہیں۔ یہ عادات 4، 5، اور 6 کی "عوامی فتوحات" ہیں۔ میں نے ذاتی طور پر انسانی اثرورسخ کے 30 سے زیادہ مختلف طریقوں کی نشاندہی کی ہے۔ جیسا کہ ہمدردی تصادم سے الگ ہے، مثال کے طور پر قائل کرنے سے الگ ہے۔ زیادہ تر لوگوں کے پاس ان میں سے صرف تین یا چار طریقے ہوتے ہیں، جو عام طور پر استدلال سے شروع ہوتے ہیں، اور، اگر یہ کام نہیں کرتا ہے تو، پرواز یا لڑائی کی طرف جانا۔ اس خیال کو قبول کرنا کتنا آزاد ہے کہ میں کسی اور کو "شكل" دینے کے لئے پرانے غیر موثر طریقوں کو مسلسل استعمال کرنے کی کوشش کرنے کے بجائے انسانی اثرورسخ کے نئے طریقے سیکھ سکتا ہوں!

کنٹرول کے کسی بھی مسئلے میں ہمارے چہرے کی نچلی سطح پر لکیر کو تبدیل کرنے کی ذمہ داری لینا شامل نہیں ہے۔ مسکرانا، حقیقی اور پر امن طریقے سے ان مسائل کو قبول کرنا اور ان کے ساتھ رہنا سیکھنا، اگرچہ ہم انہیں پسند نہیں کرتے ہیں۔ اس طرح، ہم ان مسائل کو ہمیں کنٹرول کرنے کے لئے با اختیار نہیں بناتے ہیں۔ ہم شرایبوں کی گنمam دعا میں شامل روح میں شریک ہیں، "خداؤند، مجھے ان چیزوں کو تبدیل کرنے کی ہمت عطا فرماجن کو تبدیل کیا جا سکتا ہے اور جن کو تبدیل کیا جانا چاہئے، چیزوں کو قبول کرنے کا سکون عطا فرم۔

جسے تبدیل نہیں کیا جاسکتا، اور فرق جانے کی حکمت۔

چاہے کوئی مسئلہ براہ راست ہو، بالواسطہ ہو، یا کوئی کنٹرول نہ ہو، ہمارے ہاتھ میں حل کا پہلا قدم ہے۔  
اپنی عادات کو تبدیل کرنا، اپنے اثر و سوخ کے طریقوں کو تبدیل کرنا اور اپنے کنٹرول کے مسائل کو  
دیکھنے کا طریقہ تبدیل کرنا یہ سب ہمارے اثر و سوخ کے دائرے میں ہیں۔

### اثر و سوخ کے دائرے کو وسعت دینا

یہ سمجھنا حوصلہ افزائی ہے کہ حالات کے بارے میں اپنے رد عمل کا انتخاب کرتے وقت، ہم اپنے حالات  
کو طاقتور طریقے سے متاثر کرتے ہیں۔ جب ہم کیمیائی فارموں کا ایک حصہ تبدیل کرتے ہیں، تو ہم نتائج  
کی نوعیت کو تبدیل کرتے ہیں۔

\*\*\*

میں نے کئی سالوں تک ایک تنظیم کے ساتھ کام کیا جس کی سربراہی ایک بہت متحرک شخص کر رہا تھا۔ وہ  
رجحانات پڑھ سکتا تھا۔ وہ تخلیقی، باصلاحیت، قابل اور ذہین تھا اور ہر کوئی اسے جانتا تھا۔ لیکن ان کا نظم و  
نسق کا ایک بہت ہی آمرانہ انداز تھا۔ وہ لوگوں کے ساتھ "گوفرز" کی طرح بر تاؤ کرتے تھے، جیسے ان  
کے پاس کوئی فیصلہ ہی نہ ہو۔ تنظیم میں کام کرنے والوں سے بات کرنے کا ان کا انداز یہ تھا، "اس کے لیے  
جاو... اس کے لئے جاو... اب یہ کرو... اب یہ کرو۔ میں فیصلہ کروں گا۔"

اس کا مجموعی اثر یہ ہوا کہ اس نے اپنے ارد گرد کی تقریباً پوری ایگزیکٹو ٹیم کو الگ تھلک کر دیا۔ وہ  
راہداریوں میں جمع ہوتے اور ایک دوسرے سے اس کے بارے میں شکایت کرتے۔ ان کی گفتگو بہت

نفیس تھی، بہت واضح تھی، جیسے وہ صورتحال میں مدد کرنے کی کوشش کر رہے ہوں۔ لیکن انہوں نے صدر کی کمزوریوں کے نام پر خود کو ذمہ داری سے بری الذمہ قرار دیتے ہوئے یہ کام نہ ختم ہونے والا کیا۔ "آپ تصور نہیں کر سکتے کہ اس بار کیا ہوا ہے،" کوئی کہے گا۔ "دوسرے دن وہ میرے محکمہ میں گیا۔ میں نے سب کچھ طے کر لیا تھا۔ لیکن وہ اندر آیا اور بالکل مختلف اشارے دیے۔ میں نے مہینوں تک جو کچھ بھی کیا تھا وہ اسی طرح شوٹ کیا گیا تھا۔ مجھے نہیں معلوم کہ میں اس کے لئے کیسے کام کرتا رہوں گا۔ انہیں ریٹائر ہونے میں کتنا وقت لگے گا؟"

"وہ صرف اتنا یہ سال کا ہے،" کوئی اور جواب دے گا۔ "کیا آپ کو لگتا ہے کہ آپ مزید چھ سال تک زندہ رہ سکتے ہیں؟"

"میں نہیں جانتا۔ وہ اس قسم کے شخص ہیں جو شاید وہ ویسے بھی ریٹائر نہیں ہوں گے۔ لیکن ان میں سے ایک ایگزیکٹو فعال تھا۔ وہ جذبات سے نہیں بلکہ اقدار سے متاثر تھا۔ اس نے پہلی کی اسے اندازہ تھا، اس نے ہمدردی کا اظہار کیا، اس نے صورتحال کو پڑھا۔ وہ صدر کی کمزوریوں سے انداز نہیں تھا۔ لیکن ان پر تقيید کرنے کے بجائے وہ ان کی تلافی کریں گے۔ جہاں صدر اپنے انداز میں کمزور تھے، وہ اپنے لوگوں کو بچانے اور ایسی کمزوریوں کو غیر متعلقہ بنانے کی کوشش کرتے تھے۔ اور وہ صدر کی صلاحیتوں یعنی ان کے وظائف، قابلیت، تخلیقی صلاحیتوں کے ساتھ کام کریں گے۔

اس شخص نے اپنے اثر و سوخ کے دائرے پر توجہ مرکوز کی۔ اس کے ساتھ بھی گوفر کی طرح سلوک کیا جاتا تھا۔ لیکن وہ توقع سے کہیں زیادہ کام کرے گا۔ انہوں نے صدر کی ضرورت کا اندازہ لگایا۔ انہوں نے صدر کی بنیادی تشویش کو ہمدردی کے ساتھ پڑھا، لہذا جب انہوں نے معلومات پیش کیں، تو انہوں نے اس تجزیے کی بنیاد پر اپنا تجزیہ اور اپنی سفارشات بھی پیش کیں۔

جب میں ایک دن صدر کے ساتھ مشاورتی جمیعت سے بیٹھا تو انہوں نے کہا، "اسٹیفن، مجھے یقین نہیں آ رہا کہ اس شخص نے کیا کیا ہے۔ اس نے نہ صرف مجھے وہ معلومات فراہم کی ہیں جو میں نے مانگی ہیں، بلکہ

اس نے اضافی معلومات فراہم کی ہیں جس کی ہمیں ضرورت ہے۔ یہاں تک کہ انہوں نے مجھے اپنے گھرے خدشات کے تناظر میں اس کا تجزیہ اور اپنی سفارشات کی ایک فہرست بھی دی۔

"سفارشات تجزیہ کے مطابق ہیں، اور تجزیہ اعداد و شمار کے مطابق ہے۔ وہ حیرت انگیز ہے! کاروبار کے اس حصے کے بارے میں فکر مند ہونے کی ضرورت نہیں ہے۔

اگلی میٹنگ میں، یہ "اس کے لئے جاؤ" اور "اس کے لئے جاؤ" تمام ایکیڈمیکس کے پاس تھا... لیکن ایک کو

اس شخص نے کہا، "آپ کی رائے کیا ہے؟" ان کے اثر ور سو خ کا دائرہ بڑھ چکا تھا۔

اس سے تنظیم میں کافی ہچل مج گئی۔ ایگزیکٹو کوریڈور میں رد عمل رکھنے والے ذہنوں نے اس سرگرم شخص پر انتقامی گولہ بارود چلانا شروع کر دیا۔

یہ رد عمل کرنے والے لوگوں کی فطرت ہے کہ وہ خود کو ذمہ داری سے بری الذمہ قرار دیتے ہیں۔ یہ کہنا بہت محفوظ ہے، "میں ذمہ دار نہیں ہوں۔" اگر میں یہ کہوں کہ "میں ذمہ دار ہوں" تو مجھے یہ کہنا پڑ سکتا ہے، "میں غیر ذمہ دار ہوں۔" میرے لئے یہ کہنا بہت مشکل ہو گا کہ میرے پاس اپنے جواب کا انتخاب کرنے کی طاقت ہے اور یہ کہ میں نے جو جواب منتخب کیا ہے اس کے نتیجے میں میں منفی اور مخلوط ماحول میں ملوث ہوں، خاص طور پر اگر سالوں سے میں نے کسی اور کی کمزوریوں کے نام پر نتائج کی ذمہ داری سے خود کو بری الذمہ قرار دیا ہے۔

لہذا ان ایگزیکٹو زیادہ معلومات، زیادہ گولہ بارود، مزید ثبوت تلاش کرنے پر توجہ مرکوز کی کہ وہ ذمہ دار کیوں نہیں تھے۔

لیکن یہ شخص بھی ان کے ساتھ سرگرم تھا۔ آہستہ آہستہ ان کی طرف ان کا اثر ور سو خ بھی بڑھتا گیا۔ یہ اس حد تک پہنچتا رہا کہ بالآخر کسی نے بھی اس شخص کی شمولیت اور منظوری کے بغیر تنظیم میں کوئی اہم قدم نہیں اٹھایا، جس میں صدر بھی شامل تھا۔ لیکن صدر کو کوئی خطرہ محسوس نہیں ہوا کیونکہ اس شخص کی طاقت نے اس کی طاقت کی تکمیل کی اور اس کی کمزوریوں کی تلافی کی۔ لہذا ان کے پاس دو لوگوں کی طاقت تھی، ایک تکمیلی ٹیم۔

اس شخص کی کامیابی اس کے حالات پر منحصر نہیں تھی۔ بہت سے دوسرے لوگ بھی اسی حالت میں تھے۔ یہ ان حالات کے بارے میں ان کا منتخب کرده رد عمل تھا، ان کی توجہ ان کے دائرہ اثر ور سو خ پر تھی، جس نے فرق پیدا کیا۔

\*\*\*

کچھ لوگ ایسے ہیں جو "فعال" کو دھکا دینے والے، جارحانہ، یا بے حس سے تعبیر کرتے ہیں۔ لیکن ایسا بالکل نہیں ہے۔ متحرک لوگ دباؤ میں نہیں آتے۔ وہ ہوشیار ہیں، وہ قدر پر منی ہیں، وہ حقیقت پڑھتے ہیں، اور وہ جانتے ہیں کہ کس چیز کی ضرورت ہے۔

گاندھی کو دیکھو۔ جب ان پر الزام لگانے والے قانون ساز ایوانوں میں ان پر تنقید کر رہے تھے کیونکہ وہ ہندوستانی عوام کو مخلوم بنانے کے لئے برطانوی سلطنت کی مذمت کرنے والے ان کے سرکل آف کنسنٹریشن بیان بازی میں شامل نہیں ہوں گے، گاندھی چپ چاپ، آہستہ آہستہ، ناقابل فہم طور پر کھیت مزدوروں کے ساتھ اپنے اثرورسوخ کے دائرے کو وسعت دے رہے تھے۔ دیہی علاقوں میں ان کے پیچھے حمایت، اعتماد اور اعتماد کی ایک بنیاد موجود تھی۔ اگرچہ ان کے پاس کوئی عہدہ یا سیاسی عہدہ نہیں تھا، لیکن ہمدردی، ہمت، روزہ اور اخلاقی ترغیب کے ذریعہ انہوں نے آخر کار انگلستان کو گھٹنے لیکنے پر مجبور کیا، اور اپنے وسیع دائرة اثرورسوخ کی طاقت سے تین سو ملین لوگوں کے سیاسی غلبے کو توڑ دیا۔

"ایچے وی ای ایس" اور "بی ای ایس"

اس بات کا تعین کرنے کا ایک طریقہ یہ ہے کہ ہماری تشویش کس دائرة میں ہے اور اس کے درمیان فرق کیا جائے۔ تشویش کا دائرة ان لوگوں سے بھرا ہوا ہے:

"مجھے خوشی ہو گی جب میرے گھر کی قیمت ادا کی جائے گی۔

"کاش میرے پاس ایسا باس ہوتا جو ایسا ڈکٹیٹر نہ  
ہوتا..." "کاش میرے پاس زیادہ صبر کرنے والا شوہر  
ہوتا..."

"کاش میرے پاس زیادہ فرمانبردار  
بچے ہوتے..." "کاش میرے پاس  
ڈگری ہوتی..."

"کاش میرے پاس اپنے لیے مزید وقت ہوتا..."

اثر و رسوخ کا دائرہ مکھیوں سے بھرا ہوا ہے۔ میں زیادہ صبر کر سکتا ہوں، عقلمند ہو سکتا ہوں، محبت کر سکتا ہوں۔ یہ کردار کی توجہ ہے۔

جب بھی ہم سوچتے ہیں کہ مسئلہ "بाहر" ہے، تو یہ سوچ مسئلہ ہے۔ ہم اس چیز کو با اختیار بناتے ہیں جو ہمیں کنٹرول کرنے کے لئے موجود ہے۔ تبدیلی کا پیر اڈام "بाहر سے باہر" ہے۔ جو کچھ باہر ہے اسے تبدیل کرنے سے پہلے تبدیل کرنا ہو گا۔

فعال نقطہ نظر یہ ہے کہ اندر سے باہر سے تبدیلی لائی جائے؛ مختلف ہونا، اور مختلف ہونا، جو کچھ وہاں موجود ہے اس میں ثابت تبدیلی لانے کے لئے۔ میں زیادہ وسائل سے بھروسہ ہو سکتا ہوں، میں زیادہ مختی ہو سکتا ہوں، میں زیادہ تخلیقی ہو سکتا ہوں، میں زیادہ تعاون کر سکتا ہوں۔

میری پسندیدہ کہانیوں میں سے ایک پرانے عہد نامہ کی ہے، جو یہودی مسیحی روایت کے بنیادی تانے بانے کا حصہ ہے۔ یہ یوسف کی کہانی ہے، جسے سترہ سال کی عمر میں اس کے بھائیوں نے مصر میں غلامی میں فروخت کر دیا تھا۔ کیا آپ تصور کر سکتے ہیں کہ پوٹیفر کے خادم کی حیثیت سے اس کے لیے اپنے بھائیوں اور اغواکاروں کی کمزوریوں پر توجہ مرکوز کرنا اور اس کے پاس نہ ہونے والی تمام چیزوں پر توجہ مرکوز کرنا کتنا آسان ہوتا؟ لیکن یوسف سرگرم تھا۔ اس نے کام کیا۔ اور تھوڑے ہی عرصے میں، وہ پوٹیفر کا گھر چلانے لگا۔ وہ پوٹیفر کے پاس جو کچھ تھا اس کا انچارج تھا کیونکہ اعتماد بہت زیادہ تھا۔

پھر وہ دن آیا جب یوسف ایک مشکل صورتحال میں پھنس گیا اور اس نے اپنی دیانت داری پر سمجھوتہ کرنے سے انکار کر دیا۔ تیجتا انہیں غیر منصفانہ طور پر تیرہ سال قید کی سزا سنائی گئی۔ لیکن ایک بار پھر وہ سرگرم تھا۔ اس نے اندرونی دائرے پر کام کیا، ہونے کے بجائے، اور جلد ہی وہ جیل چلا رہا تھا اور بالآخر مصركی پوری قوم کو چلا رہا تھا، جو فرعون کے بعد دوسرے نمبر پر تھا۔

میں جانتا ہوں کہ یہ خیال بہت سے لوگوں کے لئے ایک ڈرامائی مثالی تبدیلی ہے۔ اپنی جمود کی صورتحال کے لئے دوسرے لوگوں، کنڈیشننگ، یا حالات کو مورد الزام ٹھہرانا بہت آسان ہے۔ لیکن ہم

ذمہ دار ہیں

"رد عمل کے قابل"- ہماری زندگیوں کو کنٹرول کرنے کے لئے اور ہمارے حالات پر کام کر کے طاقتور طریقے سے اثر انداز کرنے کے لئے، ہم کیا ہیں۔

اگر مجھے اپنی شادی میں کوئی مسئلہ ہے، تو میں اپنی بیوی کے گناہوں کا مسلسل اعتراف کرنے سے واقعی کیا حاصل کروں گا؟ یہ کہہ کر کہ میں ذمہ دار نہیں ہوں، میں خود کو ایک بے اختیار شکار بناتا ہوں۔ میں خود کو ایک منفی صورتحال میں متحرک کرتا ہوں۔ میں اس پر اثر انداز ہونے کی اپنی صلاحیت کو بھی کم کرتا ہوں۔ میرا غصہ، الزام تراشی، تنقیدی رویہ اسے صرف اپنی کمزوری میں درست محسوس کرتا ہے۔ میری تنقید اس طرزِ عمل سے بھی بدتر ہے جسے میں درست کرنا چاہتا ہوں۔ صورتحال پر ثابت اثر ڈالنے کی میری صلاحیت ختم ہو جاتی ہے اور مر جاتی ہے۔

اگر میں واقعی اپنی صورتحال کو بہتر بنانا چاہتا ہوں تو میں ایک چیز پر کام کر سکتا ہوں جس پر میرا کنٹرول ہے اور وہ ہے خود۔ میں اپنی بیوی کو شکل دینے کی کوشش بند کر سکتا ہوں اور اپنی کمزوریوں پر کام کر سکتا ہوں۔ میں شادی کا ایک بہترین ساتھی بننے پر توجہ مرکوز کر سکتا ہوں، غیر مشروط محبت اور حمایت کا ذریعہ۔ امید ہے کہ میری بیوی فعال مثال کی طاقت کو محسوس کرے گی اور مہربانی سے جواب دے گی۔ لیکن چاہے وہ کرے یا نہ کرے، میں اپنی صورتحال پر اثر انداز ہونے کا سب سے ثابت طریقہ یہ ہے کہ میں اپنے آپ پر، اپنے وجود پر کام کروں۔

اثر و سوخ کے دائے میں کام کرنے کے بہت سارے طریقے ہیں۔ ایک بہتر سنتے والا بننے کے لئے، زیادہ محبت کرنے والا شادی کا ساتھی بننے کے لئے، ایک بہتر طالب علم بننے کے لئے، زیادہ تعاون کرنے والا اور وقف ملازم بننے کے لئے بعض اوقات سب سے زیادہ فعال چیز جو ہم کر سکتے ہیں وہ ہے خوش رہنا، صرف حقیقی طور پر مسکراتا۔ خوشی، ناخوشی کی طرح، ایک فعال انتخاب ہے۔ موسم کی طرح ایسی چیزیں ہیں جن کو ہمارے دائے اثر و سوخ میں کبھی شامل نہیں کیا جائے گا۔ لیکن فعال لوگوں کے طور پر، ہم

اپنے ساتھ اپنا جسمانی یا معاشرتی موسم لے جاسکتے ہیں۔ ہم خوش رہ سکتے ہیں اور ان چیزوں کو قبول کر سکتے ہیں جو فی الحال ہم کنٹرول نہیں کر سکتے ہیں، جبکہ ہم اپنی کوششوں کو ان چیزوں پر مرکوز کرتے ہیں جو ہم کر سکتے ہیں۔

### چھڑی کے او تھر سرے

اس سے پہلے کہ ہم اپنی زندگی کی توجہ مکمل طور پر اپنے اثر و رسوخ کے دائرے پر مرکوز کریں، ہمیں اپنے دائِرہ فکر میں دو چیزوں پر غور کرنے کی ضرورت ہے جو گھری سوچ کی مسخنچ ہیں۔ نتائج اور غلطیاں۔

اگرچہ ہم اپنے اعمال کا انتخاب کرنے کے لئے آزاد ہیں، ہم ان اقدامات کے نتائج کا انتخاب کرنے کے لئے آزاد نہیں ہیں۔ نتائج قدرتی قانون کے ذریعہ کنٹرول کیے جاتے ہیں۔ وہ تشویش کے دائرے میں ہیں۔ ہم تیز رفتار ٹرین کے سامنے قدم رکھنے کا فیصلہ کر سکتے ہیں، لیکن ہم یہ فیصلہ نہیں کر سکتے کہ جب ٹرین ہمیں ٹکر دے گی تو کیا ہو گا۔

ہم اپنے کاروباری لین دین میں بے ایمان ہونے کا فیصلہ کر سکتے ہیں۔ اگرچہ اس فیصلے کے معاشرتی نتائج اس بات پر منحصر ہو سکتے ہیں کہ ہمیں تلاش کیا جاتا ہے یا نہیں، لیکن ہمارے بنیادی کردار کے قدرتی نتائج ایک طے شدہ نتیجہ ہیں۔

ہمارا طرز عمل اصولوں کے مطابق چلتا ہے۔ ان کے ساتھ ہم آہنگی سے رہنا شبت نتائج لا تا ہے۔ ان کی خلاف ورزی کے منفی نتائج برآمد ہوتے ہیں۔ ہم کسی بھی صورت حال میں اپنے رد عمل کا انتخاب کرنے کے لئے آزاد ہیں، لیکن ایسا کرنے میں، ہم معاون نتائج کا انتخاب کرتے ہیں۔ "جب ہم چھڑی کا ایک سرا اٹھاتے ہیں، تو ہم دوسرے سرے کو اٹھاتے ہیں۔"

اس میں کوئی شک نہیں کہ ہماری ہر زندگی میں ایسے وقت آئے ہیں جب ہم نے بعد میں غلط چھڑی اٹھائی ہے۔ ہمارے انتخاب نے ایسے نتائج لائے ہیں جن کے بغیر ہم جینا پسند کرتے۔ اگر ہمارے پاس دوبارہ انتخاب کرنے کا انتخاب ہوتا، تو ہم اسے مختلف طریقے سے بناتے۔ ہم ان انتخابوں کو غلطیاں کہتے ہیں، اور یہ دوسری چیز ہے جو ہماری گھری سوچ کی مستحق ہے۔

افسوں سے بھرے ہوئے لوگوں کے لئے، شاید فعالیت کی سب سے ضروری مشق یہ ہے کہ ماضی کی غلطیاں بھی تشویش کے دائرے میں موجود ہیں۔ ہم انہیں یاد نہیں کر سکتے، ہم انہیں ختم نہیں کر سکتے، ہم اس کے نتیجے میں آنے والے نتائج کو کنٹرول نہیں کر سکتے۔

کانچ کے کوارٹر بیک کے طور پر، میرے ایک بیٹے نے سیکھا کہ جب بھی وہ یا کوئی "سینگ بیک" غلطی کرتا ہے تو کھلیوں کے درمیان اپنی کلائی کی پٹی کو ایک طرح کی ذہنی جانچ پڑتاں کے طور پر کھینچنا سیکھتا

ہے، لہذا آخری غلطی اگلے ڈرامے کے عزم اور عمل درآمد کو متاثر نہیں کرے گی۔ کسی غلطی کا فعال طریقہ یہ ہے کہ اسے فوری طور پر تسلیم کیا جائے، درست کیا جائے اور اس سے سیکھا جائے۔ یہ لفظی طور پر ناکامی کو کامیابی میں بدل دیتا ہے۔ آئی بی ایم کے بانی ٹیجے والٹن کا کہنا ہے کہ کامیابی ناکامی کے دور کی طرف ہے۔

لیکن کسی غلطی کو تسلیم نہ کرنا، اسے درست نہ کرنا اور اس سے سبق نہ سیکھنا، ایک مختلف ترتیب کی غلطی ہے۔ یہ عام طور پر ایک شخص کو خود کو دھوکہ دینے والے، خود کو جواز فراہم کرنے والے راستے پر ڈال دیتا ہے، جس میں اکثر خود اور دوسروں کے لئے معقولیت (عقلی جھوٹ) شامل ہوتا ہے۔ یہ دوسری غلطی، یہ پرده پوشی، پہلی غلطی کو با اختیار بناتی ہے، اسے غیر متناسب اہمیت دیتی ہے، اور خود کو کہیں زیادہ گھری چوٹ پہنچاتی ہے۔

یہ وہ نہیں ہے جو دوسرے کرتے ہیں یا یہاں تک کہ ہماری اپنی غلطیاں بھی ہمیں سب سے زیادہ نقصان پہنچاتی ہیں۔ یہ ان چیزوں کے لئے ہمارا جواب ہے۔ ہمیں کاٹنے والے زہر یہ سانپ کا تعاقب کرنا صرف زہر کو ہمارے پورے نظام میں چلا دے گا۔ زہر کو باہر نکالنے کے لئے فوری طور پر اقدامات کرنا کہیں بہتر ہے۔

کسی بھی غلطی پر ہمارا رد عمل اگلے لمحے کے معیار کو متاثر کرتا ہے۔ یہ ضروری ہے کہ ہم فوری طور پر اپنی غلطیوں کو تسلیم کریں اور ان کی اصلاح کریں تاکہ اگلے لمحے ان کا اس پر کوئی اختیار نہ ہو اور ہم دوبارہ با اختیار ہوں۔

سیاوا ایم آئی ٹی ز بنانا اور رکھنا

ہمارے دائرة اثر و رسوخ کے مرکز میں وعدوں اور وعدوں کو پورا کرنے اور پورا کرنے کی ہماری

صلاحیت ہے۔ ہم اپنے آپ سے اور دوسروں سے جو وعدے کرتے ہیں، اور ان وعدوں پر ہماری دیانت داری، ہماری سرگرمی کا جوہر اور واضح اظہار ہے۔

یہ ہماری ترقی کا جوہر بھی ہے۔ اپنی خود آگاہی اور خمیر کے انسانی وسائل کے ذریعے، ہم کمزوری کے شعبوں، بہتری کے شعبوں، ٹینٹ کے شعبوں کو فروغ دینے، ایسے شعبوں کے بارے میں آگاہ ہو جاتے ہیں جنہیں ہماری زندگیوں سے تبدیل کرنے یا ختم کرنے کی ضرورت ہے۔ پھر، جب ہم اس شعور پر عمل کرنے کے لئے اپنے تخيیل اور آزاد ارادے کو پہچانتے ہیں اور استعمال کرتے ہیں۔ وعدے کرتے ہیں، اہداف مقرر کرتے ہیں، اور ان کے ساتھ سچے پر رہتے ہیں۔ ہم کردار، وجود کی طاقت پیدا کرتے ہیں،

جو ہماری زندگی میں ہر دوسری ثابت چیز کو ممکن بناتا ہے۔

یہاں ہم اپنے آپ کو فوری طور پر اپنی زندگیوں پر قابو پانے کے لئے دو طریقے تلاش کرتے ہیں۔ ہم ایک وعدہ کر سکتے ہیں اور اسے پورا کر سکتے ہیں۔ یا ہم ایک ہدف مقرر کر سکتے ہیں اور اسے حاصل کرنے کے لئے کام کر سکتے ہیں۔ جیسے جیسے ہم وعدوں، یہاں تک کہ چھوٹے وعدوں کو بھی پورا کرتے ہیں، ہم ایک اندروںی سالمیت قائم کرنا شروع کرتے ہیں جو ہمیں خود پر قابو پانے کا شعور اور اپنی زندگی ویں کے لئے زیادہ ذمہ داری قبول کرنے کی ہمت اور طاقت دیتا ہے۔ اپنے آپ سے اور دوسروں سے وعدے کرنے اور ان پر عمل کرنے سے، آہستہ آہستہ، ہماری عزت ہمارے مزاج سے زیادہ ہو جاتی ہے۔

اپنے آپ سے وعدوں کو پورا کرنے اور برقرار رکھنے کی طاقت تاثیر کی بنیادی عادات کو فروغ دینے کا جوہر ہے۔ علم، ہنر اور خواہش سب ہمارے کنٹرول میں ہیں۔ ہم تینوں کے توازن کو بہتر بنانے کے لئے کسی ایک پر بھی کام کر سکتے ہیں۔ جوں جوں انٹر سیکشن کا دائرہ وسیع ہوتا جاتا ہے، ہم ان اصولوں کو زیادہ گہرائی سے داخل کرتے ہیں جن پر عادات مبنی ہوتی ہیں اور کردار کی طاقت پیدا کرتے ہیں تاکہ ہمیں متوازن انداز میں ہماری زندگیوں میں تاثیر بڑھانے کی طرف لے جایا جاسکے۔

## پرواکیثیوئی: ٹیاچیج آرٹی ڈے ٹیاٹی ایس ٹی

ہمیں اپنی سرگرمی کو پہچاننے اور تیار کرنے کے لئے فرینکل کے ڈیتھ کمپ کے تجربے سے گزرنے کی ضرورت نہیں ہے۔ یہ ہر دن کے عام واقعات میں ہے کہ ہم زندگی کے غیر معمولی دباو سے نمٹنے کے لئے فعال صلاحیت پیدا کرتے ہیں۔ یہ ہے کہ ہم اپنے وعدوں کو کس طرح پورا کرتے ہیں، ہم ٹریفک جام سے کیسے نمٹتے ہیں، ہم ناراض گاہک یانا فرمان بچے کو کس طرح جواب دیتے ہیں۔ یہ ہے کہ ہم اپنے مسائل کو کس طرح دیکھتے ہیں اور ہم اپنی تو انائیوں کو کہاں مرکوز کرتے ہیں۔ یہ وہ زبان ہے جو ہم استعمال کرتے

ہیں۔

میں آپ کو چیلنج کروں گا کہ آپ تمیں دن تک فعالیت کے اصول کی جانچ کریں۔ بس کوشش کریں اور دیکھیں کہ کیا ہوتا ہے۔ تمیں دن کے لئے صرف اپنے اثر و رسوخ کے دائرے میں کام کریں۔ چھوٹے چھوٹے وعدے کریں اور ان پر عمل کریں۔ ایک روشنی بنیں، نج نہیں۔ ایک ماذل بنیں، نقاد نہیں۔ حل کا حصہ بنیں، مسئلہ کا حصہ نہ بنیں۔

اسے اپنی شادی میں، اپنے خاندان میں، اپنی نوکری میں آزمائیں۔ دوسروں کی کمزوریوں پر بحث نہ کریں۔ اپنے لئے بحث نہ کریں۔ جب آپ کوئی غلطی کرتے ہیں، تو اسے تسلیم کریں، اسے درست کریں، اور فوری طور پر اس سے سیکھیں۔ الزام تراشی، الزام تراشی کے موڑ میں مت پڑیں۔ ان چیزوں پر کام کریں جن پر آپ کا کنٹرول ہے۔ آپ پر کام کریں۔ ہو سکتا ہے۔  
دوسروں کی کمزوریوں کو دردمندی سے دیکھیں، الزام تراشی سے نہیں۔ یہ وہ نہیں ہے جو وہ نہیں کر رہے ہیں یا کرنا چاہئے، یہ مسئلہ ہے۔ مسئلہ صورتحال کے لئے آپ کا اپنا منتخب کردہ رد عمل ہے اور آپ کو کیا کرنا چاہئے۔ اگر آپ یہ سوچنا شروع کر دیتے ہیں کہ مسئلہ "باہر" ہے، تو اپنے آپ کو روکیں۔ یہی سوچ مسئلہ ہے۔

جو لوگ دن بہ دن اپنی جنوںی آزادی کا استعمال کرتے ہیں، وہ آہستہ آہستہ اس آزادی کو وسعت دیتے جائیں گے۔ جو لوگ ایسا نہیں کریں گے وہ اس وقت تک مر جھا جائیں گے جب تک کہ وہ لفظی طور پر "زندہ" نہ ہوں۔ وہ والدین، ساتھیوں اور معاشرے کی طرف سے لکھے گئے اسکرپٹ پر عمل کر رہے ہیں۔

ہم اپنی تاثیر کے ذمہ دار ہیں، اپنی خوشی کے لئے، اور آخر کار، میں کہوں گا، ہمارے زیادہ تر حالات کے لئے۔

سیموکل جانسن نے کہا: "مواد کا چشمہ ذہن میں ابھرنا چاہئے، اور جس کو انسانی فطرت کا اتنا کم علم ہے

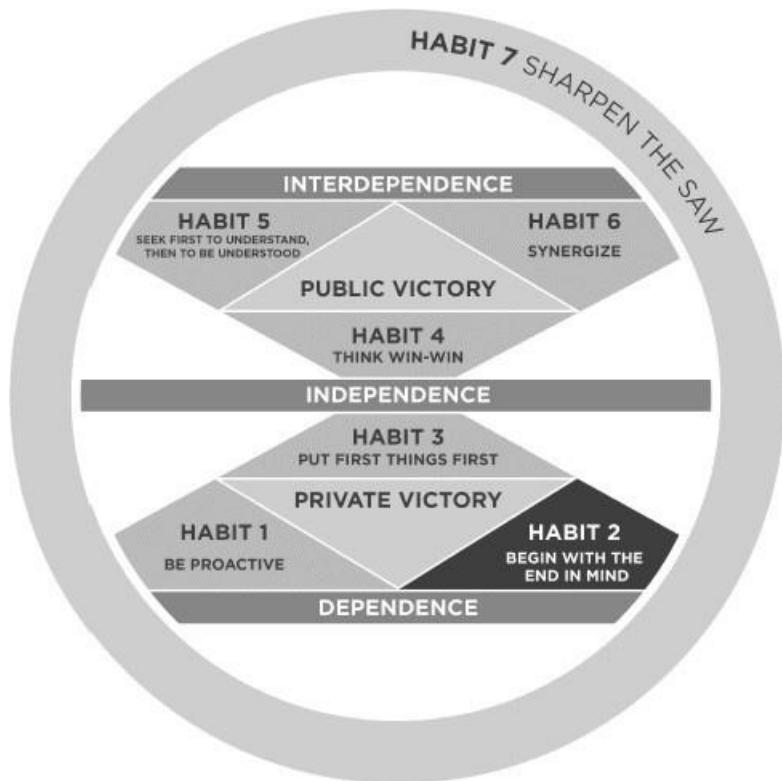
کہ وہ اپنے مزاج کے علاوہ کچھ بھی تبدیل کر کے خوشی حاصل کر سکتا ہے، وہ اپنی زندگی کو بے نتیجہ کوششوں میں برپا کر دے گا اور اس غم کو بڑھادے گا جسے وہ دور کرنے کی تجویز کرتا ہے۔  
یہ جاننا کہ ہم ذمہ دار ہیں "رد عمل کے قابل"۔ تاثیر اور تاثیر کی ہر دوسری عادت کے لئے بنیادی ہے جس پر ہم بات کریں گے۔

## Application SUGGESTIONS

1. پورے ایک دن کے لئے، اپنی زبان اور اپنے آس پاس کے لوگوں کی زبان سنئیں۔ آپ کتنی بارہ د عمل کے جملے استعمال کرتے ہیں اور سنتے ہیں جیسے "اگر صرف" ، "میں نہیں کر سکتا" ، یا "مجھے کرنا ہے"؟
2. ایک ایسے تجربے کی نشاندہی کریں جس کا آپ مستقبل قریب میں سامنا کر سکتے ہیں جہاں، ماضی کے تجربے کی بنیاد پر، آپ ممکنہ طور پر رد عمل کا مظاہرہ کریں گے۔ اپنے دائرة اثر و رسوخ کے تناظر میں صور تحال کا جائزہ لیں۔ آپ فعال طور پر کیسے جواب دے سکتے ہیں؟ کئی لمحات لیں اور تجربے کو اپنے ذہن میں واضح طور پر تخلیق کریں، اپنے آپ کو فعال انداز میں جواب دیتے ہوئے تصویر بنائیں۔ اپنے آپ کو محرك اور رد عمل کے درمیان فرق کی یاد دلائیں۔ انتخاب کرنے کی اپنی آزادی کو استعمال کرنے کے لئے اپنے آپ سے عہد کریں۔
3. اپنے کام یا ذاتی زندگی سے کوئی ایسا مسئلہ منتخب کریں جو آپ کے لئے مایوس کن ہو۔ اس بات کا تعین کریں کہ آیا یہ براہ راست، بالواسطہ، یا کوئی کنٹرول کا مسئلہ نہیں ہے۔ اس کو حل کرنے کے لئے اپنے دائرة اثر و رسوخ میں آپ جو پہلا قدم اٹھا سکتے ہیں اس کی نشاندہی کریں اور پھر وہ قدم اٹھائیں۔
4. سرگرمی کے تیس دن کے ٹیسٹ کی کوشش کریں۔ اپنے اثر و رسوخ کے دائرے میں تبدیلی سے آگاہ رہیں۔

عادت 2:

ذہن میں اختتام کے ساتھ شروع کریں



## ذاتی قیادت کے اصول

ہمارے پیچھے کیا ہے اور ہمارے سامنے کیا ہے یہ ہمارے اندر موجود چیزوں کے مقابلے میں چھوٹے چھوٹے معاملات ہیں۔

اویورڈ بیوائینڈ میل ہومز

براہ کرم ان اگلے چند صفحات کو پڑھنے کے لئے ایک جگہ تلاش کریں جہاں آپ اکیلے اور بلا تعطل رہ سکتے ہیں۔ اپنے ذہن کو ہر چیز سے صاف کرو سوائے اس کے کہ تم کیا پڑھو گے اور میں تمہیں کیا کرنے کی دعوت دوں گا۔ اپنے شیڈول، اپنے کار و بار، اپنے خاندان، یا اپنے دوستوں کے بارے میں فکر نہ کریں۔ بس میرے ساتھ توجہ مرکوز کریں اور واقعی اپنے ذہن کو کھو لیں۔

اپنے دماغ کی آنکھ میں، اپنے آپ کو کسی عزیز کے جنازے میں جاتے ہوئے دیکھیں۔ اپنے آپ کو جنازے کے پار لیا چیپل میں گاڑی چلاتے ہوئے، گاڑی پارک کرنے اور باہر نکلنے کی تصویر بنائیں۔ جیسے ہی آپ عمارت کے اندر چلتے ہیں، آپ پھولوں، نرم اعضاء کی مو سیقی کو دیکھتے ہیں۔ آپ راستے میں گزرنے والے دوستوں اور اہل خانہ کے چہرے دیکھتے ہیں۔ آپ کھونے کا مشترکہ غم محسوس کرتے ہیں، جاننے کی خوشی، جو وہاں کے لوگوں کے دلوں سے نکلتی ہے۔

جیسے ہی آپ کمرے کے سامنے جاتے ہیں اور تابوت کے اندر دیکھتے ہیں، آپ اچانک اپنے آپ سے آمنے سامنے آ جاتے ہیں۔ آج سے تین سال بعد یہ آپ کی آخری رسومات ہیں۔ یہ سب لوگ آپ کی عزت کرنے، آپ کی زندگی کے لئے محبت اور تعریف کے جذبات کا اظہار کرنے آئے ہیں۔

جیسے ہی آپ نشست لیتے ہیں اور خدمات کے شروع ہونے کا انتظار کرتے ہیں، آپ اپنے ہاتھ میں پروگرام کو دیکھتے ہیں۔ چار مقررین ہونے چاہئیں۔ سب سے پہلے آپ کے خاندان سے ہے، بچے، بھائی، بہنیں، بھتیجیاں، خالہ، پچھا، چپازاد بھائی اور دادا دادی جو ملک بھر سے تعلیم حاصل کرنے آئے ہیں۔ دوسرا مقرر آپ کے دوستوں میں سے ایک ہے، کوئی ایسا شخص جو اس بات کا احساس دے سکتا ہے کہ آپ ایک شخص کے طور پر کیا تھے۔ تیسرا مقرر آپ کے کام یا پیشے سے ہے۔ اور چوتھا آپ کے گر جاگریا کسی کمیونٹی تنظیم سے ہے جہاں آپ خدمت میں شامل رہے ہیں۔

اب گھرائی سے سوچو۔ آپ چاہیں گے کہ ان مقررین میں سے ہر ایک آپ اور آپ کی زندگی کے بارے میں کیا کہے؟ آپ کس طرح کے شوہر، بیوی، باپ یا ماں چاہیں گے کہ ان کے الفاظ کی عکاسی ہو؟ کس قسم کا بیٹا یا بیٹی یا کزن؟ کس طرح کا دوست ہے؟ کس طرح کے کام کرنے والے ساتھی؟

آپ چاہیں گے کہ وہ آپ میں کون سا کردار دیکھیں؟ آپ انہیں کون سی خدمات، کون سی کامیابیاں یاد رکھنا چاہیں گے؟ اپنے آس پاس کے لوگوں کو غور سے دیکھو۔ آپ ان کی زندگی میں کیا فرق ڈالنا چاہیں گے؟

مزید پڑھنے سے پہلے، اپنے تاثرات کو لکھنے کے لئے کچھ منٹ لیں۔ اس سے عادت 2 کے بارے میں آپ کی ذاتی تفہیم میں بہت اضافہ ہو گا۔

"اختتام کو ذہن میں رکھتے ہوئے شروع کریں" کا کیا مطلب ہے

اگر آپ نے اس بصری تجربے میں سنجیدگی سے حصہ لیا تو، آپ نے ایک لمحے کے لئے اپنی کچھ گہری، بنیادی اقدار کو چھوا۔ آپ نے اپنے دائرة اثر و رسوخ کے مرکز میں اس اندر و فی رہنمائی کے نظام کے ساتھ مختصر رابطہ قائم کیا۔

جوزف ایڈلیسن کے الفاظ پر غور کریں:

جب میں بزرگوں کی قبروں کو دیکھتا ہوں تو حسد کا ہر احساس میرے اندر مر جاتا ہے۔ جب میں خوبصورت کی عبارتیں پڑھتا ہوں تو ہر غیر معمولی خواہش ختم ہو جاتی ہے۔ جب میں قبر کے پتھر پر والدین کے غم سے ملتا ہوں تو میرا دل ہمدردی سے پکھل جاتا ہے۔ جب میں خود والدین کی قبر دیکھتا ہوں، تو میں ان لوگوں کے لئے نغمیں ہونے کی حماقت سمجھتا ہوں جن کی ہمیں جلدی پیروی کرنی چاہیے: جب میں بادشاہوں کو ان لوگوں کے پاس جھوٹ بولتے ہوئے دیکھتا ہوں جنہوں نے انہیں معزول کیا تھا، جب میں حریفوں کو ایک دوسرے کے شانہ بشانہ رکھتا ہوں، یا ان مقدس لوگوں پر غور کرتا ہوں جنہوں نے اپنے مقابلوں اور جھگڑوں سے دنیا کو تقسیم کیا تھا، تو میں چھوٹے موٹے مقابلوں پر دکھ اور حیرت کے ساتھ غور کرتا ہوں، انسانیت کے دھڑے اور بھیثیں۔ جب میں قبروں کی متعدد تاریخیں پڑھتا ہوں، جن میں سے کچھ کل اور کچھ چھ سو سال پہلے فوت ہوئے تھے، تو میں اس عظیم دن کو یاد کرتا ہوں جب ہم سب ہم عصر ہوں گے، اور ایک ساتھ نظر آئیں گے۔

اگرچہ عادت 2 کا اطلاق زندگی کے بہت سے مختلف حالات اور سطحوں پر ہوتا ہے، لیکن "اختتام کو ذہن میں رکھتے ہوئے شروع کریں" کا سب سے بنیادی اطلاق آج اپنی زندگی کے اختتام کی تصویر، تصویر، یا پیراڈاٹم کے ساتھ شروع کرنا ہے۔ آپ کی زندگی کا ہر حصہ - آج کارویہ، کل کارویہ، اگلے ہفتے کارویہ،

اگلے مہینے کا طرز عمل - پورے کے سیاق و سبق میں جانچا جاسکتا ہے، کہ آپ کے لئے واقعی کیا سب سے زیادہ اہم ہے۔ اس مقصد کو واضح طور پر ذہن میں رکھتے ہوئے، آپ اس بات کو یقینی بناسکتے ہیں کہ آپ کسی خاص دن جو کچھ بھی کرتے ہیں وہ اس معیار کی خلاف ورزی نہیں کرتا ہے جسے آپ نے انتہائی اہم قرار دیا ہے، اور یہ کہ آپ کی زندگی کا ہر دن مجموعی طور پر آپ کی زندگی کے تصور میں معنی خیز طریقے سے حصہ ڈالتا ہے۔

اختتمام کو ذہن میں رکھتے ہوئے شروع کرنے کا مطلب ہے اپنی منزل کی واضح تفہیم کے ساتھ شروع کرنا۔ اس کا مطلب یہ جانتا ہے کہ آپ کہاں جا رہے ہیں تاکہ آپ بہتر طور پر سمجھ سکیں کہ آپ اب کہاں ہیں اور تاکہ آپ جو قدم اٹھاتے ہیں وہ ہمیشہ صحیح سمت میں ہوں۔

زندگی کی مصروفیت میں کسی سرگرمی کے جال میں پھنسنا، کامیابی کی سیر ہی پر چڑھنے کے لئے سخت اور سخت محنت کرنا ناقابل یقین حد تک آسان ہے تاکہ یہ معلوم ہو سکے کہ یہ غلط دیوار کے ساتھ جھکا ہوا ہے۔ بہت موثر ہونے کے بغیر مصروف رہنا۔ بہت مصروف رہنا ممکن ہے۔

لوگ اکثر اپنے آپ کو ایسی فتوحات حاصل کرتے ہوئے پاتے ہیں جو خالی ہوتی ہیں، کامیابیاں جوان چیزوں کی قیمت پر آتی ہیں جن کا انہیں اچانک احساس ہوتا ہے وہ ان کے لئے کہیں زیادہ قیمتی تھیں۔ زندگی کے ہر شعبے سے تعلق رکھنے والے افراد - ڈاکٹروں، ماہرین تعلیم، اداکاروں، سیاست دانوں، کاروباری پیشہ و رافراد، ایتھلیٹس اور پلیمرز - اکثر اعلیٰ آمدنی حاصل کرنے، پیشہ و رانہ قابلیت کی ایک خاص حد کو زیادہ تسلیم کرنے کے لئے جدوجہد کرتے ہیں، صرف یہ معلوم کرنے کے لئے کہ اپنے مقصد کو حاصل کرنے کی ان کی مہم نے ان چیزوں سے اندھا کر دیا جو واقعی سب سے زیادہ اہمیت رکھتی تھیں اور اب ختم ہو چکی ہیں۔

ہماری زندگیاں کتنی مختلف ہوتی ہیں جب ہم واقعی جانتے ہیں کہ ہمارے لئے کیا انتہائی اہم ہے، اور، اس تصویر کو ذہن میں رکھتے ہوئے، ہم ہر دن اپنے آپ کو منظم کرتے ہیں اور وہی کرتے ہیں جو واقعی

سب سے زیادہ ہم ہے۔ اگر سیڑھی صحیح دیوار سے نہیں جھک رہی ہے تو، ہر قدم جو ہم اٹھاتے ہیں وہ ہمیں تیزی سے غلط جگہ پر لے جاتا ہے۔ ہم بہت مصروف ہو سکتے ہیں، ہم بہت موثر ہو سکتے ہیں، لیکن ہم بھی صحیح معنوں میں اسی وقت موثر ہوں گے جب ہم اختتام کوڈ ہن میں رکھتے ہوئے شروع کریں گے۔

اگر آپ احتیاط سے غور کریں کہ آپ جنازے کے تجربے میں آپ کے بارے میں کیا کہنا چاہتے تھے تو، آپ کو کامیابی کی اپنی تعریف مل جائے گی۔ یہ اس تعریف سے بہت مختلف ہو سکتا ہے جو آپ نے سوچا تھا کہ آپ کے ذہن میں ہے۔ شاید شہرت، کامیابی، پیسہ، یا کچھ دیگر چیزیں جن کے لئے ہم کوشش کرتے ہیں وہ صحیح دیوار کا حصہ بھی نہیں ہیں۔

جب آپ اختتام کوڈ ہن میں رکھتے ہوئے شروع کرتے ہیں تو، آپ کو ایک مختلف نقطہ نظر حاصل ہوتا ہے۔ ایک شخص نے ایک دوسرے دوست کی موت پر دوسرے سے پوچھا کہ اس نے کتنا چھوڑا ہے؟ اس کے دوست نے جواب دیا، "وہ

یہ سب چھوڑ دیا۔"

تمام ٹینگس کو دوبار سیری ایٹ کیا جاتا ہے

"اختتام کو ذہن میں رکھ کر شروع کریں" اس اصول پر مبنی ہے کہ تمام چیزیں دوبار پیدا ہوتی ہیں۔

ہر چیز کے لئے ایک ذہنی یا پہلی تخلیق اور ایک جسمانی یا دوسری تخلیق ہے۔

مثال کے طور پر گھر کی تعمیر کو لے لیجئے۔ آپ اسے ہر تفصیل سے تخلیق کرتے ہیں اس سے پہلے کہ آپ کبھی بھی پہلے ناخن کو جگہ پر ہتھوڑے ماریں۔ آپ بہت واضح احساس حاصل کرنے کی کوشش کرتے ہیں کہ آپ کس طرح کا گھر چاہتے ہیں۔ اگر آپ خاندان پر مرکوز گھر چاہتے ہیں تو، آپ ایک خاندانی کمرہ رکھنے کا ارادہ رکھتے ہیں جہاں یہ ایک قدرتی اجتماع کی جگہ ہوگی۔ آپ سلاسٹنگ دروازوں اور بچوں کو باہر کھیلنے کے لئے ایک صحن بنانے کا ارادہ رکھتے ہیں۔ آپ خیالات کے ساتھ کام کرتے ہیں۔ آپ اپنے دماغ کے ساتھ اس وقت تک کام کرتے ہیں جب تک کہ آپ کو واضح تصویر نہ مل جائے کہ آپ کیا بنانا چاہتے ہیں۔

پھر آپ اسے بلیو پرنٹ اور تعمیراتی منصوبوں کو تیار کرنے تک محدود کرتے ہیں۔ یہ سب زمین کو چھونے سے پہلے کیا جاتا ہے۔ اگر نہیں، تو دوسری تخلیق، جسمانی تخلیق میں، آپ کو مہنگی تبدیلیاں کرنا ہوں گی جو آپ کے گھر کی لاگت کو دو گناہ کر سکتی ہیں۔

بڑھتی کا قاعدہ یہ ہے کہ "دوبار پیمائش کرو، ایک بار کاٹو۔" آپ کو اس بات کو یقینی بنانا ہو گا کہ بلیو پرنٹ، پہلی تخلیق، واقعی وہی ہے جو آپ چاہتے ہیں، کہ آپ نے ہر چیز کے بارے میں سوچا ہے۔ پھر آپ اسے اینٹوں اور مارٹر میں ڈال دیتے ہیں۔ ہر روز آپ تعمیراتی شیڈ میں جاتے ہیں اور دن کے لئے مارچنگ آرڈر حاصل کرنے کے لئے بلیو پرنٹ نکلتے ہیں۔ آپ اختتام کو ذہن میں رکھتے ہوئے شروع کرتے ہیں۔

ایک اور مثال کے طور پر، ایک کاروبار کو دیکھیں۔ اگر آپ ایک کامیاب انٹرپرائزر حاصل کرنا چاہتے ہیں تو، آپ واضح طور پر وضاحت کرتے ہیں کہ آپ کیا حاصل کرنے کی کوشش کر رہے ہیں۔ آپ احتیاط سے اس مصنوعات یا خدمت کے بارے میں سوچتے ہیں جو آپ اپنے مارکیٹ کے ہدف کے لحاظ سے فراہم کرنا چاہتے ہیں، پھر آپ اس مقصد کو پورا کرنے کے لئے تمام عناصر کو منظم کرتے ہیں۔ مالی، تحقیق اور ترقی، آپ ریشنر، مارکیٹنگ، اہلکاروں، جسمانی سہولیات وغیرہ۔ جس حد تک آپ اختتام کو ذہن میں رکھتے ہوئے شروع کرتے ہیں وہ اکثر اس بات کا تعین کرتا ہے کہ آیا آپ ایک کامیاب انٹرپرائزر بنانے کے قابل ہیں یا نہیں۔ زیادہ تر کاروباری ناکامیاں پہلی تخلیق میں شروع ہوتی ہیں، جیسے کم سرمایہ کاری، مارکیٹ کی غلط فہمی، یا کاروباری منصوبے کی کمی جیسے مسائل۔

والدین کے ساتھ بھی ایسا ہی ہوتا ہے۔ اگر آپ ذمہ دار، خود نظم و ضبط والے بچوں کی پرورش کرنا چاہتے ہیں، تو آپ کو روزانہ کی بنیاد پر اپنے بچوں کے ساتھ بات چیت کرتے وقت اس مقصد کو واضح طور پر ذہن میں رکھنا ہو گا۔ آپ ان کے ساتھ اس طرح کا برداشت نہیں کر سکتے ہیں جو ان کے خود نظم و ضبط یا خود اعتمادی کو کمزور کرتے ہیں۔

مختلف حد تک، لوگ زندگی کے بہت سے مختلف شعبوں میں اس اصول کا استعمال کرتے ہیں۔ سفر پر جانے سے پہلے، آپ اپنی منزل کا تعین کرتے ہیں اور بہترین راستے کی منصوبہ بندی کرتے ہیں۔ اس سے پہلے کہ آپ باغ لگائیں، آپ اسے اپنے ذہن میں، ممکنہ طور پر کاغذ پر منصوبہ بندی کرتے ہیں۔ آپ انہیں دینے سے پہلے کاغذ پر تقاریر کرتے ہیں، آپ اپنے صحن میں لینڈ اسکیپنگ کا تصور کرتے ہیں، آپ سوئی کو دھاگے سے پہلے اپنے بنائے ہوئے کپڑوں کو ڈیزائن کرتے ہیں۔

جس حد تک ہم دو تخلیقات کے اصول کو سمجھتے ہیں اور دونوں کی ذمہ داری قبول کرتے ہیں، ہم اپنے دائرہ اثر و رسوخ کی سرحدوں کے اندر کام کرتے ہیں اور وسیع کرتے ہیں۔ جس حد تک ہم اس اصول کے مطابق کام نہیں کرتے اور پہلی تخلیق کی ذمہ داری نہیں لیتے، ہم اسے کم کر دیتے ہیں۔

## ڈیاں سائنس یا ذیفالٹ کے ذریعہ

یہ ایک اصول ہے کہ تمام چیزیں دوبار تخلیق کی جاتی ہیں، لیکن تمام پہلی تخلیقات شعوری ڈیزاں کے ذریعہ نہیں ہوتی ہیں۔ اپنی ذاتی زندگی میں، اگر ہم اپنی خود آگاہی پیدا نہیں کرتے ہیں اور پہلی تخلیقات کے ذمہ دار نہیں بنتے ہیں، تو ہم اپنے دائرے سے باہر دوسرے لوگوں اور حالات کو با اختیار بناتے ہیں۔

ہماری زندگی لوگوں کو پہلے سے طے شدہ شکل دینے کے لئے اثر و رسوخ۔ ہم خاندان، ساتھیوں، دوسرے لوگوں کے ایجنسی، حالات کے دباؤ کی طرف سے ہمیں سونپنے گئے اسکرپٹس کو رد عمل کے ساتھ زندہ کرتے ہیں۔ ہمارے ابتدائی سالوں کے اسکرپٹ، ہماری تربیت سے، ہماری کنڈیشنگ سے۔ یہ رسم الخط لوگوں کی طرف سے آتے ہیں، اصولوں سے نہیں۔ اور وہ ہماری گھری کمزوریوں، دوسروں پر ہمارے گھرے انحصار اور قبولیت اور محبت کی ہماری ضروریات، اپنا نیت، اہمیت اور قدر کے احساس، اس احساس کے لئے کہ ہم اہمیت رکھتے ہیں، سے باہر نکلتے ہیں۔

ہم اس سے واقف ہوں یا نہ ہوں، چاہے ہم اس کے کنٹرول میں ہوں یا نہ ہوں، ہماری زندگی کے ہر حصے میں پہلی تخلیق ہوتی ہے۔ ہم یا تو اپنے فعال ڈیزائن کی دوسری تخلیق ہیں، یا ہم دوسرے لوگوں کے ایجنسی، حالات، یا ماضی کی عادات کی دوسری تخلیق ہیں۔

خود آگئی، تخلیل اور ضمیر کی انوکھی انسانی صلاحیتیں ہمیں پہلی تخلیقات کا جائزہ لینے اور یہ ممکن بنانے کے قابل بناتی ہیں کہ ہم اپنی پہلی تخلیق کی ذمہ داری سنبھال سکیں، اپنا اسکرپٹ لکھ سکیں۔ دوسرے طریقے سے، عادت<sup>1</sup> کہتی ہے، "آپ خالق ہیں۔" عادت<sup>2</sup> پہلی تخلیق ہے۔

## قیادت اور انتظام - ٹیڈ بیلو اور تخلیقات

عادت<sup>2</sup> ذاتی قیادت کے اصولوں پر مبنی ہے، جس کا مطلب ہے کہ قیادت پہلی تخلیق ہے۔ قیادت انتظامیہ نہیں ہے۔ میں جنمٹ دوسری تخلیق ہے، جس پر ہم عادت<sup>3</sup> کے باب میں بحث کریں گے۔ لیکن قیادت سب سے پہلے ہونی چاہیے۔

میں جنمٹ ایک پچلی لائے فوکس ہے: میں کچھ چیزوں کو بہترین طریقے سے کیسے انجام دے سکتا ہوں؟ قیادت سب سے اوپر لائے سے متعلق ہے: وہ کون سی چیزیں ہیں جو میں حاصل کرنا چاہتا ہوں؟ پیٹر ڈر کر

اور وارن بسیں دونوں کے الفاظ میں، "انتظامیہ چیزوں کو صحیح طریقے سے کر رہی ہے۔ قیادت صحیح کام کر رہی ہے۔ میجنٹ کامیابی کی سیڑھی پر چڑھنے میں کارکردگی ہے۔ قیادت اس بات کا تعین کرتی ہے کہ سیڑھی دائیں دیوار سے جھکی ہوئی ہے یا نہیں۔

اگر آپ پروڈیوسروں کے ایک گروپ کو چھریوں کے ساتھ جنگل میں اپنا راستہ کاٹنے کا تصور کرتے ہیں تو آپ دونوں کے درمیان اہم فرق کو تیزی سے سمجھ سکتے ہیں۔ وہ پروڈیوسر ہیں، مسائل حل کرنے والے ہیں۔ وہ اندر گرو تھہ کو کاٹ رہے ہیں، اسے صاف کر رہے ہیں۔

مینیجر زان کے پیچھے ہیں، اپنی چھریوں کو تیز کر رہے ہیں، پالیسی اور طریقہ کار کے مینوں کی لکھ رہے ہیں، پٹھوں کی ترقی کے پروگرام منعقد کر رہے ہیں، بہتر ٹینکنالوجیز لارہے ہیں اور کام کرنے والے افراد کے لئے کام کے شیڈول اور معاوضے کے پروگرام ترتیب دے رہے ہیں۔

لیڈر وہ ہے جو سب سے اوپنچے درخت پر چڑھتا ہے، پوری صورتحال کا جائزہ لیتا ہے، اور چیختا ہے، "غلط جنگ!"

لیکن مصروف، موثر پروڈیوسر اور مینیجر اکثر کس طرح جواب دیتے ہیں؟ "خاموش رہو! ہم ترقی کر رہے ہیں۔"

افراد، گروہوں اور کاروباری اداروں کی حیثیت سے، ہم اکثر پسمندگی کو کاٹنے میں اتنے مصروف رہتے ہیں کہ ہمیں احساس ہی نہیں ہوتا کہ ہم غلط جنگل میں ہیں۔ اور جس تیزی سے بدلتے ہوئے ماحول میں ہم رہتے ہیں وہ موثر قیادت کو پہلے سے کہیں زیادہ اہم بنادیتا ہے۔ آزاد اور ایک دوسرے پر انحصار کرنے والی زندگی کے ہر پہلو میں۔

ہمیں ایک وزن یا منزل اور کمپاس (اصولوں یا ہدایات کا ایک مجموعہ) کی زیادہ ضرورت ہے اور روڈ میپ کی کم ضرورت ہے۔ ہم اکثر یہ نہیں جانتے کہ آگے کا علاقہ کیسا ہو گا یا ہمیں اس سے گزرنے کی کیا ضرورت ہو گی۔ بہت کچھ اس وقت ہمارے فیصلے پر منحصر ہو گا۔ لیکن ایک اندر ہونی کمپاس ہمیشہ ہمیں سمت

دے گا۔

تاثیر۔ یہاں تک کہ بقا۔ صرف اس بات پر منحصر نہیں ہے کہ ہم کتنی محنت خرچ کرتے ہیں، بلکہ اس بات پر منحصر ہے کہ ہم جو کوشش خرچ کرتے ہیں وہ صحیح جنگل میں ہے یا نہیں۔ اور زیادہ تر ہر صنعت اور پیشے میں ہونے والی تبدیلی پہلے قیادت اور دوسرے انتظامیہ کا مطالبہ کرتی ہے۔

کاروبار میں، مارکیٹ اتنی تیزی سے تبدیل ہو رہی ہے کہ بہت سی مصنوعات اور خدمات جو چند سال پہلے صارفین کے ذائقے اور ضروریات کو کامیابی سے پورا کرتی ہیں آج متروک ہیں۔ فعال طاقتور قیادت کو ماحولیاتی تبدیلی، خاص طور پر گاہکوں کی خریداری کی عادات اور محركات کی مسلسل نگرانی کرنی چاہئے، اور وسائل کو صحیح سمت میں منظم کرنے کے لئے ضروری قوت فراہم کرنا چاہئے۔

ایر لائن انڈسٹری کی ڈی ریگولیشن، صحت کی دلیکھ بھال کے آسمان کو چھونے والے اخراجات، اور درآمد شدہ کاروں کے زیادہ معیار اور مقدار جیسی تبدیلیاں ماحول کو نمایاں طریقوں سے متاثر کرتی ہیں۔ اگر صنعتیں ماحول کی نگرانی نہیں کرتی ہیں، بشمول ان کی اپنی کام کی ٹھیکیں، اور صحیح سمت میں آگے بڑھنے کے لئے تخلیقی قیادت کا استعمال نہیں کرتی ہیں تو، انتظامی مہارت کی کوئی بھی مقدار انہیں ناکام ہونے سے نہیں روک سکتی ہے۔

موثر قیادت کے بغیر موثر انتظام، جیسا کہ ایک شخص نے کہا ہے، "ٹائینک پر ڈیک کر سیوں کو سیدھا کرنے کی طرح ہے۔ کوئی بھی انتظامی کامیابی قیادت میں ناکامی کی تلافی نہیں کر سکتی۔ لیکن قیادت مشکل ہے کیونکہ ہم اکثر انتظامی پیر اڈاً میں پھنس جاتے ہیں۔"

\* \* \*

سینٹل میں ایک سال تک جاری رہنے والے ایگزیکٹو ڈیلوپمنٹ پروگرام کے آخری سیشن میں ایک آئل کمپنی کے صدر میرے پاس آئے اور کہا، "اسٹیفن، جب آپ نے دوسرے مہینے میں قیادت اور انتظامیہ کے درمیان فرق کی نشاندہی کی تو میں نے اس کمپنی کے صدر کی حیثیت سے اپنے کردار کو دیکھا اور محسوس کیا کہ میں کبھی قیادت میں نہیں گیا تھا۔ میں مینجنٹ کی گہرائی میں تھا، دباؤ کے چیلنجوں اور روزمرہ لاجسٹکس کی تفصیلات سے دب گیا تھا۔ لہذا میں نے انتظامیہ سے دستبردار ہونے کا فیصلہ کیا۔ میں دوسرے

لوگوں کو ایسا کرنے پر مجبور کر سکتا ہوں۔ میں واقعی اپنے ادارے کی قیادت کرنا چاہتا تھا۔

"یہ مشکل تھا۔ مجھے دستبرداری کے درد سے گزرنا پڑا ایکو نکہ میں نے بہت سے اہم اور فوری معاملات سے نمٹنا بند کر دیا تھا جو میرے سامنے تھے اور جس سے مجھے فوری کامیابی کا احساس ہوا۔ جب میں نے سمت کے مسائل، ثقافت کی تعمیر کے مسائل، مسائل کا گہرا تجزیہ، نئے موقع سے فائدہ اٹھانا شروع کیا تو مجھے زیادہ اطمینان نہیں ملا۔ دوسروں کو بھی اپنے کام کرنے کے انداز کے آرام دہ علاقوں سے واپسی کے درد سے گزرنا پڑا۔ وہ اس آسان رسائی سے محروم ہو گئے جو میں نے انہیں پہلے دی تھی۔ وہاب بھی چاہتے تھے کہ میں ان کے لئے دستیاب رہوں، جواب دوں، ان کے مسائل کو روزانہ کی بنیاد پر حل کرنے میں مدد کروں۔

"لیکن میں نے اصرار کیا۔ مجھے پورا یقین تھا کہ مجھے قیادت فراہم کرنے کی ضرورت ہے۔ اور میں نے کیا۔ آج ہمارا سارا کاروبار مختلف ہے۔ ہم اپنے ماحول کے ساتھ زیادہ مطابقت رکھتے ہیں۔ ہم نے اپنی آمدی کو دو گناہ کر دیا ہے اور اپنے منافع کو چار گناہ کر دیا ہے۔ میں قیادت میں ہوں۔

\*\*\*

مجھے یقین ہے کہ اکثر والدین بھی انتظامی پیراڈائم میں پھنس جاتے ہیں، سمت، مقصد اور خاندانی احساس کے بجائے کنٹرول، کارکردگی اور قواعد کے بارے میں سوچتے ہیں۔

اور ہماری ذاتی زندگی میں قیادت کی اور بھی کمی ہے۔ ہم اپنی اقدار کی وضاحت کرنے سے پہلے کارکردگی، اہداف کا تعین اور حصول کے ساتھ انتظام کر رہے ہیں۔

ری اسکرپٹنگ: ہمارے اپنے ایفائل آر ایس ٹی تخلیق کاربننا

جیسا کہ ہم نے پہلے مشاہدہ کیا تھا، فعالیت خود آگاہی کے انوکھے انسانی وظیفے پر مبنی ہے۔ دو اضافی منفرد انسانی عطیات جو ہمیں اپنی سرگرمی کو بڑھانے اور اپنی زندگیوں میں ذاتی قیادت کا استعمال کرنے کے قابل بناتے ہیں وہ تتخیل اور خمیز ہیں۔

تخیل کے ذریعے، ہم اپنے اندر موجود صلاحیت کی غیر تخلیق شدہ دنیا کا تصور کر سکتے ہیں۔ ضمیر کے ذریعے، ہم آفاقی قوانین یا اصولوں کے ساتھ اپنی واحد صلاحیتوں اور شراکت کے موقع کے ساتھ رابطے میں آسکتے ہیں، اور ذاتی رہنمای خطوط کے ساتھ جن کے اندر ہم انہیں سب سے زیادہ موثر طریقے سے تیار کر سکتے ہیں۔ خود آگاہی کے ساتھ مل کر، یہ دونوں عطیات ہمیں اپنا اسکرپٹ لکھنے کا اختیار دیتے ہیں۔

چونکہ ہم پہلے ہی بہت سے اسکرپٹس کے ساتھ رہتے ہیں جو ہمارے حوالے کیے گئے ہیں، لہذا ہمارا اپنا اسکرپٹ لکھنے کا عمل دراصل "ری اسکرپٹنگ" یا پیراڈائم شفٹنگ کا عمل ہے۔ ہمارے پاس پہلے سے موجود کچھ بنیادی تصورات کو تبدیل کرنا۔ جیسے جیسے ہم اپنے اندر موجود غیر موثر اسکرپٹ، غلط یا نامکمل پیراڈائمز کو پہچانتے ہیں، ہم فعال طور پر اپنے آپ کو دوبارہ اسکرپٹ کرنا شروع کر سکتے ہیں۔

\* \* \*

میرے خیال میں اس کتاب کی تدوین کے عمل کا سب سے زیادہ متاثر کن واقعہ مصر کے سابق صدر انور سادات کی سوانح حیات سے ملتا ہے۔ سادات کی پرورش کی گئی، پرورش کی گئی اور اسرائیل سے نفرت میں گھری کہانی لکھی گئی۔ وہ قومی ٹیلی ویژن پر بیان دیں گے کہ "میں کبھی بھی کسی اسرائیلی کا ہاتھ نہیں ہلاوں گا جب تک کہ وہ عرب سر زمین کے ایک انج پر قبضہ کر لے۔ کبھی نہیں، کبھی نہیں، کبھی نہیں!" اور پورے ملک میں بڑی تعداد میں لوگ نعرے لگاتے تھے، "کبھی نہیں، کبھی نہیں، کبھی نہیں!" انہوں نے تو انائی کو مار شل کیا اور پورے ملک کی خواہش کو اس رسم الخط میں متعدد کیا۔

اسکرپٹ بہت آزاد اور قوم پرست تھا، اور اس نے لوگوں میں گھرے جذبات کو جنم دیا۔ لیکن یہ بھی بہت احتمانہ تھا، اور سادات اس بات کو جانتا تھا۔ اس نے صورتحال کی خطرناک، انتہائی انحصار کرنے والی حقیقت کو نظر انداز کر دیا۔

لہذا اس نے اپنے آپ کو دوبارہ تحریر کیا۔ یہ ایک ایسا عمل تھا جو انہوں نے اس وقت سیکھا تھا جب وہ قاہرہ سینٹرل جیل کے ایک تہائی سیل 54 میں قید ایک نوجوان تھے، جس کے نتیجے میں وہ شاہ فاروق کے خلاف سازش کی سازش میں ملوث تھے۔ انہوں نے اپنے ذہن سے پچھے ہٹنا اور یہ دیکھنے کے لئے دیکھنا سیکھا کہ آیا اسکرپٹ مناسب اور دانشمندانہ تھے۔ انہوں نے سیکھا کہ کس طرح اپنے ذہن کو خالی کرنا ہے اور مراقبہ کے گھرے ذاتی عمل کے ذریعے، اپنے صحیفوں، اپنی دعا کی اپنی شکل کے ساتھ کام کرنا، اور خود کو دوبارہ لکھنا سیکھا۔

وہ ریکارڈ کرتا ہے کہ وہ اپنی جیل کی کوٹھری چھوڑنے سے تقریباً نفرت کرتا تھا کیونکہ وہاں اسے احساس ہوا کہ حقیقی کامیابی خود کے ساتھ کامیابی ہے۔ یہ چیزوں کے ہونے میں نہیں ہے، بلکہ مہارت حاصل کرنے، خود پر فتح حاصل کرنے میں ہے۔

ناصر کے دور حکومت میں سادات کو ایک عرصے تک نسبتاً غیر اہم مقام پر پہنچا دیا گیا۔ ہر کسی نے محسوس کیا کہ اس کی روح ٹوٹ گئی ہے، لیکن ایسا نہیں تھا۔ وہ اس پر اپنی گھریلو فلمیں پیش کر رہے تھے۔ وہ اسے نہیں سمجھتے تھے۔ وہ اپنا وقت ضائع کر رہا تھا۔

اور جب وہ وقت آیا، جب وہ مصر کے صدر بنے اور سیاسی حلقہ کا سامنا کیا، تو انہوں نے خود کو اسرائیل کی طرف متوجہ کیا۔ انہوں نے یروشلم میں کنسیٹ کا دورہ کیا اور دنیا کی تاریخ میں سب سے زیادہ مثال تواریخیں میں سے ایک کا آغاز کیا، ایک جرات مندانہ اقدام جس نے بالآخر کیمپ ڈیوڈ معاهدہ کیا۔

садات اپنی خود آگاہی، اپنے تخلیل اور اپنے ضمیر کو ذاتی قیادت کا استعمال کرنے، ایک ضروری پیراڈائم کو تبدیل کرنے، صورت حال کو دیکھنے کے انداز کو تبدیل کرنے کے لئے استعمال کرنے کے قابل تھا۔ انہوں نے اپنے دائرة اثر و رسوخ کے مرکز میں کام کیا۔ اور اس تبدیلی سے، پیراڈائم میں اس تبدیلی نے رویے اور رویے میں تبدیلیاں پیدا کیں جس نے تشویش کے وسیع دائے میں لاکھوں زندگیوں کو متاثر

کیا۔

\* \* \*

اپنی خود آگاہی پیدا کرنے میں ہم میں سے بہت سے لوگ غیر موثر اسکرپٹ، گہری جڑی ہوئی عادات دریافت کرتے ہیں جو ہمارے لئے مکمل طور پر نامال ہیں، ان چیزوں سے مکمل طور پر مطابقت نہیں رکھتے جن کی ہم واقعی زندگی میں قدر کرتے ہیں۔ عادت 2 کہتی ہے کہ ہمیں ان اسکرپٹس کے ساتھ رہنے کی ضرورت نہیں ہے۔ ہم اپنے تخیل اور تخلیقی صلاحیتوں کو نئی کتابیں لکھنے کے لئے استعمال کرنے کے قابل ہیں جو زیادہ موثر ہیں، ہماری گہری اقدار کے ساتھ زیادہ مطابقت رکھتے ہیں اور صحیح اصولوں کے ساتھ جو ہماری اقدار کو معنی دیتے ہیں۔

مثال کے طور پر، فرض کریں کہ میں اپنے بچوں کے لئے انتہائی غیر فعال ہوں۔ فرض کریں کہ جب بھی وہ کوئی ایسا کام کرنا شروع کرتے ہیں جو مجھے نامناسب لگتا ہے تو مجھے اپنے پیٹ کے گڑھ میں فوری طور پر درد محسوس ہوتا ہے۔ مجھے لگتا ہے کہ دفاعی دیواریں اوپر جاری ہیں۔ میں جنگ کے لئے تیار ہوں۔ میری توجہ طویل مدتی ترقی اور تفہیم پر نہیں بلکہ قلیل مدتی طرز عمل پر ہے۔ میں جنگ جتنے کی کوشش کر رہا ہوں، جنگ نہیں۔

میں اپنا گولہ بارود نکالتا ہوں۔ میرا بڑا سائز، اختیار کا اپنا مقام۔ اور میں چختا ہوں یا ڈراتا ہوں یاد حکم کی دیتا ہوں یا سزادیتا ہوں۔ اور میں جیت گیا۔ میں ایک ٹوٹے ہوئے رشتے کے ملبے کے پیچ میں فاتح کے ساتھ کھڑا ہوں جبکہ میرے پچے ظاہری طور پر تابعدار اور اندر ونی طور پر باغی ہیں اور ان جذبات کو دبارہ ہے ہیں جو بعد میں بدترین طریقوں سے سامنے آئیں گے۔

اب اگر میں اس جنازے میں بیٹھا ہوتا جس کا ہم نے پہلے تصور کیا تھا، اور میرا ایک بچہ بولنے والا تھا، تو میں چاہوں گا کہ اس کی زندگی فوری تصفیے کے جنگی زخموں کے بجائے سالوں کے عرصے میں تعلیم، تربیت اور نظم و ضبط کی فتح کی نمائندگی کرے۔ میں چاہتا ہوں کہ ان کا دل اور دماغ ایک ساتھ گہرے اور با معنی وقت کی خوشنگوار یادوں سے بھر جائے۔ میں چاہتا ہوں کہ وہ مجھے ایک محبت کرنے والے والد کے طور پر یاد رکھے جس نے بڑے ہونے کے مزے اور درد کو شیئر کیا۔ میں چاہتا ہوں کہ وہ ان اوقات کو یاد رکھیں

جب وہ اپنے مسائل اور خدشات کے ساتھ میرے پاس آئے تھے۔ میں چاہتا تھا کہ میں اسے سنتا اور پیار کرتا اور مدد کرتا۔ میں چاہتا ہوں کہ وہ جان لے کہ میں کامل نہیں تھا، لیکن یہ کہ میں نے اپنے پاس موجود ہر چیز کے ساتھ کوشش کی تھی۔ اور یہ کہ، شاید دنیا کے کسی بھی شخص سے زیادہ، میں اس سے محبت کرتا تھا۔

اس کی وجہ یہ ہے کہ میں ان چیزوں کو چاہتا ہوں کیونکہ، گھر ائی میں، میں اپنے بچوں کی قدر کرتا ہوں۔ میں ان سے محبت کرتا ہوں، میں ان کی مدد کرنا چاہتا ہوں۔ میں ان کے والد کی حیثیت سے اپنے کردار کی قدر کرتا ہوں۔

لیکن میں ہمیشہ ان اقدار کو نہیں دیکھتا۔ میں "پنلی چیزوں کی موٹی" میں پھنس جاتا ہوں۔ جو چیز سب سے زیادہ اہمیت رکھتی ہے وہ شدید مسائل، فوری خدشات اور بیرونی رویوں کی پرتوں کے نیچے دب جاتی ہے۔ میں رد عمل کا شکار ہو جاتا ہوں۔ اور جس طرح سے میں ہر روز اپنے بچوں کے ساتھ بات چیت کرتا ہوں وہ اکثر ان کے بارے میں گھر ائی سے محسوس کرنے کے انداز سے بہت کم مماثلت رکھتا ہے۔

کیونکہ میں خود سے باخبر ہوں، کیونکہ میرے پاس تخیل اور ضمیر ہے، میں اپنی گھری اقدار کا جائزہ لے سکتا ہوں۔ میں محسوس کر سکتا ہوں کہ میں جس اسکرپٹ کو جی رہا ہوں وہ ان اقدار سے مطابقت نہیں رکھتا، کہ میری زندگی میرے اپنے فعال ڈیزائن کی پیداوار نہیں ہے، بلکہ پہلی تخلیق کا نتیجہ ہے جسے میں نے حالات اور دیگر لوگوں کے لئے موخر کر دیا ہے۔ اور میں بدل سکتا ہوں۔ میں اپنی یادداشت کے بجائے اپنے تخیل سے زندہ رہ سکتا ہوں۔ میں اپنے محدود ماضی کے بجائے اپنے آپ کو اپنی لا محدود صلاحیت سے جوڑ سکتا ہوں۔ میں اپنا پہلا خالق بن سکتا ہوں۔

اختتمام کو ذہن میں رکھتے ہوئے شروع کرنے کا مطلب یہ ہے کہ میں والدین کی حیثیت سے اپنے کردار کے ساتھ ساتھ زندگی میں اپنے دیگر کرداروں کو بھی اپنی اقدار اور سمتیوں کو واضح رکھتا ہوں۔ اس کا مطلب یہ ہے کہ میں اپنی پہلی تخلیق کے لئے ذمہ دار ہوں، اپنے آپ کو از سر نو ترتیب دوں تاکہ جن

تصورات سے میرا رویہ اور رویہ بہہ رہا ہے وہ میری گھری اقدار سے مطابقت رکھتے ہیں اور صحیح اصولوں سے ہم آہنگ ہیں۔

اس کا مطلب یہ بھی ہے کہ ہر دن کا آغاز ان اقدار کو مضبوطی سے ذہن میں رکھتے ہوئے کیا جائے۔ پھر جیسے جیسے اتار چڑھاؤ آتے ہیں، جیسے جیسے چینخ آتے ہیں، میں ان اقدار کی بنیاد پر اپنے فیصلے کر سکتا ہوں۔ میں ایمانداری کے ساتھ کام کر سکتا ہوں۔ مجھے جذبات، حالات پر رد عمل ظاہر کرنے کی ضرورت نہیں ہے۔ میں واقعی فعال، قدر پر مبنی ہو سکتا ہوں، کیونکہ میری اقدار واضح ہیں۔

## ایک ذاتی ایمان آئی ایس آئی این بیان

آخر کو ذہن میں رکھتے ہوئے شروع کرنے کا سب سے موثر طریقہ یہ ہے کہ ایک ذاتی مشن بیان یا فلسفے یا عقیدے کو تیار کیا جائے۔ یہ اس بات پر توجہ مرکوز کرتا ہے کہ آپ کیابنا چاہتے ہیں (کردار) اور کیا کرنا چاہتے ہیں (شرکت اور کامیابیاں) اور ان اقدار یا اصولوں پر جن پر ہونا اور کرنا مبنی ہے۔

چونکہ ہر فرد منفرد ہے، لہذا ایک ذاتی مشن بیان مواد اور شکل دونوں میں اس انفرادیت کی عکاسی کرے گا۔ میرے دوست روالف کیرنے اپنے ذاتی عقیدے کا اظہار اس طرح کیا ہے:

سب سے پہلے گھر میں  
کامیاب ہوں۔ خدا کی

مد طلب کریں اور  
اس کی مستحق ہوں۔

ایمانداری سے کبھی  
سمجھوتہ نہ کریں۔ اس میں  
شامل لوگوں کو یاد رکھیں۔

فیصلہ کرنے سے پہلے  
دونوں فریقوں کو سینیں۔

دوسروں سے مشورہ  
حاصل کریں۔

ان لوگوں کا دفاع  
کریں جو غیر حاضر ہیں۔

مخلص لیکن فیصلہ کن

بنیں۔

سال میں ایک نئی مہارت  
حاصل کریں۔ آج کل کے  
کام کی منصوبہ بندی کریں۔

جب آپ انتظار  
کرتے ہیں تو پہچل۔

ثبت رویہ برقرار  
رکھیں۔ حس مزاح  
رکھیں۔

ذاتی طور پر اور کام میں منظم رہیں۔

غلطیوں سے مت ڈریں۔ صرف ان غلطیوں کے تخلیقی، تعمیری اور اصلاحی جوابات کی عدم  
موجودگی سے ڈریں۔ ماتحتوں کی کامیابی میں سہولت فراہم کریں۔

اپنی بات سے دو گناہ سنیں۔

تمام صلاحیتوں اور کوششوں کو ہاتھ میں موجود کام پر مرکوز کریں، اگلی ملازمت یا ترقی کے بارے میں  
فکر نہ کریں۔

خاندان اور کام کی اقدار کو متوازن کرنے کی کوشش کرنے والی ایک عورت نے اپنے ذاتی مشن کے  
احساس کو مختلف انداز میں بیان کیا ہے:

میں کیریئر اور خاندان میں توازن قائم کرنے کی کوشش کروں گا کیونکہ دونوں میرے لئے اہم ہیں۔

میر اگر ایک ایسی جگہ ہو گی جہاں میں اور میرے خاندان، دوستوں اور مہمانوں کو خوشی، آرام، امن اور خوشی ملے گی۔ پھر بھی میں ایک صاف اور منظم ماحول بنانے کی کوشش کروں گا، پھر بھی رہنے کے قابل اور آرام دہ۔ ہم گھر میں جو کچھ کھانے، پڑھنے، دیکھنے اور کرنے کا انتخاب کرتے ہیں اس میں میں حکمت کا استعمال کروں گا۔ میں خاص طور پر اپنے بچوں کو محبت کرنا، سیکھنا اور ہنسنا سکھانا چاہتا ہوں۔ اور کام کرنا اور ان کی منفرد صلاحیتوں کو فروغ دینا چاہتا ہوں۔

میں اپنے جمہوری معاشرے کے حقوق، آزادیوں اور ذمہ داریوں کی قدر کرتا ہوں۔ میں ایک فکر مند اور باخبر شہری رہوں گا، سیاسی عمل میں شامل رہوں گا تاکہ اس بات کو یقین بنا یا جائے سکے کہ میری آواز سنی جائے اور میرے دوٹوں کی گنتی ہو۔

میں ایک خود ساختہ شخص بنوں گا جو اپنی زندگی کے مقاصد کو پورا کرنے میں پہل کرتا ہے۔ میں حالات اور موقع پر عمل کرنے کے بجائے کام کروں گا۔

میں ہمیشہ اپنے آپ کو نشہ آور اور تباہ کن عادات سے پاک رکھنے کی کوشش کروں گا۔ میں ایسی عادات پیدا کروں گا جو مجھے پرانے لیبلز اور حدود سے آزاد کریں گی اور میری صلاحیتوں اور انتخاب کو وسعت دیں گی۔

میر اپسیسے میرا خادم ہو گا، میرا مالک نہیں۔ میں وقت کے ساتھ مالی آزادی حاصل کروں گا۔ میری خواہشات میری ضروریات اور وسائل کے تابع ہوں گی۔ طویل مدتی گھر اور کار کے قرضوں کے علاوہ، میں خود کو صارفین کے قرض سے آزاد رکھنے کی کوشش کروں گا۔ میں اپنی کمائی سے کم خرچ کروں گا اور باقاعدگی سے اپنی آمدنی کا ایک حصہ بچاؤں گا یا سرمایہ کاری کروں گا۔

مزید برآں، میں خدمت اور خیراتی عطیات کے ذریعے دوسروں کی زندگی کو مزید خوشگوار بنانے کے لئے اپنے پاس موجود پیسے اور صلاحیتوں کو استعمال کروں گا۔

آپ ذاتی مشن کے بیان کو ذاتی آئین کہہ سکتے ہیں۔ ریاستہائے متحده کے آئین کی طرح، یہ بنیادی طور پر غیر تبدیل شدہ ہے۔ دو سو سال سے زیادہ عرصے میں صرف چھبیس ترامیم ہوئی ہیں جن میں سے دس بنیادی بل آف رائٹس میں تھیں۔

ریاستہائے متحده کا آئین وہ معیار ہے جس کے ذریعہ ملک کے ہر قانون کا جائزہ لیا جاتا ہے۔ یہ وہ دستاویز ہے جس کا دفاع کرنے اور اس کی حمایت کرنے پر صدر اپنے عہدے کا حلف اٹھاتے ہیں۔ یہ وہ معیار ہے جس کے ذریعہ لوگوں کو شہریت میں داخل کیا جاتا ہے۔ یہ بنیاد اور مرکز ہے

جو لوگوں کو خانہ جنگی، ویتنام یا واٹر گیٹ جیسے بڑے صدموں سے گزرنے کے قابل بناتا ہے۔ یہ تحریری معیار ہے، کلیدی معیار جس کے ذریعہ باقی ہر چیز کا جائزہ لیا جاتا ہے اور ہدایت کی جاتی ہے۔ آئین آج بھی اپنا اہم کردار ادا کر رہا ہے کیونکہ یہ صحیح اصولوں پر مبنی ہے، آزادی کے اعلامیے میں موجود خود ساختہ سچائیوں پر مبنی ہے۔ یہ اصول سماجی ابہام اور تبدیلی کے درمیان بھی آئین کو لا زوال طاقت کے ساتھ با اختیار بناتے ہیں۔ تھامس جیفرسن نے کہا، "ہماری عجیب و غریب سلامتی ایک تحریری آئین کے قبضے میں ہے۔

صحیح اصولوں پر مبنی ایک ذاتی مشن بیان ایک فرد کے لئے اسی طرح کا معیار بن جاتا ہے۔ یہ ایک ذاتی آئین بن جاتا ہے، بڑے، زندگی کی ہدایت کرنے والے فیصلے کرنے کی بنیاد، ان حالات اور جذبات کے درمیان روزانہ کے فیصلے کرنے کی بنیاد جو ہماری زندگیوں کو متاثر کرتے ہیں۔ یہ تبدیلی کے درمیان اسی لا زوال طاقت کے ساتھ افراد کو با اختیار بناتا ہے۔

لوگ تبدیلی کے ساتھ نہیں رہ سکتے اگر ان کے اندر کوئی تبدیلی نہ ہو۔ تبدیلی کی صلاحیت کی کلید یہ ہے کہ آپ کون ہیں، آپ کس کے بارے میں ہیں اور آپ کس چیز کی قدر کرتے ہیں۔ ایک مشن بیان کے ساتھ، ہم تبدیلیوں کے ساتھ بہہ سکتے ہیں۔ ہمیں پیشگی فیصلوں یا تعصبات کی ضرورت نہیں ہے۔ ہمیں زندگی میں ہر چیز کو سمجھنے کی ضرورت نہیں ہے، حقیقت کو ایڈ جست کرنے کے لئے ہر چیز اور ہر ایک کو دیانتوں اور درجہ بندی کرنے کی ضرورت نہیں ہے۔

ہمارا ذاتی ماحول بھی مسلسل بڑھتی ہوئی رفتار سے بدلتا ہے۔ اس طرح کی تیز رفتار تبدیلی لوگوں کی ایک بڑی تعداد کو جلا دیتی ہے جو محسوس کرتے ہیں کہ وہ مشکل سے اس کو سنبھال سکتے ہیں، مشکل سے زندگی کا مقابلہ کر سکتے ہیں۔ وہ عمل کا مظاہرہ کرتے ہیں اور لازمی طور پر ہار مان لیتے ہیں، اس امید میں کہ ان کے ساتھ جو کچھ ہوتا ہے وہ اچھا ہو گا۔

لیکن یہ اس طرح نہیں ہونا چاہئے۔ نازی موت کے کیمپوں میں جہاں وکٹر فرینکل نے سرگرمی کا اصول

سیکھا، اس نے زندگی میں مقصد، معنی کی اہمیت بھی سیکھی۔ "لوگو تھراپی" کا خلاصہ، جس فلسفے کو انہوں نے بعد میں تیار کیا اور سکھایا، یہ ہے کہ بہت سی نام نہاد ذہنی اور جذباتی بیماریاں واقعی ہے معنی یا خالی پن کے بنیادی احساس کی علامات ہیں۔ لوگو تھراپی فرد کو اس کے منفرد معنی، زندگی میں اس کے مشن کا پتہ لگانے میں مدد کر کے اس خالی پن کو ختم کرتی ہے۔

ایک بار جب آپ کو مشن کا احساس ہوتا ہے تو، آپ کے پاس اپنی سرگرمی کا جوہر ہوتا ہے۔ آپ کے پاس وہ وژن اور اقدار ہیں جو آپ کی زندگی کی رہنمائی کرتی ہیں۔ آپ کے پاس بنیادی سمت ہے جس سے آپ اپنے طویل اور قلیل مدتی اہداف طے کرتے ہیں۔ آپ کے پاس صحیح اصولوں پر مبنی ایک تحریری آئین کی طاقت ہے، جس کے خلاف آپ کے وقت، آپ کی صلاحیتوں اور آپ کی توانائیوں کے سب سے زیادہ موثر استعمال سے متعلق ہر فیصلے کو موثر طریقے سے ناپا جا سکتا ہے۔

## مرکز میں

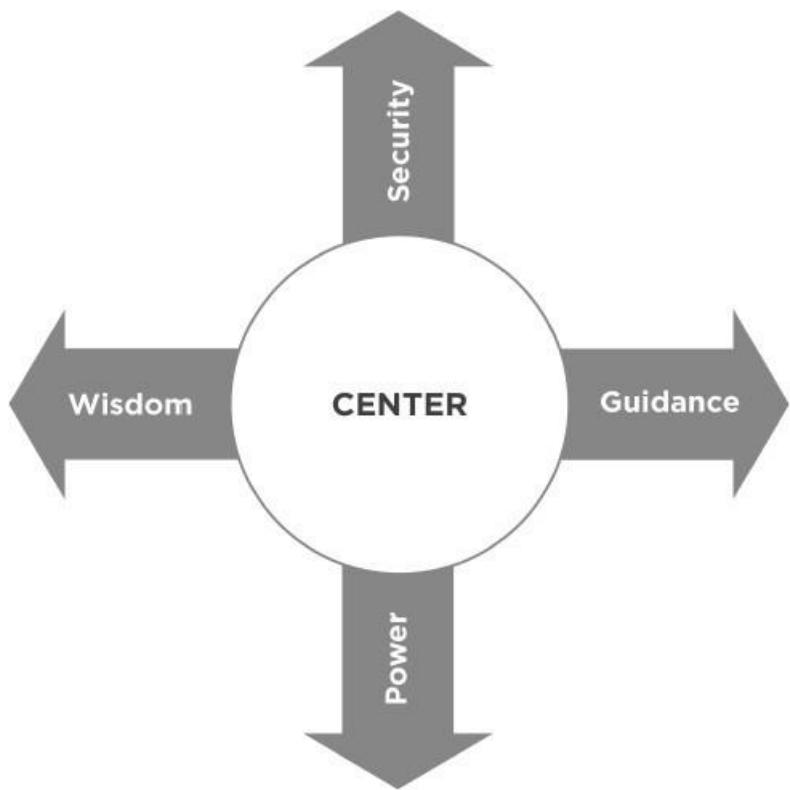
ایک ذاتی مشن بیان لکھنے کے لئے، ہمیں اپنے دائرہ اثر و رسوخ کے بالکل مرکز سے شروع کرنا ہو گا، جو ہمارے سب سے بنیادی پیر اڈا نماز پر مشتمل ہے، عینک جس کے ذریعے ہم دنیا کو دیکھتے ہیں۔ یہاں ہم اپنے نقشوں کی جانچ پڑتاں کے لئے اپنی خود آگاہی کے وقف کا استعمال کرتے ہیں اور اگر ہم صحیح اصولوں کی قدر کرتے ہیں تو، اس بات کو یقینی بنانے کے لئے کہ ہمارے نقشے علاقے کی درست وضاحت کرتے ہیں، کہ ہمارے تصورات اصولوں اور حقیقت پر مبنی ہیں۔ یہاں ہم اپنے ضمیر کے وظیفے کو کمپاس کے طور پر استعمال کرتے ہیں تاکہ ہمیں اپنی منفرد صلاحیتوں اور شرائکت کے شعبوں کا پتہ لگانے میں مدد مل سکے۔ یہی وہ جگہ ہے جہاں ہم اپنے تخلیل کو ذہنی طور پر اس مقصد کو تخلیق کرنے کے لئے استعمال کرتے ہیں جو ہم چاہتے ہیں، اپنی شروعات کو سمت اور مقصد دیتے ہیں اور ایک تحریری ذاتی آئین کا مادہ فراہم کرتے ہیں۔

یہ بھی یہاں ہے کہ ہماری توجہ مرکوز کو ششیں سب سے زیادہ نتائج حاصل کرتی ہیں۔ جیسا کہ ہم اپنے اثر و رسوخ کے دائرے کے مرکز کے اندر کام کرتے ہیں، ہم اسے وسعت دیتے ہیں۔ یہ سب سے زیادہ لیورج پی سی کام ہے، جو ہماری زندگی کے ہر پہلو کی تاثیر کو نمایاں طور پر متاثر کرتا ہے۔

جو کچھ ہماری زندگی کے مرکز میں ہے وہ ہماری سلامتی، رہنمائی، حکمت اور طاقت کا منبع ہو گا۔

سکیورٹی آپ کی قدر کے احساس، آپ کی شناخت، آپ کے جذباتی لنگر، آپ کی خود اعتمادی، آپ کی بنیادی ذاتی طاقت یا اس کی کمی کی نمائندگی کرتی ہے۔

رہنمائی کا مطلب زندگی میں رہنمائی کا ذریعہ ہے۔ آپ کے نقشے کے ساتھ، آپ کا داخلی فریم آف ریفرنس جو آپ کے لئے اس بات کی وضاحت کرتا ہے کہ وہاں کیا ہو رہا ہے، وہ معیار یا اصول یا پوشیدہ معیار ہیں جو لمحہ بہ لمحہ فیصلہ سازی اور کرنے کو کنٹرول کرتے ہیں۔



حکمت زندگی کے بارے میں آپ کا فقط نظر ہے، آپ کا توازن کا احساس ہے، آپ کی تفہیم ہے کہ مختلف حصوں اور اصولوں کا اطلاق کیسے ہوتا ہے اور ایک دوسرے سے متعلق ہے۔ اس میں فیصلہ، فہم، تفہیم شامل ہے۔ یہ ایک اجتماعیت یا یکسانیت ہے، ایک مربوط مکملیت ہے۔

طااقت کام کرنے کی فیکٹی یا صلاحیت ہے، کسی چیز کو حاصل کرنے کی طاقت اور طاقت ہے۔ یہ انتخاب اور فیصلے کرنے کے لئے اہم تو انائی ہے۔ اس میں گہری جڑی ہوئی عادات پر قابو پانے اور اعلیٰ، زیادہ مؤثر عادات کو فروغ دینے کی صلاحیت بھی شامل ہے۔

یہ چار عوامل یعنی سلامتی، رہنمائی، حکمت اور طاقت ایک دوسرے پر منحصر ہیں۔ سلامتی اور واضح رہنمائی حقیقی حکمت لاتی ہے، اور حکمت آزادی اور براہ راست طاقت کی چنگاری یا محرک بن جاتی ہے۔ جب یہ چار عوامل ایک دوسرے کے ساتھ موجود ہوتے ہیں، ہم آہنگ ہوتے ہیں اور ایک دوسرے کے ذریعہ متحرک ہوتے ہیں، تو وہ ایک عظیم شخصیت، ایک متوازن کردار، ایک خوبصورت مربوط فرد کی عظیم قوت پیدا کرتے ہیں۔

یہ لائف سپورٹ عوامل زندگی کی ہر دوسری جہت کو بھی کمزور کرتے ہیں۔ اور ان میں سے کوئی بھی سب یا کچھ بھی نہیں ہے۔ جس حد تک آپ نے ہر ایک کو تیار کیا ہے اسے پہلے بیان کردہ چیختگی کے تسلسل کی طرح کہیں نہ کہیں ایک تسلسل پر چارٹ کیا جاسکتا ہے۔ نچلے سرے پر، چار عوامل کمزور ہیں۔ آپ بنیادی طور پر حالات یا دوسرے لوگوں پر منحصر ہیں، ایسی چیزیں جن پر آپ کا کوئی براہ راست کنٹرول نہیں ہے۔ اور پری سرے پر آپ کنٹرول میں ہیں۔ آپ کے پاس آزاد طاقت ہے اور امیر، ایک دوسرے پر انحصار کرنے والے تعلقات کی بنیاد ہے۔

آپ کی سلامتی ایک سرے پر انتہائی عدم تحفظ کے درمیان ایک تسلسل پر ہے، جس میں آپ کی زندگی ان تمام قوتوں سے بھری ہوئی ہے جو اس پر کھیلتی ہیں، اور دوسرے سرے پر اعلیٰ داخلی قدر اور ذاتی سلامتی کا گہرہ احساس ہے۔ آپ کی رہنمائی سماجی آئینے یاد گیر غیر مستخدم، اتار چڑھاؤ والے ذرائع پر انحصار سے لے کر مضبوط اندر وونی سمت تک کے تسلسل پر محیط ہے۔ آپ کی دلائی ایک بالکل غلط نقشے کے درمیان ہے جہاں ہر چیز کو مسخ کیا گیا ہے اور کچھ بھی مناسب نہیں لگتا ہے، اور زندگی کا ایک مکمل اور درست نقشہ جس میں تمام حصے اور اصول ایک دوسرے سے مناسب طور پر متعلق ہیں۔ آپ کی طاقت کسی دوسرے کی تاروں کے ذریعے کھینچنے والی کٹھ پتلی بننے کے درمیان کہیں نہ کہیں ہے، دوسرے لوگوں اور حالات کی طرف سے عمل کرنے کے بجائے اپنی اقدار کے مطابق کام کرنے کی طاقت۔

تسلسل پر ان عوامل کا مقام، ان کے انضمام، ہم آہنگی اور توازن کے نتیجے میں ڈگری، اور آپ کی زندگی کے ہر پہلو پر ان کے ثابت اثرات آپ کے مرکز کا ایک کام ہے، آپ کے بنیادی پیراڈائز۔

تبادل سیدا خل ہوتا ہے

ہم میں سے ہر ایک کا ایک مرکز ہے، اگرچہ ہم عام طور پر اسے اس طرح نہیں پہچانتے ہیں۔ نہ ہی ہم

اپنی زندگی کے ہر پہلو پر اس مرکز کے ہمہ جہت اثرات کو تسلیم کرتے ہیں۔

آئیے مختصر طور پر ان متعدد مراکز یا بنیادی تصورات کا جائزہ لیتے ہیں جو عام طور پر لوگوں کے پاس ہوتے ہیں تاکہ وہ بہتر تفہیم حاصل کر سکیں کہ وہ ان چار بنیادی جہتوں کو کس طرح متأثر کرتے ہیں اور آخر کار، ان سے بہنے والی زندگی کا مجموعہ۔

شریک حیات سیانٹر نہیں۔ شادی انسانی رشتہوں کی سب سے زیادہ قربی، سب سے زیادہ اطمینان بخش، سب سے زیادہ پائیدار، ترقی پیدا کرنے والی ہو سکتی ہے۔ کسی کے شوہر یا بیوی پر توجہ مرکوز کرنا فطری اور مناسب لگ سکتا ہے۔

لیکن تجربہ اور مشاہدہ ایک مختلف کہانی بیان کرتے ہیں۔ گزشتہ برسوں کے دوران، میں بہت سی پریشان کن شادیوں کے ساتھ کام کرنے میں شامل رہا ہوں، اور میں نے دیکھا ہے کہ تقریباً ہر شریک حیات پر مرکوز تعلقات کے ذریعے ایک خاص دھاگہ بن رہا ہے۔ یہ دھاگہ مضبوط جذباتی انحصار ہے۔

اگر ہماری جذباتی قدر کا احساس بنیادی طور پر ہماری شادی سے آتا ہے، تو ہم اس رشتے پر بہت زیادہ انحصار کرتے ہیں۔ ہم اپنے شریک حیات کے مزاج اور احساسات، رویے اور برداو، یا کسی بھی بیرونی واقعہ کے لئے کمزور ہو جاتے ہیں جو تعلقات پر اثر انداز ہو سکتا ہے۔ ایک نیا بچہ، سرال، معاشی ناکامیاں، معاشرتی کامیابیاں، وغیرہ۔

جب ذمہ داریاں بڑھ جاتی ہیں اور شادی میں تناؤ آتا ہے، تو ہم ان اسکرپٹوں کی طرف لوٹ جاتے ہیں جو ہمیں بڑے ہوتے ہوئے دیے گئے تھے۔ لیکن ہمارے شریک حیات بھی ایسا ہی کرتے ہیں۔ اور وہ اسکرپٹ عام طور پر مختلف ہوتے ہیں۔ مالی، بچوں کے نظم و ضبط، یا سرال کے معاملات کو سنبھالنے کے مختلف طریقے سامنے آتے ہیں۔ جب یہ گھرے رجحانات شادی میں جذباتی انحصار کے ساتھ مل جاتے ہیں، تو شریک حیات پر مرکوز رشتہ اس کی تمام کمزوریوں کو ظاہر کرتا ہے۔

جب ہم اس شخص پر منحصر ہوتے ہیں جس کے ساتھ ہم تنازعہ میں ہیں، تو ضرورت اور تنازعہ دونوں

پیچیدہ ہیں۔ محبت اور نفرت کاحد سے زیادہ رد عمل، لڑائی یا پرواز کے رجحانات، دستبرداری، جارحانہ پن، تنخی، ناراضگی اور سرد مقابلہ کچھ عام تنخی ہیں۔ جب ایسا ہوتا ہے، تو ہم اپنے طرز عمل کا جواز پیش کرنے اور اس کا دفاع کرنے کی کوشش میں پس منظر کے رجحانات اور عادات پر مزید پیچھے ہٹ جاتے ہیں اور ہم اپنے شریک حیات پر حملہ کرتے ہیں۔

لامحالہ، جب بھی ہم بہت کمزور ہوتے ہیں تو ہمیں اپنے آپ کو مزید زخموں سے بچانے کی ضرورت محسوس ہوتی ہے۔ لہذا ہم طزو مزاح کا سہارا لیتے ہیں، طزو مزاح، تنقید کا سہارا لیتے ہیں، کوئی بھی ایسی چیز جو اپنے اندر کی نرمی کو بے نقاب کرنے سے روکتی ہے۔ ہر ساتھی محبت کے لئے دوسرے کی پہل کا انتظار کرتا ہے، نہ صرف مایوس ہوتا ہے بلکہ لگائے گئے الزامات کی صداقت کی تصدیق بھی کرتا ہے۔ اس طرح کے تعلقات میں صرف فینٹم سیکیورٹی ہوتی ہے جب سب کچھ ٹھیک چلتا دکھائی دیتا ہے۔ رہنمائی اس لمح کے جذبات پر مبنی ہے۔ حکمت اور طاقت جوابی طور پر منحصر منفی تعاملات میں کھو جاتے ہیں۔

خاندانی مرکزیت۔ ایک اور عام مرکز خاندان ہے۔ یہ بھی، قدرتی اور مناسب لگ سکتا ہے۔ توجہ اور گہری سرمایہ کاری کے شعبے کے طور پر، یہ گہرے تعلقات، محبت، اشتراک کے لئے، بہت کچھ کے لئے عظیم موقع فراہم کرتا ہے جو زندگی کو قابل قدر بناتا ہے۔ لیکن ایک مرکز کے طور پر، یہ ستم ظریفی کے طور پر خاندان کی کامیابی کے لئے ضروری عناصر کو تباہ کر دیتا ہے۔

وہ لوگ جو خاندان پر مرکوز ہوتے ہیں وہ خاندانی روایت اور ثقافت یا خاندانی ساکھ سے اپنی حفاظت یا ذاتی قدر کا احساس حاصل کرتے ہیں۔ اس طرح، وہ اس روایت یا ثقافت میں کسی بھی تبدیلی اور اس ساکھ کو متاثر کرنے والے کسی بھی اثر و رسوخ کا شکار ہو جاتے ہیں۔

خاندان پر مرکوز والدین کے پاس جذباتی آزادی، طاقت نہیں ہے کہ وہ اپنے بچوں کی حقیقی فلاح و بہبود

کو ذہن میں رکھتے ہوئے ان کی پروردش کریں۔ اگر وہ خاندان سے اپنی حفاظت حاصل کرتے ہیں تو، ان کے بچوں کے ساتھ مقبول ہونے کی ضرورت ان کے بچوں کی نشوونما اور نشوونما میں طویل مدتی سرمایہ کاری کی اہمیت سے تجاوز کر سکتی ہے۔ یا وہ اس وقت کے مناسب اور صحیح طرز عمل پر توجہ مرکوز کر سکتے ہیں۔ کوئی بھی طرز عمل جسے وہ نامناسب سمجھتے ہیں ان کی سلامتی کے لئے خطرہ ہے۔ وہ پریشان ہو جاتے ہیں، اس وقت کے جذبات سے رہنمائی کرتے ہیں، بچے کی طویل مدتی نشوونما اور نشوونما کے بجائے فوری تشویش پر خود بخود رد عمل ظاہر کرتے ہیں۔ وہ چیخ سکتے ہیں یا چیخ سکتے ہیں۔ وہ برعے مزاج کی وجہ سے حد سے زیادہ رد عمل دے سکتے ہیں اور سزادے سکتے ہیں۔ وہ اپنے بچوں سے مشروط طور پر محبت کرتے ہیں، جس سے وہ جذباتی طور پر منحصر یا مختلف انحصار کرنے والے اور باغی ہو جاتے ہیں۔

پیسہ سیاٹر نہیں۔ لوگوں کی زندگیوں کا ایک اور منطقی اور انتہائی عام مرکز پیسہ کمانا ہے۔ معاشری سلامتی کسی بھی دوسری جہت میں بہت کچھ کرنے کے موقع کے لئے بنیادی ہے۔ ضروریات کی درجہ بندی یا تسلسل میں، جسمانی بقا اور مالی تحفظ سب سے پہلے آتا ہے۔ دیگر ضروریات بھی اس وقت تک فعال نہیں ہوتی ہیں جب تک کہ اس بنیادی ضرورت کو کم از کم کم سے کم پورا نہ کیا جائے۔

ہم میں سے زیادہ تر کو معاشری پریشانیوں کا سامنا ہے۔ وسیع تر ثقافت میں بہت سی قوتیں ہماری معاشری صور تھال پر عمل کر سکتی ہیں اور کر سکتی ہیں، جس سے ایسی خلل پیدا ہوتی ہے یا خطرہ پیدا ہوتا ہے کہ ہم اکثر تشویش اور تشویش کا سامنا کرتے ہیں جو ہمیشہ شعوری سطح پر نہیں اٹھ سکتا ہے۔

بعض اوقات پیسہ کمانے کے لئے بظاہر نیک وجوہات دی جاتی ہیں، جیسے کسی کے خاندان کی دلیل بھال کرنے کی خواہش۔ اور یہ چیزیں اہم ہیں۔ لیکن ایک مرکز کے طور پر پیسہ کمانے پر توجہ مرکوز کرنے سے اس کی اپنی ناکامی ہو گی۔

زندگی کی مدد کرنے والے چار عوامل پر ایک بار پھر غور کریں۔ سلامتی، رہنمائی، حکمت، اور طاقت۔

فرض کریں کہ میں اپنی زیادہ تر حفاظت اپنی ملازمت سے یا اپنی آمدنی یا خالص مالیت سے حاصل کرتا ہوں۔ چونکہ بہت سے عوامل ان اقتصادی بنیادوں کو متاثر کرتے ہیں، لہذا میں ان پر اثر انداز ہونے والی کسی بھی چیز کے بارے میں فکر مند اور بے چین، حفاظتی اور دفاعی ہو جاتا ہوں۔ جب میری ذاتی قدر کا احساس میری خالص مالیت سے آتا ہے، تو میں کسی بھی ایسی چیز کے لئے کمزور ہوں جو اس خالص قیمت کو متاثر کرے گی۔ لیکن کام اور پیسہ، بذات خود کوئی حکمت، کوئی رہنمائی، اور صرف ایک محدود حد تک طاقت فراہم کرتے ہیں اور

حافظت۔ پسیے کے مرکز کی حدود کو ظاہر کرنے کے لئے صرف میری زندگی میں یا کسی عزیز کی زندگی میں ایک بحران ہے۔

پسیے پر توجہ مرکوز کرنے والے لوگ اکثر خاندانی یادگیر ترجیحات کو ایک طرف رکھ دیتے ہیں، یہ فرض کرتے ہوئے کہ ہر کوئی سمجھ جائے گا کہ معاشی مطالبات سب سے پہلے آتے ہیں۔ میں ایک والد کو جانتا ہوں جو اپنے بچوں کے ساتھ سرکس کے وعدے کے مطابق سفر کے لئے جا رہے تھے جب ان کے لئے ایک فون کال آئی کہ وہ کام پر آئیں۔ اس نے انکار کر دیا۔ جب اس کی بیوی نے مشورہ دیا کہ شاید اسے کام پر جانا چاہئے تھا، تو اس نے جواب دیا، "کام دوبارہ آئے گا، لیکن بچپن نہیں آئے گا۔ ان کے بچوں نے اپنی بقیہ زندگی ترجیحات کے اس چھوٹے سے عمل کو یاد رکھا، نہ صرف ان کے ذہنوں میں ایک آبجیکٹ سبق کے طور پر بلکہ ان کے دلوں میں محبت کے اظہار کے طور پر۔

کام کی مرکزیت۔ کام پر توجہ مرکوز کرنے والے لوگ "ورک ہالک" بن سکتے ہیں، جو صحت، تعلقات اور اپنی زندگی کے دیگر اہم شعبوں کی قربانی پر خود کو پیدا کرنے کے لئے خود کو چلاتے ہیں۔ ان کی بنیادی شناخت ان کے کام سے آتی ہے "میں ایک ڈاکٹر ہوں" ، "میں ایک مصنف ہوں" ، "میں ایک اداکار ہوں۔

چونکہ ان کی شناخت اور خود اعتمادی کا احساس ان کے کام میں لپٹا ہوا ہے، لہذا ان کی سلامتی کسی بھی ایسی چیز کے لئے کمزور ہے جو انہیں اس میں جاری رہنے سے روکتی ہے۔ ان کی رہنمائی کام کے تقاضوں کا ایک کام ہے۔ ان کی حکمت اور طاقت ان کے کام کے محدود علاقوں میں آتی ہے، جس سے وہ زندگی کے دیگر شعبوں میں غیر موثر ہو جاتے ہیں۔

ملکیت کی مرکزیت۔ بہت سے لوگوں کی ایک محرک قوت دولت ہے - نہ صرف ٹھوس، مادی املاک

جیسے فیشن ایبل کپڑے، گھر، کاریں، کشٹیاں، اور زیورات، بلکہ شہرت، جلال، یا معاشرتی شہرت کی خیر معمولی دولت بھی۔ ہم میں سے زیادہ تر لوگ اپنے تجربے کے ذریعے جانتے ہیں کہ اس طرح کا مرکز کتنا ناقص ہے، صرف اس وجہ سے کہ یہ تیزی سے غائب ہو سکتا ہے اور یہ بہت ساری قوتوں سے متاثر ہوتا ہے۔

اگر میری سلامتی کا احساس میری ساکھ یا میرے پاس موجود چیزوں میں ہے، تو میری زندگی مسلسل خطرے اور خطرے کی حالت میں رہے گی کہ یہ املاک کھو سکتی ہیں یا چوری ہو سکتی ہیں یا ان کی قدر میں کمی ہو سکتی ہے۔ اگر میں کسی ایسے شخص کی موجودگی میں ہوں جس کی دولت یا شہرت یا حیثیت زیادہ ہو تو میں خود کو کم تر محسوس کرتا ہوں۔ اگر میں کسی ایسے شخص کی موجودگی میں ہوں جس کی دولت یا شہرت یا حیثیت کم ہو تو میں خود کو بہتر محسوس کرتا ہوں۔ میری خود اعتمادی کے احساس میں مسلسل اتار چڑھاؤ آتا رہتا ہے۔ مجھے مستقل مزاجی یا لنگر اندازی یا مستقل خود مختاری کا کوئی احساس نہیں ہے۔ میں مسلسل اپنے اثرات، جائیدادوں، سیکورٹیز، پوزیشن، یا ساکھ کی حفاظت اور انشورنس کرنے کی کوشش کر رہا ہوں۔ ہم سب نے لوگوں کی کہانیاں سنی ہیں جو اسٹاک میں نمایاں کمی میں اپنی قسم کھونے کے بعد خود کشی کرتے ہیں یا کسی سیاسی تبدیلی میں ان کی شہرت۔

خوشی کی مرکزیت۔ ایک اور مشترکہ مرکز، جو املاک کے ساتھ قریبی طور پر منسلک ہے، تفریح اور خوشی کا مرکز ہے۔ ہم ایک ایسی دنیا میں رہتے ہیں جہاں فوری تسکین دستیاب ہے اور حوصلہ افزائی کی جاتی ہے۔ ٹیلی ویژن اور فلمیں لوگوں کی توقعات کو بڑھانے میں اہم اثرات ہیں۔ وہ گرافک طور پر پیش کرتے ہیں کہ دوسرے لوگوں کے پاس آسانی اور "تفریح" کی زندگی گزارنے میں کیا ہے اور کیا کر سکتے ہیں۔

لیکن اگرچہ لذت پر بنی طرز زندگی کی چمک کو گرافک طور پر پیش کیا گیا ہے، لیکن اس طرح کے طرز زندگی کا قدرتی نتیجہ۔ اندرونی شخص پر، پیداواری صلاحیت پر، تعلقات پر۔ شاذ و نادر ہی درست طور پر

دیکھا جاتا ہے۔

اعتدال میں معصوم لذتیں جسم اور دماغ کے لئے آرام فراہم کر سکتی ہیں اور خاندان اور دیگر رشتہوں کو فروغ دے سکتی ہیں۔ لیکن خوشی، یقیناً، کوئی گہری، دیرپا اطمینان یا تکمیل کا احساس فراہم نہیں کرتی ہے۔ خوشی پر توجہ مرکوز کرنے والا شخص، جو بہت جلد "تفریح" کی ہر کامیاب سطح سے بور ہو جاتا ہے، مسلسل زیادہ سے زیادہ کے لئے روتا رہتا ہے۔ لہذا اگلی نئی خوشی بڑی اور بہتر، زیادہ دلچسپ، ایک بڑے "اعلیٰ" کے ساتھ ہونی چاہئے۔ اس حالت میں ایک شخص تقریباً مکمل طور پر خود غرض ہو جاتا ہے، اور ساری زندگی کی تشریح اس لذت کے لحاظ سے کرتا ہے جو وہ یہاں اور اب خود کو فراہم کرتا ہے۔

بہت ساری چھٹیاں جو بہت طویل عرصے تک چلتی ہیں، بہت زیادہ فلمیں، بہت زیادہ ٹوئیز، بہت زیادہ ویڈیو گم کھیلنا۔ بہت زیادہ غیر نظم و ضبط کا فارغ وقت جس میں ایک شخص مسلسل کم سے کم مزاحمت کا راستہ اختیار کرتا ہے آہستہ آہستہ ایک زندگی ضائع کرتا ہے۔ یہ اس بات کو یقینی بناتا ہے کہ انسان کی صلاحیتیں غیر فعال رہیں، صلاحیتیں غیر ترقی یافتہ رہیں، ذہن اور روح سست ہو جائیں اور دل ادھورا رہ جائے۔ سلامتی، ہدایت، حکمت اور طاقت کہاں ہے؟ تسلسل کے نچلے سرے پر، ایک عارضی لمحے کی خوشی میں۔

میلکم موگر تج "بیسویں صدی کی گواہی" میں لکھتے ہیں:

جب میں آج کل اپنی زندگی پر نظر ڈالتا ہوں، جو میں کبھی کبھار کرتا ہوں، تو جو چیز مجھے اس کے بارے میں سب سے زیادہ متاثر کرتی ہے وہ یہ ہے کہ جو اس وقت سب سے اہم اور پرکشش لگتا تھا، وہ اب سب سے زیادہ بیکار اور مضحکہ خیز لگتا ہے۔ مثال کے طور پر، اس کی تمام مختلف شکلوں میں کامیابی؛ جانا جانا اور تعریف کرنا؛ ظاہری لذت، جیسے پیسہ حاصل کرنا یا عورتوں کو دھوکہ دینا، یا سفر کرنا، شیطان کی طرح دنیا میں جانا اور اس میں اوپر اور نیچے جانا، وینیٹی فیسر کی پیش کش کی وضاحت اور تجربہ کرنا۔ پس منظر میں، خود کو تسلکین دینے کی یہ تمام مشقیں خالص خیالی لگتی ہیں، جسے پاسکل نے "زمین کو چاٹنا" کہا ہے۔

دوست / دشمن کی مرکزیت۔ نوجوان لوگ خاص طور پر، اگرچہ یقینی طور پر خاص طور پر نہیں، دوست پر مرکوز ہونے کے لئے حساس ہوتے ہیں۔ ایک ساتھی گروپ کی قبولیت اور واپسی تقریباً انہی اہم بن سکتی ہے۔ مسخ شدہ اور ہمیشہ بدلتا ہوا سماجی آئینہ چار لاکھ سپورٹ عوامل کا منبع بن جاتا ہے، جس سے دوسروں کے اتار چڑھاؤ والے موڑ، احساسات، رویوں اور طرز عمل پر اعلیٰ درجے کا انحصار پیدا ہوتا ہے۔

دوستی کی توجہ بھی خاص طور پر ایک شخص پر مرکوز ہو سکتی ہے، شادی کی کچھ جھتوں کو لے کر۔ ایک فرد پر جذباتی انحصار، بڑھتی ہوئی ضرورت / تنازعات، اور اس کے نتیجے میں منفی تعاملات دوست کی توجہ سے بڑھ سکتے ہیں۔

اور دشمن کو اپنی زندگی کے مرکز میں رکھنے کے بارے میں کیا خیال ہے؟ زیادہ تر لوگ اس کے بارے میں کبھی نہیں سوچیں گے، اور شاید کوئی بھی اسے شعوری طور پر کبھی نہیں کرے گا۔ اس کے باوجود، دشمن کی توجہ بہت عام ہے، خاص طور پر جب ان لوگوں کے مابین اکثر بات چیت ہوتی ہے جو حقیقی تنازعہ میں ہیں۔ جب کسی کو لگتا ہے کہ اس کے ساتھ جذباتی یا سماجی طور پر اہم شخص نے نا انصافی کی ہے تو اس کے لئے نا انصافی میں مشغول ہونا اور دوسرے شخص کو اپنی زندگی کا مرکز بنانا بہت آسان ہے۔ فعال طور پر اپنی زندگی گزارنے کے بجائے، دشمن پر مرکوز شخص ایک مبینہ دشمن کے رویے اور روپوں پر جوابی رد عمل ظاہر کر رہا ہے۔

\* \* \*

ایک یونیورسٹی میں پڑھانے والا میرا ایک دوست ایک خاص ایڈمنیسٹریٹر کی کمزوریوں کی وجہ سے بہت پریشان ہو گیا جس کے ساتھ اس کے منفی تعلقات تھے۔ اس نے اپنے آپ کو اس شخص کے بارے میں مسلسل سوچنے کی اجازت دی یہاں تک کہ آخر کار یہ ایک جنون بن گیا۔ اس نے اسے اتنا پریشان کیا کہ اس نے اس کے خاندان، اس کے چرچ اور اس کے کام کرنے والے ساتھیوں کے ساتھ اس کے تعلقات کے معیار کو متاثر کیا۔ آخر کار وہ اس نتیجے پر پہنچے کہ انہیں یونیورسٹی چھوڑنا ہے اور کہیں اور تدریسی تقریب قبول کرنی ہے۔

"اگر وہ شخص یہاں نہ ہوتا تو کیا تم واقعی اس یونیورسٹی میں پڑھانا پسند نہیں کرتے؟" میں نے اس سے

پوچھا۔ "ہاں، میں کروں گا۔" اس نے جواب دیا۔ لیکن جب تک وہ یہاں ہیں، تب تک میرا ٹھہرنا اتنا پریشان کرنے ہے کہ زندگی میں سب کچھ مجھے جانا ہے۔"

"تم نے اس منتظم کو اپنی زندگی کام کر کیوں بنایا ہے؟" میں نے اس سے پوچھا۔ وہ اس سوال سے حیران رہ گیا۔ اس نے اس سے انکار کیا۔ لیکن میں نے اس کی طرف اشارہ کیا کہ وہ ایک فرد اور اس کی کمزوریوں کو اس کی زندگی کے پورے نقشے کو مسح کرنے کی اجازت دے رہا ہے، اس کے ایمان اور اپنے پیاروں کے ساتھ اس کے تعلقات کے معیار کو کمزور کر رہا ہے۔

آخر کار اس نے اعتراف کیا کہ اس شخص کا اس پر اتنا اثر پڑا تھا، لیکن اس نے اس بات سے انکار کیا کہ اس نے خود یہ تمام انتخاب کیے تھے۔ انہوں نے ناخوشگوار صورتحال کی ذمہ داری کو ذمہ دار ٹھہرایا

ایڈ مسٹریٹر۔ انہوں نے اعلان کیا کہ وہ خود ذمہ دار نہیں تھے۔

جب ہم بات کر رہے تھے تو آہستہ آہستہ انہیں احساس ہوا کہ وہ واقعی ذمہ دار ہیں، لیکن چونکہ انہوں نے اس ذمہ داری کو اچھی طرح سے نہیں سنبھالا، اس لیے وہ غیر ذمہ دارانہ رویہ اختیار کر رہے تھے۔

\* \* \*

بہت سے طلاق یافتہ افراد اسی طرح کے نمونے میں پڑ جاتے ہیں۔ وہ اب بھی غصے اور تنفسی اور سابق شریک حیات کے بارے میں خود ساختہ جواز سے بھرے ہوئے ہیں۔ ایک منفی معنی میں، نفسیاتی طور پر وہ اب بھی شادی شدہ ہیں۔ ان میں سے ہر ایک کو اپنے الزامات کا جواز پیش کرنے کے لئے سابق ساتھی کی کمزوریوں کی ضرورت ہے۔

بہت سے "بڑے" بچے یا تو خفیہ طور پر یا کھلے عام اپنے والدین سے نفرت کرتے ہوئے زندگی سے گزرتے ہیں۔ وہ انہیں ماضی کی بد سلوکی، غفلت یا جانبداری کا ذمہ دار ٹھہراتے ہیں اور وہ اپنی بالغ زندگی کو اس نفرت پر مرکوز کرتے ہیں، اس کے ساتھ آنے والے رد عمل، جواز پر منی اسکرپٹ کو زندہ رکھتے ہیں۔ وہ شخص جو دوست یاد شمن پر مرکوز ہے اس کی کوئی داخلی سلامتی نہیں ہے۔ خود اعتمادی کے احساسات غیر مستحکم ہیں، جذباتی حالت یادوسرے لوگوں کے طرز عمل کا ایک فنکشن ہے۔ رہنمائی اس شخص کے اس تصور سے آتی ہے کہ دوسرے کس طرح جواب دیں گے، اور حکمت معاشرتی عینک یاد شمن پر مرکوز پاگل پن سے محدود ہے۔ فرد کے پاس کوئی طاقت نہیں ہے۔ دوسرے لوگ تار کھینچ رہے ہیں۔

گرجہ گھر میں داخل ہونا۔ مجھے یقین ہے کہ تقریباً ہر وہ شخص جو کسی بھی گرجاگھر میں سنجیدگی سے شامل ہے وہ تسلیم کرے گا کہ گرجاگھر جانا ذاتی روحانیت کا مترا داف نہیں ہے۔ کچھ لوگ ایسے ہوتے ہیں جو گرجاگھر

کی عبادت اور منصوبوں میں اس قدر مشغول ہو جاتے ہیں کہ وہ اپنے اردد گرد موجود انسانی ضروریات کے تینیں بے حس ہو جاتے ہیں اور ان اصولوں کے منافی ہو جاتے ہیں جن پر وہ گھر ایقین رکھتے ہیں۔ کچھ ایسے بھی ہیں جو گر جا گھر میں کم یا بالکل نہیں آتے لیکن ان کے رویے اور طرز عمل بنیادی یہودی مسیحی اخلاقیات کے اصولوں پر زیادہ حقیقی توجہ کی عکاسی کرتے ہیں۔

اپنی پوری زندگی منظم گر جا گھر اور کمیونٹی سروس گروپوں میں حصہ لینے کے بعد، میں نے پایا ہے کہ کلیسیا میں شرکت کا مطلب ضروری نہیں ہے کہ ان اجلاسوں میں سکھائے گئے اصولوں کو زندہ رکھا جائے۔ آپ کلیسیا میں فعال ہو سکتے ہیں لیکن اس کی انجیل میں غیر فعال ہو سکتے ہیں۔

کلیسیا پر مبنی زندگی میں، تصویر یا ظاہری شکل کسی شخص کی غالب سوچ بن سکتی ہے، جس کی وجہ سے منافقت پیدا ہوتی ہے جو ذاتی سلامتی اور داخلی قدر کو کمزور کرتی ہے۔ رہنمائی ایک سماجی ضمیر سے آتی ہے، اور کلیسیا پر مرکوز شخص دوسروں کو مصنوعی طور پر "فعال"، "غیر فعال"، "لبرل"، "آر تھوڈوکس" یا "قدامت پسند" کے طور پر لیبل لگاتا ہے۔

چونکہ کلیسیا ایک رسمی تنظیم ہے جو پالیسیوں، پروگراموں، طریقوں اور لوگوں پر مشتمل ہے، لہذا یہ بذات خود کسی شخص کو کوئی گھری، مستقل سلامتی یا اندرونی قدر کا احساس نہیں دے سکتی ہے۔ کلیسیا کے ذریعہ سکھائے گئے اصولوں پر عمل کرنا ایسا کر سکتا ہے، لیکن تنظیم اکیلے نہیں کر سکتی ہے۔

اور نہ ہی کلیسیا کسی شخص کو رہنمائی کا مستقل احساس دے سکتی ہے۔ چونچ پر توجہ مرکوز کرنے والے لوگ اکثر کمپارٹمنٹس میں رہتے ہیں، سبت کے دنوں میں اور ہفتے کے دنوں میں بالکل مختلف طریقوں سے کام کرتے ہیں اور سوچتے ہیں اور محسوس کرتے ہیں۔ اس طرح کی مکملیت یا اتحاد یا سالمیت کا فقدان سلامتی کے لئے ایک اور خطرہ ہے، جس سے لیبلنگ اور خود کو جواز فراہم کرنے کی ضرورت پیدا ہوتی ہے۔

کلیسیا کو اختتام کے ویلے کے بجائے اختتام کے طور پر دیکھنا انسان کی حکمت اور توازن کے احساس کو کمزور کرتا ہے۔ اگرچہ کلیسیا لوگوں کو طاقت کے منبع کے بارے میں تعلیم دینے کا دعویٰ کرتا ہے، لیکن وہ

خود اس طاقت ہونے کا دعویٰ نہیں کرتا ہے۔ یہ ایک ایسی گاڑی ہونے کا دعویٰ کرتی ہے جس کے ذریعے خدا کی طاقت کو انسان کی فطرت میں منتقل کیا جاسکتا ہے۔

خود غرضی۔ شاید آج سب سے عام مرکز خود ہے۔ سب سے واضح شکل

خود غرضی ہے، جو زیادہ تر لوگوں کی اقدار کی خلاف ورزی کرتی ہے۔ لیکن اگر ہم ترقی اور خود کو پورا کرنے کے بہت سے مقبول طریقوں کو قریب سے دیکھتے ہیں تو، ہم اکثر ان کے مرکز میں خود کو مرکوز پاتے ہیں۔ نفس کے محدود مرکز میں بہت کم حفاظت، رہنمائی، حکمت یا طاقت ہے۔ فلسطین میں بھیرہ مردار کی طرح وہ قبول کرتا ہے لیکن کبھی نہیں مانتا۔ یہ جمود کا شکار ہو جاتا ہے۔

دوسری طرف، خدمت کرنے، پیدا کرنے، با معنی طریقوں سے حصہ ڈالنے کی صلاحیت کو بہتر بنانے کے وسیع تر تناظر میں خود کی ترقی پر توجہ دینا، چار لاکھ سپورٹ عوامل میں ڈرامائی اضافے کے لئے سیاق و سبق فراہم کرتا ہے۔

\* \* \*

یہ کچھ زیادہ عام مرکز ہیں جہاں سے لوگ زندگی تک پہنچتے ہیں۔ کسی اور کی زندگی میں مرکز کو پہچانا اکثر اپنے آپ میں دیکھنے کے مقابلے میں بہت آسان ہوتا ہے۔ آپ شاید کسی ایسے شخص کو جانتے ہیں جو پیسہ کمانے کو ہر چیز سے آگے رکھتا ہے۔ آپ شاید کسی ایسے شخص کو جانتے ہیں جس کی توانائی جاری منفی تعلقات میں اپنے موقف کو جواز فراہم کرنے کے لئے وقف ہے۔ اگر آپ دیکھتے ہیں تو، آپ کبھی کبھی اس مرکز میں طرز عمل سے آگے دیکھ سکتے ہیں جو اسے تخلیق کرتا ہے۔

### ہمارے مرکز کی شناخت

لیکن آپ کہاں کھڑے ہیں؟ آپ کی اپنی زندگی کے مرکز میں کیا ہے؟ کبھی کبھی یہ دیکھنا آسان نہیں ہوتا ہے۔

شاید اپنے مرکز کی شناخت کرنے کا بہترین طریقہ یہ ہے کہ آپ اپنی زندگی کی حمایت کے عوامل کو

قریب سے دیکھیں۔ اگر آپ نیچے دی گئی وضاحتوں میں سے ایک یا ایک سے زیادہ کی شناخت کر سکتے ہیں تو، آپ اسے اس مرکز میں واپس تلاش کر سکتے ہیں جہاں سے یہ بہہ رہا ہے، ایک مرکز جو آپ کی ذاتی تاثیر کو محدود کر سکتا ہے۔

زیادہ تر نہیں، کسی شخص کا مرکزان اور / یاد گیر مرکز کا کچھ مجموعہ ہے۔ زیادہ تر لوگ مختلف قسم کے اثرات کا ایک فنکشن ہوتے ہیں جو ان کی زندگیوں پر کھیلتے ہیں۔ بیرونی یا داخلی حالات پر منحصر ہے، ایک خاص مرکز کو اس وقت تک فعال کیا جاسکتا ہے جب تک کہ بنیادی ضروریات کو پورانہ کیا جائے۔ پھر ایک اور مرکز زبردست قوت بن جاتا ہے۔

جیسا کہ ایک شخص ایک مرکز سے دوسرے مرکز میں اتار چڑھاؤ کرتا ہے، اس کے نتیجے میں پیدا ہونے والی نسبت پسندی زندگی کے ذریعے رولر کو سٹنگ کی طرح ہے۔ ایک لمحے آپ اوپ نیچے ہوتے ہیں، اگلے لمحے آپ کم ہوتے ہیں، ایک کمزوری کو دوسری کمزوری سے طاقت ادھار لے کر پورا کرنے کی کوشش کرتے ہیں۔ سمت کا کوئی مستقل احساس نہیں ہے، کوئی مستقل حکمت نہیں ہے، کوئی مستقل بھلی کی فراہمی یا ذاتی، داخلی قدر اور شناخت کا احساس نہیں ہے۔

مثالی طور پر، ایک واضح مرکز بنانا ہے جس سے آپ مستقل طور پر اعلیٰ درجے کی سلامتی، رہنمائی، حکمت اور طاقت حاصل کرتے ہیں، آپ کی فعالیت کو با اختیار بناتے ہیں اور آپ کی زندگی کے ہر حصے کو ہم آہنگی اور ہم آہنگی فراہم کرتے ہیں۔

CENTER	SECURITY	GUIDANCE	WISDOM	POWER
If you are... <b>Spouse-Centered</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Your feelings of security are based on the way your spouse treats you.</li> <li>You are highly vulnerable to the moods and feelings of your spouse.</li> <li>There is deep disappointment resulting in withdrawal or conflict when your spouse disagrees with you or does not meet your expectations.</li> <li>Anything that may impinge on the relationship is perceived as a threat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Your direction comes from your own needs and wants and from those of your spouse.</li> <li>Your decision-making criterion is limited to what you think is best for your marriage or your mate, or to the preferences and opinions of your spouse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Your life perspective surrounds things that may positively or negatively influence your spouse or your relationship.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Your power to act is limited by weaknesses in your spouse and in yourself.</li> </ul>
If you are... <b>Family-Centered</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Your security is founded on family acceptance and fulfilling family expectations.</li> <li>Your sense of personal security is as volatile as the family.</li> <li>Your feelings of self-worth are based on the family reputation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Family scripting is your source of correct attitudes and behaviors.</li> <li>Your decision-making criterion is what is good for the family, or what family members want.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>You interpret all of life in terms of your family, creating a partial understanding and family narcissism.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Your actions are limited by family models and traditions.</li> </ul>

CENTER	SECURITY	GUIDANCE	WISDOM	POWER
If you are... <b>Money-Centered</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Your personal worth is determined by your net worth.</li> <li>You are vulnerable to anything that threatens your economic security.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profit is your decision-making criterion.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moneymaking is the lens through which life is seen and understood, creating imbalanced judgment.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>You are restricted to what you can accomplish with your money and your limited vision.</li> </ul>
If you are... <b>Work-Centered</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>You tend to define yourself by your occupational role.</li> <li>You are only comfortable when you are working.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>You make your decisions based on the needs and expectations of your work.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>You tend to be limited to your work role.</li> <li>You see your work as your life.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Your actions are limited by work role models, occupational opportunities, organizational constraints, your boss's perceptions, and your possible inability at some point in your life to do that particular work.</li> </ul>
If you are... <b>Possession-Centered</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Your security is based on your reputation, your social status, or the tangible things you possess.</li> <li>You tend to compare what you have to what others have.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>You make your decisions based on what will protect, increase, or better display your possessions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>You see the world in terms of comparative economic and social relationships.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>You function within the limits of what you can buy or the social prominence you can achieve.</li> </ul>
If you are... <b>Pleasure-Centered</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>You feel secure only when you're on a pleasure "high."</li> <li>Your security is short-lived, anesthetizing, and dependent on your environment.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>You make your decisions based on what will give you the most pleasure.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>You see the world in terms of what's in it for you.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Your power is almost negligible.</li> </ul>
If you are... <b>Friend-Centered</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Your security is a function of the social mirror.</li> <li>You are highly dependent on the opinions of others.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Your decision-making criterion is "What will they think?"</li> <li>You are easily embarrassed.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>You see the world through a social lens.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>You are limited by your social comfort zone.</li> <li>Your actions are as fickle as opinion.</li> </ul>
If you are... <b>Enemy-Centered</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Your security is volatile, based on the movements of your enemy.</li> <li>You are always wondering what he is up to.</li> <li>You seek self-justification and validation from the like-minded.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>You are counter-dependently guided by your enemy's actions.</li> <li>You make your decisions based on what will thwart your enemy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Your judgment is narrow and distorted.</li> <li>You are defensive, over-reactive, and often paranoid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The little power you have comes from anger, envy, resentment, and vengeance—negative energy that shrivels and destroys, leaving energy for little else.</li> </ul>
If you are... <b>Church-Centered</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Your security is based on church activity and on the esteem in which you are held by those in authority or influence in the church.</li> <li>You find identity and security in religious labels and comparisons.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>You are guided by how others will evaluate your actions in the context of church teachings and expectations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>You see the world in terms of "believers" and "nonbelievers," "belongers" and "nonbelongers."</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perceived power comes from your church position or role.</li> </ul>
If you are... <b>Self-Centered</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Your security is constantly changing and shifting.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Your judgment criteria are: "If it feels good..." "What I want." "What I need." "What's in it for me?"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>You view the world by how decisions, events, or circumstances will affect you.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Your ability to act is limited to your own resources, without the benefits of interdependency.</li> </ul>

ایک اصول C داخل کریں

اپنی زندگیوں کو صحیح اصولوں پر مرکوز کر کے، ہم چار لائف سپورٹ عوامل کی ترقی کے لئے ایک

ٹھوں بنیاد بناتے ہیں۔

ہماری سلامتی یہ جاننے سے آتی ہے کہ، لوگوں یا چیزوں پر مبنی دوسرے مرکز کے بر عکس جو بار بار اور فوری تبدیلی کے تابع ہیں، صحیح اصول تبدیل نہیں ہوتے ہیں۔ ہم ان پر انحراف کر سکتے ہیں۔ اصول کسی بھی چیز پر رد عمل ظاہر نہیں کرتے ہیں۔ وہ پاگل نہیں ہوتے اور ہمارے ساتھ مختلف سلوک کرتے ہیں۔ وہ ہمیں طلاق نہیں دیں گے اور نہ ہی ہمارے بہترین دوست کے ساتھ بھاگیں گے۔ وہ ہمیں پکڑنے کے لئے باہر نہیں ہیں۔ وہ شارت کٹ اور فوری اصلاح کے ساتھ ہماری راہ ہموار نہیں کر سکتے ہیں۔ وہ اپنے جواز کے لئے دوسروں کے طرز عمل، ماحول، یا موجودہ فیڈ پر منحصر نہیں ہیں۔ اصول مرتبے نہیں ہیں۔ وہ ایک دن یہاں نہیں ہیں اور اگلے دن چلے گئے ہیں۔ وہ آگ، زلزلے یا چوری سے تباہ نہیں ہو سکتے۔

اصول گہری، بنیادی سچائیاں، کلاسیکی سچائیاں، عام عام اختلافات ہیں۔ وہ مضبوطی سے جڑے ہوئے دھاگے ہیں جو زندگی کے تانے بانے کے ذریعے درستگی، مستقل مزاجی، خوبصورتی اور طاقت کے ساتھ چل رہے ہیں۔

یہاں تک کہ ان لوگوں یا حالات کے درمیان بھی جو اصولوں کو نظر انداز کرتے نظر آتے ہیں، ہم اس علم میں محفوظ رہ سکتے ہیں کہ اصول لوگوں یا حالات سے بڑے ہیں، اور یہ کہ ہزاروں سالوں کی تاریخ نے انہیں بار بار فتح کرتے دیکھا ہے۔ اس سے بھی زیادہ ہم بات یہ ہے کہ ہم اس علم میں محفوظ رہ سکتے ہیں کہ ہم انہیں اپنی زندگیوں میں، اپنے تجربے سے تو شیق کر سکتے ہیں۔

ظاہر ہے، ہم سب کچھ جاننے والے نہیں ہیں۔ صحیح اصولوں کے بارے میں ہمارا علم اور تفہیم ہماری حقیقی فطرت اور ہمارے ارد گرد کی دنیا کے بارے میں ہماری اپنی آگاہی کی کمی اور جدید فلسفوں اور نظریات کے سیالاب کی وجہ سے محدود ہے جو صحیح اصولوں سے مطابقت نہیں رکھتے ہیں۔ ان خیالات کی قبولیت کا موسم ہو گا، لیکن، ان سے پہلے بہت سے لوگوں کی طرح، وہ برداشت نہیں کریں گے کیونکہ وہ جھوٹی بنیادوں پر تعمیر کیے گئے ہیں۔

ہم محدود ہیں، لیکن ہم اپنی حدود کی سرحدوں کو پچھے دھکیل سکتے ہیں۔ ہماری اپنی ترقی کے اصول کی تفہیم ہمیں اس اعتماد کے ساتھ صحیح اصول تلاش کرنے کے قابل بناتی ہے کہ جتنا زیادہ ہم سیکھتے ہیں، اتنا ہی واضح طور پر ہم اس عینک پر توجہ مرکوز کر سکتے ہیں جس کے ذریعے ہم دنیا کو دیکھتے ہیں۔ اصول تبدیل نہیں ہوتے۔ ان کے بارے میں ہماری تفہیم ہے۔

اصول پر مبنی زندگی کے ساتھ جو حکمت اور رہنمائی ملتی ہے وہ صحیح نقشوں سے آتی ہے، جس طرح چیزیں اصل میں ہیں، ہیں اور رہیں گی۔ درست نقشے ہمیں واضح طور پر دیکھنے کے قابل بناتے ہیں کہ ہم کہاں جانا چاہتے ہیں اور وہاں کیسے پہنچنا ہے۔ ہم صحیح اعداد و شمار کا استعمال کرتے ہوئے اپنے فیصلے کر سکتے ہیں جو ان کے نفاذ کو ممکن اور معنی خیز بنانیں گے۔

ذاتی طاقت جو اصول پر مبنی زندگی سے آتی ہے وہ ایک خود ساختہ، باخبر، متحرک فرد کی طاقت ہے، جو دوسروں کے رویوں، رویوں اور اعمال یا بہت سے حالات اور ماحولیاتی اثرات سے بے روک ٹوک ہے جو دوسرے لوگوں کو محدود کرتے ہیں۔

طاقت کی واحد حقیقی خود اصولوں کے قدرتی نتائج ہیں۔ ہم صحیح اصولوں کے اپنے علم کی بنیاد پر اپنے اعمال کا انتخاب کرنے کے لئے آزاد ہیں، لیکن ہم ان اعمال کے نتائج کا انتخاب کرنے کے لئے آزاد نہیں ہیں۔ یاد رکھیں، "اگر آپ چھپڑی کا ایک سراٹھا تے ہیں، تو آپ دوسرے سرے کو اٹھا تے ہیں۔

اصولوں کے ساتھ ہمیشہ قدرتی نتائج جڑے ہوتے ہیں۔ جب ہم اصولوں کے ساتھ ہم آہنگ سے رہتے ہیں تو اس کے ثبت نتائج ہوتے ہیں۔ جب ہم انہیں نظر انداز کرتے ہیں تو اس کے منفی نتائج ہوتے ہیں۔ لیکن چونکہ یہ اصول ہر ایک پر لاگو ہوتے ہیں، چاہے وہ آگاہ ہوں یا نہ ہوں، یہ حد آفاقی ہے۔ اور جتنا زیادہ ہم صحیح اصولوں کے بارے میں جانتے ہیں، اتنی ہی زیادہ ہماری ذاتی آزادی ہے کہ ہم داشمندی سے کام لیں۔

اپنی زندگیوں کو لازوال، غیر تبدیل شدہ اصولوں پر مرکوز کر کے، ہم موثر زندگی کا ایک بنیادی نمونہ

تحقیق کرتے ہیں۔ یہ وہ مرکز ہے جو دوسرے تمام مراکز کو نقطہ نظر میں رکھتا ہے۔

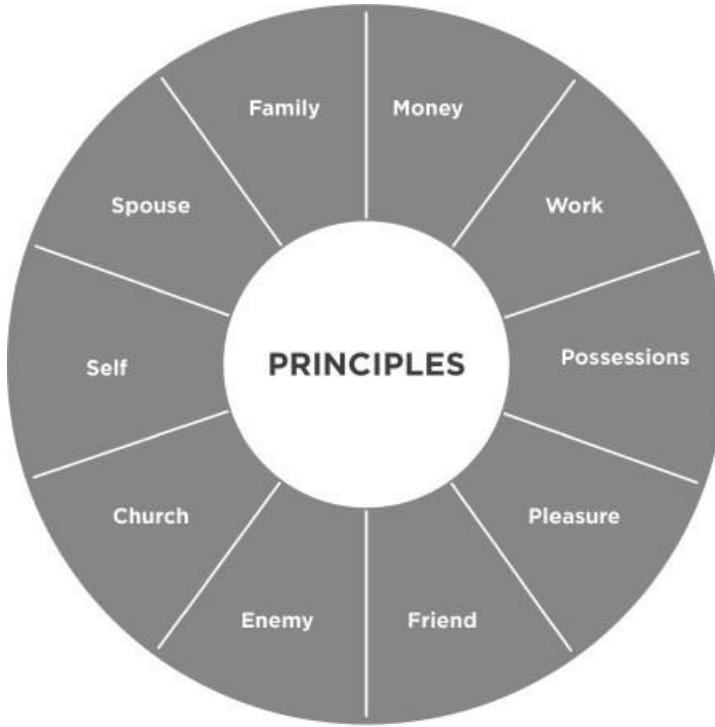
یاد رکھیں کہ آپ کا پیر اڈام وہ ذریعہ ہے جس سے آپ کے رویے اور طرز عمل بہہ جاتے ہیں۔ ایک مثال عینک کے جوڑے کی طرح ہے۔ یہ آپ کی زندگی میں ہر چیز کو دیکھنے کے انداز کو متأثر کرتا ہے۔ اگر

آپ دیکھیں

صحیح اصولوں کے پیراڈائیم کے ذریعے چیزیں، جو آپ زندگی میں دیکھتے ہیں وہ ڈرامائی طور پر اس سے مختلف ہے جو آپ کسی بھی دوسرے مرکزی پیراڈائیم کے ذریعے دیکھتے ہیں۔

میں نے اس کتاب کے ضمنہ سیکشن میں ایک تفصیلی چارٹ شامل کیا ہے جس سے پتہ چلتا ہے کہ ہم نے جس مرکز پر تبادلہ خیال کیا ہے وہ ممکنہ طور پر آپ کے ہر چیز کو دیکھنے کے انداز کو متاثر کر سکتا ہے۔<sup>2</sup> لیکن آپ کے مرکز سے پیدا ہونے والے فرق کی فوری تفہیم کے لئے، آئیے ایک مخصوص مسئلے کی صرف ایک مثال دیکھیں جیسا کہ مختلف پیراڈائیمز کے ذریعہ دیکھا گیا ہے۔ جیسے ہی آپ پڑھتے ہیں، عینک کے ہر جوڑے کو پہنچ کی کوشش کریں۔ مختلف مرکز سے آنے والے رد عمل کو محسوس کرنے کی کوشش کریں۔

CENTER	SECURITY	GUIDANCE	WISDOM	POWER
If you are... <b>Principle-Centered</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Your security is based on correct principles that do not change, regardless of external conditions or circumstances.</li> <li>You know that true principles can repeatedly be validated in your own life, through your own experiences.</li> <li>As a measurement of self-improvement, correct principles function with exactness, consistency, beauty, and strength.</li> <li>Correct principles help you understand your own development, endowing you with the confidence to learn more, thereby increasing your knowledge and understanding.</li> <li>Your source of security provides you with an immovable, unchanging, unfailing core enabling you to see change as an exciting adventure and opportunity to make significant contributions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>You are guided by a compass, which enables you to see where you want to go and how you will get there.</li> <li>You use accurate data, which makes your decisions both implementable and meaningful.</li> <li>You stand apart from life's situations, emotions, and circumstances, and look at the balanced whole. Your decisions and actions reflect both short- and long-term considerations and implications.</li> <li>In every situation, you consciously, proactively determine the best alternative, basing decisions on conscience educated by principles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Your judgment encompasses a broad spectrum of long-term consequences and reflects a wise balance and quiet assurance.</li> <li>You see things differently and thus you think and act differently from the largely reactive world.</li> <li>You view the world through a fundamental paradigm for effective, provident living.</li> <li>You see the world in terms of what you can do for the world and its people.</li> <li>You adopt a proactive lifestyle, seeking to serve and build others.</li> <li>You interpret all of life's experiences in terms of opportunities for learning and contribution.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Your power is limited only by your understanding and observance of natural law and correct principles and by the natural consequences of the principles themselves.</li> <li>You become a self-aware, knowledgeable, proactive individual, largely unrestricted by the attitudes, behaviors, or actions of others.</li> <li>Your ability to act reaches far beyond your own resources and encourages highly developed levels of interdependency.</li> <li>Your decisions and actions are not driven by your current financial or circumstantial limitations. You experience an interdependent freedom.</li> </ul>



فرض کریں کہ آج رات آپ نے اپنی بیوی کو کنسٹرٹ میں جانے کی دعوت دی ہے۔ آپ کے پاس ٹکٹ ہیں۔ وہ جانے کے بارے میں پرجوش ہے۔ دوپھر کے چار بجے ہیں۔

اچانک، آپ کا باس آپ کو اپنے دفتر میں بلا تا ہے اور کہتا ہے کہ اسے کل صبح 9 بجے ایک اہم میٹنگ کے لئے تیار ہونے کے لئے شام تک آپ کی مدد کی ضرورت ہے۔

اگر آپ شریک حیات پر مرکوز یا خاندان پر مرکوز عینک کے ذریعے دیکھ رہے ہیں تو، آپ کی بنیادی تشویش آپ کی بیوی ہو گی۔ آپ باس سے کہہ سکتے ہیں کہ آپ نہیں رہ سکتے ہیں اور آپ اسے خوش کرنے کی کوشش میں اسے کنسٹرٹ میں لے جاتے ہیں۔ آپ محسوس کر سکتے ہیں کہ آپ کو اپنی ملازمت کی حفاظت کے لئے رہنا ہو گا، لیکن آپ اس کے جواب کے بارے میں فکر مند، اپنے فیصلے کا جواز پیش کرنے اور اس کی مایوسی یا غصے سے اپنے آپ کو بچانے کی کوشش کریں گے۔

اگر آپ پسیے پر مرکوز عینک کے ذریعے دیکھ رہے ہیں تو، آپ کا بنیادی خیال آپ کو ملنے والے اور ٹائم کے بارے میں ہو گا یادیر سے کام کرنے کا اثر ممکنہ اضافے پر پڑے گا۔ آپ اپنی بیوی کو فون کر سکتے ہیں

اور اسے صرف یہ کہہ سکتے ہیں کہ آپ کو رہنا ہے، یہ فرض کرتے ہوئے کہ وہ سمجھ جائے گی کہ معاشری مطالبات سب سے پہلے آتے ہیں۔

اگر آپ کام پر مرکوز ہیں تو، آپ موقع کے بارے میں سوچ سکتے ہیں۔ آپ کام کے بارے میں مزید جان سکتے ہیں۔ آپ بس کے ساتھ کچھ نکات بنا سکتے ہیں اور اپنے کیریئر کو آگے بڑھا سکتے ہیں۔ آپ اپنی پیٹھ پر تھکنی دے سکتے ہیں کیونکہ آپ ضرورت سے کہیں زیادہ گھنٹوں تک کام کرتے ہیں، اس بات کا ثبوت ہے کہ آپ کتنے محنتی ہیں۔ آپ کی بیوی کو آپ پر فخر ہونا چاہئے!

اگر آپ قبضے پر مرکوز ہیں تو، آپ ان چیزوں کے بارے میں سوچ رہے ہوں گے جو اور ٹائم آمد فر خرید سکتی ہے۔ یا آپ اس بات پر غور کر سکتے ہیں کہ اگر آپ رہتے ہیں تو یہ دفتر میں آپ کی ساکھ کے لئے کیا اتنا شہ ہو گا۔ کل ہر کوئی سنے گا کہ آپ کتنے عظیم، کتنے قربانی دینے والے اور وقف ہیں۔

اگر آپ خوشی پر مرکوز ہیں تو، آپ شاید کام کر سکتے ہیں اور کنسٹرٹ میں جا سکتے ہیں، بھلے ہی آپ کی بیوی آپ کے دیر سے کام کرنے پر خوش ہو۔ آپ ایک رات کے لئے باہر جانے کے مستحق ہیں!

اگر آپ دوست پر مرکوز ہیں تو، آپ کافی صلہ اس بات سے منتاثر ہو گا کہ آیا آپ نے دوستوں کو اپنے ساتھ کنسٹرٹ میں شرکت کے لئے مدعو کیا تھا یا نہیں۔ یا کیا آپ کے کام پر موجود دوست بھی دیر سے رہیں گے۔

اگر آپ دشمن پر مرکوز ہیں تو، آپ دیر سے رہ سکتے ہیں کیونکہ آپ جانتے ہیں کہ یہ آپ کو دفتر میں اس شخص پر ایک بڑی برتری دے گا جو سوچتا ہے کہ وہ کمپنی کا سب سے بڑا اٹاٹا ہے۔ جب وہ مزہ لے رہا ہے تو، آپ کام کر رہے ہوں گے، اس کا اور اپنا کام کریں گے، اپنی ذاتی خوشی کو اس کمپنی کی بھلائی کے لئے قربان کریں گے جسے وہ آسانی سے نظر انداز کر سکتا ہے۔

اگر آپ کمیسیا پر مرکوز ہیں، تو آپ ان منصوبوں سے متاثر ہو سکتے ہیں جو چرچ کے دیگر ممبروں کو کنسٹرٹ میں شرکت کرنا ہے، اس بات سے کہ آیا چرچ کا کوئی رکن آپ کے دفتر میں کام کرتا ہے یا نہیں، یا کنسٹرٹ کی نوعیت کے لحاظ سے ہینڈل کامسیجا را ک کنسٹرٹ سے زیادہ ترجیح دے سکتا ہے۔ آپ کا فیصلہ اس بات سے بھی متاثر ہو سکتا ہے کہ آپ کے خیال میں "چرچ کا ایک اچھا رکن" کیا کرے گا اور آیا آپ اضافی کام کو "خدمت" یا "مادی دولت کی تلاش" کے طور پر دیکھتے ہیں۔

اگر آپ خود پر مرکوز ہیں تو، آپ اس بات پر توجہ مرکوز کریں گے کہ آپ کو سب سے زیادہ کیا فائدہ ہو گا۔ کیا آپ کے لئے شام کے لئے باہر جانا بہتر ہو گا؟ یا آپ کے لئے بہتر ہو گا کہ آپ باس کے ساتھ کچھ نکات کریں؟ مختلف اختیارات آپ کو کس طرح متاثر کرتے ہیں یہ آپ کی بنیادی تشویش ہو گی۔

\* \* \*

جب ہم کسی ایک واقعے کو دیکھنے کے مختلف طریقوں پر غور کرتے ہیں تو کیا یہ کوئی تعجب کی بات ہے کہ ہمارے پاس ایک دوسرے کے ساتھ بات چیت میں "نوجوان عورت / بُوڑھی عورت" کے ادراک کے مسائل ہیں؟ کیا آپ دیکھ سکتے ہیں کہ بنیادی طور پر ہمارے مرکز ہمیں کس طرح متاثر کرتے ہیں؟ ہمارے حرکات، ہمارے روزمرہ کے فیصلے، ہمارے اعمال (یا، بہت سے معاملات میں، ہمارے رو عمل)، واقعات کی ہماری تشریحات؟ یہی وجہ ہے کہ اپنے مرکز کو سمجھنا بہت ضروری ہے۔ اور اگر وہ مرکز آپ

کو ایک فعال شخص کے طور پر با اختیار نہیں بناتا ہے تو، یہ آپ کی تاثیر کے لئے بنیادی بن جاتا ہے کہ ایک ایسا مرکز بنانے کے لئے ضروری مثالی تبدیلیاں کی جائیں جو ارادہ کرے گا۔ ایک اصول پر مبنی شخص کی حیثیت سے، آپ صورتحال کے جذبات اور دیگر عوامل سے الگ کھڑے ہونے کی کوشش کرتے ہیں جو آپ پر کام کریں گے، اور آپشنز کا جائزہ لیں گے۔ متوازن مجموعی کو دیکھتے ہوئے۔ کام کی ضروریات، خاندان کی ضروریات، دیگر ضروریات جو شامل ہو سکتی ہیں اور مختلف تبادل فیصلوں کے ممکنہ مضمرات۔ آپ تمام عوامل کو مد نظر رکھتے ہوئے بہترین حل کے ساتھ آنے کی کوشش کریں گے۔

چاہے آپ کنسٹرٹ میں جائیں یا رہیں اور کام کریں یہ واقعی ایک موثر فیصلہ کا ایک چھوٹا سا حصہ ہے۔ آپ کئی دوسرے مرکز کے ساتھ بھی یہی انتخاب کر سکتے ہیں۔ لیکن جب آپ اصول پر مبنی پیراذ امام سے آرہے ہوتے ہیں تو بہت سے اہم اختلافات ہوتے ہیں۔

سب سے پہلے، آپ پر دوسرے لوگوں یا حالات کی طرف سے عمل نہیں کیا جا رہا ہے۔ آپ فعال طور پر اس چیز کا انتخاب کر رہے ہیں جو آپ بہترین تبادل کے طور پر طے کرتے ہیں۔ آپ اپنا فیصلہ شعوری اور علمی طور پر کرتے ہیں۔

دوسراء، آپ جانتے ہیں کہ آپ کا فیصلہ سب سے زیادہ موثر ہے کیونکہ یہ متوقع طویل مدتی نتائج کے ساتھ اصولوں پر مبنی ہے۔

تیسرا، آپ جو کچھ کرنے کا انتخاب کرتے ہیں وہ زندگی میں آپ کی حتی اقدار میں حصہ ڈالتا ہے۔ دفتر میں کسی کو برتری دلانے کے لئے کام پر رہنا آپ کی زندگی میں ایک بالکل مختلف شام ہے کیونکہ آپ اپنے بس کی تاثیر کی قدر کرتے ہیں اور آپ واقعی کمپنی کی فلاج و بہبود میں حصہ ڈالنا چاہتے ہیں۔ جب آپ اپنے فیصلوں کو انجام دیتے ہیں تو آپ کے پاس جو تجربات ہوتے ہیں وہ مجموعی طور پر آپ کی زندگی کے تناظر میں معیار اور معنی پر مبنی ہوتے ہیں۔

چوتھا، آپ اپنی بیوی اور اپنے بارے سے ان مضبوط نیٹ ورکس کے اندر بات چیت کر سکتے ہیں جو آپ نے اپنے باہمی انجصار والے تعلقات میں بنائے ہیں۔ چونکہ آپ آزاد ہیں، لہذا آپ مؤثر طریقے سے ایک دوسرے پر انجصار کر سکتے ہیں۔ ہو سکتا ہے کہ آپ اس چیز کو تفویض کرنے کا فیصلہ کریں جو قابل قبول ہے اور باقی کام کرنے کے لئے اگلی صحیح جلدی آئیں۔

اور آخر میں، آپ اپنے فیصلے کے بارے میں آرام دہ محسوس کریں گے۔ آپ جو بھی کرنے کا انتخاب کرتے ہیں، آپ کر سکتے ہیں

اس پر توجہ مرکوز کریں اور اس سے لطف اٹھائیں۔

ایک اصول پر مبنی شخص کے طور پر، آپ چیزوں کو مختلف طریقے سے دیکھتے ہیں۔ اور چونکہ آپ چیزوں کو مختلف طریقے سے دیکھتے ہیں، آپ مختلف سوچتے ہیں، آپ مختلف طریقے سے کام کرتے ہیں۔ چونکہ آپ کے پاس اعلیٰ درجے کی سلامتی، رہنمائی، حکمت اور طاقت ہے جو ایک ٹھوس، غیر تبدیل شدہ مرکز سے نکلتی ہے، لہذا آپ کے پاس ایک انتہائی فعال اور انتہائی موثر زندگی کی بنیاد ہے۔

### ذاتی ایم آئی ایمس آئی ایس ای بیان لکھنا اور استعمال کرنا

جیسے جیسے ہم اپنے اندر گھرائی تک جاتے ہیں، جیسے جیسے ہم اپنے بنیادی تصورات کو صحیح اصولوں کے ساتھ ہم آہنگ کرنے کے لئے اپنے بنیادی تصورات کو سمجھتے ہیں اور انہیں دوبارہ ترتیب دیتے ہیں، ہم ایک موثر، با اختیار مرکز اور ایک واضح عینک دونوں تشکیل دیتے ہیں جس کے ذریعے ہم دنیا کو دیکھ سکتے ہیں۔ اس کے بعد ہم اس عینک پر توجہ مرکوز کر سکتے ہیں کہ ہم، منفرد افراد کے طور پر، اس دنیا سے کس طرح تعلق رکھتے ہیں۔

فرینک کا کہنا ہے کہ ہم زندگی میں اپنے مشن ایجاد کرنے کے بجائے اس کا پتہ لگاتے ہیں۔ مجھے الفاظ کا یہ انتخاب پسند ہے۔ مجھے لگتا ہے کہ ہم میں سے ہر ایک کے پاس ایک اندرونی نگرانی یا احساس ہے، ایک خصیب ہے، جو ہمیں اپنی انفرادیت اور واحد شرکت کے بارے میں آگاہی فراہم کرتا ہے جو ہم کر سکتے ہیں۔ فرینک کے الفاظ میں، "ہر ایک کی زندگی میں اپنا مخصوص پیشہ یا مشن ہوتا ہے.... اس میں اس کی جگہ نہیں لی جاسکتی اور نہ ہی اس کی زندگی دھرائی جاسکتی ہے۔ لہذا ہر ایک کا کام اتنا ہی منفرد ہوتا ہے جتنا اس پر عمل درآمد کا اس کا مخصوص موقع ہوتا ہے۔

اس انفرادیت کا زبانی اظہار کرنے کی کوشش میں، ہمیں ایک بار پھر فعالیت کی بنیادی اہمیت اور

ہمارے اثر و رسوخ کے دائرے کے اندر کام کرنے کی یاد دلائی جاتی ہے۔ فکر کے دائرے میں اپنی زندگیوں کے لئے کچھ تحریدی معنی تلاش کرنا اپنی فعال ذمہ داری سے دستبردار ہونا، اپنی پہلی تحقیق کو حالات اور دوسرے لوگوں کے ہاتھوں میں دینا ہے۔

ہمارا مطلب اندر سے آتا ہے۔ ایک بار پھر فرینکل کے الفاظ میں، "آخر کار، انسان کو یہ نہیں پوچھنا چاہئے کہ اس کی زندگی کا مطلب کیا ہے، بلکہ یہ تسلیم کرنا چاہئے کہ یہ وہی ہے جس سے پوچھا جاتا ہے۔ ایک لفظ میں، ہر آدمی سے زندگی کے ذریعہ سوال کیا جاتا ہے۔ اور وہ صرف اپنی زندگی کے لئے جواب دے کر ہی زندگی کا جواب دے سکتا ہے۔ زندگی میں وہ صرف ذمہ دار ہو کر ہی جواب دے سکتا ہے۔ ذاتی ذمہ داری، یا سرگرمی، پہلی تحقیق کے لئے بنیادی ہے۔ کمپیوٹر استعارہ کی طرف لوٹتے ہوئے، عادت 1 کہتا ہے، "آپ پروگرامر ہیں۔ عادت 2، پھر، کہتا ہے، "پروگرام لکھیں۔" جب تک آپ اس خیال کو قبول نہیں کرتے کہ آپ ذمہ دار ہیں، کہ آپ پروگرامر ہیں، آپ واقعی پروگرام لکھنے میں سرمایہ کاری نہیں کریں گے۔

فعال لوگوں کے طور پر، ہم اپنی زندگی میں کیا بننا چاہتے ہیں اور کیا کرنا چاہتے ہیں اس کا اظہار کرنا شروع کر سکتے ہیں۔ ہم ایک ذاتی مشن بیان، ایک ذاتی آئین لکھ سکتے ہیں۔

ایک مشن بیان کچھ ایسا نہیں ہے جو آپ راتوں رات لکھتے ہیں۔ اسے حتیٰ شکل میں پیش کرنے کے لئے گہری جانچ پڑتا، محتاط تجزیہ، سوچ سمجھ کر اظہار، اور اکثر بہت سے دوبارہ لکھنے کی ضرورت ہوتی ہے۔ آپ کو اس کے ساتھ واقعی آرام دہ محسوس کرنے میں کئی ہفتے یا مہینے لگ سکتے ہیں، اس سے پہلے کہ آپ محسوس کریں کہ یہ آپ کی اندر ورنی اقدار اور سمتوں کا مکمل اور جامع اظہار ہے۔ اس کے باوجود، آپ باقاعدگی سے اس کا جائزہ لینا چاہیں گے اور معمولی تبدیلیاں کرنا چاہیں گے کیونکہ سال اضافی بصیرت یا بدلتے ہوئے حالات لاتے ہیں۔

لیکن بنیادی طور پر، آپ کا مشن بیان آپ کا آئین بن جاتا ہے، آپ کے وثائق اور اقدار کا ٹھوس اظہار۔

یہ وہ معیار بن جاتا ہے جس کے ذریعہ آپ اپنی زندگی میں ہر چیز کی پیمائش کرتے ہیں۔

میں نے حال ہی میں اپنے مشن کے بیان کا جائزہ لیا، جو میں باقاعدگی سے کرتا ہوں۔ ساحل سمندر کے کنارے اکیلے بیٹھ کر سائکل کی سواری کے اختتام پر، میں نے اپنے آر گناہز کو باہر نکالا اور اسے ہتھوڑے مار کر باہر نکالا۔ اس میں کئی گھنٹے لگے، لیکن مجھے وضاحت کا احساس، تنظیم اور واپستگی کا احساس، خوشی اور آزادی کا احساس محسوس ہوا۔

مجھے لگتا ہے کہ یہ عمل مصنوعات کی طرح اہم ہے۔ مشن کے بیان کو لکھنا یا اس کا جائزہ لینا

آپ کو تبدیل کرتا ہے کیونکہ یہ آپ کو اپنی ترجیحات کے بارے میں گھرائی سے، احتیاط سے سوچنے اور اپنے طرز عمل کو اپنے عقائد کے ساتھ ہم آہنگ کرنے پر مجبور کرتا ہے۔ جیسے ہی آپ ایسا کرتے ہیں، دوسرے لوگ یہ محسوس کرنا شروع کر دیتے ہیں کہ آپ کے ساتھ ہونے والی ہر چیز سے آپ متاثر نہیں ہو رہے ہیں۔ آپ جو کچھ کرنے کی کوشش کر رہے ہیں اس کے بارے میں آپ کو مشن کا احساس ہے اور آپ اس کے بارے میں پر جوش ہیں۔<sup>3</sup>

### ہمارے پورے بی بارش کا استعمال کرتے ہوئے

ہماری خود آگاہی ہمیں اپنے خیالات کی جانچ پڑتاں کرنے کی طاقت دیتی ہے۔ یہ ایک ذاتی مشن بیان بنانے میں خاص طور پر مدد گار ہے کیونکہ دو منفرد انسانی و ظائف جو ہمیں عادت 2 پر عمل کرنے کے قابل بناتے ہیں۔ تخلیل اور ضمیر۔ بنیادی طور پر دماغ کے دائیں طرف کے افعال ہیں۔ یہ سمجھنا کہ صحیح دماغ کی صلاحیت کو کس طرح ٹیپ کرنا ہے ہماری پہلی تخلیق کی صلاحیت میں بہت اضافہ کرتا ہے۔

کئی دہائیوں سے اس پر بہت زیادہ تحقیق کی گئی ہے جسے دماغی بالادستی کا نظریہ کہا جاتا ہے۔ نتائج بنیادی طور پر اس بات کی نشاندہی کرتے ہیں کہ دماغ کا ہر نصف کرہ۔ دائیں اور دائیں۔ مختلف افعال میں مہارت رکھتا ہے اور اس کی صدارت کرتا ہے، مختلف قسم کی معلومات پر عمل کرتا ہے، اور مختلف قسم کے مسائل سے نمٹتا ہے۔

بنیادی طور پر، دائیں نصف کرہ زیادہ منطقی / زبانی ہے اور دائیں نصف کرہ زیادہ بدیہی، تخلیقی ہے۔ دائیں طرف الفاظ سے متعلق ہے، دائیں تصویروں کے ساتھ۔ دائیں حصے اور تفصیلات کے ساتھ، دائیں حصے کے ساتھ مکمل اور حصوں کے درمیان تعلق۔ دائیں بازو تجویزی سے متعلق ہے، جس کا مطلب ہے الگ ہو جانا۔ ترکیب کے ساتھ حق، جس کا مطلب ہے ایک ساتھ رکھنا۔ دائیں بازو ترتیب وار سوچ سے متعلق ہے۔ بیک

وقت اور جامع سوچ کے ساتھ حق بائیں طرف وقت کا پابند ہے۔ حق وقت سے آزاد ہے۔

اگرچہ لوگ دماغ کے دونوں اطراف استعمال کرتے ہیں، لیکن عام طور پر ہر فرد میں ایک یادو سراپہلو غالب ہوتا ہے۔ یقیناً، مثالی یہ ہو گا کہ دماغ کے دونوں اطراف کے درمیان اچھے کراس اور کی صلاحیت پیدا کی جائے اور ترقی دی جائے تاکہ ایک شخص پہلے یہ محسوس کر سکے کہ صورتحال کیا ہے اور پھر اس سے نہنٹنے کے لئے مناسب آلہ استعمال کریں۔ لیکن لوگ اپنے غالب نصف کرہ کے "کمفرٹ زون" میں رہتے ہیں اور دائیں یا بائیں دماغ کی ترجیح کے مطابق ہر صورتحال پر عمل کرتے ہیں۔

ابراہام ماسلو کے الفاظ میں، "جو ہتھوڑے کے ساتھ اچھا ہے وہ سوچتا ہے کہ ہر چیز ایک کیل ہے۔ یہ ایک اور عنصر ہے جو "نوجوان عورت / بوڑھی عورت" کے تصور کے فرق کو متاثر کرتا ہے۔ دائیں دماغ اور بائیں دماغ کے لوگ چیزوں کو مختلف طریقوں سے دیکھتے ہیں۔

ہم بنیادی طور پر بائیں بازو کے دماغ پر غالب دنیا میں رہتے ہیں، جہاں الفاظ اور پیارش اور منطق تخت نشین ہیں، اور ہماری فطرت کا زیادہ تخلیقی، بدیہی، احساس، فکارانہ پہلو اکثر ماتحت ہوتا ہے۔ ہم میں سے بہت سے لوگوں کو اپنے دائیں دماغ کی صلاحیت کو ٹیپ کرنا زیادہ مشکل لگتا ہے۔

ظاہر ہے کہ یہ تفصیل حد سے زیادہ آسان ہے اور نئے مطالعات بلاشبہ دماغ کے کام کرنے پر مزید روشنی ڈالیں گے۔ لیکن یہاں بات یہ ہے کہ ہم، بہت سے مختلف قسم کے سوچنے کے عمل کو انجام دینے کی صلاحیت رکھتے ہیں اور ہم مشکل سے اپنی صلاحیتوں سے فائدہ اٹھاتے ہیں۔ جیسے جیسے ہم اس کی مختلف صلاحیتوں سے آگاہ ہوتے ہیں، ہم شعوری طور پر اپنے دماغ کو زیادہ موثر طریقوں سے مخصوص ضروریات کو پورا کرنے کے لئے استعمال کر سکتے ہیں۔

دائیں پیارش کو ٹیپ کرنے کے لئے دو ڈبیوے واپیاں

اگر ہم دماغ کے غلبے کے نظریہ کو ایک ماذل کے طور پر استعمال کرتے ہیں تو، یہ واضح ہو جاتا ہے کہ

ہماری پہلی تحقیق کا معیار ہمارے تجھی دائیں دماغ کو استعمال کرنے کی ہماری صلاحیت سے نمایاں طور پر متاثر ہوتا ہے۔ جنمازیادہ ہم اپنے دائیں دماغ کی صلاحیت کو کھینچنے کے قابل ہوں گے، اتنا ہی زیادہ مکمل طور پر ہم تصور کرنے، ترتیب دینے، وقت اور موجودہ حالات سے بالاتر ہونے، اس کی ایک جامع تصویر پیش کرنے کے قابل ہوں گے۔

زندگی میں رہنا اور کرنا چاہتے ہیں۔

## نقطہ نظر کو وسیع کریں

بعض اوقات ہم اپنے بائیں دماغ کے ماحول اور سوچ کے نمونوں سے باہر نکل جاتے ہیں اور ایک غیر منصوبہ بند تجربے سے دائیں دماغ میں چلے جاتے ہیں۔ کسی عزیز کی موت، شدید بیماری، مالی دھچکا، یا انہائی مشکلات ہمیں پیچھے ہٹنے، اپنی زندگیوں کو دیکھنے اور اپنے آپ سے کچھ سخت سوالات پوچھنے کا سبب بن سکتی ہیں: "واقعی کیا ہم ہے؟ میں وہ کیوں کر رہا ہوں جو میں کر رہا ہوں؟"

لیکن اگر آپ فعال ہیں تو، آپ کو نقطہ نظر کو وسعت دینے والے تجربات تخلیق کرنے کے لئے حالات یاد گیر لوگوں کا انتظار کرنے کی ضرورت نہیں ہے۔ آپ شعوری طور پر اپنی تخلیق کر سکتے ہیں۔

ایسا کرنے کے بہت سے طریقے ہیں۔ اپنے تخلیل کی طاقتون کے ذریعے، آپ اپنے جنازے کا تصور کر سکتے ہیں، جیسا کہ ہم نے اس باب کے آغاز میں کیا تھا۔ اپنی تعریف خود لکھیں۔ اصل میں اسے لکھیں۔ مخصوص رہیں۔

آپ اپنی پچیسویں اور پھر اپنی پچاسویں شادی کی سالگردہ کا تصور کر سکتے ہیں۔ اپنے شریک حیات کو آپ کے ساتھ اس کا تصور کروائیں۔ اس خاندانی رشتے کے جو ہر کو پکڑنے کی کوشش کریں جو آپ اتنے سالوں کے عرصے میں اپنی روزمرہ کی سرمایہ کاری کے ذریعے پیدا کرنا چاہتے ہیں۔

آپ اپنے موجودہ پیشے سے اپنی ریٹائرمنٹ کا تصور کر سکتے ہیں۔ آپ اپنے شعبے میں کیا تعاون، کیا کامیابیاں حاصل کرنا چاہیں گے؟ ریٹائرمنٹ کے بعد آپ کا کیا منصوبہ ہو گا؟ کیا آپ دوسرے کیریئر میں داخل ہوں گے؟

اپنے ذہن کو وسعت دیں۔ بھرپور تفصیل سے تصور کریں۔ زیادہ سے زیادہ جذبات اور احساسات شامل کریں۔ زیادہ سے زیادہ حواس شامل کریں۔

میں نے اپنی یونیورسٹی کی کچھ کلاسوں کے ساتھ اسی طرح کی بصری مشقیں کی ہیں۔ "فرض کریں کہ آپ کے پاس رہنے کے لئے صرف یہ ایک سمسٹر ہے،" میں اپنے طالب علموں سے کہتا ہوں، "اور اس سمسٹر کے دوران آپ کو ایک اچھے طالب علم کی حیثیت سے اسکول میں رہنا ہے۔ تصور کریں کہ آپ اپنا سمسٹر کیسے گزاریں گے۔

چیزوں کو اچانک ایک مختلف نقطہ نظر میں رکھا جاتا ہے۔ اقدار تیزی سے سامنے آتی ہیں جو پہلے تسلیم بھی نہیں کی جاتی تھیں۔

میں نے طالب علموں سے ایک ہفتہ تک اس وسیع نقطہ نظر کے ساتھ رہنے اور اپنے تجربات کی ڈائری رکھنے کے لئے بھی کہا ہے۔

نتائج بہت واضح ہیں۔ وہ والدین کو یہ بتانے کے لئے لکھنا شروع کرتے ہیں کہ وہ ان سے کتنا پیار کرتے ہیں اور ان کی تعریف کرتے ہیں۔ وہ ایک بھائی، ایک بہن، ایک دوست کے ساتھ صلح کرتے ہیں جہاں تعلقات خراب ہو گئے ہیں۔

ان کی سرگرمیوں کا غالب، مرکزی موضوع، بنیادی اصول، محبت ہے۔ بدبازی، بری سوچ، بد تمیزی اور الزام تراشی کی فضولیت اس وقت بہت واضح ہو جاتی ہے جب وہ یہ سوچتے ہیں کہ ان کے پاس زندہ رہنے کے لیے صرف تھوڑا سا وقت ہے۔ اصول اور اقدار سب کے لئے زیادہ واضح ہو جاتے ہیں۔

آپ کے تخیل کا استعمال کرتے ہوئے بہت ساری تکنیک ہیں جو آپ کو اپنی اقدار کے ساتھ رابطے میں رکھ سکتی ہیں۔ لیکن ہر ایک کا خالص اثر جو میں نے کبھی استعمال کیا ہے وہی ہے۔ جب لوگ سنجیدگی سے اس بات کی نشاندہی کرتے ہیں کہ ان کی زندگی میں ان کے لئے واقعی کیا سب سے زیادہ اہمیت رکھتا ہے، وہ واقعی کیا بننا چاہتے ہیں اور کیا کرنا چاہتے ہیں، تو وہ بہت قابل احترام بن جاتے ہیں۔ وہ آج اور کل کے مقابلے میں بڑے الفاظ میں سوچنا شروع کر دیتے ہیں۔

## تصور اور تصدیق

ذاتی قیادت ایک واحد تجربہ نہیں ہے۔ یہ ذاتی مشن بیان لکھنے کے ساتھ شروع اور ختم نہیں ہوتا ہے۔ بلکہ یہ آپ کے وزن اور اقدار کو اپنے سامنے رکھنے اور اپنی زندگی کو ان سب سے اہم چیزوں کے ساتھ ہم آہنگ کرنے کا جاری عمل ہے۔ اور اس کوشش میں، آپ کے طاقتور دائیں دماغ کی صلاحیت آپ کے لئے روزانہ کی بنیاد پر ایک بہت بڑی مدد ثابت ہو سکتی ہے جب آپ کام کرتے ہیں۔

اپنے ذاتی مشن کے بیان کو اپنی زندگی میں ضم کرنے کے لئے یہ "اختتمام کو ذہن میں رکھتے ہوئے شروع کریں" کی ایک اور اپلی کیشن ہے۔

آئیے ایک مثال پر واپس آتے ہیں جس کا ہم نے پہلے ذکر کیا تھا۔ فرض کریں کہ میں ایک ایسا والدین ہوں جو واقعی اپنے بچوں سے گھری محبت کرتا ہے۔ فرض کریں کہ میں اسے اپنے ذاتی مشن کے بیان میں اپنی بنیادی اقدار میں سے ایک کے طور پر شناخت کرتا ہوں۔ لیکن فرض کریں، روزانہ کی بنیاد پر، مجھے پریشانی ہوتی ہے کیونکہ میں حد سے زیادہ رد عمل کرتا ہوں۔

میں ایک "تصدیق" لکھنے کے لئے اپنی دائیں دماغی طاقت کا استعمال کر سکتا ہوں جو مجھے اپنی روزمرہ زندگی میں میری گھری اقدار کے ساتھ زیادہ ہم آہنگ بننے میں مدد کرے گا۔

ایک اچھی تصدیق میں پانچ بنیادی اجزاء ہوتے ہیں: یہ ذاتی ہے، یہ ثابت ہے، یہ موجودہ تناؤ ہے، یہ بصری ہے، اور یہ جذباتی ہے۔ لہذا میں کچھ اس طرح لکھ سکتا ہوں: "یہ انتہائی اطمینان بخش (جذباتی) ہے کہ جب میرے بچے بد سلوکی کرتے ہیں تو میں (ذاتی طور پر) حکمت، محبت، ثابت قدمی اور خود اعتمادی (ثبت) کے ساتھ (موجودہ تناؤ) کا جواب دیتا ہوں۔"

پھر میں اس کا تصور کر سکتا ہوں۔ میں ہر روز چند منٹ گزار سکتا ہوں اور اپنے دماغ اور جسم کو مکمل طور پر آرام دے سکتا ہوں۔ میں ان حالات کے بارے میں سوچ سکتا ہوں جن میں میرے بچے بد سلوکی کر سکتے ہیں۔ میں انہیں تفصیل سے دیکھ سکتا ہوں۔ میں اس کرسی کی ساخت کو محسوس کر سکتا ہوں جس پر میں بیٹھا ہوں، میرے پیروں کے نیچے فرش، وہ سویٹر جو میں نے پہنا ہوا ہے۔ میں اپنی بیٹی کا لباس دیکھ سکتا ہوں، اس کے چہرے پر تاثرات ہیں۔ میں جتنی زیادہ واضح اور واضح طور پر تفصیل کا تصور کر سکتا ہوں، اتنا ہی گھرائی سے میں اس کا تجربہ کروں گا، اتنا ہی کم میں اسے ایک تماشائی کے طور پر دیکھوں گا۔

پھر میں اسے کچھ خاص کرتے ہوئے دیکھ سکتا ہوں جس سے عام طور پر میرا دل دھڑکتا ہے اور میرا غصہ بھڑکنے لگتا ہے۔ لیکن اپنے معمول کے رد عمل کو دیکھنے کے بجائے، میں خود کو پوری محبت، طاقت،

خود پر قابو پانے کے ساتھ دیکھ سکتا ہوں جو میں نے اپنی تصدیق میں پکڑا ہے۔ میں پروگرام لکھ سکتا ہوں، اسکرپٹ لکھ سکتا ہوں، اپنی اقدار کے مطابق، اپنے ذاتی مشن کے بیان کے ساتھ۔

اور اگر میں ایسا کروں گا تو دن بہ دن میرارو یہ بدل جائے گا۔ اپنے والدین یا معاشرے یا جینیات یا اپنے ماحول کی طرف سے مجھے دیئے گئے اسکرپٹ سے زندگی گزارنے کے بجائے، میں اپنے خود منتخب کردہ ولیوو سسٹم سے لکھے گئے اسکرپٹ سے باہر رہوں گا۔

\*\*\*

میں نے اپنے بیٹھ شان کو اپنے فٹ بال کیریئر کے دوران اس تصدیق کے عمل کو بڑے پیانے پر استعمال کرنے میں مدد اور حوصلہ افزائی کی ہے۔ ہم نے اس وقت شروعات کی جب وہ ہائی اسکول میں کوارٹر بیک کھلیتا تھا، اور آخر کار، میں نے اسے سکھایا کہ اسے اپنے طور پر کیسے کرنا ہے۔

ہم اسے گہری سانس لینے اور پھلوں کو آرام دینے کی ایک ترقی پذیر تکنیک کے ذریعے بہت آرام دہ ذہنی حالت میں لانے کی کوشش کرتے تھے تاکہ وہ اندر سے بہت خاموش ہو جائے۔ پھر میں اسے مشکل ترین حالات کی گرمی میں اپنے آپ کو صحیح طور پر تصور کرنے میں مدد کروں گا۔

وہ تصور کرے گا کہ ایک بڑا جھٹکا تیزی سے اس پر آ رہا ہے۔ اسے بلٹر پڑھنا تھا اور جواب دینا تھا۔ وہ دفاع کو پڑھنے کے بعد لائی پر سننے کا تصور کرے گا۔ وہ اپنے پہلے وصول کنندہ، اپنے دوسرے وصول کنندہ، اپنے تیسرا وصول کنندہ کے ساتھ فوری پڑھنے کا تصور کرے گا۔ وہ ایسے آپشنز کا تصور کرے گا جو وہ عام طور پر نہیں کرتے تھے۔

اپنے فٹ بال کیریئر میں ایک موقع پر، اس نے مجھے بتایا کہ وہ مسلسل تگ ہو رہا تھا۔ جب ہم بات کر رہے تھے، تو مجھے احساس ہوا کہ وہ تگ نظری کا تصور کر رہے تھے۔ لہذا ہم نے بڑے دباؤ کی صورتحال

کے درمیان آرام کا تصور کرنے پر کام کیا۔ ہم نے دریافت کیا کہ تصور کی نوعیت بہت اہم ہے۔ اگر آپ غلط چیز کا تصور کرتے ہیں تو، آپ غلط چیز پیدا کریں گے۔

\* \* \*

ڈاکٹر چارلس گارفیلڈ نے آپ تھلیٹس اور کار و بار دونوں میں بہترین کار کر دگی کا مظاہرہ کرنے والوں پر وسیع تحقیق کی ہے۔ وہ ناسا کے پروگرام کے ساتھ اپنے کام میں اعلیٰ کار کر دگی سے متاثر ہوئے، خلابازوں کو خلا میں جانے سے پہلے بار بار مصنوعی ماحول میں زمین پر ہر چیز کی مشق کرتے ہوئے دیکھا۔ اگرچہ انہوں نے ریاضی میں ڈاکٹریٹ کی ڈگری حاصل کی تھی، لیکن انہوں نے واپس جانے اور نفیسیات کے میدان میں ایک اور پی ایچ ڈی حاصل کرنے کا فیصلہ کیا اور اعلیٰ کار کر دگی کا مظاہرہ کرنے والوں کی خصوصیات کا مطالعہ کیا۔ ان کی تحقیق سے ظاہر ہونے والی اہم چیزوں میں سے ایک یہ تھی کہ تقریباً تمام عالمی معیار کے آپ تھلیٹس اور دیگر بہترین کار کر دگی کا مظاہرہ کرنے والے ویژوالائزر ہیں۔ وہ اسے دیکھتے ہیں۔ وہ اسے محسوس کرتے ہیں۔ وہ اس سے پہلے اس کا تجربہ کرتے ہیں۔

اصل میں یہ کرو۔ وہ اختتام کوڑہن میں رکھتے ہوئے شروع کرتے ہیں۔

آپ اپنی زندگی کے ہر شعبے میں یہ کر سکتے ہیں۔ کار کر دگی، سیلز پریز نیشن، ایک مشکل محاذ آرائی، یا کسی مقصد کو حاصل کرنے کے روزانہ کے چیلنج سے پہلے، اسے واضح طور پر، واضح طور پر، مسلسل، بار بار دیکھیں۔ ایک اندر وی "کمفرٹ زون" بنائیں۔ پھر، جب آپ صورتحال میں آتے ہیں، تو یہ غیر ملکی نہیں ہے۔ یہ آپ کو خوفزدہ نہیں کرتا۔

آپ کا تخیلی، بصری دائم دماغ آپ کے سب سے اہم اثاثوں میں سے ایک ہے، دونوں آپ کے ذاتی مشن بیان کو بنانے اور اسے اپنی زندگی میں ضم کرنے میں۔

ادب اور آڈیو اور ویڈیو ٹیپس کا ایک پورا جسم ہے جو تصور اور تصدیق کے اس عمل سے متعلق ہے۔ اس میدان میں کچھ حالیہ پیش رفتؤں میں ذیلی پروگرامنگ، نیورو لسانی پروگرامنگ، اور آرام اور خود بات چیت کے عمل کی نئی شکلیں شامل ہیں۔ ان سب میں پہلی تخلیق کے بنیادی اصولوں کی وضاحت، وضاحت اور مختلف پیکینگ شامل ہے۔

کامیابی کے لڑپچر کے میرے جائزے نے مجھے اس موضوع پر سینکڑوں کتابوں کے ساتھ رابطے میں

لایا۔ اگرچہ کچھ لوگوں نے فضول دعوے کیے اور سائنسی ثبوت کے بجائے حقائق پر انحصار کیا، میرے خیال میں زیادہ تر مواد بنیادی طور پر درست ہے۔ ایسا لگتا ہے کہ اس میں سے زیادہ تر بنیادی طور پر بہت سے افراد کے ذریعہ بائل کے مطالعہ سے نکلی ہے۔

موثر ذاتی قیادت میں، تصور اور تصدیق کی تکنیک قدرتی طور پر مقاصد اور اصولوں کے ذریعہ اچھی سوچ کی بنیاد سے ابھرتی ہے جو کسی شخص کی زندگی کا مرکز بن جاتے ہیں۔ وہ ری اسکرپٹنگ اور ری پروگرامنگ میں انتہائی طاقتور ہیں، کسی کے دل اور دماغ میں مقاصد اور اصولوں سے گہری والبتنگی رکھتے ہیں۔ میرا ماننا ہے کہ معاشرے میں تمام پائیدار مذاہب کا مرکزوں ہی اصول اور طرز عمل ہیں جو مختلف زبانوں میں پہنچتے ہیں۔

مراقبہ، دعا، عہد، احکام، صحیفے کا مطالعہ، ہمدردی، ہمدردی، اور ضمیر اور تخیل دونوں کے استعمال کی بہت سی مختلف شکلیں۔

لیکن اگر یہ تکنیک شخصیت کی اخلاقیات کا حصہ بن جاتی ہیں اور کردار اور اصولوں کی بنیاد سے الگ ہو جاتی ہیں، تو ان کا غلط استعمال کیا جاسکتا ہے اور دوسرے مرکز، بنیادی طور پر خود کے مرکز کی خدمت میں ان کا غلط استعمال کیا جاسکتا ہے۔

تصدیق اور تصور پر وگرامنگ کی شکلیں ہیں، اور ہمیں اس بات کا یقین ہونا چاہئے کہ ہم اپنے آپ کو کسی بھی پروگرامنگ کے تابع نہیں کرتے ہیں جو ہمارے بنیادی مرکز سے مطابقت نہیں رکھتا ہے یا جو پیسہ کمانے، ذاتی مفاد، یا صحیح اصولوں کے علاوہ کسی اور چیز پر مرکوز ذرائع سے آتا ہے۔

تخیل کو عارضی کامیابی حاصل کرنے کے لئے استعمال کیا جاسکتا ہے جو اس وقت آتی ہے جب کوئی شخص مادی فوائد پر توجہ مرکوز کرتا ہے یا "میرے لئے اس میں کیا ہے" پر توجہ مرکوز کرتا ہے۔ لیکن میرا ماننا ہے کہ تخیل کا زیادہ سے زیادہ استعمال ضمیر کے استعمال کے ساتھ ہم آہنگ ہے تاکہ وہ خود سے بالاتر ہو سکے اور منفرد مقصد اور ان اصولوں پر مبنی شرکت کی زندگی تخلیق کر سکے جو ایک دوسرے پر انحصار

کرنے والی حقیقت کو کنٹرول کرتے ہیں۔

آراء ایل ای ایس اور اهداف کی شناخت

یقیناً، منطقی / زبانی بائیں دماغ بھی اہم ہو جاتا ہے جب آپ اپنے آپ کو پکڑنے کی کوشش کرتے ہیں۔

ایک تحریری مشن بیان کے الفاظ میں دائیں دماغ کی تصاویر، احساسات اور تصاویر۔ جس طرح سانس لینے کی مشقیں جسم اور دماغ کو مربوط کرنے میں مدد کرتی ہیں، اسی طرح تحریر ایک قسم کی نفسیاتی اعصابی عضلات کی سرگرمی ہے جو شعوری اور لاشعوری ذہنوں کو جوڑنے اور ضم کرنے میں مدد کرتی ہے۔ لکھنے سے خیالات کو واضح کیا جاتا ہے اور پورے کو حصوں میں تقسیم کرنے میں مدد ملتی ہے۔

ہم میں سے ہر ایک کی زندگی میں بہت سے مختلف کردار ہیں۔ مختلف شعبے یا صلاحیتیں جن میں ہماری ذمہ داری ہے۔ مثال کے طور پر، میں ایک فرد، ایک شوہر، ایک والد، ایک استاد، ایک چرچ کے رکن، اور ایک تاجر کے طور پر کردار ادا کر سکتا ہوں۔ اور ان میں سے ہر ایک کردار اہم ہے۔

جب لوگ زندگی میں زیادہ موثر بننے کے لئے کام کرتے ہیں تو ایک بڑا مسئلہ جو پیدا ہوتا ہے وہ یہ ہے کہ وہ وسیع پیمانے پر نہیں سوچتے ہیں۔ وہ موثر زندگی گزارنے کے لئے ضروری تناسب، توازن، قدرتی ماحولیات کا احساس کھو دیتے ہیں۔ وہ کام سے متاثر ہو سکتے ہیں اور ذاتی صحت کو نظر انداز کر سکتے ہیں۔ پیشہ ورانہ کا میابی کے نام پر، وہ اپنی زندگی کے سب سے قیمتی رشتہوں کو نظر انداز کر سکتے ہیں۔

اگر آپ اسے اپنی زندگی کے مخصوص کردار کے علاقوں اور ہر شعبے میں حاصل کرنے کے مقاصد میں تقسیم کرتے ہیں تو آپ کو معلوم ہو سکتا ہے کہ آپ کا مشن بیان بہت زیادہ متوازن ہو گا، اس کے ساتھ کام کرنا بہت آسان ہو گا۔ آپ کے پیشہ ورانہ کردار کو دیکھیں۔ آپ ایک سیلز پرسن، یا مینیجر، یا پروڈکٹ ڈویلپر ہو سکتے ہیں۔ آپ اس علاقے میں کس بارے میں ہیں؟ وہ کون سی اقدار ہیں جو آپ کی رہنمائی کرنا چاہئے؟ اپنے ذاتی کرداروں کے بارے میں سوچیں۔ شوہر، بیوی، والد، ماں، پڑوں، دوست۔ ان کرداروں میں آپ کس بارے میں ہیں؟ آپ کے لئے کیا اہم ہے؟ کمیونٹی کے کردار کے بارے میں سوچیں۔ سیاسی علاقے، عوامی خدمت، رضاکار تنظیمیں۔

ایک ایگزیکٹو نے مندرجہ ذیل مشن بیان بنانے کے لئے کردار اور اہداف کے خیال کا استعمال کیا ہے:

میرا مشن ایمانداری کے ساتھ جینا اور دوسروں کی زندگیوں میں تبدیلی لانا ہے۔

اس مشن کو پورا کرنے کے لئے:

میرے پاس صدقہ ہے: میں ہر ایک کو تلاش کرتا ہوں اور اس سے محبت کرتا ہوں، قطع نظر اس کے کہ اس کی حالت کچھ بھی ہو۔

میں قربانی دیتا ہوں: میں اپنے مشن کے لئے اپنا وقت، صلاحیتیں اور وسائل وقف کرتا ہوں۔

میں مثال کے طور پر سکھاتا ہوں کہ ہم سب ایک محبت کرنے والے آسمانی باپ کی اولاد ہیں اور ہر گولیت پر قابو پایا جا سکتا ہے۔

میں متاثر کن ہوں: میں جو کرتا ہوں اس سے دوسروں کی زندگیوں میں فرق پڑتا ہے۔

یہ کردار میرے مشن کے حصول میں ترجیح دیتے ہیں:

شوہر- میرا ساتھی میری زندگی کا سب سے اہم شخص ہے۔ ہم سب مل کر ہم آہنگی، صنعت، خیرات اور ہم آہنگی کے ثمرات میں حصہ ڈالتے ہیں۔

والد- میں اپنے بچوں کو ان کی زندگی میں آہستہ آہستہ زیادہ خوشی کا تجربہ کرنے میں مدد کرتا ہوں۔

بیٹا / بھائی- میں اکثر مدد اور محبت کے لئے "وہاں" ہوتا ہوں۔

مسیحی: خدا مجھ پر بھروسہ کر سکتا ہے کہ میں اپنے عہد کی پاسداری کروں اور اپنے دوسرے بچوں کی خدمت کروں۔

پڑو سی- مسیح کی محبت دوسروں کے تین میرے اعمال سے ظاہر ہوتی ہے۔

تبدیلی ایجنسٹ - میں بڑی تنظیموں میں اعلیٰ کارکردگی کو فروغ دینے کے لئے ایک محرک ہوں۔  
اسکالر: میں ہر روز اہم نئی چیزیں سیکھتا ہوں۔

اپنے مشن کو اپنی زندگی میں اہم کرداروں کے لحاظ سے لکھنا آپ کو توازن اور ہم آہنگی فراہم کرتا ہے۔  
یہ آپ کے سامنے ہر کردار کو واضح طور پر رکھتا ہے۔ آپ اپنے کرداروں کا بار بار جائزہ لے سکتے ہیں تاکہ  
اس بات کو یقینی بنایا جاسکے کہ آپ ایک کردار سے مکمل طور پر دوسروں کو خارج کرنے میں مشغول نہ  
ہوں جو آپ کی زندگی میں یکساں یا اس سے بھی زیادہ اہم ہیں۔

اپنے مختلف کرداروں کی شناخت کرنے کے بعد، آپ ان طویل مدتی اہداف کے بارے میں سوچ سکتے  
ہیں جو آپ ان میں سے ہر کردار میں حاصل کرنا چاہتے ہیں۔ ہم تخلیل، تخلیقی صلاحیت، ضمیر اور الہام کا  
استعمال کرتے ہوئے دوبارہ صحیح دماغ میں ہیں۔ اگر یہ اہداف درست اصولوں پر مبنی مشن بیان کی توسعی  
ہیں تو، وہ عام طور پر مقرر کردہ اہداف سے بہت مختلف ہوں گے۔ وہ صحیح اصولوں، قدرتی قوانین کے  
ساتھ ہم آہنگ ہوں گے، جو آپ کو زیادہ دیتا ہے۔

انہیں حاصل کرنے کی طاقت۔ وہ کسی اور کے مقاصد نہیں ہیں جو آپ نے جذب کیے ہیں۔ وہ آپ کے مقاصد ہیں۔ وہ آپ کی گھری اقدار، آپ کی منفرد صلاحیت، آپ کے مشن کے احساس کی عکاسی کرتے ہیں۔ اور وہ زندگی میں آپ کے منتخب کردہ کرداروں سے پروان چڑھتے ہیں۔

ایک موثر ہدف بنیادی طور پر سرگرمی کے بجائے نتائج پر مرکوز ہے۔ یہ شناخت کرتا ہے کہ آپ کہاں رہنا چاہتے ہیں، اور، اس عمل میں، آپ کو اس بات کا تعین کرنے میں مدد ملتی ہے کہ آپ کہاں ہیں۔ یہ آپ کو وہاں پہنچنے کے بارے میں اہم معلومات فراہم کرتا ہے، اور یہ آپ کو بتاتا ہے کہ آپ کب پہنچ گئے ہیں۔ یہ آپ کی کوششوں اور توانائی کو متعدد کرتا ہے۔ یہ آپ کے ہر کام کو معنی اور مقصد دیتا ہے۔ اور یہ آخر کار خود کو روزمرہ کی سرگرمیوں میں ترجمہ کر سکتا ہے تاکہ آپ فعال ہوں، آپ اپنی زندگی کے انچارج ہوں، آپ ہر روز وہ چیزیں کر رہے ہیں جو آپ کو اپنے ذاتی مشن کے بیان کو پورا کرنے کے قابل بنائیں گی۔

کردار اور اہداف آپ کے ذاتی مشن کو ساخت اور منظم سمت دیتے ہیں۔ اگر آپ کے پاس ابھی تک ذاتی مشن بیان نہیں ہے تو، یہ شروع کرنے کے لئے ایک اچھی جگہ ہے۔ صرف اپنی زندگی کے مختلف شعبوں کی نشاندہی کرنا اور ان دو یا تین اہم نتائج کی نشاندہی کرنا جو آپ کو لگتا ہے کہ آپ کو آگے بڑھنے کے لئے ہر شعبے میں حاصل کرنا چاہئے آپ کو اپنی زندگی کا مجموعی نقطہ نظر اور سمت کا احساس دیتا ہے۔

جیسے جیسے ہم [عادت 3](#) میں جائیں گے، ہم قلیل مدتی اہداف کے شعبے میں زیادہ گھرائی میں جائیں گے۔ اس موقع پر اہم اپلی کیشن کرداروں اور طویل مدتی اہداف کی نشاندہی کرنا ہے کیونکہ وہ آپ کے ذاتی مشن کے بیان سے متعلق ہیں۔ یہ کردار اور اہداف موثر اہداف کے تعین اور حصول کی بنیاد فراہم کریں گے جب ہم زندگی اور وقت کے [3 روزمرہ کے انتظام کی عادت](#) تک پہنچیں گے۔

چونکہ عادت 2 اصول پر مبنی ہے، لہذا اس کا وسیع اطلاق ہے۔ افراد کے علاوہ، خاندان، سروس گروپ، اور ہر قسم کی تنظیمیں نمایاں طور پر زیادہ موثر ہو جاتی ہیں کیونکہ وہ اختتام کو ذہن میں رکھتے ہوئے شروع کرتی ہیں۔

بہت سے خاندانوں کو بحر انوں، مزاج، فوری اصلاح اور فوری تسکین کی بنیاد پر منظم کیا جاتا ہے۔

ٹھوس اصولوں پر نہیں۔ جب بھی تناول اور دباؤ بڑھتا ہے تو علامات ظاہر ہوتی ہیں: لوگ سنسنی خیز، تنقیدی، یا خاموش ہو جاتے ہیں یا وہ چیخنا اور حد سے زیادہ رد عمل دینا شروع کر دیتے ہیں۔ جو بچے اس طرح کے رویے کا مشاہدہ کرتے ہیں وہ یہ سوچ کر بڑے ہوتے ہیں کہ مسائل کو حل کرنے کا واحد طریقہ پرواز یا لڑائی ہے۔

کسی بھی خاندان کی بنیاد وہ ہوتی ہے جو بے تبدیلی ہوتی ہے، جو ہمیشہ رہتی ہے یعنی مشترکہ وزن اور اقدار۔ ایک خاندانی مشن بیان لکھ کر، آپ اس کی حقیقی بنیاد کا اظہار کرتے ہیں۔

یہ مشن بیان اس کا آئین، معیار، تشخیص اور فیصلہ سازی کا معیار بن جاتا ہے۔ یہ خاندان کو تسلسل اور اتحاد کے ساتھ ساتھ سمت بھی دیتا ہے۔ جب انفرادی اقدار خاندان کی اقدار کے ساتھ ہم آہنگ ہوتی ہیں تو، ارکان مشترکہ مقاصد کے لئے مل کر کام کرتے ہیں جو گہرائی سے محسوس کیے جاتے ہیں۔

ایک بار پھر، عمل مصنوعات کی طرح ہم ہے۔ مشن بیان لکھنے اور بہتر بنانے کا عمل خاندان کو بہتر بنانے کا ایک اہم طریقہ بن جاتا ہے۔ ایک مشن اسٹیٹمنٹ بنانے کے لئے مل کر کام کرنے سے پی سی کو اسے جینے کی صلاحیت پیدا ہوتی ہے۔

خاندان کے ہر رکن سے رائے حاصل کر کے، بیان کا مسودہ تیار کر کے، رائے حاصل کر کے، اس پر نظر ثانی کر کے، اور خاندان کے مختلف ممبروں سے الفاظ کا استعمال کر کے، آپ خاندان کو ان چیزوں پر بات چیت، بات چیت کرتے ہوئے دیکھتے ہیں جو واقعی گہری اہمیت رکھتی ہیں۔ مشن کے بہترین بیانات خاندان کے ارکان کے باہمی احترام کے جذبے کے ساتھ اکٹھے ہونے، اپنے مختلف خیالات کا اظہار کرنے

اور کسی بھی فرد سے کہیں زیادہ عظیم چیز بنانے کے لئے مل کر کام کرنے کا نتیجہ ہیں۔ نقطہ نظر کو وسعت دینے، زور یا سمت تبدیل کرنے، وقت پر پہنچ ہوئے جملے میں ترمیم کرنے یا نئے معنی دینے کے لئے وقتاً جائزہ خاندان کو مشترکہ اقدار اور مقاصد میں متعدد رکھ سکتا ہے۔

مشن کا بیان خاندان کو چلانے کے لئے سوچنے کا فریم ورک بن جاتا ہے۔ جب مسائل اور بحران آتے ہیں، تو آئین خاندان کے ممبروں کو چیزوں کی یاد دلانے کے لئے موجود ہے۔

یہ سب سے زیادہ اہمیت رکھتا ہے اور صحیح اصولوں کی بنیاد پر مسئلہ حل کرنے اور فیصلہ سازی کے لئے رہنمائی فراہم کرتا ہے۔

اپنے گھر میں، ہم اپنے مشن بیان کو خاندانی کمرے میں ایک دیوار پر لگاتے ہیں تاکہ ہم اسے دیکھ سکیں اور روزانہ خود کی نگرانی کر سکیں۔

جب ہم اپنے گھر میں محبت کی آوازوں، نظم و ضبط، ذمہ دارانہ آزادی، تعاون، مدد، ضروریات کو پورا کرنے، صلاحیتوں کو فروغ دینے، ایک دوسرے کی صلاحیتوں میں دلچسپی ظاہر کرنے، اور دوسروں کی خدمت کرنے کے بارے میں جملے پڑھتے ہیں تو یہ ہمیں یہ جاننے کے لئے کچھ معیار فراہم کرتا ہے کہ ہم ان چیزوں میں کیسے کام کر رہے ہیں جو ایک خاندان کے طور پر ہمارے لئے سب سے زیادہ اہمیت رکھتے ہیں۔

جب ہم اپنے خاندانی مقاصد اور سرگرمیوں کی منصوبہ بندی کرتے ہیں، تو ہم کہتے ہیں، "ان اصولوں کی روشنی میں، ہم کن مقاصد پر کام کرنے جا رہے ہیں؟ اپنے مقاصد کو حاصل کرنے اور ان اقدار کو عملی جامہ پہنانے کے لیے ہمارے ایکشن پلان کیا ہیں؟

ہم بار بار بیان کا جائزہ لیتے ہیں اور سال میں دوبار ستمبر اور جون میں اہداف اور ملازمتوں پر دوبارہ کام کرتے ہیں۔ اسکول کا آغاز اور اسکول کا اختتام۔ تاکہ صورتحال کی عکاسی کی جاسکے، اسے بہتر بنانے کے لئے، اسے مضبوط بنانے کے لئے۔ یہ ہمیں تجدید کرتا ہے، یہ ہمیں اس چیز کی طرف متوجہ کرتا ہے جس پر ہم یقین رکھتے ہیں، جس کے لئے ہم کھڑے ہیں۔

آر گنازن یشن ایماں ایس آئی ایس کے بیانات

مشن بیانات کا میاب تنظیموں کے لئے بھی اہم ہیں۔ تنظیموں کے ساتھ میرے کام کا سب سے اہم زور

مؤثر مشن بیانات تیار کرنے میں ان کی مدد کرنا ہے۔ اور مؤثر ہونے کے لئے، یہ بیان تنظیم کی آنتوں کے اندر سے آنا ضروری ہے۔ ہر ایک کو با معنی طریقے سے حصہ لینا چاہئے۔ نہ صرف اعلیٰ حکمت عملی کے منصوبہ ساز، بلکہ ہر کوئی۔ ایک بار پھر، شمولیت کا عمل تحریری مصنوعات کی طرح اہم ہے اور اس کے استعمال کی کلید ہے۔

جب بھی میں آئی بی ایم جاتا ہوں اور وہاں تربیتی عمل دیکھتا ہوں تو مجھے ہمیشہ دلچسپی ہوتی ہے۔ بار بار، میں دیکھتا ہوں کہ تنظیم کی قیادت ایک گروپ میں آتی ہے اور کہتی ہے کہ آئی بی ایم تین چیزوں کے لئے کھڑا ہے: فرد کا وقار، عمدگی اور خدمت۔

یہ چیزیں آئی بی ایم کے عقیدے کے نظام کی نمائندگی کرتی ہیں۔ باقی سب کچھ بدل جائے گا، لیکن یہ تین چیزیں نہیں بد لیں گی۔ تقریباً اوسموس کی طرح، یہ عقیدے کا نظام پوری تنظیم میں پھیل گیا ہے، جو وہاں کام کرنے والے ہر شخص کے لئے مشترکہ اقدار اور ذاتی تحفظ کی زبردست بنیاد فراہم کرتا ہے۔

\* \* \*

ایک بار میں نیویارک میں آئی بی ایم کے لئے لوگوں کے ایک گروپ کو تربیت دے رہا تھا۔ یہ ایک چھوٹا سا گروہ تھا، تقریباً بیس افراد، اور ان میں سے ایک بیمار ہو گیا۔ انہوں نے کلیفورنیا میں اپنی اہلیہ کو فون کیا، جنہوں نے تشویش کا اظہار کیا کیونکہ ان کی بیماری کو خصوصی علاج کی ضرورت ہے۔ تربیتی سیشن کے ذمہ دار آئی بی ایم کے لوگوں نے اسے بیماری کے طبی ماہرین کے ساتھ ایک بہترین اسپتال لے جانے کا انتظام کیا۔ لیکن وہ محسوس کر سکتے تھے کہ اس کی بیوی غیر یقینی ہے اور واقعی اسے گھر چاہتی ہے جہاں ان کا ذاتی معانج اس مسئلے کو سنبھال سکے۔

لہذا انہوں نے اسے گھر لے جانے کا فیصلہ کیا۔ اسے ہواں اڈے تک لے جانے اور کمر شل طیارے

کے انتظار میں گزارے گئے وقت کے بارے میں فکر مند ہو کر، وہ ایک ہیلی کاپٹر لے کر آئے، اسے ہوائی اڈے پر لے گئے، اور اس شخص کو کیلیفورنیا لے جانے کے لیے ایک خصوصی طیارہ کراچی پر لیا۔ مجھے نہیں معلوم کہ اس میں کیا لागٹ شامل ہے۔ میرا اندازہ کئی ہزار ڈالر ہو گا۔ لیکن آئی بی ایم فرد کے وقار پر یقین رکھتا ہے۔ کمپنی کا یہی مطلب ہے۔ وہاں موجود لوگوں کے لیے یہ تجربہ اس کے عقیدے کے نظام کی نمائندگی کرتا تھا اور اس میں کوئی تعجب کی بات نہیں تھی۔ میں متاثر ہوا۔

\*\*\*

ایک اور وقت میں، مجھے ایک خاص ہوٹل میں 175 شاپنگ سینٹر مینجر کو تربیت دینا تھا۔ میں وہاں خدمت کی سطح پر حیران تھا۔ یہ کامیک چیز نہیں تھی۔ یہ ہر سطح پر، بے ساختہ، بغیر نگرانی کے واضح تھا۔ میں کافی دیر سے پہنچا، چیک ان کیا، اور پوچھا کہ کیا کمرے کی خدمت دستیاب ہے۔ ڈیک پر بیٹھے شخص نے کہا، "نہیں، مسٹر کووی، لیکن اگر آپ دلچسپی رکھتے ہیں، تو میں واپس جاسکتا ہوں اور سینڈوچ یا سلاادیا جو کچھ بھی آپ چاہتے ہیں وہ باورچی خانے میں لے سکتا ہوں۔" ان کارویہ میرے آرام اور فلاج و بہبود کے بارے میں مکمل تشویش کا باعث تھا۔ "کیا آپ اپنا کنوش رومن دیکھنا چاہیں گے؟" انہوں نے اپنی بات جاری رکھی۔ کیا آپ کے پاس وہ سب کچھ ہے جس کی آپ کو ضرورت ہے؟ میں آپ کے لئے کیا کر سکتا ہوں؟ میں آپ کی خدمت کرنے کے لئے یہاں ہوں۔"

وہاں کوئی سپروائزر چیک آپ نہیں کر رہا تھا۔ یہ شخص مخلص تھا۔

اگلے دن میں ایک پریزنسیشن کے درمیان میں تھا جب مجھے پتہ چلا کہ میرے پاس وہ تمام رنگین مارکر نہیں ہیں جن کی مجھے ضرورت تھی۔ لہذا میں مختصر وقفہ کے دوران ہال میں گیا اور دیکھا کہ ایک بیل بوائے دوسرے کنوش کی طرف بھاگ رہا ہے۔ "مجھے ایک مسئلہ ہے،" میں نے کہا۔ "میں نے یہاں مینیجرز کے ایک گروپ کو تربیت دے رہا ہوں اور میرے پاس صرف ایک مختصر وقفہ ہے۔ مجھے کچھ اور رنگین قلم کی ضرورت ہے۔"

اس نے چاروں طرف کوڑے مارے اور تقریباً توجہ کا مرکز بن گیا۔ اس نے میرے نام کے ٹیک پر نظر ڈالی اور کہا، "مسٹر۔"

کووی، میں آپ کا مسئلہ حل کر دوں گا۔"

انہوں نے یہ نہیں کہا، "مجھے نہیں معلوم کہ کہاں جانا ہے" یا "ٹھیک ہے، جاؤ اور فرنٹ ڈیک پر چیک

کرو۔" اس نے صرف اس کا خیال رکھا۔ اور اس نے مجھے یہ احساس دلایا کہ ایسا کرنا اس کا اعزاز ہے۔

بعد میں، میں سائیڈ لابی میں تھا، آرت کی کچھ اشیاء کو دیکھ رہا تھا۔ ہوٹل سے کوئی میرے پاس آیا اور کہا، "مسٹر کووی، کیا آپ کوئی ایسی کتاب دیکھنا چاہیں گے جس میں اس ہوٹل میں آرت کی اشیاء کو بیان کیا گیا ہو؟" کتنی پیشگی! کس طرح خدمت پر مبنی ہے!

اس کے بعد میں نے دیکھا کہ ایک ملازم سیڑھی پر کھڑا ہے اور لابی میں کھڑکیوں کی صفائی کر رہا ہے۔ اس نے اپنے مقام سے دیکھا کہ ایک عورت کو باغ میں واکر کے ساتھ تھوڑی مشکل ہو رہی ہے۔ وہ واقعی نہیں گرا تھا، اور وہ دوسرے لوگوں کے ساتھ تھا۔ لیکن وہ اس سیڑھی سے نیچے چڑھ گیا، باہر گیا، لابی میں اس عورت کی مدد کی اور دیکھا کہ اس کی مناسب دیکھ بھال کی جا رہی ہے۔ پھر وہ واپس گیا اور کھڑکیوں کی صفائی مکمل کی۔

میں یہ جانا چاہتا تھا کہ اس تنظیم نے ایسا کلچر کیسے تخلیق کیا ہے جہاں لوگوں نے کسٹمر سروس کی قدر میں اتنی گہرائی سے خریداری کی ہے۔ میں نے اس ہوٹل میں ہاؤس کپرز، ویٹر س، بیل بوائے کا انٹریو کیا اور پایا کہ اس رویے نے وہاں کے ہر ملازم کے ذہنوں، دلوں اور رویوں کو متاثر کیا ہے۔

میں پچھلے دروازے سے باورچی خانے میں گیا، جہاں میں نے مرکزی قدر دیکھی: "بغیر کسی سمجھوتے کے ذاتی خدمت۔ آخر میں میں مینچر کے پاس گیا اور کہا، "میرا کار و بار تنظیموں کو ایک طاقتور ٹیم کردار، ایک ٹیم کلچر تیار کرنے میں مدد کر رہا ہے۔ میں حیران ہوں کہ آپ کے پاس یہاں کیا ہے۔"

"کیا آپ اصل چاہی جانا چاہتے ہیں؟" اس نے پوچھا۔ انہوں نے ہوٹل چین کے لئے مشن کا بیان نکال لیا۔

اسے پڑھنے کے بعد، میں نے اعتراف کیا، "یہ ایک متاثر کن بیان ہے۔ لیکن میں بہت سی کمپنیوں کو جانتا ہوں جن کے پاس متاثر کن مشن بیانات ہیں۔

"کیا آپ اس ہوٹل کے لئے ایک کو دیکھنا چاہتے ہیں؟"

اس نے پوچھا۔ "کیا آپ کا مطلب ہے کہ آپ نے صرف  
اس ہوٹل کے لئے ایک تیار کیا ہے؟" "جی ہاں۔"  
"ہوٹل کی زنجیر سے مختلف؟"

"جی ہاں۔ یہ اس بیان کے ساتھ ہم آہنگ ہے، لیکن یہ ہمارے حالات، ہمارے ماحول، ہمارے وقت  
سے متعلق ہے۔ اس نے مجھے ایک اور کاغذ دیا۔

"یہ مشن بیان کس نے تیار کیا ہے؟" میں نے پوچھا۔

"سب،" اس نے جواب دیا۔

"سب؟ واقعی، سب؟" "جی ہاں۔"

"اگر بیو ملازم؟"

"جی ہاں۔"

"ویٹر لیس؟" "جی

ہاں۔"

"ڈیک کلر ک؟"

"جی ہاں۔ کیا آپ ان لوگوں کی طرف سے لکھے گئے مشن بیان کو دیکھنا چاہتے ہیں جنہوں نے کل رات آپ کا استقبال کیا تھا؟" انہوں نے ایک مشن بیان نکالا جو انہوں نے خود لکھا تھا جو مشن کے دیگر تمام بیانات کے ساتھ جڑا ہوا تھا۔ ہر سطح پر ہر کوئی اس میں شامل تھا۔

اس ہو ٹل کا مشن بیان ایک عظیم پہیے کا مرکز تھا۔ اس نے ملازمین کے مخصوص گروہوں کے فکر مند، زیادہ خصوصی مشن بیانات کو جنم دیا۔ یہ ہر فیصلے کے لئے معیار کے طور پر استعمال کیا گیا تھا۔ اس نے واضح کیا کہ وہ لوگ کس چیز کے لئے کھڑے تھے۔ وہ گاہک سے کس طرح تعلق رکھتے تھے، وہ کس طرح ایک دوسرے سے تعلق رکھتے تھے۔ اس نے مینیجرز اور رہنماؤں کے انداز کو متاثر کیا۔ اس نے معاوضے کے نظام کو متاثر کیا۔ اس نے ان لوگوں کو متاثر کیا جنہیں انہوں نے بھرتی کیا اور کس طرح انہوں نے ان کی تربیت اور ترقی کی۔ اس تنظیم کا ہر پہلو، بنیادی طور پر، اس مرکز، اس مشن بیان کا ایک فنکشن تھا۔

بعد میں میں نے اسی سلسلے میں ایک اور ہو ٹل کا دورہ کیا، اور جب میں نے چیک ان کیا تو میں نے سب سے پہلے ان کے مشن کا بیان دیکھنے کے لئے کہا، جو انہوں نے مجھے فوری طور پر دیا۔ اس ہو ٹل میں، مجھے "غیر سمجھوتہ شدہ ذاتی خدمت" کے موٹو کو تھوڑا اور سمجھنے میں آیا۔

تین دن کی مدت کے لئے، میں نے ہر قابل تصور صورتحال کا مشاہدہ کیا جہاں خدمت طلب کی گئی تھی۔ میں نے ہمیشہ پایا کہ خدمت بہت متاثر کن، عمدہ طریقے سے فراہم کی گئی تھی۔ لیکن یہ ہمیشہ بہت ذاتی بھی تھا۔ مثال کے طور پر، تیراکی کے علاقے میں میں نے ملازم سے پوچھا کہ پینے کا چشمہ کہاں ہے۔ وہ مجھے اس کی طرف لے گیا۔

لیکن جس چیز نے مجھے سب سے زیادہ متاثر کیا وہ یہ تھی کہ ایک ملازم خود ہی اپنے باس کے سامنے اپنی غلطی کا اعتراف کرتا ہے۔ ہم نے روم سروس کا آرڈر دیا، اور ہمیں بتایا گیا کہ اسے کمرے میں کب پہنچایا جائے گا۔ ہمارے کمرے کے راستے میں، کمرے کے خدمت کرنے والے شخص نے گرم چاکلیٹ چھڑک دی، اور واپس جانے اور ٹرے پر لینن تبدیل کرنے اور مشروب کو تبدیل کرنے میں کچھ اضافی منٹ لگے۔ لہذا کمرے کی خدمت تقریباً پندرہ منٹ تاخیر سے ہوئی تھی، جو واقعی ہمارے لئے اتنی اہم نہیں تھی۔

بہر حال، اگلی صحیح کمرے کے سروس مینجر نے ہمیں معافی مانگنے کے لیے فون کیا اور ہمیں بوف ناشتا یا روم سروس ناشتا کرنے کی دعوت دی، ہوٹل کی تعریف، تاکہ کسی طرح سے تنکیف کی تلافی کی جاسکے۔ یہ کسی تنظیم کی شفافت کے بارے میں کیا کہتا ہے جب ایک ملازم اپنی غلطی کا اعتراف کرتا ہے، جو کسی اور کو معلوم نہیں ہے، مینجر کے سامنے تاکہ گاہک یا مہماں کی بہتر دیکھ بھال کی جاسکے!

جیسا کہ میں نے پہلے ہوٹل کے مینجر کو بتایا جس کا میں نے دورہ کیا تھا، میں متاثر کن مشن بیانات کے ساتھ بہت ساری کمپنیوں کو جانتا ہوں۔ لیکن ایک حقیقی فرق ہے، دنیا میں تمام فرق، تنظیم میں شامل ہر شخص کی طرف سے تیار کردہ مشن بیان کی تاثیر میں ہے اور ایک مہوگنی دیوار کے پیچے چند اعلیٰ عہدیداروں کی طرف سے لکھا گیا ہے۔

خاندانوں سمیت تنظیموں میں بنیادی مسائل میں سے ایک یہ ہے کہ لوگ نہیں ہیں۔

اپنی زندگیوں کے لئے دوسرے لوگوں کے فیصلوں کے لئے پر عزم۔ وہ صرف ان کو خریدتے نہیں ہیں۔ کئی بار جب میں تنظیموں کے ساتھ کام کرتا ہوں تو، مجھے ایسے لوگ ملتے ہیں جن کے مقاصد انتہ پر اائز کے مقاصد سے بالکل مختلف ہوتے ہیں۔ میں عام طور پر انعام کے نظام کو مکمل طور پر صفت بندی سے باہر پاتا ہوں

بیان کردہ اقدار کے نظام۔

جب میں ان کمپنیوں کے ساتھ کام شروع کرتا ہوں جنہوں نے پہلے ہی کسی قسم کا مشن اسٹیٹمنٹ تیار کیا ہے تو، میں ان سے پوچھتا ہوں، "یہاں کتنے لوگ جانتے ہیں کہ آپ کے پاس مشن اسٹیٹمنٹ ہے؟ آپ میں سے کتنے لوگ جانتے ہیں کہ اس میں کیا شامل ہے؟ اسے بنانے میں کتنے لوگ شامل تھے؟ کتنے لوگ واقعی اس کو خریدتے ہیں اور فیصلے کرنے میں اسے اپنے فریم آف ریفرنس کے طور پر استعمال کرتے ہیں؟"

شمولیت کے بغیر، کوئی عزم نہیں ہے۔ اسے نشان زد کریں، ستارے لگائیں، اس کا چکر لگائیں، اسے نمایاں کریں۔

کوئی شمولیت نہیں، کوئی عزم نہیں۔

اب، ابتدائی مراحل میں۔ جب کوئی شخص کسی تنظیم میں نیا ہوتا ہے یا جب خاندان میں کوئی بچہ جوان ہوتا ہے۔ آپ انہیں بہت اچھی طرح سے ایک ہدف دے سکتے ہیں اور وہ اسے خریدیں گے، خاص طور پر اگر تعلقات، رجحان اور تربیت اچھی ہو۔

لیکن جب لوگ زیادہ پختہ ہو جاتے ہیں اور ان کی اپنی زندگی ایک الگ معنی اختیار کر لیتی ہے، تو وہ شمولیت، نمایاں شمولیت چاہتے ہیں۔ اور اگر ان کے پاس یہ شمولیت نہیں ہے، تو وہ اسے نہیں خریدتے ہیں۔ پھر آپ کے پاس ایک اہم تحریکی مسئلہ ہے جسے سوچ کی اسی سطح پر حل نہیں کیا جا سکتا ہے جس نے اسے پیدا کیا تھا۔

یہی وجہ ہے کہ ایک تنظیمی مشن بیان بنانے میں وقت، صبر، شمولیت، مہارت اور ہمدردی کی ضرورت ہوتی ہے۔ ایک بار پھر، یہ ایک فوری حل نہیں ہے۔ نظام، ڈھانچے اور انتظامی انداز کو مشترکہ وثائق اور اقدار سے ہم آہنگ کرنے کے لئے وقت اور خلوص، درست اصولوں اور ہمت اور دیانت داری کی ضرورت ہوتی ہے۔ لیکن یہ صحیح اصولوں پر مبنی ہے اور یہ کام کرتا ہے۔

ایک تنظیمی مشن بیان-جو اس تنظیم کے اندر ہر ایک کے گھرے مشترکہ نقطہ نظر اور اقدار کی حقیقی عکاسی کرتا ہے۔ ایک عظیم اتحاد اور زبردست عزم پیدا کرتا ہے۔ یہ لوگوں کے دلوں اور ذہنوں میں حوالہ کا ایک فریم پیدا کرتا ہے، معیار یا رہنمای اصولوں کا ایک مجموعہ، جس کے ذریعہ وہ خود پر حکمرانی کریں گے۔ انہیں کسی اور کو ہدایت دینے، کنٹرول کرنے، تلقید کرنے یا مستہ شناش لینے کی ضرورت نہیں ہے۔ انہوں نے تنظیم کے بارے میں جس چیز کے بارے میں ہے اس کے غیر تبدیل شدہ مرکز میں خرید لیا ہے۔

## Application SUGGESTIONS

1. اس باب کے آغاز میں جنازے کے منظر نامے میں آپ کے تاثرات کو روکارڈ کرنے کے لئے وقت نکالیں۔ آپ اپنے خیالات کو منظم کرنے کے لئے نیچے دیئے گئے چارٹ کا استعمال کرنا چاہیں گے۔

Area of Activity	Character	Contributions	Achievements
Family			
Friends			
Work			
Church/Community Service, etc.			

. 2. کچھ لمحات لیں اور اپنے کرداروں کو لکھیں جیسا کہ اب آپ انہیں دیکھتے ہیں۔ کیا آپ

اپنی زندگی کے آئینے کی تصویر سے مطمئن ہیں؟

. 3. اپنے آپ کو روزمرہ کی سرگرمیوں سے مکمل طور پر الگ کرنے اور اپنے ذاتی مشن کے بیان پر کام شروع کرنے کے لئے وقت مقرر کریں۔

. 4. اپنیڈس اے کے چارٹ کو دیکھیں جس میں مختلف مراکز اور دائروں کے دکھائے گئے ہیں جن سے آپ شناخت کر سکتے ہیں۔ کیا وہ آپ کی زندگی میں طرز عمل کے لئے ایک نمونہ تشکیل دیتے ہیں؟ کیا آپ اپنے تجزیے کے مضمون سے مطمئن ہیں؟

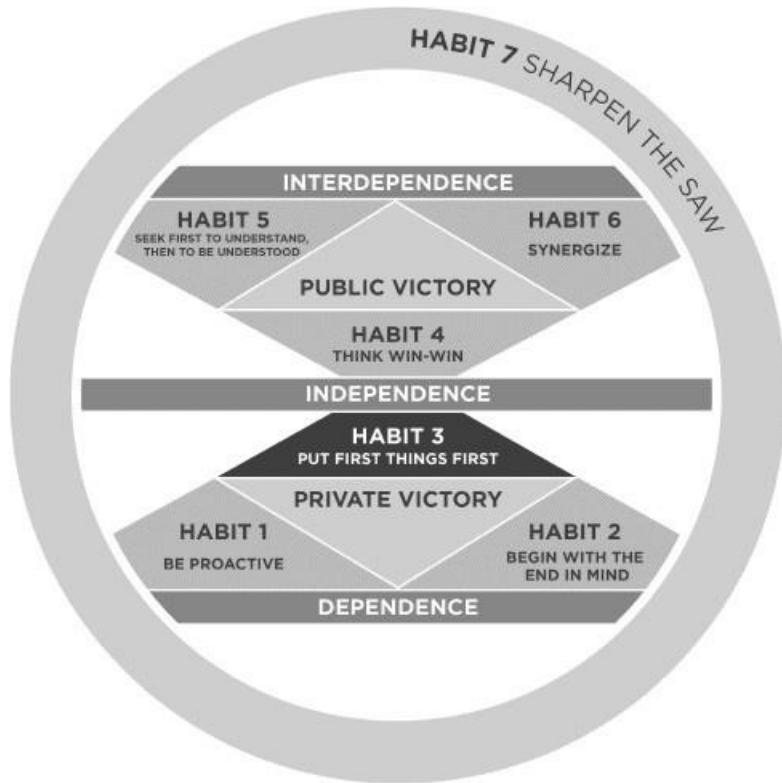
. 5. نوٹوں، اقتباسات اور خیالات کا ایک مجموعہ شروع کریں جو آپ اپنے ذاتی مشن بیان کو لکھنے میں وسائل کے مواد کے طور پر استعمال کرنا چاہتے ہیں۔

. 6. ایک ایسے منصوبے کی نشاندہی کریں جس کا آپ مستقبل قریب میں سامنا کریں گے اور ذہنی تخلیق کے اصول کو لا گو کریں۔ وہ نتائج لکھیں جو آپ چاہتے ہیں اور کون سے اقدامات ان نتائج کا باعث بنیں گے۔

. 7. اپنے خاندان یا اور ک گروپ کے ساتھ عادت 2 کے اصولوں کا اشتراک کریں اور مشورہ دیں کہ مل کر آپ خاندان یا گروپ مشن بیان تیار کرنے کا عمل شروع کریں۔

عادت 3:

سب سے پہلے چیزوں کو ترجیح دیں



## ذاتی انتظام کے اصول

وہ چیزیں جو سب سے زیادہ اہمیت رکھتی ہیں  
کبھی بھی ان چیزوں کے رحم و کرم پر نہیں رہنا چاہئے جو کم سے کم اہمیت رکھتی ہیں۔

گوئٹے

کیا آپ صرف ایک لمحے کا وقت لیں گے اور مندرجہ ذیل دو سوالات کا ایک مختصر جواب لکھیں گے؟  
جب آپ عادت 3 پر کام شروع کرتے ہیں تو آپ کے جوابات آپ کے لئے اہم ہوں گے۔

\*\*\*

سوال نمبر 1: آپ کون سی ایک چیز کر سکتے ہیں (جو آپ اب نہیں کر رہے ہیں) جو اگر آپ باقاعدگی سے کرتے ہیں تو آپ کی ذاتی زندگی میں زبردست ثابت تبدیلی آئے گی؟

سوال 2: آپ کے کار و بار یا پیشہ و رانہ زندگی میں کون سی ایک چیز اسی طرح کے نتائج لائے گی؟ ہم بعد میں ان جوابات پر واپس آئیں گے۔ لیکن سب سے پہلے، آئیئے عادت 3 کو نقطہ نظر میں رکھیں۔

\*\*\*

عادت 3 ذاتی پھل ہے، عادات 1 اور 2 کی عملی تکمیل ہے۔

عادت 1 کہتی ہے، "آپ خالق ہیں۔ آپ ذمہ دار ہیں۔" یہ تخلیل، خصییر، آزاد ارادے، اور خاص طور پر خود آگاہی کے چار منفرد انسانی و سماں پر مبنی ہے۔ یہ آپ کو یہ کہنے کی طاقت دیتا ہے، "یہ ایک غیر صحیح مند پروگرام ہے جو مجھے اپنے بچپن سے، اپنے سماجی آئینے سے دیا گیا ہے۔ مجھے وہ غیر موثر اسکرپٹ پسند نہیں ہے۔ میں بدل سکتا ہوں۔"

عادت 2 پہلی یا ذہنی تخلیق ہے۔ یہ تخلیل پر مبنی ہے۔ تصور کرنے کی صلاحیت، صلاحیت کو دیکھنے، اپنے دماغ سے وہ تخلیق کرنے کی صلاحیت جو ہم اس وقت اپنی آنکھوں سے نہیں دیکھ سکتے ہیں؛ اور خصییر۔ اپنی انفرادیت اور ذاتی، اخلاقی اور اخلاقی رہنمای اصولوں کا پتہ لگانے کی صلاحیت جس کے اندر ہم اسے سب سے زیادہ خوشی سے پورا کر سکتے ہیں۔ یہ ہمارے بنیادی تصورات اور اقدار کے ساتھ گھر ار ابطہ ہے اور ہم کیا بن سکتے ہیں اس کے وزن کے ساتھ ہے۔

**پھر عادت 3** دوسری تخلیق ہے، مادی تخلیق۔ یہ عادات 1 اور 2 کی تکمیل، حقیقت، قدرتی ظہور ہے۔ یہ اصول پر مرکوز ہونے کی طرف آزادانہ ارادے کی مشق ہے۔ یہ دن بہ دن، دن بہ لمحہ ایسا کرنا ہے۔ عادات 1 اور 2 بالکل ضروری ہیں اور عادت 3 کے لئے لازمی ہیں۔ آپ پہلے اپنی فعال فطرت سے آگاہ اور ترقی کے بغیر اصول پر مرکوز نہیں بن سکتے ہیں۔ آپ پہلے اپنے تصورات اور تفہیم سے آگاہ ہوئے بغیر اصول پر مرکوز نہیں بن سکتے ہیں۔

انہیں کیسے تبدیل کیا جائے اور انہیں اصولوں کے ساتھ ہم آہنگ کیا جائے۔ آپ اس منفرد شرکت کے وثائق اور توجہ کے بغیر اصول پر مرکوز نہیں بن سکتے جو آپ کی ہے۔

لیکن اس بنیاد کے ساتھ، آپ موثر خود انتظام کی مشق کر کے، دن بہ لمحہ، زندگی گزارنے کی عادت 3 کے ذریعہ اصول پر مبنی، دن رات اور دن بہ لمحہ بن سکتے ہیں۔

یاد رکھیں، انتظامیہ قیادت سے واضح طور پر مختلف ہے۔ قیادت بنیادی طور پر ایک اعلیٰ طاقت، دائیں دماغ کی سرگرمی ہے۔ یہ ایک آرٹ سے زیادہ ہے۔ یہ ایک فلسفے پر مبنی ہے۔ جب آپ ذاتی قیادت کے مسائل سے نمٹ رہے ہوں تو آپ کو زندگی کے حتیٰ سوالات پوچھنے ہوں گے۔

لیکن ایک بار جب آپ ان مسائل سے نمٹ لیتے ہیں، ایک بار جب آپ ان کو حل کر لیتے ہیں تو، آپ کو اپنے جوابات کے مطابق زندگی بنانے کے لئے اپنے آپ کو موثر طریقے سے منظم کرنا ہو گا۔ اگر آپ "صحیح جنگل" میں بھی نہیں ہیں تو اچھی طرح سے انتظام کرنے کی صلاحیت سے زیادہ فرق نہیں پڑتا ہے۔ لیکن اگر آپ صحیح جنگل میں ہیں، تو اس سے سب فرق پڑتا ہے۔ در حقیقت، اچھی طرح سے انتظام کرنے کی صلاحیت معیار اور یہاں تک کہ دوسری تخلیق کے وجود کا تعین کرتی ہے۔ نظم و نسق موثر خود مختاری کا ٹوٹنا، تجزیہ، ترتیب، مخصوص اطلاق، بائیں دماغ کا وقت پر مبنی پہلو ہے۔ میری ذاتی تاثیر کا طریقہ یہ ہے: بائیں سے انتظام کریں؛ دائیں سے قیادت کریں۔

## آزاد ڈبلیو آئی ایل کے پیاوائی آر

خود آگاہی، تخلیل اور ضمیر کے علاوہ، یہ چوتھا انسانی وظیفہ ہے۔

- آزادانہ ارادہ - جو واقعی موثر خود انتظام کو ممکن بناتا ہے۔ یہ فیصلے کرنے اور انتخاب کرنے اور ان کے مطابق کام کرنے کی صلاحیت ہے۔ یہ عمل کرنے کے بجائے عمل کرنے کی صلاحیت ہے، اس پروگرام کو

فعال طور پر انجام دینے کی صلاحیت ہے جو ہم نے دیگر تین انڈو منٹس کے ذریعے تیار کیا ہے۔ انسانی مرضی ایک حیرت انگیز چیز ہے۔ وقتاً فوقتاً اس نے ناقابلِ یقین مشکلات کے باوجود کامیابی حاصل کی ہے۔ اس دنیا کے ہیلین کیلر آزاد ارادے کی قدر، طاقت کا ڈرامائی ثبوت دیتے ہیں۔

لیکن جب ہم موثر سیلفِ مینجنٹ کے تناظر میں اس وظیفے کا جائزہ لیتے ہیں تو ہمیں احساس ہوتا ہے کہ یہ عام طور پر ڈرامائی، ظاہری، زندگی میں ایک بار کی جانے والی کوشش نہیں ہے جو پائیدار کامیابی لاتی ہے۔ با اختیار بنانا یہ سکھنے سے آتا ہے کہ ہم ہر روز کیے جانے والے فیصلوں میں اس عظیم وظیفے کو کس طرح استعمال کریں۔

ہم نے اپنی روزمرہ کی زندگی میں جس حد تک اپنی آزادانہ خواہش کو فروغ دیا ہے اس کی پیمائش ہماری ذاتی دیانت داری سے کی جاتی ہے۔ دیانت داری بنیادی طور پر وہ قدر ہے جو ہم اپنے آپ پر رکھتے ہیں۔ یہ ہماری صلاحیت ہے کہ ہم اپنے آپ سے وعدے کریں اور ان پر عمل کریں، "اپنی بات پر چلنے" کی صلاحیت رکھتے ہیں۔ یہ خود کے ساتھ عزت ہے، کردار اخلاقیات کا ایک بنیادی حصہ ہے، فعال ترقی کا جو ہر ہے۔

موثر انتظام چیزوں کو اولیت دے رہا ہے۔ اگرچہ قیادت فیصلہ کرتی ہے کہ "پہلی چیزیں" کیا ہیں، لیکن یہ انتظامیہ ہے جو انہیں دن بہ دن، لمحہ بہ لمحہ اولیت دیتی ہے۔ نظم و نسق نظم و ضبط ہے، اسے انجام دینا۔ نظم و ضبط شاگرد سے فلسفے تک، شاگرد سے فلسفے تک، شاگرد سے اصولوں کے ایک مجموعے کے لیے، شاگرد سے اقدار کے ایک مجموعے کے لیے، شاگرد سے ایک اہم مقصد کے لیے، ایک اعلیٰ مقصد کے لیے یا اس مقصد کی نمائندگی کرنے والے شخص سے نکلتا ہے۔

دوسرے لفظوں میں، اگر آپ اپنے آپ کے ایک موثر میئجھر ہیں تو، آپ کا نظم و ضبط اندر سے آتا ہے۔ یہ آپ کی آزاد مرضی کا ایک کام ہے۔ آپ اپنی گھری اقدار اور ان کے منع کے شاگرد، پیر و کار ہیں۔ اور آپ کے پاس اپنے احساسات، اپنے جذبات، اپنے مزاج کو ان اقدار کے تابع کرنے کی خواہش،

دیانت داری ہے۔

میرے پسندیدہ مضماین میں سے ایک ای ایم گرے کے لکھے ہوئے "کامیابی کا عام تجھیہ" ہے۔

انہوں نے اپنی زندگی ایک ایسی چیز کی تلاش میں گزار دی جو تمام کامیاب لوگ بانٹتے ہیں۔ انہوں نے پایا کہ یہ مشکل کام، خوش قسمتی، یا ہوشیار انسانی تعلقات نہیں تھے، حالانکہ یہ سب اہم تھے۔ ایک عضر جو باقی سب سے بالاتر نظر آتا ہے وہ عادت 3 کے جو ہر کی عکاسی کرتا ہے۔ سب سے پہلے چیزوں کو ترجیح دینا۔

انہوں نے کہا کہ کامیاب شخص کو وہ کام کرنے کی عادت ہوتی ہے جو ناکامیوں کو پسند نہیں ہوتی۔ "وہ ضروری طور پر ایسا کرنا بھی پسند نہیں کرتے۔ لیکن ان کی ناپسندیدگی ان کے مقصد کی طاقت کے تابع ہے۔

اس ماتحتی کے لیے ایک مقصد، ایک مشن، ایک عادت اور سمت اور قدر کا واضح احساس، اندر سے جلتا ہوا "ہاں!" کی ضرورت ہوتی ہے جس سے دوسری چیزوں کو "نہیں" کہنا ممکن ہوتا ہے۔ اس کے لئے آزادانہ ارادے کی بھی ضرورت ہوتی ہے، جب آپ کچھ نہیں کرنا چاہتے ہیں تو اسے کرنے کی طاقت، کسی بھی لمحے کے جذبے یا خواہش کے بجائے آپ کی اقدار کا ایک فنکشن بننا۔ یہ آپ کی فعال پہلی تخلیق کے ساتھ ایمانداری کے ساتھ کام کرنے کی طاقت ہے۔

### وقت کے چار بھی اینیریز ایمانجنٹ

عادت 3 میں ہم زندگی اور وقت کے انتظام کے میدان میں حل کیے گئے بہت سے سوالات سے نمٹ رہے ہیں۔ اس دلچسپ شعبے کے ایک دیرینہ طالب علم کی حیثیت سے، مجھے ذاتی طور پر قائل کیا جاتا ہے کہ وقت کے انتظام کے شعبے میں بہترین سوچ کے جو ہر کو ایک ہی جملے میں پکڑا جا سکتا ہے برجیجات کے اردو گرد منظم اور عمل درآمد۔ یہ فقرہ ٹائم میجنٹ تھیوری کی تین نسلوں کے ارتقاء کی نمائندگی کرتا ہے، اور اسے بہترین طریقے سے کیسے کرنا ہے یہ مختلف طریقوں اور مواد کی توجہ کا مرکز ہے۔

ذاتی انتظام انسانی کوششوں کے بہت سے دوسرے شعبوں کی طرح ایک نمونے میں تیار ہوا ہے۔ اہم

تر قیاتی زور، یا "لہریں"، جیسا کہ ایلوں ٹولر انہیں کہتے ہیں، لگاتار ایک دوسرے کی پیروی کرتے ہیں، ہر ایک ایک اہم نئی جہت کا اضافہ کرتا ہے۔ مثال کے طور پر سماجی ترقی میں زرعی انقلاب کے بعد صنعتی انقلاب آیا جس کے بعد معلوماتی انقلاب آیا۔ ہر آنے والی لہرنے سماجی اور ذاتی ترقی میں اضافہ پیدا کیا۔

اسی طرح، وقت کے انتظام کے شعبے میں، ہر نسل اپنے سامنے والے پر تعمیر کرتی ہے۔ ہر ایک ہمیں اپنی زندگیوں پر زیادہ سے زیادہ کنٹرول کی طرف لے جاتا ہے۔ پہلی لہریا نسل کو نوٹوں اور چیک لسٹوں کے ذریعہ نمایاں کیا جا سکتا ہے، جو ہمارے وقت اور توانائی پر رکھے گئے بہت سے مطالبات کو تسلیم کرنے اور شمولیت کی کچھ جھلک دینے کی کوشش ہے۔

دوسری نسل کو کلینڈر اور تقریری کی کتابوں کی خصوصیت دی جا سکتی ہے۔ یہ لہر مستقبل کی طرف دیکھنے، مستقبل میں واقعات اور سرگرمیوں کو شیدول کرنے کی کوشش کی عکاسی کرتی ہے۔

تیسرا نسل موجودہ ٹائم مینجنٹ فیلڈ کی عکاسی کرتی ہے۔ یہ ان پچھلی نسلوں میں ترجیحات، اقدار کی وضاحت، اور ان اقدار کے ساتھ ان کے تعلقات کی بنیاد پر سرگرمیوں کی نسبتاً قدر کا موازنہ کرنے کے اہم خیال میں اضافہ کرتا ہے۔ اس کے علاوہ، یہ اہداف کے تعین پر توجہ مرکوز کرتا ہے۔ مخصوص طویل، درمیانی اور قلیل مدتی اہداف جن کی طرف وقت اور توانائی اقدار کے ساتھ ہم آہنگی کے ساتھ ہدایت کی جائے گی۔ اس میں روزانہ کی منصوبہ بندی کا تصور بھی شامل ہے، ان اہداف اور سرگرمیوں کو پورا کرنے کے لئے ایک مخصوص منصوبہ بنانا جو سب سے زیادہ قابل قدر ہیں۔

اگرچہ تیسرا نسل نے ایک اہم کردار ادا کیا ہے، لیکن لوگوں نے یہ محسوس کرنا شروع کر دیا ہے کہ "موثر" شیدولنگ اور وقت کا کنٹرول اکثر نقصان دہ ہوتا ہے۔ کار کردگی کی توجہ توقعات پیدا کرتی ہے جو امیر تعلقات کو فروغ دینے، انسانی ضروریات کو پورا کرنے، اور روزانہ کی بنیاد پر بے ساختہ لمحات سے لطف انداز ہونے کے موقع سے ٹکراتی ہیں۔

نتیجتاً، بہت سے لوگ ٹائم مینجنٹ پروگراموں اور منصوبہ سازوں کی طرف سے بند ہو گئے ہیں جو

انہیں بہت زیادہ شیدوں، بہت محدود محسوس کرتے ہیں، اور وہ "بچے کو غسل کے ساتھ باہر پھینک دیتے ہیں۔

پانی، تعلقات، خود ساختگی اور معیار زندگی کو برقرار رکھنے کے لئے پہلی یادو سری نسل کی تکنیکوں کی طرف لوٹنا۔

لیکن ایک ابھرتی ہوئی چوتھی نسل ہے جو قسم میں مختلف ہے۔ یہ تسلیم کرتا ہے کہ "ٹائم مینجنٹ" واقعی ایک غلط فہمی ہے۔ چیزیں وقت کا انتظام کرنے کے لئے نہیں ہے، بلکہ خود کو منظم کرنے کے لئے ہے۔ اطمینان توقع کے ساتھ ساتھ احساس کا بھی ایک کام ہے۔ اور توقعات (اور اطمینان) ہمارے اثر و رسوخ کے دائرے میں پوشیدہ ہیں۔

چیزوں اور وقت پر توجہ مرکوز کرنے کے بجائے، چوتھی نسل کی توقعات تعلقات کو برقرار رکھنے اور بڑھانے اور نتائج حاصل کرنے پر توجہ مرکوز کرتی ہیں۔ مختصر میں، پی / پی سی توازن کو برقرار رکھنے پر۔

## کوادرنٹ دوم

مینجنٹ کی چوتھی نسل کی بنیادی توجہ اگلے صفحے پر دیئے گئے ٹائم مینجنٹ میٹر کس ڈایاگرام میں پکڑی جاسکتی ہے۔ بنیادی طور پر، ہم چار طریقوں میں سے ایک میں وقت گزارتے ہیں۔ جیسا کہ آپ دیکھ سکتے ہیں، دو عوامل جو کسی سرگرمی کی وضاحت کرتے ہیں وہ فوری اور اہم ہیں۔ فوری طور پر اس پر فوری توجہ دینے کی ضرورت ہے۔ یہ ہے "اب!" فوری چیزیں ہم پر عمل کرتی ہیں۔ ایک بجھے والا فون فوری ہے۔ زیادہ تر لوگ صرف فون کی گھنٹی بجانے کی اجازت دینے کے خیال کو برداشت نہیں کر سکتے ہیں۔

آپ سامان تیار کرنے میں گھنٹوں صرف کر سکتے ہیں، آپ سب کپڑے پہن سکتے ہیں اور کسی خاص مسئلے پر تبادلہ خیال کرنے کے لئے کسی شخص کے دفتر کا سفر کر سکتے ہیں، لیکن اگر آپ وہاں رہتے ہوئے فون بجھتے ہیں تو، یہ عام طور پر آپ کے ذاتی دورے پر ترجیح دیتا ہے۔

اگر آپ کسی کو فون کرتے ہیں تو، بہت سے لوگ نہیں ہیں جو کہیں گے، "میں 15 منٹ میں آپ کے پاس پہنچ جاؤں گا۔ بس ٹھہرو۔" لیکن زیادہ تر لوگ شاید آپ کو دفتر میں کم از کم اتنے لمبے وقت تک انتظار کرنے دیں گے جب تک کہ وہ کسی اور کے ساتھ ٹیلی فون پر بات چیت مکمل نہ کریں۔

فوری معاملات عام طور پر نظر آتے ہیں۔ وہ ہم پر دباؤ ڈالتے ہیں۔ وہ کارروائی پر اصرار کرتے ہیں۔ وہ اکثر دوسروں کے ساتھ مقبول ہیں۔ وہ عام طور پر ہمارے سامنے ہوتے ہیں۔ اور اکثر وہ خوشگوار، آسان، کرنے میں مزہ ہیں۔ لیکن اکثر وہ غیر اہم ہوتے ہیں!

TIME MANAGEMENT MATRIX		
	URGENT	NOT URGENT
IMPORTANT	I ACTIVITIES: Crises Pressing problems Deadline-driven projects	II ACTIVITIES: Prevention, PC activites Relationship building Recognizing new opportunities Planning, recreation
NOT IMPORTANT	III ACTIVITIES: Interruptions, some calls Some mail, some reports Some meetings Proximate, pressing matters Popular activites	IV ACTIVITIES: Trivia, busywork Some mail Some phone calls Time wasters Pleasant activites

دوسری طرف، اہمیت کا تعلق نتائج سے ہے۔ اگر کچھ اہم ہے تو، یہ آپ کے مشن، آپ کی اقدار، آپ کے اعلیٰ ترجیحی اهداف میں حصہ ڈالتا ہے۔

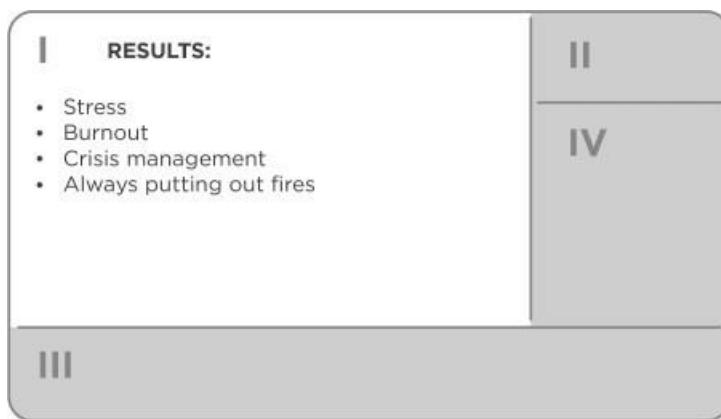
ہم فوری معاملات پر دعمل ظاہر کرتے ہیں۔ اہم معاملات جو فوری نہیں ہیں ان میں مزید پہل کی ضرورت ہے، زیادہ

سرگرمی۔ ہمیں موقع سے فائدہ اٹھانے کے لئے کام کرنا چاہئے، چیزوں کو انجام دینے کے لئے۔ اگر ہم عادت 2 پر عمل نہیں کرتے ہیں، اگر ہمیں اس بات کا واضح اندازہ نہیں ہے کہ اہم کیا ہے، ہماری زندگی میں ہم کیا نتائج چاہتے ہیں، تو ہم آسانی سے فوری طور پر جواب دینے کی طرف مائل ہو جاتے ہیں۔

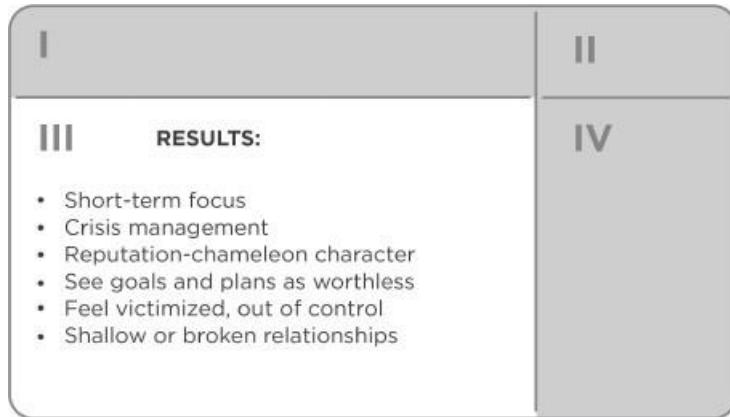
ٹائم مینجنمنٹ میٹرکس میں چار کواڈرنٹ پر ایک لمحے کے لئے دیکھیں۔ کواڈرنٹ 1 فوری اور اہم دونوں ہے۔ یہ اہم نتائج سے متعلق ہے جس پر فوری توجہ کی ضرورت ہے۔ ہم عام طور پر کواڈرنٹ 1 میں سرگرمیوں کو "بھر ان" یا "مسائل" کہتے ہیں۔ ہم سب کی زندگی میں کچھ کوڈرنٹ آئی سرگرمیاں ہیں۔ لیکن کواڈرنٹ آئی بہت سے لوگوں کو کھاتا ہے۔ وہ کرائسنس میجرز، مسائل کا سامنا کرنے والے لوگ، ڈیڈلائن سے چلنے والے پروڈیوسر ہیں۔

جب تک آپ کواڈرنٹ 1 پر توجہ مرکوز کرتے ہیں، یہ اس وقت تک بڑا اور بڑا ہوتا رہتا ہے جب تک کہ یہ آپ پر حاوی نہ ہو جائے۔ یہ تیز رفتار سرف کی طرح ہے۔ ایک بہت بڑا مسئلہ آتا ہے اور آپ کو گرا دیتا ہے اور آپ کا صفائیا ہو جاتا ہے۔ آپ صرف ایک اور کا سامنا کرنے کے لئے جدوجہد کرتے ہیں جو آپ کو گرا تا ہے اور آپ کو زمین پر گرا دیتا ہے۔

کچھ لوگوں کو ہر روز پورے دن مسائل کا سامنا کرنا پڑتا ہے۔ ان کے پاس واحد راحت یہ ہے کہ وہ کواڈرنٹ چہارم کی غیر اہم، فوری سرگرمیوں سے فرار ہو رہے ہیں۔ لہذا جب آپ ان کے کل میٹرکس پر نظر ڈالتے ہیں تو، ان کا 90 فیصد وقت کواڈرنٹ 1 میں ہوتا ہے اور بقیہ 10 فیصد میں سے زیادہ تر کواڈرنٹ چہارم میں ہوتا ہے، جس میں کواڈرنٹ 2 اور 3 پر بہت کم توجہ دی جاتی ہے۔ اسی طرح وہ لوگ جو بھر ان کے ذریعے اپنی زندگی کا انتظام کرتے ہیں۔



ایسے دوسرے لوگ بھی ہیں جو "فوری، لیکن اہم نہیں" کو اڈرنٹ III میں بہت زیادہ وقت گزارتے ہیں، یہ سوچ کر کہ وہ کو اڈرنٹ 1 میں ہیں۔ وہ اپنا زیادہ تر وقت ان چیزوں پر رد عمل ظاہر کرنے میں گزارتے ہیں جو فوری ہیں، یہ فرض کرتے ہوئے کہ وہ بھی اہم ہیں۔ لیکن حقیقت یہ ہے کہ ان معاملات کی فوری ضرورت اکثر دوسروں کی ترجیحات اور توقعات پر مبنی ہوتی ہے۔



وہ لوگ جو تقریباً خاص طور پر کو اڈرنٹس III اور IV میں وقت گزارتے ہیں بنیادی طور پر غیر ذمہ دارانہ زندگی گزارتے ہیں۔



مؤثر لوگ کو اڈرنٹ III اور IV سے باہر رہتے ہیں کیونکہ، فوری یا نہیں، وہ اہم نہیں ہیں۔ وہ کو اڈرنٹ دوم میں زیادہ وقت گزار کر کو اڈرنٹ 1 کو بھی سائز تک سکھرتے ہیں۔

کو اڈرنٹ دوم مؤثر ذاتی انتظام کا دل ہے۔ یہ ان چیزوں سے متعلق ہے جو فوری نہیں ہیں، لیکن اہم ہیں۔ یہ تعلقات کی تعمیر، ذاتی مشن کا بیان لکھنے، طویل مدتی منصوبہ بندی، ورزش، احتیاطی دیکھ بھال، تیاری جیسی چیزوں سے متعلق ہے۔ وہ تمام چیزیں جو ہم جانتے ہیں کہ ہمیں کرنے کی ضرورت ہے، لیکن کسی نہ کسی طرح شاید ہی کبھی کرنے کے آس پاس پہنچیں، کیونکہ وہ فوری نہیں ہیں۔

I

II

**RESULTS:**

- Vision, perspective
- Balance
- Discipline
- Control
- Few crises

پیٹر ڈر کر کا کہنا ہے کہ موثر لوگ مسائل کا شکار نہیں ہوتے۔ وہ موقع پر بنی ہیں۔ وہ موقع فراہم کرتے ہیں اور بھوکے مسائل کا سامنا کرتے ہیں۔ وہ احتیاط سے سوچتے ہیں۔ ان کے پاس حقیقی کوادرنٹ ون بحر ان اور ہنگامی صور تحال ہے جن پر ان کی فوری توجہ کی ضرورت ہے، لیکن یہ تعداد نسبتاً کم ہے۔ وہ کوادرنٹ دوم کی اہم، لیکن فوری نہیں، اعلیٰ لیورج صلاحیت سازی کی سرگرمیوں پر توجہ مرکوز کر کے پی اور پی سی کو توازن میں رکھتے ہیں۔

ٹائم مینجنٹ میٹر کس کو ذہن میں رکھتے ہوئے، اب ایک لمحہ لیں اور غور کریں کہ آپ نے اس باب کے آغاز میں سوالات کا جواب کیسے دیا۔ وہ کس چوتھائی حصے میں فٹ ہوتے ہیں؟ کیا وہ اہم ہیں؟ کیا وہ فوری ہیں؟

میرا اندازہ یہ ہے کہ وہ شاید کوادرنٹ دوم میں فٹ ہوتے ہیں۔ وہ واضح طور پر اہم ہیں، انتہائی اہم ہیں، لیکن فوری نہیں ہیں۔ اور چونکہ وہ فوری نہیں ہیں، آپ انہیں نہیں کرتے ہیں۔

اب ان سوالات کی نوعیت پر ایک بار پھر نظر ڈالیں: آپ اپنی ذاتی اور پیشہ ورانہ زندگی میں کیا ایک کام کر سکتے ہیں جو اگر آپ باقاعدگی سے کرتے ہیں تو آپ کی زندگی میں زبردست ثبت تبدیلی آئے گی؟ کوادرنٹ دوم کی سرگرمیوں کا اس طرح کا اثر ہوتا ہے۔ جب ہم انہیں کرتے ہیں تو ہماری تاثیر کو انہم چھلانگلاتی ہے۔

\*\*\*

میں نے شاپنگ سینٹر مینجرز کے ایک گروپ سے بھی ایسا ہی سوال پوچھا۔ "اگر آپ اپنے پیشہ ورانہ کام میں ایک ایسا کام کرتے ہیں جو آپ جانتے ہیں کہ نتائج پر بہت ثابت اثرات مرتب کرے گا، تو یہ کیا ہو گا؟" ان کا متفقہ جواب کرایہ داروں، شاپنگ سینٹر کے اندر اسٹورز کے مالکان کے ساتھ مددگار ذاتی

تعلقات قائم کرنا تھا، جو ایک چوتھائی سرگرمی ہے۔

ہم نے اس وقت کا تجزیہ کیا جو وہ اس سرگرمی پر خرچ کر رہے تھے۔ یہ 5 فیصد سے بھی کم تھا۔ ان کے پاس اچھی وجہات تھیں۔ ایک کے بعد ایک مسائل۔ ان کے پاس رپورٹیں، ملاقاتیں، جواب دینے کے لیے خط و کتابت، فون کالز، مسلسل رکاوٹیں تھیں۔ کواڈرنٹ میں نے انہیں کھالیا تھا۔

وہ اسٹور مینجرز کے ساتھ بہت کم وقت گزار رہے تھے، اور جو وقت انہوں نے گزارا وہ منفی تو انائی سے بھرا ہوا تھا۔ اسٹور مینجرز کے پاس جانے کی واحد وجہ معاہدے کو نافذ کرنا تھا۔ رقم جمع کرنا یا اشتہارات یا دیگر طریقوں پر تبادلہ خیال کرنا جو مرکز کی ہدایات سے مطابقت نہیں رکھتے تھے، یا اسی طرح کی کوئی چیز۔ اسٹور مالکان خوشحالی کی بات تو دور کی بات، بقا کے لیے جدوجہد کر رہے تھے۔ ان کے پاس روزگار کے مسائل، لاگت کے مسائل، انوینٹری کے مسائل، اور بہت سے دیگر مسائل تھے۔ ان میں سے زیادہ تر کے پاس مینجنٹ کی کوئی تربیت نہیں تھی۔ کچھ کافی اچھے تاجر تھے، لیکن انہیں مدد کی ضرورت تھی۔ کراچیہ دار شاپنگ سینٹر کے مالکان کو دیکھنا بھی نہیں چاہتے تھے۔ ان کا مقابلہ کرنے کے لئے صرف ایک اور مسئلہ تھا۔ لہذا مالکان نے فعال ہونے کا فیصلہ کیا۔ انہوں نے اپنے مقصد، اپنی اقدار، اپنی ترجیحات کا تعین کیا۔ ان ترجیحات کے مطابق، انہوں نے کراچیہ داروں کے ساتھ تعلقات میں مدد کرنے میں اپنا تقریباً ایک تھائی وقت خرچ کرنے کا فیصلہ کیا۔

تقریباً ڈیڑھ سال تک اس تنظیم کے ساتھ کام کرتے ہوئے، میں نے انہیں تقریباً 20 فیصد تک بڑھتے ہوئے دیکھا، جو چار گنا سے زیادہ اضافے کی نمائندگی کرتا ہے۔ اس کے علاوہ، انہوں نے اپنا کردار تبدیل کیا۔ وہ کراچیہ داروں کے سنتے والے، ٹریز، کنسٹنٹ بن گئے۔ ان کے تبادلے ثابت تو انائی سے بھرے ہوئے تھے۔

اس کا اثر ڈرامائی، گھرا تھا۔ وقت اور طریقوں کے بجائے رشتوں اور نتائج پر توجہ مرکوز کرنے سے، تعداد میں اضافہ ہوا، کراچیہ دار نئے خیالات اور مہارتوں سے پیدا ہونے والے نتائج سے خوش تھے، اور

شاپنگ سینٹر کے میں جو زیادہ موثر اور مطمئن تھے اور کراچی دارکی طرف سے بڑھتی ہوئی فروخت کی بنیاد پر  
ممکنہ کراچیہ داروں اور لیز آمد نی کی اپنی فہرست میں اضافہ کیا۔

اسٹورز۔ وہ اب پولیس والے یا ہوورنگ سپروائزر نہیں تھے۔ وہ مسائل حل کرنے والے، مددگار تھے۔

\*\*\*

چاہے آپ یونیورسٹی کے طالب علم ہوں، اسمبلی لائنس میں کام کرنے والے ہوں، گھر بیو خاتون ہوں، فیشن ڈیزائنر ہوں، یا کسی کمپنی کے صدر ہوں، میر امانا ہے کہ اگر آپ پوچھیں کہ کواڈرنٹ دوم میں کیا ہے اور اس کے پیچھے جانے کے لئے فعالیت پیدا کریں گے، تو آپ کو وہی نتائج ملیں گے۔ آپ کی تاثیر ڈرامائی طور پر بڑھ جائے گی۔ آپ کے بھر ان اور مسائل قابل انتظام تناسب میں سکھ جائیں گے کیونکہ آپ آگے کی سوچ رہے ہوں گے، جڑوں پر کام کریں گے، احتیاطی کام کریں گے جو حالات کو بھرانوں میں تبدیل ہونے سے روکتے ہیں۔ ٹائم مینجنمنٹ کی اصطلاح میں، اسے پیر یو اصول کہا جاتا ہے۔ 80 فیصد نتائج 20 فیصد سرگرمیوں سے باہر نکلتے ہیں۔

### "ایناو" کہنے کے لئے میں کیا کرتا ہوں

شروع میں کواڈرنٹ دوم کے لئے وقت حاصل کرنے کے لئے واحد جگہ کواڈرنٹ III اور IV سے ہے۔ آپ کواڈرنٹ 1 کی نوری اور اہم سرگرمیوں کو نظر انداز نہیں کر سکتے ہیں، اگرچہ یہ سائز میں سکھ جائے گا کیونکہ آپ کواڈرنٹ 2 میں روک تھام اور تیاری کے ساتھ زیادہ وقت گزارتے ہیں۔ لیکن کواڈرنٹ دوم کے لئے ابتدائی وقت تیسرا اور چوتھے سے باہر آنا ہو گا۔

آپ کو کواڈرنٹ II پر کام کرنے کے لئے فعال ہونا ہو گا کیونکہ کواڈرنٹ I اور III آپ پر کام کرتے ہیں۔ کواڈرنٹ دوم کی اہم ترجیحات کو "ہاں" کہنے کے لئے، آپ کو دیگر سرگرمیوں کے لئے "نہیں" کہنا

سیکھنا ہو گا، بعض اوقات بظاہر ضروری چیزیں۔

\* \* \*

کچھ عرصہ پہلے، میری بیوی کو ایک کمپنی کے چیئرمین کی حیثیت سے خدمات انجام دینے کے لئے مدعو کیا گیا تھا۔ اس کے پاس واقعی بہت سی اہم چیزیں تھیں جن پر وہ کام کرنے کی کوشش کر رہی تھی، اور وہ واقعی ایسا نہیں کرنا چاہتی تھی۔ لیکن اس نے اس میں دباؤ محسوس کیا اور آخر کار راضی ہو گئی۔

پھر اس نے اپنے ایک عزیز دوست کو فون کر کے پوچھا کہ کیا وہ اپنی کمپنی میں خدمات انجام دے گی۔ اس کے دوست نے کافی دیر تک سنا اور پھر کہا، "سینڈرا، یہ ایک حیرت انگیز پروجیکٹ کی طرح لگتا ہے، واقعی ایک قابل قدر کام۔ میں آپ کی طرف سے مجھے اس کا حصہ بننے کی دعوت دینے کی بہت تعریف کرتا ہوں۔ میں اس سے فخر محسوس کرتا ہوں۔ کئی وجوہات کی بنا پر میں خود شرکت نہیں کروں گا، لیکن میں آپ کو بتانا چاہتا ہوں کہ میں آپ کی دعوت کی کتنی قدر کرتا ہوں۔"

سینڈرا ایک خوشگوار "نہیں" کے سوا کسی بھی چیز کے لئے تیار تھی۔ اس نے میری طرف مڑ کر آہ بھری، "کاش میں نے یہ کہا ہوتا۔"

\* \* \*

میرا مطلب یہ نہیں ہے کہ آپ کو اہم خدمت کے منصوبوں میں شامل نہیں ہونا چاہئے۔ یہ چیزیں اہم ہیں۔ لیکن آپ کو یہ فیصلہ کرنا ہو گا کہ آپ کی سب سے بڑی ترجیحات کیا ہیں اور دوسری چیزوں کو "نہیں" کہنے

کے لئے خوشگوار، مسکراتے ہوئے، غیر سنجیدگی سے ہمت رکھیں۔ اور جس طرح آپ ایسا کرتے ہیں وہ یہ ہے کہ اندر سے ایک بڑا "ہاں" جل رہا ہے۔ "بہترین" کا دشمن اکثر "اچھا" ہوتا ہے۔

ذہن میں رکھیں کہ آپ ہمیشہ کسی چیز کو "نہیں" کہہ رہے ہیں۔ اگر یہ آپ کی زندگی میں ظاہری، فوری چیزوں کے لئے نہیں ہے تو، یہ شاید زیادہ بنیادی، انتہائی اہم چیزوں کے لئے ہے۔ یہاں تک کہ جب ضروری چیز اچھی ہو تو بھی اچھائی آپ کو بہترین سے روک سکتی ہے، اگر آپ اسے چھوڑ دیں تو آپ کو اپنے انوکھے تعاون سے روک سکتے ہیں۔

\*\*\*

جب میں ایک بڑی یونیورسٹی میں یونیورسٹی تعلقات کا ڈائریکٹر تھا، تو میں نے ایک بہت ہی باصلاحیت، فعال، تخلیقی مصنف کی خدمات حاصل کیں۔ ایک دن، جب وہ کچھ مہینوں تک کام پر رہے، تو میں ان کے دفتر گیا اور ان سے کچھ ضروری معاملات پر کام کرنے کے لئے کہا جو مجھ پر دباؤ ڈال رہے تھے۔  
اس نے کہا، "اسٹیفن، تم مجھ سے جو چاہو گے میں کروں گا۔ بس میں آپ کے ساتھ اپنی صورتحال شیئر کرتا ہوں۔"

پھر وہ مجھے اپنے وال بورڈ پر لے گئے، جہاں انہوں نے دور جن سے زیادہ منصوبوں کی فہرست دی تھی جن پر وہ کام کر رہے تھے، جس میں کار کر دگی کے معیار اور ڈیل لائن کی تاریخیں بھی شامل تھیں جن پر پہلے واضح طور پر بات چیت کی گئی تھی۔ وہ انتہائی نظم و ضبط کے مالک تھے، یہی وجہ ہے کہ میں سب سے پہلے ان سے ملنے گیا تھا۔ اگر آپ کچھ کرنا چاہتے ہیں تو اسے کسی مصروف آدمی کو دے دیں۔  
پھر اس نے کہا، "اسٹیفن، جو کام تم چاہتے ہو اسے صحیح طریقے سے کرنے میں کئی دن لگیں گے۔ آپ چاہیں گے کہ میں آپ کی درخواست کو پورا کرنے کے لئے ان میں سے کون سا منصوبہ تاخیر یا منسوخ کروں؟"

ٹھیک ہے، میں اس کی ذمہ داری نہیں لینا چاہتا تھا۔ میں عملے میں سب سے زیادہ پیداواری لوگوں میں سے ایک کے پہیے میں صرف اس وجہ سے نہیں ڈالنا چاہتا تھا کہ میں اس وقت بحران سے نمٹ رہا تھا۔ میں جو کام کرنا چاہتا تھا وہ فوری تھا، لیکن اہم نہیں تھا۔ اس لیے میں نے جا کر ایک اور کراکس مینجر تلاش کیا اور اسے نوکری دے دی۔

\*\*\*

ہم روزانہ چیزوں کو "ہاں" یا "نہیں" کہتے ہیں، عام طور پر دن میں کئی بار۔ صحیح اصولوں کا مرکز اور ہمارے ذاتی مشن پر توجہ ہمیں ان فیصلوں کو موثر طریقے سے کرنے کے لئے حکمت کے ساتھ با اختیار بناتا ہے۔ جیسا کہ میں مختلف گروپوں کے ساتھ کام کرتا ہوں، میں انہیں بتاتا ہوں کہ موثر وقت اور زندگی کے انتظام کا جو ہر متوازن ترجیحات کے ارد گرد منظم اور عملدرآمد کرنا ہے۔ پھر میں یہ سوال پوچھتا ہوں: اگر آپ اپنے آپ کو تین شعبوں میں سے کسی ایک میں قصور وار ٹھہراتے ہیں، تو یہ ہو گا: (1) ترجیح دینے میں ناکامی؛

(2) ان ترجیحات کے ارد گرد منظم ہونے کی نااہلی یا خواہش؛ یا (3) ان کے ارد گرد عمل درآمد کرنے، اپنی ترجیحات اور تنظیم کے ساتھ رہنے کے لئے نظم و ضبط کی کمی؟ زیادہ تر لوگ کہتے ہیں کہ ان کی بنیادی غلطی نظم و ضبط کی کمی ہے۔ گھری سوچ کے بعد، میرا منا ہے کہ ایسا نہیں ہے۔ بنیادی مسئلہ یہ ہے کہ ان کی ترجیحات ان کے دل و دماغ میں گھرائی سے نہیں بسی ہیں۔ انہوں نے واقعی عادت 2 کو داخل نہیں کیا ہے۔

ایسے بہت سے لوگ ہیں جو اپنی زندگی میں کو اڈرنٹ دوم کی سرگرمیوں کی اہمیت کو تسلیم کرتے ہیں، چاہے وہ ان کی شناخت اس طرح کریں یا نہ کریں۔ اور وہ ان سرگرمیوں کو ترجیح دینے کی کوشش کرتے ہیں اور انہیں صرف خود نظم و ضبط کے ذریعے اپنی زندگی میں ضم کرنے کی کوشش کرتے ہیں۔ لیکن ایک اصولی مرکز اور ذاتی مشن بیان کے بغیر، ان کے پاس اپنی کوششوں کو برقرار رکھنے کے لئے ضروری بنیاد نہیں ہے۔ وہ پتوں پر، نظم و ضبط کے رویوں اور طرز عمل پر کام کر رہے ہیں، یہاں تک کہ جڑوں کی جانچ پڑتاں کرنے کے بارے میں سوچے بغیر، ان بنیادی تصورات جن سے ان کے فطری رویے اور طرز عمل بہہ رہے ہیں۔

کو اڈرنٹ II فوکس ایک ایسا نمونہ ہے جو ایک بنیادی مرکز سے باہر بڑھتا ہے۔ اگر آپ اپنے شریک

حیات، اپنے پیسے، اپنے دوستوں، آپ کی خوشی، یا کسی بیرونی عنصر پر مرکوز ہیں، تو آپ اپنی زندگی پر مرکوز بیرونی طاقتون پر رد عمل ظاہر کرتے ہوئے، کوڈرنٹ I اور III میں واپس چینک دیئے جائیں گے۔ یہاں تک کہ اگر آپ اپنے آپ پر مرکوز ہیں تو، آپ اس لمحے کے محرک پر رد عمل ظاہر کرتے ہوئے I اور III میں ختم ہو جائیں گے۔ آپ کی آزاد مردی اکیلے آپ کو اپنے مرکز کے خلاف موثر طریقے سے نظم و ضبط نہیں کر سکتی ہے۔

آرکیٹیکچرل میکسیم کے الفاظ میں، شکل فنکشن کی پیروی کرتی ہے۔ اسی طرح، انتظامیہ قیادت کی پیروی کرتی ہے۔ جس طرح سے آپ اپنا وقت گزارتے ہیں وہ اس کا نتیجہ ہے جس طرح آپ اپنے وقت اور وقت کو دیکھتے ہیں۔

جس طرح آپ واقعی اپنی ترجیحات کو دیکھتے ہیں۔ اگر آپ کی ترجیحات ایک اصولی مرکز اور ذاتی مشن سے نکلتی ہیں، اگر وہ آپ کے دل اور آپ کے ذہن میں گہرائی سے پودے لگائے جاتے ہیں تو، آپ کو اڈرنٹ دوم کو اپنا وقت خرچ کرنے کے لئے ایک قدرتی، دلچسپ جگہ کے طور پر دیکھیں گے۔

اگر آپ کے اندر اس سے بڑا "ہاں" نہیں جل رہا ہے تو کو اڈرنٹ تھری کی مقبولیت کو "نہیں" کہنا یا کو اڈرنٹ چہارم میں فرار ہونے کی خوشی کے لئے تقریباً ممکن ہے۔ جب آپ کے پاس اپنے پروگرام کی جانچ پڑتاں کرنے کے لئے خود آگاہی ہو گی۔ اور تخيّل اور ضمیر ایک نیا، منفرد، اصول پر منی پروگرام تشکیل دے گا جس کے لئے آپ "ہاں" کہہ سکتے ہیں۔ تبھی آپ کے پاس غیر اہم کو حقیقی مسکراہٹ کے ساتھ "نہیں" کہنے کی کافی آزادانہ قوت ارادی ہو گی۔

## کو اڈرنٹ دوم میں منتقل ہونا

اگر کو اڈرنٹ دوم کی سرگرمیاں واضح طور پر موثر ذاتی انتظام کا مرکز ہیں۔ "پہلی چیزیں" جو ہمیں سب سے پہلے رکھنے کی ضرورت ہے۔ تو ہم ان چیزوں کے ارد گرد کس طرح منظم اور عمل درآمد کرتے ہیں؟ ٹائم مینجنٹ کی پہلی نسل ترجیح کے تصور کو بھی تسلیم نہیں کرتی ہے۔ یہ ہمیں نوٹ اور "کرنے" کی فہرستیں فراہم کرتا ہے جسے ہم عبور کر سکتے ہیں، اور جب بھی ہم کسی چیز کو چیک کرتے ہیں تو ہم کامیابی کا عارضی احساس محسوس کرتے ہیں، لیکن فہرست میں شامل اشیاء کو کوئی ترجیح نہیں دی جاتی ہے۔ اس کے علاوہ، فہرست میں جو کچھ ہے اور زندگی میں ہماری حتیٰ اقدار اور مقاصد کے درمیان کوئی تعلق نہیں ہے۔ ہم صرف اس چیز کا جواب دیتے ہیں جو ہمارے شعور میں داخل ہوتا ہے اور بظاہر ایسا کرنے کی ضرورت ہے۔

بہت سے لوگ اس پہلی نسل کے پیر اڈاٹم سے انتظام کرتے ہیں۔ یہ کم سے کم مزاحمت کا راستہ ہے۔

کوئی درد یا تناو نہیں ہے۔ "بہاؤ کے ساتھ چلنا" مزہ ہے۔ بیرونی طور پر نافذ کردہ ڈسپلن اور شیڈول لوگوں کو یہ احساس دلاتے ہیں کہ وہ نتائج کے ذمہ دار نہیں ہیں۔

لیکن پہلی نسل کے مینیجر، تعریف کے مطابق، موثر لوگ نہیں ہیں۔ وہ بہت کم پیداوار کرتے ہیں، اور ان کا طرز زندگی ان کی پیداواری صلاحیت کو بڑھانے کے لئے کچھ نہیں کرتا ہے۔ بیرونی قوتوں کی جانب سے دبائے جانے کی وجہ سے انہیں اکثر ناقابل بھروسہ اور غیر ذمہ دارانہ سمجھا جاتا ہے اور ان میں کنٹرول اور خود اعتمادی کا احساس بہت کم ہوتا ہے۔

دوسری نسل کے مینیجر ز تھوڑا زیادہ کنٹرول لیتے ہیں۔ وہ پیشگی منصوبہ بندی اور شیڈول کرتے ہیں اور عام طور پر زیادہ ذمہ دار کے طور پر دیکھے جاتے ہیں کیونکہ جب ان سے توقع کی جاتی ہے تو وہ "ظاہر" ہوتے ہیں۔

لیکن ایک بار پھر، وہ جو سرگرمیاں شیڈول کرتے ہیں ان کی گھری اقدار اور اہداف کے ساتھ کوئی ترجیح یا تسلیم شدہ تعلق نہیں ہے۔ ان کے پاس کچھ اہم کامیابیاں ہیں اور وہ شیڈول پر مبنی ہوتے ہیں۔

تیسرا نسل کے مینیجر ز ایک اہم قدم آگے بڑھاتے ہیں۔ وہ اپنی اقدار کو واضح کرتے ہیں اور اہداف مقرر کرتے ہیں۔ وہ ہر دن کی منصوبہ بندی کرتے ہیں اور اپنی سرگرمیوں کو ترجیح دیتے ہیں۔

جیسا کہ میں نے کہا ہے، یہ وہ جگہ ہے جہاں آج زیادہ تر وقت میجنمنٹ فیلڈ ہے۔ لیکن اس تیسرا نسل کی کچھ اہم حدود ہیں۔ سب سے پہلے، یہ بصارت کو محدود کرتا ہے۔ روزانہ کی منصوبہ بندی اکثر اہم چیزوں سے محروم ہو جاتی ہے جو صرف ایک بڑے نقطہ نظر سے دیکھا جاسکتا ہے۔ "روزانہ کی منصوبہ بندی" کی زبان فوری طور پر توجہ مرکوز کرتی ہے۔ "اب"۔ اگرچہ تیسرا نسل کی ترجیحات سرگرمی کو ترتیب فراہم کرتی ہیں، لیکن یہ سرگرمی کی بنیادی اہمیت پر سوال نہیں اٹھاتی ہے۔ یہ سرگرمی کو اصولوں، ذاتی مشن، کرداروں اور اہداف کے تناظر میں نہیں رکھتی ہے۔ تیسرا نسل کی قدر پر مبنی روزانہ کی منصوبہ بندی کے نقطہ نظر میں بنیادی طور پر کوڈرنٹ 1 اور 3 کے مسائل اور بحرانوں کو ترجیح دی جاتی ہے۔

اس کے علاوہ، تیسرا نسل متوازن طریقے سے کرداروں کے انتظام کے لئے کوئی اہتمام نہیں کرتی ہے۔ اس میں حقیقت پسندی کا فقدان ہے، جس کی وجہ سے دن کو حد سے زیادہ شیدول کرنے کا رجحان پیدا ہوتا ہے، جس کے نتیجے میں مایوسی پیدا ہوتی ہے اور کبھی کبھار اس منصوبے کو پھینکنے اور چوتھے حصے میں فرار ہونے کی خواہش پیدا ہوتی ہے۔ اور اس کی کارکردگی، وقت کے انتظام کی توجہ تعلقات کو بنانے کے بجائے ان پر دباؤ ڈالتی ہے۔

جبکہ تین نسلوں میں سے ہر ایک نے کسی نہ کسی طرح کے انتظام کی اہمیت کو تسلیم کیا ہے۔

ٹول، کسی نے بھی ایسا آہ تیار نہیں کیا ہے جو کسی شخص کو اصول پر مبنی، کو اڈرنٹ دوم طرز زندگی گزارنے کے لئے با اختیار بناتا ہے۔ پہلی نسل کے نوٹ پیدا اور "کرنے" کی فہرستیں ہمیں ان چیزوں کو پکڑنے کے لئے ایک جگہ سے زیادہ کچھ نہیں دیتی ہیں جو ہمارے شعور میں داخل ہوتی ہیں تاکہ ہم انہیں نہ بھولیں۔ دوسری نسل کی تقریبی کی کتابیں اور کینڈر صرف اپنے مستقبل کے وعدوں کو ریکارڈ کرنے کے لئے ایک جگہ فراہم کرتے ہیں تاکہ ہم مناسب وقت پر وہاں پہنچ سکیں جہاں ہم نے اتفاق کیا ہے۔

یہاں تک کہ تیسری نسل، منصوبہ سازوں اور مواد کی وسیع ریخ کے ساتھ، بنیادی طور پر لوگوں کو اپنی کو اڈرنٹ 1 اور 3 کی سرگرمیوں کو ترجیح دینے اور منصوبہ بندی کرنے میں مدد کرنے پر توجہ مرکوز کرتی ہے۔ اگرچہ بہت سے ٹریزز اور کنسلنٹنٹس کو اڈرنٹ دوم کی سرگرمیوں کی اہمیت کو تسلیم کرتے ہیں، لیکن تیسری نسل کے اصل منصوبہ بندی کے اوزار ان کے ارد گرد منظم کرنے اور عملدرآمد کی سہولت فراہم نہیں کرتے ہیں۔

جیسا کہ ہر نسل ان سے پہلے کی نسلوں پر تعمیر کرتی ہے، پہلی تین نسلوں میں سے ہر ایک کی طاقت اور کچھ اوزار چو تھی نسل کے لئے بنیادی مواد فراہم کرتے ہیں۔ لیکن ایک نئی جہت کی ضرورت ہے، مثال اور نفاذ کے لئے جو ہمیں کو اڈرنٹ دوم میں جانے، اصول پر مرکوز ہونے اور اپنے آپ کو وہ کام کرنے کے لئے منظم کرنے کے لئے با اختیار بنائے گا جو واقعی سب سے اہم ہے۔

## کیوں ایڈرنٹ II ٹول

کو اڈرنٹ دوم کے انتظام کا مقصد ہماری زندگیوں کو موثر طریقے سے منظم کرنا ہے۔ ٹھوس اصولوں کے مرکز سے، ہمارے ذاتی مشن کے علم سے، اہم اور فوری پر توجہ مرکوز کرنے کے ساتھ، اور ہماری پیداوار میں اضافے اور ہماری پیداوار کی صلاحیت میں اضافے کے درمیان توازن برقرار رکھنے کے فریم

ورک کے اندر۔

ظاہر ہے کہ یہ ان لوگوں کے لیے ایک پر جوش مقصد ہے جو چوتھائی اور چوتھے حصے میں پنی چیزوں کی موٹی چیزوں میں پھنسے ہوئے ہیں۔ لیکن اسے حاصل کرنے کی کوشش کا ذاتی تاثیر پر غیر معمولی اثر پڑے گا۔

کو اڈرنٹ دوم کے منتظم کو چھ اہم معیارات پر پورا اترنے کی ضرورت ہو گی۔

ہم آہنگی سے پتہ چلتا ہے کہ آپ کے وزن اور مشن، آپ کے کردار اور اهداف، آپ کی ترجیحات اور منصوبوں، اور آپ کی خواہشات اور نظم و ضبط کے درمیان ہم آہنگی، اتحاد اور سالمیت ہے۔ آپ کے منصوبہ ساز میں، آپ کے ذاتی مشن کے بیان کے لئے ایک جگہ ہونی چاہئے تاکہ آپ مسلسل اس کا حوالہ دے سکیں۔ آپ کے کرداروں اور مختصر اور طویل مدتی مقاصد دونوں کے لئے بھی جگہ ہونی چاہئے۔

میزان۔ آپ کے آلے کو آپ کی زندگی میں توازن برقرار رکھنے، اپنے مختلف کرداروں کی شناخت کرنے اور انہیں اپنے سامنے رکھنے میں مدد کرنی چاہئے، تاکہ آپ اپنی صحت، اپنے خاندان، پیشہ و رانہ تیاری، یا ذاتی ترقی جیسے اہم شعبوں کو نظر اندازنا کریں۔

بہت سے لوگ سوچتے ہیں کہ ایک شعبے میں کامیابی زندگی کے دوسرے شعبوں میں ناکامی کی تلافی کر سکتی ہے۔ لیکن کیا یہ واقعی ہو سکتا ہے؟ شاید یہ کچھ علاقوں میں محدود وقت کے لئے ہو سکتا ہے۔ لیکن کیا آپ کے پیشے میں کامیابی ٹوٹی ہوئی شادی، خراب صحت، یا ذاتی کردار کی کمزوری کی تلافی کر سکتی ہے؟ حقیقی تاثیر کے لئے توازن کی ضرورت ہوتی ہے، اور آپ کے آلے کو اسے بنانے اور برقرار رکھنے میں آپ کی مدد کرنے کی ضرورت ہے۔

کو اڈرنٹ دوم نوکس۔ آپ کو ایک ایسے آئے کی ضرورت ہے جو آپ کی حوصلہ افزائی کرے، آپ کی حوصلہ افزائی کرے، دراصل آپ کو کو اڈرنٹ II میں ضرورت کا وقت گزارنے میں مدد کرے، تاکہ آپ بھر انوں کو ترجیح دینے کے بجائے روک تھام سے نمٹ سکیں۔ میری رائے میں، ایسا کرنے کا بہترین طریقہ یہ ہے کہ آپ اپنی زندگی کو ہفتہ وار بنیاد پر منظم کریں۔ آپ اب بھی روزانہ کی بنیاد پر خود کو ڈھال سکتے ہیں اور ترجیح دے سکتے ہیں، لیکن بنیادی زور ہفتے کو منظم کرنا ہے۔

ہفتہ وار بنیاد پر منظم ہوتا روزانہ کی منصوبہ بندی سے کہیں زیادہ توازن اور سیاق و سبق فراہم کرتا ہے۔ ایسا لگتا ہے کہ اس ہفتے کو وقت کی واحد، مکمل اکائی کے طور پر واضح ثقافتی تسلیم کیا جاتا ہے۔ کاروبار، تعلیم، اور معاشرے کے بہت سے دیگر پہلو ہفتے کے فریم ورک کے اندر کام کرتے ہیں، توجہ مرکوز سرمایہ کاری کے لئے مخصوص دن مقرر کرتے ہیں اور دیگر آرام یا ترغیب کے لئے۔ یہودی مسیحیوں کی بنیادی اخلاقیات سبت کا احترام کرتی ہیں، ہر سات میں سے ایک دن جو ترقی کے مقاصد کے لیے مختص کیا جاتا ہے۔

زیادہ تر لوگ ہفتوں کے لحاظ سے سوچتے ہیں۔ لیکن تیسری نسل کی منصوبہ بندی کے زیادہ تر اوزار روزانہ کی منصوبہ بندی پر توجہ مرکوز کرتے ہیں۔ اگرچہ وہ آپ کو اپنی سرگرمیوں کو ترجیح دینے میں مدد کر سکتے ہیں، لیکن وہ بنیادی طور پر صرف بحرانوں اور مصروفیت کو منظم کرنے میں آپ کی مدد کرتے ہیں۔ ٹکلیف یہ نہیں ہے کہ آپ کے شیدوں میں کیا ہے اسے ترجیح دیں، بلکہ اپنی ترجیحات کو شیدوں کر دیں۔ اور یہ ہفتے کے تناظر میں بہترین طور پر کیا جا سکتا ہے۔

ایک "لوگ" جہت۔ آپ کو ایک ٹول کی بھی ضرورت ہے جو لوگوں سے متعلق ہو، نہ کہ صرف شیدوں۔ اگرچہ آپ وقت سے نہنٹنے میں کارکردگی کے لحاظ سے سوچ سکتے ہیں، لیکن ایک اصول پر مبنی شخص لوگوں کے ساتھ نہنٹنے میں تاثیر کے لحاظ سے سوچتا ہے۔ ایسے اوقات ہوتے ہیں جب اصول پر مبنی کو اڈرنٹ دوم کی زندگی کو لوگوں کے حوالے کرنے کی ضرورت ہوتی ہے۔ آپ کے آئے کو اس قدر کی عکاسی کرنے کی ضرورت ہے، جب شیدوں پر عمل نہیں کیا جاتا ہے تو جرم پیدا کرنے کے بجائے نفاذ کو آسان بنانے کے لئے۔

چک۔ آپ کی منصوبہ بندی کا آلہ آپ کا خادم ہونا چاہئے، کبھی بھی آپ کا مالک نہیں۔ چونکہ یہ آپ کے

لئے کام کرنا ہے، لہذا یہ آپ کے انداز، آپ کی ضروریات، آپ کے مخصوص طریقوں کے مطابق ہونا چاہئے۔

پورٹبلیٹی۔ آپ کا ٹول پورٹبل بھی ہونا چاہئے، تاکہ آپ اسے زیادہ تر وقت اپنے ساتھ لے جاسکیں۔ آپ بس کی سواری کرتے وقت اپنے ذاتی مشن کے بیان کا جائزہ لینا چاہیں گے۔ ہو سکتا ہے کہ آپ کسی ایسی چیز کے مقابلے میں ایک نئے موقع کی قدر کی پیمائش کرنا چاہیں جو آپ پہلے ہی منصوبہ بندی کر چکے ہیں۔ اگر آپ کا منتظم پورٹبل ہے تو، آپ اسے اپنے ساتھ رکھیں گے تاکہ اہم ڈیٹا ہمیشہ پہنچ میں رہے۔

چونکہ کواڈرنٹ II موثر سیلف میجنٹ کا دل ہے، لہذا آپ کو ایک ایسے آئے کی ضرورت ہے جو آپ کو کواڈرنٹ دوم میں منتقل کرے۔ چوتھی نسل کے تصور کے ساتھ میرے کام نے خاص طور پر اوپر درج معیار کے مطابق ڈیزائن کردہ ایک ٹول کی تخلیق کا باعث بنائے۔ لیکن بہت سے اچھے تیسرا نسل کے اوزار آسانی سے اپنائے جاسکتے ہیں۔ چونکہ اصول درست ہیں، لہذا مشقیں یا مخصوص اپیلی کیشنز ایک فرد سے دوسرے میں مختلف ہو سکتی ہیں۔

## کواڈرنٹ دوم ایسا ایل ایف میجر بننا

اگرچہ یہاں میری کوشش اصولوں کو سکھانے کی ہے، نہ کہ طریقوں کو، لیکن مجھے یقین ہے کہ آپ چوتھی نسل کے اصولوں اور باختیار فطرت کو بہتر طور پر سمجھ سکتے ہیں اگر آپ واقعی اصول پر مبنی، کواڈرنٹ دوم بیس سے ایک ہفتہ منظم کرنے کا تجربہ کرتے ہیں۔ کواڈرنٹ دوم کی تنظیم میں چار اہم سرگرمیاں شامل ہیں۔

کرداروں کی شناخت۔ پہلا کام اپنے کلیدی کرداروں کو لکھنا ہے۔ اگر آپ نے واقعی اپنی زندگی میں

کرداروں پر سنجیدگی سے غور نہیں کیا ہے تو، آپ فوری طور پر ذہن میں آنے والی باتوں کو لکھ سکتے ہیں۔ ایک فرد کے طور پر آپ کا ایک کردار ہے۔ آپ خاندان کے رکن کے طور پر ایک یا ایک سے زیادہ کرداروں کی فہرست بنانا چاہتے ہیں۔ شوہر یا بیوی، ماں یا باپ، بیٹا یا بیٹی، دادا دادی، خالہ، چچا اور کزن کے توسعی شدہ خاندان کا رکن۔ آپ اپنے کام میں کچھ کرداروں کی فہرست بنانا چاہتے ہیں، مختلف شعبوں کی نشاندہی کرتے ہوئے جن میں آپ باقاعدگی سے وقت اور توانائی کی سرمایہ کاری کرنا چاہتے ہیں۔ تم

چرچ یا کمیونٹی کے معاملات میں کردار ہو سکتا ہے۔

آپ کو کرداروں کو اس طرح سے بیان کرنے کے بارے میں فکر کرنے کی ضرورت نہیں ہے جس کے ساتھ آپ اپنی باقی زندگی گزاریں گے۔ صرف ہفتے پر غور کریں اور ان علاقوں کو لکھیں جن میں آپ اگلے سات دنوں کے دوران اپنے آپ کو وقت گزارتے ہوئے دیکھتے ہیں۔

یہاں دو مثالیں ہیں کہ لوگ اپنے مختلف کرداروں کو کس طرح دیکھ سکتے ہیں۔

فرد . 1	ذاتی ترقی
. 2	زوج شریک حیات / والدین
. 3	والدین مینیجر نئی مصنوعات
. 4	رئیل اسٹیٹ سیلنر پرسن مینیجر ریسرچ
. 5	مینیجر اسٹاف دیو۔ کمیونٹی سروس
. 6	مینیجر ایڈمنیستریشن سمفونی بورڈ کے ممبر
7	چیئرمین یونائیٹڈ وے

اہداف کا انتخاب کریں۔ اگلا مرحلہ ایک یادداہم نتائج کے بارے میں سوچنا ہے جو آپ کو لگتا ہے کہ آپ کو اگلے سات دنوں کے دوران ہر کردار میں حاصل کرنا چاہئے۔ ان کو اہداف کے طور پر ریکارڈ کیا جائے گا۔ (اگلا صفحہ دیکھیں)۔



کم از کم ان میں سے کچھ اہداف کو کواڑنٹ دوم کی سرگرمیوں کی عکاسی کرنی چاہئے۔ مثالی طور پر، یہ هفتہ وار اہداف ان طویل مدتی اہداف سے منسلک ہوں گے جن کی آپ نے اپنے ذاتی مشن کے بیان کے ساتھ مل کر نشاندہی کی ہے۔ لیکن یہاں تک کہ اگر آپ نے اپنا مشن بیان نہیں لکھا ہے تو، جب آپ اپنے ہر کردار اور ہر کردار کے لئے ایک یاد و اہداف پر غور کرتے ہیں تو آپ کو احساس، احساس مل سکتا ہے کہ کیا اہم ہے۔

شید و نگ. اب آپ اپنے اہداف کو ذہن میں رکھتے ہوئے آنے والے ہفتے کو دیکھ سکتے ہیں اور انہیں حاصل کرنے کے لئے وقت مقرر کر سکتے ہیں۔ مثال کے طور پر، اگر آپ کا مقصد آپ کے ذاتی مشن کے بیان کا پہلا مسودہ تیار کرنا ہے تو، آپ اس پر کام کرنے کے لئے اتوار کو دو گھنٹے کا وقت مختص کرنا چاہتے ہیں۔ اتوار (یا ہفتے کا کوئی دوسرا دن جو آپ، آپ کے ایمان، یا آپ کے حالات کے لئے خاص ہے) اکثر ہوتا ہے

ہفتہ وار اہتمام سمیت اپنی زیادہ ذاتی طور پر ترقی کی سرگرمیوں کی منصوبہ بندی کرنے کا بہترین وقت ہے۔ یہ واپس آنے، ترغیب حاصل کرنے، اپنی زندگی کو اصولوں اور اقدار کے تناظر میں دیکھنے کا ایک اچھا وقت ہے۔

اگر آپ ورزش کے ذریعے جسمانی طور پر فٹ ہونے کا ہدف مقرر کرتے ہیں تو، آپ اس مقصد کو حاصل کرنے کے لئے ہفتے کے دوران تین یا چار دن، یا ممکنہ طور پر ہفتے کے دوران ہر دن ایک گھنٹہ مختص کرنا چاہیں گے۔ کچھ اہداف ایسے ہیں جو آپ صرف کاروباری اوقات کے دوران ہی حاصل کر سکتے ہیں، یا کچھ جو آپ صرف ہفتے کے دن کر سکتے ہیں جب آپ کے بچے گھر پر ہوں۔ کیا آپ دن کے بجائے ہفتے کو منظم کرنے کے کچھ فوائد دیکھنا شروع کر سکتے ہیں؟

کرداروں کی نشاندہی کرنے اور اہداف مقرر کرنے کے بعد، آپ ہر ہدف کو ہفتے کے ایک مخصوص دن میں ترجمہ کر سکتے ہیں، یا تو ترجمی آئیٹم کے طور پر یا، اس سے بھی بہتر، ایک مخصوص ملاقات کے طور پر۔ آپ اپنے سالانہ یا ماہانہ کلینڈر کو کسی بھی ملاقات کے لئے بھی چیک کر سکتے ہیں جو آپ نے پہلے کی ہے اور اپنے اہداف کے تناظر میں ان کی اہمیت کا جائزہ لے سکتے ہیں، جن کو آپ اپنے شیدول میں رکھنے کا فیصلہ کرتے ہیں انہیں منتقل کر سکتے ہیں اور دوسروں کو ری شیدول یا منسون کرنے کے منصوبے بناسکتے ہیں۔

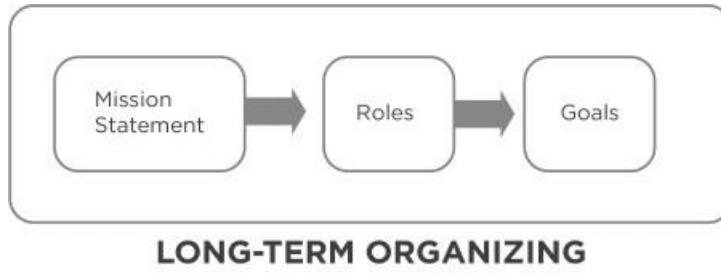
جب آپ مندرجہ ذیل ہفتہ وار شیدول کا مطالعہ کرتے ہیں تو، مشاہدہ کریں کہ انہیں سب سے اہم، اکثر کواڈرنٹ دوم، اہداف میں سے ہر ایک کو کس طرح ایک مخصوص ایکشن پلان میں شیدول یا ترجمہ کیا گیا ہے۔ اس کے علاوہ، "شارپ دی سو" کے لیبل والے باس پر توجہ دیں جو چار انسانی طول و عرض میں سے ہر ایک میں کواڈرنٹ دوم کی اہم تجدید کی سرگرمیوں کی منصوبہ بندی کرنے کے لئے ایک جگہ فراہم کرتا ہے جس کی وضاحت عادت 7 میں کی جائے گی۔

یہاں تک کہ ہفتے کے دوران 19 اہم اہداف کو حاصل کرنے کے لئے مختص وقت کے ساتھ، شیدول پر باقی غیر طے شدہ جگہ کی مقدار کو دیکھیں! سب سے پہلے چیزوں کو ترجیح دینے کے لئے آپ کو با اختیار

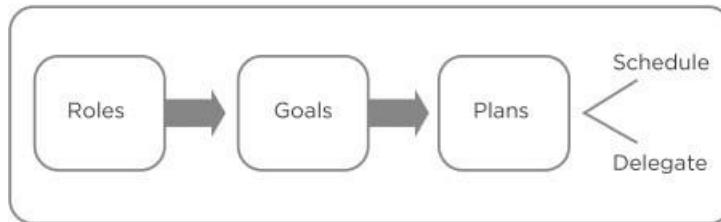
بنانے کے ساتھ ساتھ، کواڈرنٹ دوم ہفتہ وار اہتمام آپ کو غیر متوقع واقعات سے نہیں، اگر آپ کو ضرورت ہو تو ملاقاتوں کو تبدیل کرنے، دوسروں کے ساتھ تعلقات اور بات چیت سے لطف اندوز ہونے، بے ساختہ تجربات سے گھری لطف اندوز ہونے کی آزادی اور لچک فراہم کرتا ہے، یہ جانتے ہوئے کہ آپ نے اپنی زندگی کے ہر شعبے میں کلیدی مقاصد کو پورا کرنے کے لئے اپنے ہفتے کو فعال طور پر منظم کیا ہے۔

The WEEKLY SCHEDULE™		WEEK OF:	SUNDAY	MONDAY
Roles	Goals	Weekly Priorities	Today's Priorities	
INDIVIDUAL—PERSONAL DEVELOPMENT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rough draft mission statement (1)</li> <li>Register seminar (2)</li> <li>Visit Frank in hospital (3)</li> </ul>			(16) Salary review report
SPOUSE/PARENT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confirm symphony tickets (4)</li> <li>Tim's science project (5)</li> <li>Sarah's bike (6)</li> </ul>			
MANAGER—NEW PRODUCTS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Test market parameters (7)</li> <li>Interv. ass't candidates (8)</li> <li>Study consumer survey (9)</li> </ul>			
MANAGER—RESEARCH	<ul style="list-style-type: none"> <li>Study last test result (10)</li> <li>Work on bonding prob. (11)</li> <li>Network with Ken and Peter (12)</li> </ul>			
MANAGER—STAFF DEVELOPMENT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Review responsibilities with Janie (13)</li> <li>Visit with Samuels (14)</li> </ul>			
MANAGER—ADMINISTRATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>End of month reports (15)</li> <li>Salary review report (16)</li> </ul>			4 (3) Frank-hospital
UNITED WAY CHAIRMAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prepare agenda (17)</li> <li>P.R. visit with Conklin (18)</li> <li>Start next year's plan (19)</li> </ul>			7 (6) Sarah's bike
<b>SHARPEN THE SAW</b>			Evening	Evening
Physical _____				
Mental _____				
Spiritual _____				
Social/Emotional _____				

TUESDAY	WEDNESDAY	THURSDAY	FRIDAY	SATURDAY
Today's Priorities				
(2) Send in seminar registration	(12) Ken Peter		(14) Visit Samuels	
Appointments/Commitments				
8	8	8	8	8 Home mgmt. ④ Karla's class
9	9 ⑦ Test market	9 ⑪ Bonding	9 ⑩ Test results	9
10	10 parameters	10 problem	10 study	10
11	11	11	11	11
12	12	12	12 ⑬ Conklin	12
1 ⑨ Study consumer survey	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3 ⑭ Performance	3 ⑮ EOM report	3
4	4	4 review—Janie	4	4
5	5	5	5	5
6 ⑤ Tim's project	6	6 ⑯ United Way	6	6
7	7	7 agenda	7	7
8	8	8 ⑰ Next yrs. plans	8	8
Evening	Evening	Evening	Evening	Evening 7:00 Theater— Browns



**LONG-TERM ORGANIZING**



**WEEKLY ORGANIZING**

روزانہ ڈھلنا کو اڈرنٹ دوم ہفتہ وار انعقاد کے ساتھ، روزانہ کی منصوبہ بندی روزانہ کو اپنانے، سرگرمیوں کو ترجیح دینے اور غیر متوقع واقعات، تعلقات اور تجربات کا با معنی انداز میں جواب دینے کا ایک کام بن جاتی ہے۔

اپنے شیڈول کا جائزہ لینے کے لئے ہر صبح چند منٹ لینے سے آپ کو ان اقدار پر مبنی فیصلوں کے ساتھ رابطے میں رکھا جاسکتا ہے جو آپ نے ہفتے کو منظم کرتے وقت کیے تھے اور ساتھ ہی غیر متوقع عوامل بھی سامنے آسکتے ہیں۔ جیسا کہ آپ دن کا جائزہ لیتے ہیں، آپ دیکھ سکتے ہیں کہ آپ کے کردار اور اہداف ایک قدرتی ترجیح فراہم کرتے ہیں جو آپ کے فطری توازن کے احساس سے بڑھتا ہے۔ یہ ایک نرم، زیادہ دائیں دماغ کی ترجیح ہے جو بالآخر آپ کے ذاتی مشن کے احساس سے نکلتی ہے۔

آپ اب بھی دیکھ سکتے ہیں کہ تیسرا نسل اے، بی، سی یا ۱، ۲، ۳ ترجیحات روزمرہ کی سرگرمیوں کو ضروری ترتیب دیتی ہیں۔ یہ کہنا ایک غلط تضاد ہو گا کہ سرگرمیاں یا تو اہم ہیں یا وہ نہیں ہیں۔ وہ واضح طور پر ایک تسلسل پر ہیں، اور کچھ اہم سرگرمیاں دوسروں کے مقابلے میں زیادہ اہم ہیں۔ ہفتہ وار انعقاد کے تناظر میں، تیسرا نسل کی ترجیحات روزانہ کی توجہ کا حکم دیتی ہیں۔

لیکن اس سے پہلے کہ آپ یہ جان سکیں کہ وہ آپ کے ذاتی مشن کے احساس سے کس طرح تعلق رکھتے ہیں اور وہ آپ کی زندگی کے توازن میں کیسے فٹ ہوتے ہیں، سرگرمیوں کو ترجیح دینے کی کوشش کرنا موثر نہیں ہے۔ ہو سکتا ہے کہ آپ ان چیزوں کو ترجیح دے رہے ہوں اور ان کو پورا کر رہے ہوں جو آپ نہیں چاہتے یا کرنے کی ضرورت نہیں ہے۔

کیا آپ اپنے ہفتے کو اصول پر مبنی، کو اڈرنٹ ٹو مینیجر کے طور پر منظم کرنے اور کسی اور چیز پر مرکوز ایک فرد کی حیثیت سے اپنے دنوں کی منصوبہ بندی کرنے کے درمیان فرق دیکھنا شروع کر سکتے ہیں؟ کیا آپ اس بات کو محسوس کرنا شروع کر سکتے ہیں کہ کو اڈرنٹ دوم کی توجہ آپ کی موجودہ تاثیر کی سطح میں کتنا بڑا فرق ڈالے گی؟

اپنی زندگی میں اصول پر مبنی کو اڈرنٹ دوئم کو منظم کرنے کی طاقت کا تجربہ کرنے کے بعد اور اسے سیکڑوں دوسرے لوگوں کی زندگیوں کو تبدیل کرتے ہوئے دیکھنے کے بعد، مجھے یقین ہے کہ اس سے فرق پڑتا ہے۔ ایک کو انظم ثابت فرق۔ اور جتنی زیادہ مکمل طور پر ہفتہ وار اہداف کو صحیح اصولوں کے وسیع فریم ورک اور ذاتی مشن بیان میں منسلک کیا جائے گا، تاثیر میں اتنا ہی زیادہ اضافہ ہو گا۔

زندہ آئیٹی

ایک بار پھر کمپیوٹر استعارہ کی طرف لوٹتے ہوئے، اگر **عادت 1** کہتا ہے "آپ پروگرامر ہیں" اور **عادت 2** کہتا ہے "پروگرام لکھیں" تو **ہمیست 3** کہتا ہے "پروگرام چلائیں" ، "پروگرام کولائیو کریں۔" اور اس کو جینا بنیادی طور پر ہماری آزاد مرضی، ہماری خود نظم و ضبط، ہماری دیانت داری اور عزم کا ایک کام ہے۔ قلیل مدتی اهداف اور شیڈول یا اس لمحے کے محرک کے لئے نہیں، بلکہ صحیح اصولوں اور ہماری اپنی گہری اقدار کے لئے، جو ہمارے اهداف، ہمارے شیڈول اور ہماری زندگیوں کو معنی اور سیاق و سباق فراہم کرتے ہیں۔

جیسے جیسے آپ اپنے ہفتے سے گزرتے ہیں، بلاشبہ ایسے وقت آئیں گے جب آپ کی سالمیت کو لائے پر رکھا جائے گا۔ کواڈرنٹ تھری میں دیگر لوگوں کی فوری لیکن غیر اہم ترجیحات پر رد عمل ظاہر کرنے کی مقبولیت یا کواڈرنٹ چہارم میں فرار ہونے کی خوشی آپ کی منصوبہ بندی کردہ اہم کواڈرنٹ ٹوسر گرمیوں پر قابو پانے کے لئے خطرہ بن جائے گی۔ آپ کا اصولی مرکز، آپ کی خود آگاہی، اور آپ کا ضمیر آپ کو اپنی آزاد مرضی کو استعمال کرنے اور حقیقی طور پر اہم کے ساتھ دیانت داری برقرار رکھنے کے لئے با اختیار بنانے کے لئے اعلیٰ درجے کی داخلی سلامتی، رہنمائی اور حکمت فراہم کر سکتا ہے۔

لیکن چونکہ آپ سب کچھ جاننے والے نہیں ہیں، لہذا آپ ہمیشہ پیشگوئی نہیں جان سکتے ہیں کہ واقعی کیا اہم ہے۔ جتنا احتیاط سے آپ ہفتے کو منظم کرتے ہیں، ایسے اوقات ہوں گے جب، اصول پر مرکوز شخص کی حیثیت سے، آپ کو اپنے شیڈول کو اعلیٰ قیمت کے ماتحت کرنے کی ضرورت ہوگی۔ چونکہ آپ اصول پر مرکوز ہیں، لہذا آپ امن کے اندر ونی احساس کے ساتھ ایسا کر سکتے ہیں۔

\* \* \*

ایک موقع پر، میرا ایک بیٹا منصوبہ بندی اور کار کر دیگی میں گہری دلچسپی رکھتا تھا۔ ایک دن ان کا شیڈول

بہت سخت تھا، جس میں ہر سرگرمی کے لیے منٹ کا وقت مختص کرنا شامل تھا، جس میں کچھ کتابیں اٹھانا، اپنی گاڑی دھونا اور اپنی گرل فرینڈ کیرول کو "ڈر اپ" کرنا شامل تھا۔

کیرول کے پاس آنے تک سب کچھ شیڈول کے مطابق ہوا۔ وہ ایک طویل عرصے سے ایک دوسرے کو ڈیٹ کر رہے تھے، اور وہ آخر کار اس نتیجے پر پہنچے تھے کہ ایک مسلسل رشته کام نہیں کرے گا۔ لہذا، اپنی کار کر دگی کے ماذل کے مطابق، اس نے اسے بتانے کے لیے دس سے پندرہ منٹ کی ٹیلی فون کال طے کی تھی۔

لیکن یہ خبر اس کے لئے بہت تکلیف دہ تھی۔ ڈیڑھ گھنٹے بعد بھی وہ اس کے ساتھ بہت گہری گفتگو میں مصروف تھا۔ اس کے باوجود، ایک دورہ کافی نہیں تھا۔ یہ صورتحال ان دونوں کے لئے بہت ماہوس کن تجربہ تھا۔

ایک بار پھر، آپ لوگوں کے ساتھ کار کر دگی کے بارے میں نہیں سوچ سکتے ہیں۔ آپ لوگوں کے ساتھ تاثیر اور چیزوں کے ساتھ کار کر دگی کے بارے میں سوچتے ہیں۔ میں نے اختلاف کرنے والے یا اختلاف کرنے والے شخص کے ساتھ "موثر" ہونے کی کوشش کی ہے اور یہ صرف کام نہیں کرتا ہے۔ میں نے کسی مسئلے کو حل کرنے کے لئے کسی بچے یا ملازم کو دس منٹ کا "معیاری وقت" دینے کی کوشش کی ہے، صرف یہ دریافت کرنے کے لئے کہ اس طرح کی "کار کر دگی" نئے مسائل پیدا کرتی ہے اور شاذ و نادر ہی گہری تشویش کو حل کرتی ہے۔

میں بہت سے والدین کو دیکھتا ہوں، خاص طور پر چھوٹے بچوں والی مائیں، اکثر بہت کچھ حاصل کرنے کی خواہش میں ماہوس ہوتی ہیں کیونکہ وہ صرف چھوٹے بچوں کی ضروریات کو پورا کرتے ہیں۔ یاد رکھیں، ماہوسی ہماری توقعات کا ایک کام ہے، اور ہماری توقعات اکثر ہماری اپنی اقدار اور ترجیحات کے بجائے معاشرتی آئینے کی عکاسی کرتی ہیں۔

لیکن اگر آپ کے دل اور دماغ کے اندر عادت 2 ہے تو، آپ کے پاس وہ اعلیٰ اقدار ہیں جو آپ کو چلاتی

ہیں۔ آپ ایمانداری کے ساتھ اپنے شیڈول کو ان اقدار کے متحت کر سکتے ہیں۔ آپ خود کو ڈھال سکتے ہیں۔ آپ چکدار ہو سکتے ہیں۔ جب آپ اپنے شیڈول کو پورا نہیں کرتے ہیں یا جب آپ کو اسے تبدیل کرنا پڑتا ہے تو آپ مجرم محسوس نہیں کرتے ہیں۔

## چوتھے جیا یز لیشن کی پیش رفت

تیسرا نسل کے ظام مینجمنٹ ٹولز کا استعمال کرنے سے لوگوں کی مزاحمت کی ایک وجہ یہ ہے کہ وہ خود ساختہ طور پر کھو دیتے ہیں؛ وہ سخت اور غیر لچکدار ہو جاتے ہیں۔ وہ لوگوں کو شیدول کے ماتحت کرتے ہیں کیونکہ انتظامیہ کی تیسرا نسل کی کارکردگی کا نمونہ اس اصول سے ہم آہنگ نہیں ہے کہ لوگ چیزوں سے زیادہ اہم ہیں۔

چوتھی نسل کا آله اس اصول کو تسلیم کرتا ہے۔ یہ بھی تسلیم کرتا ہے کہ آپ کو کارکردگی کے بجائے تاثیر کے لحاظ سے سب سے پہلے جس شخص پر غور کرنے کی ضرورت ہے وہ خود ہے۔ یہ آپ کی حوصلہ افزائی کرتا ہے کہ آپ کو اڈرنٹ دوم میں وقت گزاریں، اپنی زندگی کو اصولوں پر سمجھنے اور مرکوز کرنے کے لئے، ان مقاصد اور اقدار کا واضح اظہار کریں جو آپ اپنے روزمرہ کے فیصلوں کی ہدایت کرنا چاہتے ہیں۔ اس سے آپ کو اپنی زندگی میں توازن پیدا کرنے میں مدد ملتی ہے۔ یہ آپ کو روزانہ کی منصوبہ بندی کی حدود سے اوپر اٹھنے اور ہفتے کے تناظر میں منظم اور شیدول کرنے میں مدد کرتا ہے۔ اور جب کوئی اعلیٰ قدر آپ کی منصوبہ بندی سے متصادم ہوتی ہے تو یہ آپ کو با اختیار بناتی ہے کہ آپ اپنی خود آگاہی اور اپنے ضمیر کو ان اصولوں اور مقاصد کی صداقت برقرار رکھنے کے لیے استعمال کریں جن کا آپ نے تعین کیا ہے کہ وہ سب سے اہم ہیں۔ روڈمیپ استعمال کرنے کے بجائے، آپ کمپاس استعمال کر رہے ہیں۔

سیلف مینجمنٹ کی چوتھی نسل پانچ اہم طریقوں سے تیسرا نسل سے زیادہ ترقی یافتہ ہے۔

سب سے پہلے، یہ اصول پر مرکوز ہے۔ کو اڈرنٹ دوم کو ہونٹوں کی خدمت دینے سے زیادہ، یہ مرکزی پیراڈائم تخلیق کرتا ہے جو آپ کو اپنے وقت کو اس تناظر میں دیکھنے کا اختیار دیتا ہے کہ واقعی اہم اور موثر کیا ہے۔

دوسری بات یہ ہے کہ یہ ضمیر کی ہدایت پر مبنی ہے۔ یہ آپ کو اپنی گہری اقدار کے مطابق اپنی زندگی کو

اپنی بہترین صلاحیت کے مطابق منظم کرنے کا موقع فراہم کرتا ہے۔ لیکن یہ آپ کو اپنے شیدول کو پر امن طور پر اعلیٰ اقدار کے ماتحت کرنے کی آزادی بھی دیتا ہے۔

تمیرا، یہ آپ کے منفرد مشن کی وضاحت کرتا ہے، بیشمول اقدار اور طویل مدتی اہداف۔ یہ آپ کے ہر دن گزارنے کے طریقے کو سمت اور مقصد دیتا ہے۔

چوتھا، یہ آپ کو کرداروں کی شناخت کر کے، اور ہر ہفتہ ہر کلیدی کردار میں اہداف اور شیدول نگ کی سرگرمیوں کو مقرر کر کے اپنی زندگی کو متوازن کرنے میں مدد کرتا ہے۔

اور پانچواں، یہ ہفتہ وار اہتمام (ضرورت کے مطابق روزانہ مطابقت کے ساتھ) کے ذریعے زیادہ سیاق و سبق فراہم کرتا ہے، ایک دن کے محدود نقطہ نظر سے اوپر اٹھتا ہے اور آپ کے کلیدی کرداروں کے جائزے کے ذریعے آپ کو اپنی گہری اقدار کے ساتھ رابطے میں رکھتا ہے۔

ان پانچوں پیشہ فتوں سے گزرنے والا عملی تھریڈ تعلقات اور نتائج پر بنیادی توجہ اور وقت پر ثانوی توجہ ہے۔

## وندپی اور پی سی میں اضافہ

ہم وہ سب کچھ حاصل کرتے ہیں جو ہم وفد کے ذریعے کرتے ہیں۔ یا تو وقت کے لئے یا دوسرے لوگوں کے لئے۔ اگر ہم وقت کو تفویض کرتے ہیں تو، ہم کار کردگی کے بارے میں سوچتے ہیں۔ اگر ہم دوسرے لوگوں کو تفویض کرتے ہیں، تو ہم تاثیر کے بارے میں سوچتے ہیں۔

بہت سے لوگ دوسرے لوگوں کو تفویض کرنے سے انکار کرتے ہیں کیونکہ انہیں لگتا ہے کہ اس میں بہت زیادہ وقت اور کوشش لگتی ہے اور وہ خود اس کام کو بہتر طریقے سے انجام دے سکتے ہیں۔ لیکن دوسروں کو موثر طریقے سے تفویض کرنا شاید واحد سب سے طاقتور ہائی لیورج سر گرمی ہے۔

دوسرے ہنرمند اور تربیت یافتہ افراد کو ذمہ داری منتقل کرنا آپ کو اپنی توانائیوں کو دیگر اعلیٰ لیورج

سرگرمیوں میں دینے کے قابل بنتا ہے۔ وفد کا مطلب افراد اور تنظیموں دونوں کے لئے ترقی ہے۔ آنجھانی جسی پینی کے حوالے سے کہا گیا کہ انہوں نے اب تک کاسب سے دانشمندانہ فیصلہ یہ کیا کہ وہ یہ محسوس کرنے کے بعد "چھوڑ دیں" کہ وہ اب یہ سب اکیلے نہیں کر سکتے ہیں۔ یہ فیصلہ، جو بہت پہلے کیا گیا تھا، سینکڑوں اسٹورز اور ہزاروں کی ترقی اور ترقی کو ممکن بنتا ہے۔

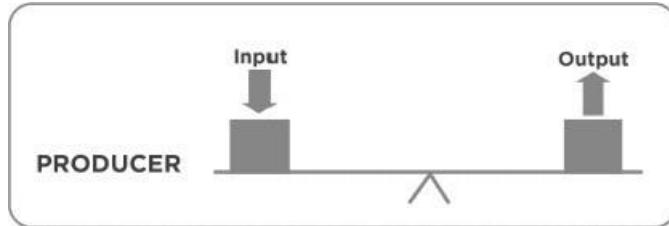
people.

Because delegation involves other people, it is a Public Victory and could well be included in [Habit 4](#). But because we are focusing here on principles of personal management, and the ability to delegate to others is the main difference between the roles of manager and independent producer, I am approaching delegation from the standpoint of your personal managerial skills.

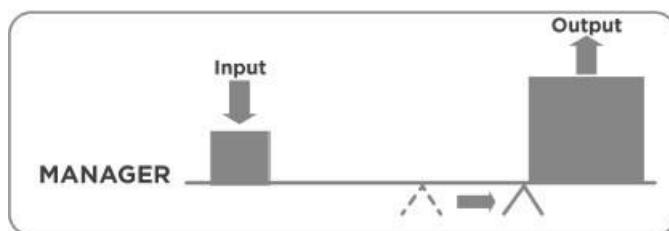
A producer does whatever is necessary to accomplish desired results, to get the golden eggs. A parent who washes the dishes, an architect who draws up blueprints, or a secretary who types correspondence is a producer.

But when a person sets up and works with and through people and systems to produce goldeneggs, that person becomes a manager in the interdependent sense. A parent who delegateswashing the dishes to a child is a manager. An architect who heads a team of other architects is a manager. A secretary who supervises other secretaries and office personnel is an office manager.

A producer can invest one hour of effort and produce one unit of results, assuming no loss of efficiency.



A manager, on the other hand, can invest one hour of effort and produce ten or fifty or a hundred units through effective delegation.



Management is essentially moving the fulcrum over, and the key to effective management is delegation.

## **GOFER DELEGATION**

There are basically two kinds of delegation: “gofer delegation” and “stewardship delegation.” Gofer delegation means “Go for this, go for that, do this, do that, and tell me when it’s done.” Most people who are producers have a gofer delegation paradigm. Remember the machete wielders in the jungle? They are the producers. They roll up their

sleeves and get the job done. If they are given a position of supervision or management, they still think like producers. They don't know how to set up a full delegation so that another person is committed to achieve results. Because they are focused on methods, they become responsible for the results.

\*\*\*

I was involved in a gofer delegation once when our family went water skiing. My son, who is an excellent skier, was in the water being pulled and I was driving the boat. I handed the camera to Sandra and asked her to take some pictures.

At first, I told her to be selective in her picture taking because we didn't have much film left. Then I realized she was unfamiliar with the camera, so I became a little more specific. I told her to be sure to wait until the sun was ahead of the boat and until our son was jumping the wake or making a turn and touching his elbow.

But the more I thought about our limited footage and her inexperience with the camera, the more concerned I became. I finally said, "Look, Sandra, just push the button when I tell you. Okay?" And I spent the next few minutes yelling, "Take it!—Take it!—Don't take it!—Don't take it!" I was afraid that if I didn't direct her every move every second, it wouldn't be done right.

That was true gofer delegation, one-on-one supervision of methods. Many people consistently delegate that way. But how much does it really accomplish? And how many people is it possible to supervise or manage when you have to be involved in every move they make?

There's a much better way, a more effective way to delegate to

other people. And it's based on a paradigm of appreciation of the self-awareness, the imagination, the conscience, and the free will of other people.

## **STEWARDSHIP DELEGATION**

Stewardship delegation is focused on results instead of methods. It gives people a choice of method and makes them responsible for results. It takes more time in the beginning, but it's time well invested. You can move the fulcrum over, you can increase your leverage, through stewardship delegation.

Stewardship delegation involves clear, up-front mutual understanding and commitment regarding expectations in five areas.

**DESIRED RESULTS.** Create a clear, mutual understanding of what needs to be accomplished, focusing on *what*, not *how*; *results*, not *methods*. Spend time. Be patient. Visualize the desired result. Have the person see it, describe it, make out a quality statement of what the results will look like, and by when they will be accomplished.

**GUIDELINES.** Identify the parameters within which the individual should operate. These should be as few as possible to avoid methods delegation, but should include any formidable restrictions. You wouldn't want a person to think he had considerable latitude as long as he accomplished the objectives, only to violate some long-standing traditional practice or value. That kills initiative and sends people back to the gofer's creed: "Just tell me what you want me to do, and I'll do it."

If you know the failure paths of the job, identify them. Be honest and open—tell a person where the quicksand is and where the wild animals are. You don't want to have to reinvent the wheel every day. Let people learn from your mistakes or the mistakes of others. Point out the potential failure paths, what *not* to do, but don't tell them what *to* do. Keep the responsibility for results with them—to do whatever is necessary within the guidelines.

**RESOURCES.** Identify the human, financial, technical, or organizational resources the person can

draw on to accomplish the desired results.

**ACCOUNTABILITY.** Set up the standards of performance that will be used in evaluating the results and the specific times when reporting and evaluation will take place.

**CONSEQUENCES.** Specify what will happen, both good and bad, as a result of the evaluation. This could include such things as financial rewards, psychic rewards, different job assignments, and natural consequences tied into the overall mission of an organization.

Some years ago, I had an interesting experience in delegation with one of my sons. We were having a family meeting, and we had our mission statement up on the wall to make sure our plans were in harmony with our values. Everybody was there.

I set up a big blackboard and we wrote down our goals—the key things we wanted to do—and the jobs that flowed out of those goals. Then I asked for volunteers to do the job.

“Who wants to pay the mortgage?” I asked. I noticed I was the only one with my hand up. “Who wants to pay for the insurance? The food? The cars?” I seemed to have a real monopoly

on the opportunities.

“Who wants to feed the new baby?” There was more interest here, but my wife was the only one with the right qualifications for the job.

As we went down the list, job by job, it was soon evident that Mom and Dad had more than sixty-hour work weeks. With that paradigm in mind, some of the other jobs took on a more proper perspective.

My seven-year-old son, Stephen, volunteered to take care of the yard. Before I actually gave him the job, I began a thorough training process. I wanted him to have a clear picture in his mind of what a well cared for yard was like, so I took him next door to our neighbor’s.

“Look, Son,” I said. “See how our neighbor’s yard is green and clean? That’s what we’re after: *green and clean*. Now come look at our yard. See the mixed colors? That’s not it; that’s not green. Green and clean is what we want. Now how you get it green is up to you. You’re free to do it any way you want, except paint it. But I’ll tell you how I’d do it if it were up to me.”

“How would you do it, Dad?”

“I’d turn on the sprinklers. But you may want to use buckets or a hose. It makes no difference to me. All we care about is that the color is green. Okay?”

“Okay.”

“Now let’s talk about ‘clean,’ Son. Clean means no messes around—no paper, strings, bones, sticks, or anything that messes up the place. I’ll tell you what let’s do. Let’s just clean up half the yard right now and look at the difference.”

So we got out two paper sacks and picked up one side of the yard.

“Now look at this side.

Look at the other side. See the difference?

That’s called clean.” “Wait!” he called. “I see some paper behind that bush!”

“Oh, good! I didn’t notice that newspaper back there. You have good eyes, Son.

“Now before you decide whether or not you’re going to take the job, let me tell you a few more things. Because when you take the job, I don’t do it anymore. It’s your job. It’s called a stewardship. Stewardship means ‘a job with a trust.’ I trust you to do the job, to get it done. Now who’s going to be your boss?”

“You, Dad?”

“No, not me. You’re the boss. You boss yourself. How do you like Mom and Dad nagging you all the time?”

“I don’t.”

“We don’t like doing it either. It sometimes causes a bad feeling, doesn’t it? So you boss yourself. Now, guess who your helper is.”

“Who?”

“I am,” I said. “You

boss me.” “I do?”

“That’s right. But my time to help is limited. Sometimes I’m away. But when I’m here, you tell me how I can help. I’ll do anything you want me to do.”

“Okay!”

“Now guess who judges you.” “Who?”

“You judge

yourself.” “I

do?”

“That’s right. Twice a week the two of us will walk around the yard, and you can show me how it’s coming. How are you going to judge?”

“Green and

clean.”

“Right!”

I trained him with those two words for two weeks before I felt he was ready to take the job.

Finally, the big

day came. “Is it a

deal, Son?” “It’s

a deal.”

“What’s the

job?” “Green

and clean.”

“What’s

green?”

He looked at our yard, which was beginning to look better. Then he pointed next door. “That’s the color of his yard.”

“What’s

clean?” “No

messes.”

“Who’s the

boss?” “I

am.”

“Who’s your helper?”

“You are, when you

have time.” “Who’s the

judge?”

“I am. We’ll walk around two times a week and I can show you

how it’s coming.” “And what will we look for?”

“Green and clean.”

At that time I didn’t mention an allowance. But I wouldn’t hesitate to attach an allowance to such a stewardship.

Two weeks and two words. I thought he was ready.

It was Saturday. And he did nothing. Sunday... nothing. Monday... nothing. As I pulled out of the driveway on my way to work on Tuesday, I looked at the yellow, cluttered yard and the hot July sun on its way up. “Surely he’ll do it today,” I thought. I could rationalize Saturday because that was the day we made the agreement. I could rationalize Sunday; Sunday was for

other things. But I couldn't rationalize Monday. And now it was Tuesday. Certainly he'd do it today. It was summertime. What else did he have to do?

All day I could hardly wait to return home to see what happened. As I rounded the corner, I was met with the same picture I left that morning. And there was my son at the park across the street playing.

This was not acceptable. I was upset and disillusioned by his performance after two weeks of training and all those commitments. We had a lot of effort, pride, and money invested in the yard and I could see it going down the drain. Besides, my neighbor's yard was manicured and beautiful, and the situation was beginning to get embarrassing.

I was ready to go back to gofer delegation. *Son, you get over here and pick up this garbage right now or else!* I knew I could get the golden egg that way. But what about the goose? What would happen to his internal commitment?

So I faked a smile and yelled across the street, "Hi, Son. How's it going?" "Fine!" he returned.

"How's the yard coming?" I knew the minute I said it I had broken our agreement. That's not the way we had set up an accounting. That's

not what we had agreed.

So he felt justified in breaking it, too. “Fine, Dad.”

I bit my tongue and waited until after dinner. Then I said, “Son, let’s do as we agreed. Let’s walk around the yard together and you can show me how it’s going in your stewardship.”

As we started out the door, his chin began to quiver. Tears welled up in his eyes and, by the time we got out to the middle of the yard, he was whimpering.

“It’s so hard, Dad!”

*What’s so hard?* I thought to myself. *You haven’t done a single thing!* But I knew what was hard—self-management, self-supervision. So I said, “Is there anything I can do to help?”

“Would you, Dad?” he

sniffed. “What was our agreement?”

“You said you’d help me if you

had time.” “I have time.”

So he ran into the house and came back with two sacks. He handed me one. “Will you pick that stuff up?” He pointed to the garbage from Saturday night’s barbecue. “It makes me sick!”

So I did. I did exactly what he asked me to do. And that was when he signed the agreement in his heart. It became his yard, his stewardship.

He only asked for help two or three more times that entire summer. He took care of that yard. He kept it greener and cleaner than it had ever been under my stewardship. He even reprimanded his brothers and sisters if they left so much as a gum wrapper on the lawn.

\* \* \*

Trust is the highest form of human motivation. It brings out the very best in people. But it takes time and patience, and it doesn't preclude the necessity to train and develop people so that their competency can rise to the level of that trust.

I am convinced that if stewardship delegation is done correctly, both parties will benefit and ultimately much more work will get done in much less time. I believe that a family that is well organized, whose time has been spent effectively delegating on a one-on-one basis, can organize the work so that everyone can do everything in about an hour a day. But that takes the internal

capacity to want to manage, not just to produce. The focus is on effectiveness, not efficiency.

Certainly you can pick up that room better than a child, but the key is that you want to empower the child to do it. It takes time. You have to get involved in the training and development. It takes time, but how valuable that time is downstream! It saves you so much in the long run.

This approach involves an entirely new paradigm of delegation. In effect, it changes the nature of the relationship. The steward becomes his own boss, governed by a conscience that contains the commitment to agreed upon desired results. But it also releases his creative energies toward doing whatever is necessary in harmony with correct principles to achieve those desired results.

The principles involved in stewardship delegation are correct and applicable to any kind of person or situation. With immature people, you specify fewer desired results and more guidelines, identify more resources, conduct more frequent accountability interviews, and apply more immediate consequences. With more mature people, you have more challenging desired results, fewer guidelines, less frequent accountability, and less measurable but more discernable criteria.

Effective delegation is perhaps the best indicator of effective

management simply because it is so basic to both personal and organizational growth.

## THE QUADRANT II PARADIGM

The key to effective management of self, or of others through delegation, is not in any technique or tool or extrinsic factor. It is intrinsic—in the Quadrant II paradigm that empowers you to see through the lens of importance rather than urgency.

I have included in the Appendix an exercise called “A Quadrant II Day at the Office” which will enable you to see in a business setting how powerfully this paradigm can impact your effectiveness.<sup>4</sup>

As you work to develop a Quadrant II paradigm, you will increase your ability to organize and execute every week of your life around your deepest priorities, to walk your talk. You will not be dependent on any other person or thing for the effective management of your life.

Interestingly, every one of the Seven Habits is in Quadrant II. Every one deals with fundamentally important things that, if done on a regular basis, would make a tremendous positive difference in our lives.

## **APPLICATION SUGGESTIONS:**

- 1 .Identify a Quadrant II activity you know has been neglected in your life—one that, if done well, would have a significant impact in your life, either personally or professionally. Write it down and commit to implement it.
- 2 .Draw a time management matrix and try to estimate what percentage of your time you spend in each quadrant. Then log your time for three days in fifteen-minute intervals. How accurate was your estimate? Are you satisfied with the way you spend your time? What do you need to change?
- 3 .Make a list of responsibilities you could delegate and the people you could delegate to or

train to be responsible in these areas. Determine what is needed to start the process of delegation or training.

- 4 .Organize your next week. Start by writing down your roles and goals for the week, then transfer the goals to a specific action plan. At the end of the week, evaluate how well your plan translated your deep values and purposes into your daily life and the degree of integrity you were able to maintain to those values and purposes.
- 5 .Commit yourself to start organizing on a weekly basis and set up a regular time to do it.
- 6 .Either convert your current planning tool into a fourth generation tool or secure such a tool.
- 7 .Go through “A Quadrant II Day at the Office” ([Appendix B](#)) for a more in-depth understanding of the impact of a Quadrant II paradigm.<sup>5</sup>



TUESDAY	WEDNESDAY	THURSDAY	FRIDAY	SATURDAY
Today's Priorities				
Appointments/Commitments				
8	8	8	8	8
9	9	9	9	9
10	10	10	10	10
11	11	11	11	11
12	12	12	12	12
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
6	6	6	6	6
7	7	7	7	7
8	8	8	8	8
Evening	Evening	Evening	Evening	Evening

*Part Three*

## PUBLIC VICTORY



## **PARADIGMS OF INTERDEPENDENCE**

*There can be no friendship without confidence, and no confidence without integrity.*

SAMUEL JOHNSON

Before moving into the area of public victory, we should remember that effective interdependence can only be built on a foundation of true independence. Private Victory precedes Public Victory. Algebra comes before calculus.

As we look back and survey the terrain to determine where we've been and where we are in relationship to where we're going, we clearly see that we could not have gotten where we are without coming the way we came. There aren't any other roads; there aren't any shortcuts. There's no way to parachute into this terrain. The landscape ahead is covered with the fragments of broken relationships of people who have tried. They've tried to jump into effective relationships without the maturity, the strength of character, to maintain them.

But you just can't do it; you simply have to travel the road. You can't be successful with other people if you haven't paid the price of success with yourself.

\* \* \*

A few years ago when I was giving a seminar on the Oregon coast, a man came up to me and said, "You know, Stephen, I really don't enjoy coming to these seminars." He had my attention.

"Look at everyone else here," he continued. "Look at this beautiful coastline and the sea out there and all that's happening. And all I can do is sit and worry about the grilling I'm going to get from my wife

tonight on the phone.

“She gives me the third degree every time I’m away. Where did I eat breakfast? Who else was there? Was I in meetings all morning? When did we stop for lunch? What did I do during lunch? How did I spend the afternoon? What did I do for entertainment in the evening? Who was with me? What did we talk about?

“And what she really wants to know, but never quite asks, is who she can call to verify everything I tell her. She just nags me and questions everything I do whenever I’m away. It’s taken the bloom out of this whole experience. I really don’t enjoy it at all.”

He did look pretty miserable. We talked for a while, and then he made a very interesting comment. “I guess she knows all the questions to ask,” he said a little sheepishly. “It was at a

seminar like this that I met her... when I was married to someone else!"

I considered the implications of his comment and then said, "You're kind of into 'quick fix,' aren't you?"

"What do you mean?" he replied.

"Well, you'd like to take a screwdriver and just open up your wife's head and rewire that attitude of hers really fast, wouldn't you?"

"Sure, I'd like her to change," he exclaimed. "I don't think it's right for her to constantly grill me like she does."

"My friend," I said, "you can't talk your way out of problems you behave yourself into."

\* \* \*

We're dealing with a very dramatic and very fundamental paradigm shift here. You may try to lubricate your social interactions with personality techniques and skills, but in the process, you may truncate the vital character base. You can't have the fruits without the roots. It's the principle of sequencing: Private Victory precedes Public Victory. Self-mastery and self-discipline are the foundation of good relationships with others.

Some people say that you have to like yourself before you can like others. I think that idea has merit, but if you don't know yourself, if you don't control yourself, if you don't have mastery over yourself, it's very hard to like yourself, except in some short-term, psych-up, superficial way.

Real self-respect comes from dominion over self, from true independence. And that's the focus of Habits 1, 2, and 3. Independence is an achievement. Interdependence is a choice only independent people can make. Unless we are willing to achieve real independence, it's foolish to try to develop human relations skills. We might try. We might even have some degree of success when the sun is shining. But when the difficult times come—and they will—we won't have the foundation to keep things together.

The most important ingredient we put into any relationship is not what we say or what we do, but what we are. And if our words and our actions come from superficial human relations techniques (the Personality Ethic) rather than from our own inner core (the Character Ethic), others will sense that duplicity. We simply won't be able to create and sustain the foundation necessary for effective interdependence.

The techniques and skills that really make a difference in human interaction are the ones that almost naturally flow from a truly independent character. So the place to begin building any relationship is inside ourselves, inside our Circle of Influence, our own character. As we become independent—proactive, centered in correct principles, value driven and able to organize and execute around the priorities in our life with integrity—we then can choose to become interdependent—capable of building rich, enduring, highly productive relationships with other people.

As we look at the terrain ahead, we see that we're entering a whole new dimension. Interdependence opens up worlds of possibilities for deep, rich, meaningful associations, for geometrically increased productivity, for serving, for contributing, for learning, for growing. But it is also where we feel the greatest pain, the greatest frustration, the greatest roadblocks to happiness and success. And we're very aware of that pain because it is acute.

We can often live for years with the chronic pain of our lack of vision, leadership or

management in our personal lives. We feel vaguely uneasy and uncomfortable and occasionally take steps to ease the pain, at least for a time. Because the pain is chronic, we get used to it, we learn to live with it.

But when we have problems in our interactions with other people, we're very aware of acute pain—it's often intense, and we want it to go away.

That's when we try to treat the symptoms with quick fixes and techniques—the Band-Aids of the Personality Ethic. We don't understand that the acute pain is an outgrowth of the deeper, chronic problem. And until we stop treating the symptoms and start treating the problem, our efforts will only bring counterproductive results. We will only be successful at obscuring the chronic pain even more.

Now, as we think of effective interaction with others, let's go back to our earlier definition of effectiveness. We've said it's the P/PC balance, the fundamental concept in the story of the goose and the golden egg.

In an interdependent situation, the golden eggs are the effectiveness, the wonderful synergy, the results created by open communication and positive interaction with others. And to get those eggs on a regular

basis, we need to take care of the goose. We need to create and care for the relationships that make those results realities.

So before we descend from our point of reconnaissance and get into Habits 4, 5, and 6, I would like to introduce what I believe to be a very powerful metaphor in describing relationships and in defining the P/PC balance in an interdependent reality.

## **THE EMOTIONAL BANK ACCOUNT**

We all know what a financial bank account is. We make deposits into it and build up a reserve from which we can make withdrawals when we need to. An Emotional Bank Account is a metaphor that describes the amount of trust that's been built up in a relationship. It's the feeling of safeness you have with another human being.

If I make deposits into an Emotional Bank Account with you through courtesy, kindness, honesty, and keeping my commitments to you, I build up a reserve. Your trust toward me becomes higher, and I can call upon that trust many times if I need to. I can even make mistakes and that trust level, that emotional reserve, will compensate for it. My communication may not be clear, but you'll get my meaning

anyway. You won't make me "an offender for a word." When the trust account is high, communication is easy, instant, and effective.

But if I have a habit of showing courtesy, disrespect, cutting you off, overreacting, ignoring you, becoming arbitrary, betraying your trust, threatening you, or playing little tin god in your life, eventually my Emotional Bank Account is overdrawn. The trust level gets very low. Then what flexibility do I have?

None. I'm walking on mine fields. I have to be very careful of everything I say. I measureevery word. It's tension city, memo haven. It's protecting my backside, politicking. And many organizations are filled with it. Many families are filled with it. Many marriages are filled with it. If a large reserve of trust is not sustained by continuing deposits, a marriage will deteriorate. Instead of rich, spontaneous understanding and communication, the situation becomes one of accommodation, where two people simply attempt to live independent life-styles in a fairly respectful and tolerant way. The relationship may further deteriorate to one of hostility and defensiveness. The "fight or flight" response creates verbal battles, slammed doors, refusal to

talk, emotional withdrawal and self-pity. It may end up in a cold war at home, sustained only by children, sex, social pressure, or image protection. Or it may end up in open warfare in the courts, where bitter ego-destroying legal battles can be carried on for years as people endlessly confess the sins of a former spouse.

And this is in the most intimate, the most potentially rich, joyful, satisfying and productive relationship possible between two people on this earth. The P/PC lighthouse is there; we can either break ourselves against it or we can use it as a guiding light.

Our most constant relationships, like marriage, require our most constant deposits. With continuing expectations, old deposits evaporate. If you suddenly run into an old high school friend you haven't seen for years, you can pick up right where you left off because the earlier deposits are still there. But your accounts with the people you interact with on a regular basis require more constant investment. There are sometimes automatic withdrawals in your daily interactions or in their perception of you that you don't even know about. This is especially true with teenagers in the home.

Suppose you have a teenage son and your normal conversation is something like, "Clean your room. Button your shirt. Turn down the

radio. Go get a haircut. And don't forget to take out the garbage!" Over a period of time, the withdrawals far exceed the deposits.

Now, suppose this son is in the process of making some important decisions that will affect the rest of his life. But the trust level is so low and the communication process so closed, mechanical, and unsatisfying that he simply will not be open to your counsel. You may have the wisdom and the knowledge to help him, but because your account is so overdrawn, he will end up making his decisions from a short-range emotional perspective, which may well result in many negative long-range consequences.

You need a positive balance to communicate on these tender issues.

What do you do?

What would happen if you started making deposits into the relationship? Maybe the opportunity comes up to do him a little kindness—to bring home a magazine on skateboarding, if that's his interest, or just to walk up to him when he's working on a project and offer to help. Perhaps you could invite him to go to a movie with you or take him out for some ice cream. Probably the most important deposit you could make would be just to listen, without judging or preaching or reading your own autobiography into what he says. Just

listen and seek to understand. Let him feel your concern for him, your acceptance of him as a person.

He may not respond at first. He may even be suspicious. “What’s Dad up to now? What technique is Mom trying on me this time?” But as those genuine deposits keep coming, they begin to add up. That overdrawn balance is shrinking.

Remember that quick fix is a mirage. Building and repairing relationships takes time. If you become impatient with his apparent lack of response or his seeming ingratitude, you may make huge withdrawals and undo all the good you’ve done. “After all we’ve done for you, the sacrifices we’ve made, how can you be so ungrateful? We try to be nice and you act like this. I can’t believe it!”

It’s hard not to get impatient. It takes character to be proactive, to focus on your Circle of Influence, to nurture growing things, and not to “pull up the flowers to see how the roots are coming.”

But there really is no quick fix. Building and repairing relationships are long-term investments.

## SIX MAJOR DEPOSITS

Let me suggest six major deposits that build the Emotional Bank Account.

### **Understanding the Individual**

Really seeking to understand another person is probably one of the most important deposits you can make, and it is the key to every other deposit. You simply don't know what constitutes a deposit to another person until you understand that individual. What might be a deposit for you

—going for a walk to talk things over, going out for ice cream together, working on a common project—might not be perceived by someone else as a deposit at all. It might even be perceived as a withdrawal, if it doesn't touch the person's deep interests or needs.

One person's mission is another person's minutiae. To make a deposit, what is important to another person must be as important to you as the other person is to you. You may be working on a high priority project when your six-year-old child interrupts with something that seems trivial to you, but it may be very important from his point of view. It takes **Habit 2** to recognize and recommit yourself

to the value of that person and **Habit 3** to subordinate your schedule to that human priority. By accepting the value he places on what he has to say, you show an understanding of him that makes a great deposit.

\* \* \*

I have a friend whose son developed an avid interest in baseball. My friend wasn't interested in baseball at all. But one summer, he took his son to see every major league team play one game. The trip took over six weeks and cost a great deal of money, but it became a powerful bonding experience in their relationship.

My friend was asked on his return, “Do you like baseball that much?” “No,” he replied, “but I like my son that much.”

\* \* \*

I have another friend, a college professor, who had a terrible relationship with his teenage son. This man's entire life was essentially academic, and he felt his son was totally wasting his life by working

with his hands instead of working to develop his mind. As a result, he was almost constantly on the boy's back, and, in moments of regret, he would try to make deposits that just didn't work. The boy perceived the gestures as new forms of rejection, comparison, and judgment, and they precipitated huge withdrawals. The relationship was turning sour, and it was breaking the father's heart.

One day I shared with him this principle of making what is important to the other person as important to you as the other person is to you. He took it deeply to heart. He engaged his son in a project to build a miniature Wall of China around their home. It was a consuming project, and they worked side by side on it for over a year and a half.

Through that bonding experience, the son moved through that phase in his life and into an increased desire to develop his mind. But the real benefit was what happened to the relationship. Instead of a sore spot, it became a source of joy and strength to both father and son.

\* \* \*

Our tendency is to project out of our own autobiographies what we think other people want or need. We project our intentions on the behavior of others. We interpret what constitutes a deposit based on our own needs and desires, either now or when we were at a similar age or stage in life. If they don't interpret our effort as a deposit, our tendency is to take it as a rejection of our well intentioned effort and to give up.

The Golden Rule says to “Do unto others as you would have others do unto you.” While on the surface that could mean to do for them what you would like to have done for you, I think the more essential meaning is to understand them deeply as individuals, the way you would want to be understood, and then to treat them in terms of that understanding. As one successful parent said about raising children, “Treat them all the same by treating them differently.”

## **Attending to the Little Things**

The little kindnesses and courtesies are so important. Small discourtesies, little unkindnesses, little forms of disrespect make large withdrawals. In relationships, the little things are the big things.

\* \* \*

I remember an evening I spent with two of my sons some years ago. It was an organized father and son outing, complete with gymnastics, wrestling matches, hotdogs, orangeade, and a movie —the works.

In the middle of the movie, Sean, who was then four years old, fell asleep in his seat. His older brother, Stephen, who was six, stayed awake, and we watched the rest of the movie together. When it was over, I picked Sean up in my arms, carried him out to the car and laid him in the back seat. It was very cold that night, so I took off my coat and gently arranged it over and around him.

When we arrived home, I quickly carried Sean in and tucked him into bed. After Stephen put on his “jammies” and brushed his teeth, I lay down next to him to talk about the night out together.

“How’d you like it,

Stephen?” “Fine,” he

answered.

“Did you have

fun?” “Yes.”

“What did you like most?”

“I don’t know. The trampoline, I guess.”

“That was quite a thing, wasn’t it—doing those somersaults and tricks in the air like that?”

There wasn’t much response on his part. I found myself making conversation. I wondered why Stephen wouldn’t open up more. He usually did when exciting things happened. I was a little disappointed. I sensed something was wrong; he had been so quiet on the way home and getting ready for bed.

Suddenly Stephen turned over on his side, facing the wall. I wondered why and lifted myself up just enough to see his eyes welling up with tears.

“What’s wrong, honey? What is it?”

He turned back, and I could sense he was feeling some embarrassment for the tears and his quivering lips and chin.

“Daddy, if I were cold, would you put your coat around me, too?”

Of all the events of that special night out together, the most important was a little act of kindness—a momentary, unconscious showing of love to his little brother.

\* \* \*

What a powerful, personal lesson that experience was to me then and is even now. People are very tender, very sensitive inside. I don't believe age or experience makes much difference. Inside, even within the most toughened and calloused exteriors, are the tender feelings and emotions of the heart.

## **Keeping Commitments**

Keeping a commitment or a promise is a major deposit; breaking one is a major withdrawal. In fact, there's probably not a more massive withdrawal than to make a promise that's important to someone and then not to come through. The next time a promise is made, they won't believe it. People tend to build their hopes around promises, particularly promises about their basic livelihood.

I've tried to adopt a philosophy as a parent never to make a promise I don't keep. I therefore try to make them very carefully, very sparingly, and to be aware of as many variables and contingencies as possible so that something doesn't suddenly come up to keep me from fulfilling it.

Occasionally, despite all my effort, the unexpected does come up, creating a situation where it would be unwise or impossible to keep a promise I've made. But I value that promise. I either keep it anyway, or explain the situation thoroughly to the person involved and ask to be released from the promise.

I believe that if you cultivate the habit of always keeping the promises you make, you build bridges of trust that span the gaps of understanding between you and your child. Then, when your child wants to do something you don't want him to do, and out of your maturity you can see consequences that the child cannot see, you can say, "Son, if you do this, I promise you that this will be the result." If that child has cultivated trust in your word, in your promises, he will act on your counsel.

## **Clarifying Expectations**

Imagine the difficulty you might encounter if you and your boss

had different assumptions regarding whose *role* it was to create your job description.

“When am I going to get my job description?” you might ask.

“I’ve been waiting for you to bring one to me so that we could discuss it,” your boss might reply.

“I thought defining my job was your role.”

“That’s not my role at all. Don’t you remember? Right from the first, I said that how you doin the job largely depends on you.”

“I thought you meant that the quality of my job depended on me. But I don’t even know what my job really is.”

Unclear expectations in the area of *goals* also undermine communication and trust. “I did exactly what you asked me to do and here is the report.”

“I don’t want a report. The goal was to solve the problem—not to analyze it and report on it.” “I thought the goal was to get a handle on the problem so we could delegate it to someone else.”

How many times have we had these kinds of

conversations? “You said...”

“No, you’re wrong! I said...”

“You did not! You never said I was

supposed to...” “Oh, yes I did! I clearly

said...”

“You never even

mentioned...” “But that

was our agreement...”

The cause of almost all relationship difficulties is rooted in conflicting or ambiguous expectations around roles and goals.

Whether we are dealing with the question of who does what at work, how you communicate with your daughter when you tell her to clean her room, or who feeds the fish and takes out the garbage, we can be certain that unclear expectations will lead to misunderstanding, disappointment, and withdrawals of trust.

Many expectations are implicit. They haven't been explicitly stated or announced, but people nevertheless bring them to a particular situation. In marriage, for example, a man and a woman have implicit expectations of each other in their marriage roles. Although these expectations have not been discussed, or sometimes even recognized by the person who has them, fulfilling them makes great deposits in the relationship and violating them makes withdrawals.

That's why it's so important whenever you come into a new situation to get all the expectations out on the table. People will begin to judge each other through those expectations. And if they feel like their basic expectations have been violated, the reserve of trust is diminished. We create many negative situations by simply assuming that our expectations are self-evident and that they are clearly understood and shared by other people.

The deposit is to make the expectations clear and explicit in the beginning. This takes a real investment of time and effort up front, but it saves great amounts of time and effort down the road. When expectations are not clear and shared, people begin to become emotionally involved and simple misunderstandings become compounded, turning into personality clashes and communication

breakdowns.

Clarifying expectations sometimes takes a great deal of courage. It seems easier to act as though differences don't exist and to hope things will work out than it is to face the differences and work together to arrive at a mutually agreeable set of expectations.

## **Showing Personal Integrity**

Personal Integrity generates trust and is the basis of many different kinds of deposits.

Lack of integrity can undermine almost any other effort to create high trust accounts. People can seek to understand, remember the little things, keep their promises, clarify and fulfill expectations, and still fail to build reserves of trust if they are inwardly duplicitous.

Integrity includes but goes beyond honesty. Honesty is telling the truth—in other words, *conforming our words to reality*. Integrity is *conforming reality to our words*—in other words, keeping promises and fulfilling expectations. This requires an integrated character, a oneness, primarily with self but also with life.

One of the most important ways to manifest integrity is to *be loyal to those who are not present*. In doing so, we build the trust of those who

are present. When you defend those who are

absent, you retain the trust of those present.

Suppose you and I were talking alone, and we were criticizing our supervisor in a way that we would not dare to do if he were present. Now what will happen when you and I have a falling out? You know I'm going to be discussing your weaknesses with someone else. That's what you and I did behind our supervisor's back. You know my nature. I'll sweet-talk you to your face and bad-mouth you behind your back. You've seen me do it.

That's the essence of duplicity. Does that build a reserve of trust in my account with you?

On the other hand, suppose you were to start criticizing our supervisor and I basically told you I agree with the content of some of the criticism and suggest that the two of us go directly to him and make an effective presentation on how things might be improved. Then what would you know I would do if someone were to criticize you to me behind your back?

For another example, suppose in my effort to build a relationship with you, I told you something someone else had shared with me in confidence. "I really shouldn't tell you this," I might say, "but since you're my friend...." Would my betraying another person build my trust

account with you? Or would you wonder if the things you had told me in confidence were being shared with others?

Such duplicity might appear to be making a deposit with the person you're with, but it is actually a withdrawal because you communicate your own lack of integrity. You may get the golden egg of temporary pleasure from putting someone down or sharing privileged information, but you're strangling the goose, weakening the relationship that provides enduring pleasure in association.

Integrity in an interdependent reality is simply this: you treat everyone by the same set of principles. As you do, people will come to trust you. They may not at first appreciate the honest confrontational experiences such integrity might generate. Confrontation takes considerable courage, and many people would prefer to take the course of least resistance, belittling and criticizing, betraying confidences, or participating in gossip about others behind their backs. But in the long run, people will trust and respect you if you are honest and open and kind with them. You care enough to confront. And to be trusted, it is said, is greater than to be loved. In the long run, I am convinced, to be trusted will be also to be loved.

\* \* \*

When my son Joshua was quite young, he would frequently ask me a soul-searching question. Whenever I overreacted to someone else or was the least bit impatient or unkind, he was so vulnerable and so honest and our relationship was so good that he would simply look me in the eye and say, “Dad, do you love me?” If he thought I was breaking a basic principle of life toward someone else, he wondered if I wouldn’t break it with him.

As a teacher, as well as a parent, I have found that the key to the ninety-nine is the one—particularly the one that is testing the patience and the good humor of the many. It is the love and the discipline of the one student, the one child, that communicates love for the others. It’s how you treat the one that reveals how you regard the ninety-nine, because everyone is ultimately a one.

Integrity also means avoiding any communication that is deceptive, full of guile, or beneath the dignity of people. “A lie is any communication with intent to deceive,” according to one definition of the word. Whether we communicate with words or behavior, if we have integrity,

our intent cannot be to deceive.

## **Apologizing Sincerely When You Make a Withdrawal**

When we make withdrawals from the Emotional Bank Account, we need to apologize and we need to do it sincerely. Great deposits come in the sincere words:

“I was wrong.”

“That was unkind  
of me.” “I showed  
you no respect.”

“I gave you no dignity, and I’m deeply sorry.”

“I embarrassed you in front of your friends and I had no call to do that. Even though I wanted to make a point, I never should have done it. I apologize.”

It takes a great deal of character strength to apologize quickly out of one’s heart rather than out of pity. A person must possess himself and have a deep sense of security in fundamental principles and values in order to genuinely apologize.

People with little internal security can’t do it. It makes them too vulnerable. They feel it makes them appear soft and weak, and they

fear that others will take advantage of their weakness. Their security is based on the opinions of other people, and they worry about what others might think. In addition, they usually feel justified in what they did. They rationalize their own wrong in the name of the other person's wrong, and if they apologize at all, it's superficial.

\* \* \*

“If you’re going to bow, bow low,” says Eastern wisdom. “Pay the uttermost farthing,” says the Christian ethic. To be a deposit, an apology must be sincere. And it must be perceived as sincere.

Leo Roskin taught, “It is the weak who are cruel. Gentleness can only be expected from the strong.”

\* \* \*

I was in my office at home one afternoon writing, of all things, on the subject of patience. I could hear the boys running up and down the hall making loud banging noises, and I could feel my own patience beginning to wane.

Suddenly, my son David started pounding on the bathroom door, yelling at the top of his lungs. “Let me in! Let me in!”

I rushed out of the office and spoke to him with great intensity. “David, do you have any idea how disturbing that is to me? Do you know how hard it is to try to concentrate and write creatively? Now, you go into your room and stay in there until you can behave yourself.” So inhe went, dejected, and shut the door.

As I turned around, I became aware of another problem. The boys had been playing tackle football in the four-foot-wide hallway, and one of them had been elbowed in the mouth. He was lying there in the hall, bleeding from the mouth. David, I discovered, had gone to the bathroom to get a wet towel for him. But his sister, Maria, who was taking a shower, wouldn’t open the door.

When I realized that I had completely misinterpreted the situation and had overreacted, I immediately went in to apologize to David.

As I opened the door, the first thing he said to me was, “I won’t forgive you.”

“Well, why not, honey?” I replied. “Honestly, I didn’t realize you were trying to help your brother. Why won’t you forgive me?”

“Because you did the same thing last week,” he replied. In other words, he was saying, “Dad, you’re overdrawn, and you’re not going to talk your way out of a problem you behaved yourself into.”

\* \* \*

Sincere apologies make deposits; repeated apologies interpreted as insincere make withdrawals. And the quality of the relationship reflects it.

It is one thing to make a mistake, and quite another thing not to admit it. People will forgive mistakes, because mistakes are usually of the mind, mistakes of judgment. But people will not easily forgive the mistakes of the heart, the ill intention, the bad motives, the prideful justifying cover-up of the first mistake.

When we make deposits of unconditional love, when we live the primary laws of love, we encourage others to live the primary laws of life. In other words, when we truly love others without condition, without strings, we help them feel secure and safe and validated and affirmed in their essential worth, identity, and integrity. Their natural growth process is encouraged. We make it easier for them to live the laws of life—cooperation, contribution, self-discipline, integrity—and to discover and live true to the highest and best within them. We give them the freedom to act on their own inner imperatives rather than react to our conditions and limitations. This does not mean we become permissive or soft. That itself is a massive withdrawal. We counsel, we plead, we set limits and consequences. But we love, regardless.

When we violate the primary laws of love—when we attach strings and conditions to that gift

—we actually encourage others to violate the primary laws of life.

We put them in a reactive, defensive position where they feel they have to prove “I matter as a person, independent of you.” In reality, they aren’t independent. They are counter-dependent, which is another form of dependency and is at the lowest end of the Maturity Continuum. They become reactive, almost enemy-centered, more

concerned about defending their “rights” and producing evidence of their individuality than they are about proactively listening to and honoring their own inner imperatives.

Rebellion is a knot of the heart, not of the mind. The key is to make deposits—constant deposits of unconditional love.

\*\*\*

I once had a friend who was dean of a very prestigious school.<sup>6</sup> He planned and saved for years to provide his son the opportunity to attend that institution, but when the time came, the boy refused to go.

This deeply concerned his father. Graduating from that particular school would have been a great asset to the boy. Besides, it was a family tradition. Three generations of attendance preceded the boy. The father pleaded and urged and talked. He also tried to listen to the boy to

understand him, all the while hoping that the son would change his mind.

The subtle message being communicated was one of conditional love. The son felt that in a sense the father's desire for him to attend the school outweighed the value he placed on him as a person and as a son, which was terribly threatening. Consequently, he fought for and with his own identity and integrity, and he increased in his resolve and his efforts to rationalize his decision not to go.

After some intense soul-searching, the father decided to make a sacrifice—to renounce conditional love. He knew that his son might choose differently than he had wished; nevertheless, he and his wife resolved to love their son unconditionally, regardless of his choice. It was an extremely difficult thing to do because the value of his educational experience was so close to their hearts and because it was something they had planned and worked for since his birth.

The father and mother went through a very difficult rescripting process, struggling to really understand the nature of unconditional love. They communicated to the boy what they were doing and why, and told him that they had come to the point at which they could say in all honesty that his decision would not affect their complete feeling of

unconditional love toward him. They didn't do this to manipulate him, to try to get him to "shape up." They did it as the logical extension of their growth and character.

The boy didn't give much of a response at the time, but his parents had such a paradigm of unconditional love at that point that it would have made no difference in their feelings for him. About a week later, he told his parents that he had decided not to go. They were perfectly prepared for this response and continued to show unconditional love for him. Everything was settled and life went along normally.

A short time later, an interesting thing happened. Now that the boy no longer felt he had to defend his position, he searched within himself more deeply and found that he really did want to have this educational experience. He applied for admission, and then he told his father, who again showed unconditional love by fully accepting his son's decision. My friend was happy, but not excessively so, because he had truly learned to love without condition.

\* \* \*

Dag Hammarskjöld, past Secretary-General of the United Nations,

once made a profound, far-reaching statement: “It is more noble to give yourself completely to one individual than to labor diligently for the salvation of the masses.”

I take that to mean that I could devote eight, ten, or twelve hours a day, five, six, or seven days a week to the thousands of people and projects “out there” and still not have a deep, meaningful relationship with my own spouse, with my own teenage son, with my closest working associate. And it would take more nobility of character—more humility, courage, and strength—to rebuild that one relationship than it would to continue putting in all those hours for all those people and causes.

In twenty-five years of consulting with organizations, I have been impressed over and over again by the power of that statement. Many of the problems in organizations stem from relationship difficulties at the very top—between two partners in a professional firm, between the owner and the president of a company, between the president and an executive vice-president. It truly takes more nobility of character to confront and resolve those issues than it does to continue

to diligently work for the many projects and people “out there.”

\* \* \*

When I first came across Hammarskjold’s statement, I was working in an organization where there were unclear expectations between the individual who was my right-hand man and myself. I simply did not have the courage to confront our differences regarding role and goal expectations and values, particularly in our methods of administration. So I worked for a number of months in a compromise mode to avoid what might turn out to be an ugly confrontation. All the while, bad feelings were developing inside both of us.

After reading that it is more noble to give yourself completely to *one individual* than to labor diligently for the salvation of the masses, I was deeply affected by the idea of rebuilding that relationship.

I had to steel myself for what lay ahead, because I knew it would be hard to really get the issues out and to achieve a deep, common understanding and commitment. I remember actually shaking in anticipation of the visit. He seemed like such a hard man, so set in his own ways and so right in his own eyes; yet I needed his strengths and

abilities. I was afraid a confrontation might jeopardize the relationship and result in my losing those strengths.

I went through a mental dress rehearsal of the anticipated visit, and I finally became settled within myself around the principles rather than the practices of what I was going to do and say. At last I felt peace of mind and the courage to have the communication.

When we met together, to my total surprise, I discovered that this man had been going through the very same process and had been longing for such a conversation. He was anything but hard and defensive.

Nevertheless, our administrative styles were considerably different, and the entire organization was responding to these differences. We both acknowledged the problems that our disunity had created. Over several visits, we were able to confront the deeper issues, to get them all out on the table, and to resolve them, one by one, with a spirit of high mutual respect. We were able to develop a powerful complementary team and a deep personal affection which added tremendously to our ability to work effectively together.

Creating the unity necessary to run an effective business or a family or a marriage requires great personal strength and courage. No amount of technical administrative skill in laboring for the masses can make up for lack of nobility of personal character in developing relationships. It is at a very essential, one-on-one level that we live the primary laws of love and life.

## **P PROBLEMS ARE PC OPPORTUNITIES**

This experience also taught me another powerful paradigm of interdependence. It deals with the way in which we see problems. I had lived for months trying to avoid the problem, seeing it as a source of irritation, a stumbling block, and wishing it would somehow go away. But, as it turned out, the very problem created the opportunity to build a deep relationship that empowered us to work together as a strong complementary team.

I suggest that in an interdependent situation, *every P problem is a PC opportunity*—a chance to build the Emotional Bank Accounts that significantly affect interdependent production.

When parents see their children's problems as opportunities to build the relationship instead of as negative, burdensome irritations, it totally changes the nature of parent-child interaction. Parents become more willing, even excited, about deeply understanding and helping their children. When a child comes to them with a problem, instead of thinking, “Oh, no! Not another problem!” their paradigm is, “Here is a great opportunity for me to really help my child and to invest in our relationship.” Many interactions change from transactional to transformational, and strong bonds of love and trust are created as children sense the value parents give to their problems and to them as individuals.

This paradigm is powerful in business as well. One department store chain that operates from this paradigm has created a great loyalty among its customers. Any time a customer comes into the store with a problem, no matter how small, the clerks immediately see it as an opportunity to build the relationship with the customer. They respond with a cheerful, positive desire to solve the problem in a way that will

make the customer happy. They treat the customer with such grace and respect, giving such second-mile service, that many of the customers don't even think of going anywhere else.

By recognizing that the P/PC balance is necessary to effectiveness in an interdependent reality, we can value our problems as opportunities to increase PC.

## THE HABITS OF INTERDEPENDENCE

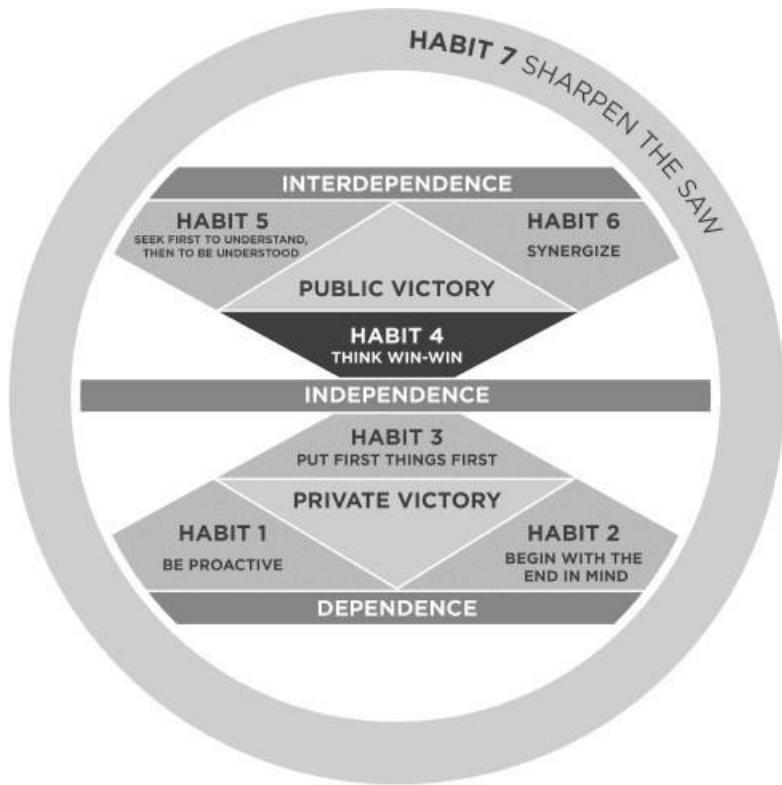
With the paradigm of the Emotional Bank Account in mind, we're ready to move into the habits of Public Victory, of success in working with other people. As we do, we can see how these habits work together to create effective interdependence. We can also see how powerfully scripted we are in other patterns of thought and behavior.

In addition, we can see on an even deeper level that effective interdependence can only be achieved by truly independent people. It is impossible to achieve Public Victory with popular “Win/Win negotiation” techniques or “reflective listening” techniques or “creative problem-solving” techniques that focus on personality and truncate the vital character base.

Let's now focus on each of the Public Victory habits in depth.

**HABIT 4:**

**THINK WIN/WIN**



## **PRINCIPLES OF INTERPERSONAL LEADERSHIP**

*We have committed the Golden Rule to memory; let  
us now commit it to life.*

EDWIN MARKHAM

One time I was asked to work with a company whose president was very concerned about the lack of cooperation among his people.

“Our basic problem, Stephen, is that they’re selfish,” he said. “They just won’t cooperate. I know if they would cooperate, we could

produce so much more. Can you help us develop a human relations program that will solve the problem?"

"Is your problem the people or the paradigm?" I asked. "Look for yourself," he replied.

So I did. And I found that there was a real selfishness, an unwillingness to cooperate, a resistance to authority, defensive communication. I could see that overdrawn Emotional Bank Accounts had created a culture of low trust. But I pressed the question.

"Let's look at it deeper," I suggested. "Why don't your people cooperate? What is the reward for not cooperating?"

"There's no reward for not cooperating," he assured me. "The rewards are much greater if they do cooperate."

"Are they?" I asked. Behind a curtain on one wall of this man's office was a chart. On the chart were a number of racehorses all lined up on a track. Superimposed on the face of each horse was the face of one of his managers. At the end of the track was a beautiful travel poster of Bermuda, an idyllic picture of blue skies and fleecy clouds and a romantic couple walking hand in hand down a white sandy beach.

Once a week, this man would bring all his people into this office and talk cooperation. “Let’s all work together. We’ll all make more money if we do.” Then he would pull the curtain and show them the chart. “Now which of you is going to win the trip to Bermuda?”

It was like telling one flower to grow and watering another, like saying “firings will continue until morale improves.” He wanted cooperation. He wanted his people to work together, to share ideas, to all benefit from the effort. But he was setting them up in competition with each other. One manager’s success meant failure for the other managers.

As with many, many problems between people in business, family, and other relationships,

the problem in this company was the result of a flawed paradigm. The president was trying to get the fruits of cooperation from a paradigm of competition. And when it didn't work, he wanted a technique, a program, a quick fix antidote to make his people cooperate.

But you can't change the fruit without changing the root. Working on the attitudes and behaviors would have been hacking at the leaves. So we focused instead on producing personal and organizational excellence in an entirely different way by developing information and reward systems which reinforced the value of cooperation.

Whether you are the president of a company or the janitor, the moment you step from independence into interdependence in any capacity, you step into a leadership role. You are in a position of influencing other people. And the habit of effective interpersonal leadership is Think Win/Win.

## SIX PARADIGMS OF HUMAN INTERACTION

Win/Win is not a technique; it's a total philosophy of human interaction. In fact, it is one of six paradigms of interaction. The alternative paradigms are Win/Lose, Lose/Win, Lose/Lose, Win, and

Win/Win or No Deal.

- Win/Win
- Win/Lose
- Lose/Win
- Lose/Lose
- Win
- Win/Win or No Deal

## Win/Win

Win/Win is a frame of mind and heart that constantly seeks mutual benefit in all human interactions. Win/Win means that agreements or solutions are mutually beneficial, mutually satisfying. With a Win/Win solution, all parties feel good about the decision and feel committed to the action plan. Win/Win sees life as a cooperative, not a competitive arena. Most people tend to think in terms of dichotomies: strong or weak, hardball or softball, win or lose. But that kind of thinking is fundamentally flawed. It's based on power and position rather than on principle. Win/Win is based on the paradigm that there is plenty for everybody, that one person's success is not achieved at the

expense or exclusion of the success of others.

Win/Win is a belief in the Third Alternative. It's not your way or my way; it's a *better* way, a higher way.

## Win/Lose

One alternative to Win/Win is Win/Lose, the paradigm of the race to Bermuda. It says "If I win, you lose."

In leadership style, Win/Lose is the authoritarian approach: "I get my way; you don't get yours." Win/Lose people are prone to use position, power, credentials, possessions, or personality to get their way.

Most people have been deeply scripted in the Win/Lose mentality since birth. First and most important of the powerful forces at work is the family. When one child is compared with another

—when patience, understanding or love is given or withdrawn on the basis of such comparisons

—people are into Win/Lose thinking. Whenever love is given on a conditional basis, when someone has to earn love, what's being communicated to them is that they are not intrinsically valuable or lovable. Value does not lie inside them, it lies outside. It's in comparison with somebody else or against some expectation.

And what happens to a young mind and heart, highly vulnerable, highly dependent upon the support and emotional affirmation of the parents, in the face of conditional love? The child is molded, shaped, and programmed in the Win/Lose mentality.

“If I’m better than my brother, my parents will love me more.”

“My parents don’t love me as much as they love my sister. I must not be as valuable.”

Another powerful scripting agency is the peer group. A child first wants acceptance from his parents and then from his peers, whether they be siblings or friends. And we all know how cruel peers sometimes can be. They often accept or reject totally on the basis of conformity to their expectations and norms, providing additional scripting toward Win/Lose.

The academic world reinforces Win/Lose scripting. The “normal distribution curve” basically says that you got an “A” because someone else got a “C.” It interprets an individual’s value by comparing him or her to everyone else. No recognition is given to intrinsic value; everyone is extrinsically defined.

“Oh, how nice to see you here at our PTA meeting. You ought to be really proud of your daughter, Caroline. She’s in the upper 10 percent.”

“That makes me feel good.”

“But your son, Johnny, is in trouble. He’s in the lower quartile.” “Really? Oh, that’s terrible!

What can we do about it?”

What this kind of comparative information doesn’t tell you is that perhaps Johnny is going on all eight cylinders while Caroline is coasting on four of her eight. But people are not graded against their potential or against the full use of their present capacity. They are graded in relation to other people. And grades are carriers of social value; they open doors of opportunity or they close them. Competition, not cooperation, lies at the core of the educational process. Cooperation, in fact, is usually associated with cheating.

Another powerful programming agent is athletics, particularly for

young men in their high school or college years. Often they develop the basic paradigm that life is a big game, a zero sum game where some win and some lose. “Winning” is “beating” in the athletic arena.

Another agent is law. We live in a litigious society. The first thing many people think about when they get into trouble is suing someone, taking them to court, “winning” at someone else’s expense. But defensive minds are neither creative nor cooperative.

Certainly we need law or else society will deteriorate. It provides survival, but it doesn’t create synergy. At best it results in compromise. Law is based on an adversarial concept. The recent trend of encouraging lawyers and law schools to focus on peaceable negotiation, the techniques of Win/Win, and the use of private courts, may not provide the ultimate solution, but it does reflect a growing awareness of the problem.

Certainly there is a place for Win/Lose thinking in truly competitive and low-trust situations. But most of life is not a competition. We don’t have to live each day competing with our spouse, our children, our coworkers, our neighbors, and our friends. “Who’s winning in your marriage?” is a ridiculous question. If both people aren’t winning, both are losing.

Most of life is an interdependent, not an independent, reality. Most results you want depend

on cooperation between you and others. And the Win/Lose mentality is dysfunctional to that cooperation.

## Lose/Win

Some people are programmed the other way—Lose/Win. “I lose, you win.”

“Go ahead. Have your way with me.” “Step on me again. Everyone does.” “I’m a loser. I’ve always been a loser.”

“I’m a peacemaker. I’ll do anything to keep peace.”

Lose/Win is worse than Win/Lose because it has no standards—no demands, no expectations, no vision. People who think Lose/Win are usually quick to please or appease. They seek strength from popularity or acceptance. They have little courage to express their own feelings and convictions and are easily intimidated by the ego strength of others.

In negotiation, Lose/Win is seen as capitulation—giving in or giving up. In leadership style, it’s permissiveness or indulgence. Lose/Win means being a nice guy, even if “nice guys finish last.”

Win/Lose people love Lose/Win people because they can feed on them. They love their weaknesses—they take advantage of them. Such weaknesses complement their strengths.

But the problem is that Lose/Win people bury a lot of feelings. And unexpressed feelings never die: they're buried alive and come forth later in uglier ways. Psychosomatic illnesses, particularly of the respiratory, nervous, and circulatory systems, often are the reincarnation of cumulative resentment, deep disappointment and disillusionment repressed by the Lose/Win mentality. Disproportionate rage or anger, overreaction to minor provocation, and cynicism are other embodiments of suppressed emotion.

People who are constantly repressing, not transcending feelings toward a higher meaning find that it affects the quality of their self-esteem and eventually the quality of their relationships with others.

Both Win/Lose and Lose/Win are weak positions, based in personal insecurities. In the short run, Win/Lose will produce more results because it draws on the often considerable strengths and talents of the people at the top. Lose/Win is weak and chaotic from the outset.

Many executives, managers, and parents swing back and forth, as if on a pendulum, from Win/Lose inconsideration to Lose/Win

indulgence. When they can't stand confusion and lack of structure, direction, expectation, and discipline any longer, they swing back to Win/Lose—until guilt undermines their resolve and drives them back to Lose/Win—until anger and frustration drive them back to Win/Lose again.

### **Lose/Lose**

When two Win/Lose people get together—that is, when two determined, stubborn, ego-invested individuals interact—the result will be Lose/Lose. Both will lose. Both will become vindictive and want to “get back” or “get even,” blind to the fact that murder is suicide, that revenge is a two-edged sword.

I know of a divorce in which the husband was directed by the judge to sell the assets and turn over half the proceeds to his ex-wife. In compliance, he sold a car worth over \$10,000 for \$50 and gave \$25 to the wife. When the wife protested, the court clerk checked on the situation and

discovered that the husband was proceeding in the same manner systematically through all of the assets.

Some people become so centered on an enemy, so totally obsessed with the behavior of another person that they become blind to everything except their desire for that person to lose, even if it means losing themselves. Lose/Lose is the philosophy of adversarial conflict, the philosophy of war.

Lose/Lose is also the philosophy of the highly dependent person without inner direction who is miserable and thinks everyone else should be, too. “If nobody ever wins, perhaps being a loser isn’t so bad.”

## Win

Another common alternative is simply to think Win. People with the Win mentality don’t necessarily want someone else to lose. That’s irrelevant. What matters is that they get what they want.

When there is no sense of contest or competition, Win is probably the most common approach in everyday negotiation. A person with the Win mentality thinks in terms of securing his own ends—and leaving it to others to secure theirs.

## **Which Option Is Best?**

Of these five philosophies discussed so far—Win/Win, Win/Lose, Lose/Win, Lose/Lose, and Win—which is the most effective? The answer is, “It depends.” If you win a football game, that means the other team loses. If you work in a regional office that is miles away from another regional office, and you don’t have any functional relationship between the offices, you may want to compete in a Win/Lose situation to stimulate business. However, you would not want to set up a Win/Lose situation like the “Race to Bermuda” contest within a company or in a situation where you need cooperation among people or groups of people to achieve maximum success.

If you value a relationship and the issue isn’t really that important, you may want to go for Lose/Win in some circumstances to genuinely affirm the other person. “What I want isn’t as important to me as my relationship with you. Let’s do it your way this time.” You might also go for Lose/Win if you feel the expense of time and effort to achieve a win of any kind would violate other higher values. Maybe it just isn’t worth it.

There are circumstances in which you would want to Win, and you wouldn't be highly concerned with the relationship of that win to others. If your child's life were in danger, for example, you might be peripherally concerned about other people and circumstances. But saving that life would be supremely important.

The best choice, then, depends on reality. The challenge is to read that reality accurately and not to translate Win/Lose or other scripting into every situation.

Most situations, in fact, are part of an interdependent reality, and then Win/Win is really the only viable alternative of the five.

Win/Lose is not viable because, although I appear to win in a confrontation with you, your feelings, your attitudes toward me and our relationship have been affected. If I am a supplier to your company, for example, and I win on my terms in a particular negotiation, I may get what I want now. But will you come to me again? My short-term Win will really be a long-term Lose if I don't get your repeat business. So an interdependent Win/Lose is really Lose/Lose in the long

run.

If we come up with a Lose/Win, you may appear to get what you want for the moment. But how will that affect my attitude about working with you, about fulfilling the contract? I may not feel as anxious to please you. I may carry battle scars with me into any future negotiations. My attitude about you and your company may be spread as I associate with others in the industry. So we're into Lose/Lose again. Lose/Lose obviously isn't viable in any context.

And if I focus on my own Win and don't even consider your point of view, there's no basis for any kind of productive relationship.

In the long run, if it isn't a win for both of us, we both lose. That's why Win/Win is the only real alternative in interdependent realities.

\*\*\*

I worked with a client once, the president of a large chain of retail stores, who said, "Stephen, this Win/Win idea sounds good, but it is so idealistic. The tough, realistic business world isn't like that. There's Win/Lose everywhere, and if you're not out there playing the game, you just can't make it."

“All right,” I said, “try going for Win/Lose with your customers. Is that realistic?” “Well, no,” he replied.

“Why not?”

“I’d lose my customers.”

“Then, go for Lose/Win—give the store away. Is that realistic?” “No. No margin, no mission.”

As we considered the various alternatives, Win/Win appeared to be the only truly realistic approach.

“I guess that’s true with customers,” he admitted, “but not with suppliers.”

“You are the customer of the supplier,” I said. “Why doesn’t the same principle apply?” “Well, we recently renegotiated our lease agreements with the mall operators and owners,” he said. “We went in with a Win/Win attitude. We were open, reasonable, conciliatory. But they saw that position as being soft and weak, and they took us to the cleaners.”

“Well, why did you go for Lose/Win?” I asked. “We didn’t. We went for Win/Win.”

“I thought you said they took you to the

cleaners.”“They did.”

“In other words,

you lost.”“That’s

right.”

“And they

won.”

“That’s

right.”

“So what’s that called?”

When he realized that what he had called Win/Win was really Lose/Win, he was shocked. And as we examined the long-term impact of that Lose/Win, the suppressed feelings, the trampled values, the resentment that seethed under the surface of the relationship, we agreed that it was really a loss for both parties in the end.

If this man had had a real Win/Win attitude, he would have stayed longer in the communication process, listened to the mall owner more, then expressed his point of view with

more courage. He would have continued in the Win/Win spirit until a solution was reached they both felt good about. And that solution, that Third Alternative, would have been synergistic—probably something neither of them had thought of on his own.

## **Win/Win or No Deal**

If these individuals had not come up with a synergistic solution—one that was agreeable to both—they could have gone for an even higher expression of Win/Win—Win/Win or No Deal.

*No Deal* basically means that if we can't find a solution that would benefit us both, we agree to disagree agreeably—No Deal. No expectations have been created, no performance contracts established. I don't hire you or we don't take on a particular assignment together because it's obvious that our values or our goals are going in opposite directions. It is so much better to realize this up front instead of downstream when expectations have been created and both parties have been disillusioned.

When you have No Deal as an option in your mind, you feel liberated because you have no need to manipulate people, to push your own agenda, to drive for what you want. You can be open. You can

really try to understand the deeper issues underlying the positions.

With No Deal as an option, you can honestly say, “I only want to go for Win/Win. I want to win, and I want you to win. I wouldn’t want to get my way and have you not feel good about it, because downstream it would eventually surface and create a withdrawal. On the other hand, I don’t think you would feel good if you got your way and I gave in. So let’s work for a Win/Win. Let’s really hammer it out. And if we can’t find it, then let’s agree that we won’t make a deal at all. It would be better not to deal than to live with a decision that wasn’t right for us both. Then maybe another time we might be able to get together.”

\* \* \*

Some time after learning the concept of Win/Win or No Deal, the president of a small computersoftware company shared with me the following experience.

“We had developed new software which we sold on a five-year contract to a particular bank.

The bank president was excited about it, but his people weren’t really behind the decision. “About a month later, that bank changed

presidents. The new president came to me and said, ‘I am uncomfortable with these software conversions. I have a mess on my hands. My people are all saying that they can’t go through this and I really feel I just can’t push it at this point in time.’ “My own company was in deep financial trouble. I knew I had every legal right to enforce the contract. But I had become convinced of the value of the principle of Win/Win.

“So I told him ‘We have a contract. Your bank has secured our products and our services to convert you to this program. But we understand that you’re not happy about it. So what we’d like to do is give you back the contract, give you back your deposit, and if you are ever looking for a software solution in the future, come back and see us.’

“I literally walked away from an \$84,000 contract. It was close to financial suicide. But I felt that, in the long run, if the principle were true, it would come back and pay dividends.

“Three months later, the new president called me. ‘I’m now going to make changes in my data processing,’ he said, ‘and I want to do business with you.’ He signed a contract for

\$240,000."

\* \* \*

Anything less than Win/Win in an interdependent reality is a poor second best that will have impact in the long-term relationship. The cost of that impact needs to be carefully considered. If you can't reach a true Win/Win, you're very often better off to go for No Deal.

Win/Win or No Deal provides tremendous emotional freedom in the family relationship. If family members can't agree on a video that everyone will enjoy, they can simply decide to do something else—No Deal—rather than having some enjoy the evening at the expense of others.

\* \* \*

I have a friend whose family has been involved in singing together for several years. When they were young, she arranged the music, made the costumes, accompanied them on the piano and directed the performances.

As the children grew older, their taste in music began to change and they wanted to have more say in what they performed and what they

wore. They became less responsive to direction.

Because she had years of experience in performing herself and felt closer to the needs of the older people at the rest homes where they planned to perform, she didn't feel that many of the ideas they were suggesting would be appropriate. At the same time, however, she recognized their need to express themselves and to be part of the decision-making process.

So she set up a Win/Win or No Deal. She told them she wanted to arrive at an agreement that everyone felt good about—or they would simply find other ways to enjoy their talents. As a result, everyone felt free to express his or her feelings and ideas as they worked to set up a Win/Win agreement, knowing that whether or not they could agree, there would be no emotional strings.

\* \* \*

The Win/Win or No Deal approach is most realistic at the *beginning* of a business relationship or enterprise. In a continuing business relationship, No Deal may not be a viable option, which can create serious problems, especially for family businesses or businesses that

are begun initially on the basis of friendship.

In an effort to preserve the relationship, people sometimes go on for years making one compromise after another, thinking Win/Lose or Lose/Win even while talking Win/Win. This creates serious problems for the people and for the business, particularly if the competition operates on Win/Win and synergy.

Without No Deal, many such businesses simply deteriorate and either fail or have to be turned over to professional managers. Experience shows that it is often better in setting up a family business or a business between friends to acknowledge the possibility of No Deal downstream and to establish some kind of buy/sell agreement so that the business can prosper without permanently damaging the relationship.

Of course there are some relationships where No Deal is not viable. I wouldn't abandon my child or my spouse and go for No Deal (it would be better, if necessary, to go for compromise—a low form of Win/Win). But in many cases, it is possible to go into negotiation with a full Win/Win or No Deal attitude. And the freedom in that attitude is incredible.

## FIVE DIMENSIONS OF WIN/WIN

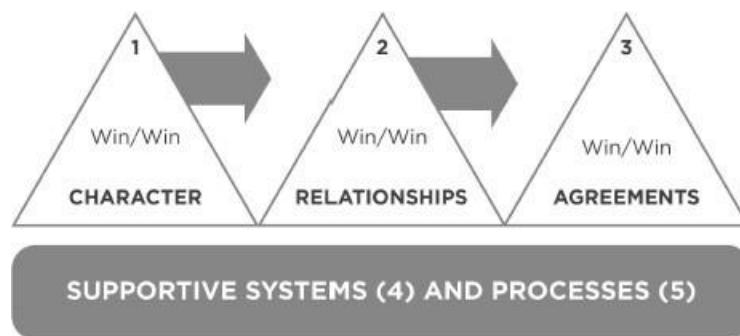
Think Win/Win is the habit of interpersonal leadership. It involves the exercise of each of the unique human endowments—self-awareness, imagination, conscience, and independent will—in our relationships with others. It involves mutual learning, mutual influence, mutual benefits.

It takes great courage as well as consideration to create these mutual benefits, particularly if we're interacting with others who are deeply scripted in Win/Lose.

That is why this habit involves principles of interpersonal leadership. Effective interpersonal leadership requires the vision, the proactive initiative and the security, guidance, wisdom, and power that come from principle-centered personal leadership.

The principle of Win/Win is fundamental to success in all our interactions, and it embraces five interdependent dimensions of life. It begins with *character* and moves toward *relationships*, out of which flow *agreements*. It is nurtured in an environment where *structure and systems* are based on Win/Win. And it involves *process*; we cannot achieve Win/Win ends with Win/Lose or Lose/Win means.

The following diagram shows how these five dimensions relate to each other.



Now let's consider each of the five dimensions in turn.

## Character

Character is the foundation of Win/Win, and everything else builds on that foundation. There are three character traits essential to the Win/Win paradigm.

**INTEGRITY.** We've already defined integrity as the value we place on ourselves. Habits 1, 2, and 3 help us develop and maintain integrity. As we clearly identify our values and proactively organize and execute around those values on a daily basis, we develop self-awareness and independent will by making and keeping meaningful promises and commitments.

There's no way to go for a Win in our own lives if we don't even know, in a deep sense, what constitutes a Win—what is, in fact, harmonious with our innermost values. And if we can't make and keep commitments to ourselves as well as to others, our commitments become meaningless. We know it; others know it. They sense duplicity and become guarded. There's no foundation of trust and Win/Win becomes an ineffective superficial technique. Integrity is the cornerstone in the foundation.

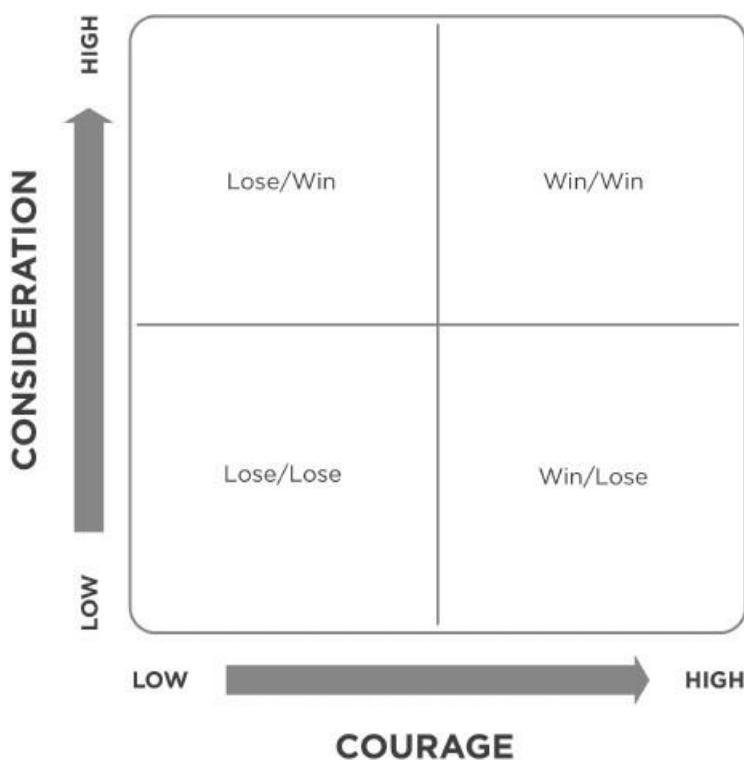
MATURITY. Maturity is *the balance between courage and consideration*. I first learned this definition of maturity in the fall of 1955 from a marvelous professor, Hrand Saxenian, who

instructed my Control class at the Harvard Business School. He taught the finest, simplest, most practical, yet profound, definition of emotional maturity I've ever come across—"the ability to express one's own feelings and convictions balanced with consideration for the thoughts and feelings of others." As a part of his doctoral research, Hrand Saxenian had developed this criterion over years of historical and direct field research. He later wrote up his original research format in its completeness with supportive reasoning and application suggestions in a *Harvard Business Review* article (January–February 1958). Even though it is complementary and also developmental, Hrand's use of the word "maturity" is different from its use in the 7 Habits "Maturity Continuum," which focuses on a growth and development process from dependency through independency to interdependency.

If you examine many of the psychological tests used for hiring, promoting, and training purposes, you will find that they are designed to evaluate this kind of maturity. Whether it's called the ego strength/empathy balance, the self-confidence/respect for others balance, the concern for people/concern for tasks balance, "I'm okay, you're okay" in transactional analysis language, or 9.1, 1.9, 5.5, 9.9, in

management grid language—the quality sought for is the balance of what I call courage and consideration.

Respect for this quality is deeply ingrained in the theory of human interaction, management, and leadership. It is a deep embodiment of the P/PC balance. While courage may focus on getting the golden egg, consideration deals with the long-term welfare of the other stakeholders. The basic task of leadership is to increase the standard of living and the quality of life for all stakeholders.



Many people think in dichotomies, in either/or terms. They think if you're nice, you're not tough. But Win/Win is nice... and tough. It's

twice as tough as Win/Lose. To go for Win/Win,

you not only have to be nice, you have to be courageous. You not only have to be empathic, you have to be confident. You not only have to be considerate and sensitive, you have to be brave. To do that, to achieve that balance between courage and consideration, is the essence of real maturity and is fundamental to Win/Win.

If I'm high on courage and low on consideration, how will I think? Win/Lose. I'll be strong and ego bound. I'll have the courage of my convictions, but I won't be very considerate of yours.

To compensate for my lack of internal maturity and emotional strength, I might borrow strength from my position and power, or from my credentials, my seniority, my affiliations.

If I'm high on consideration and low on courage, I'll think Lose/Win. I'll be so considerate of your convictions and desires that I won't have the courage to express and actualize my own.

High courage and consideration are both essential to Win/Win. It is the balance that is the mark of real maturity. If I have it, I can listen, I can empathically understand, but I can also courageously confront.

ABUNDANCE MENTALITY. The third character trait essential to Win/Win is the Abundance Mentality, the paradigm that there is

plenty out there for everybody.

Most people are deeply scripted in what I call the Scarcity Mentality. They see life as having only so much, as though there were only one pie out there. And if someone were to get a big piece of the pie, it would mean less for everybody else. The Scarcity Mentality is the zero-sum paradigm of life.

People with a Scarcity Mentality have a very difficult time sharing recognition and credit, power or profit—even with those who help in the production. They also have a very hard time being genuinely happy for the successes of other people—even, and sometimes especially, members of their own family or close friends and associates. It's almost as if something is being taken from them when someone else receives special recognition or windfall gain or has remarkable success or achievement.

Although they might verbally express happiness for others' success, inwardly they are eating their hearts out. Their sense of worth comes from being compared, and someone else's success, to some degree, means their failure. Only so many people can be "A" students; only one person can be "number one." To "win" simply means to "beat."

Often, people with a Scarcity Mentality harbor secret hopes that

others might suffer misfortune—not terrible misfortune, but acceptable misfortune that would keep them “in their place.” They’re always comparing, always competing. They give their energies to possessing things or other people in order to increase their sense of worth.

They want other people to be the way they want them to be. They often want to clone them, and they surround themselves with “yes” people—people who won’t challenge them, people who are weaker than they.

It’s difficult for people with a Scarcity Mentality to be members of a complementary team.

They look on differences as signs of insubordination and disloyalty.

The Abundance Mentality, on the other hand, flows out of a deep inner sense of personal worth and security. It is the paradigm that there is plenty out there and enough to spare for everybody. It results in sharing of prestige, of recognition, of profits, of decision making. It opens possibilities, options, alternatives, and creativity.

The Abundance Mentality takes the personal joy, satisfaction, and fulfillment of Habits 1, 2, and 3 and turns it outward, appreciating the uniqueness, the inner direction, the proactive nature

of others. It recognizes the unlimited possibilities for positive interactive growth and development, creating new Third Alternatives.

Public Victory does not mean victory over other people. It means success in effective interaction that brings mutually beneficial results to everyone involved. Public Victory means working together, communicating together, making things happen together that even the same people couldn't make happen by working independently. And Public Victory is an outgrowth of the Abundance Mentality paradigm.

A character rich in integrity, maturity, and the Abundance Mentality has a genuineness that goes far beyond technique, or lack of it, in human interaction.

One thing I have found particularly helpful to Win/Lose people in developing a Win/Win character is to associate with some model or mentor who really thinks Win/Win. When people are deeply scripted in Win/Lose or other philosophies and regularly associate with others who are likewise scripted, they don't have much opportunity to see and experience the Win/Win philosophy in action. So I recommend reading literature, such as the inspiring biography of Anwar Sadat, *In Search of Identity*, and seeing movies like *Chariots of Fire* or plays like *Les Misérables* that expose you to models of

Win/Win.

But remember: If we search deeply enough within ourselves—beyond the scripting, beyond the learned attitudes and behaviors—the real validation of Win/Win, as well as every other correct principle, is in our own lives.

## **Relationships**

From the foundation of character, we build and maintain Win/Win relationships. The trust, the Emotional Bank Account, is the essence of Win/Win. Without trust, the best we can do is compromise; without trust, we lack the credibility for open, mutual learning and communication and real creativity.

But if our Emotional Bank Account is high, credibility is no longer an issue. Enough deposits have been made so that you know and I know that we deeply respect each other. We're focused on the issues, not on personalities or positions.

Because we trust each other, we're open. We put our cards on the table. Even though we see things differently, I know that you're willing to listen with respect while I describe the young woman to you, and you know that I'll treat your description of the old woman with the

same respect. We're both committed to try to understand each other's point of view deeply and to work together for the Third Alternative, the synergistic solution, that will be a better answer for both of us.

A relationship where bank accounts are high and both parties are deeply committed to Win/Win is the ideal springboard for tremendous synergy ([Habit 6](#)). That relationship neither makes the issues any less real or important, nor eliminates the differences in perspective. But it does eliminate the negative energy normally focused on differences in personality and position and creates a positive, cooperative energy focused on thoroughly understanding the issues and resolving them in a mutually beneficial way.

But what if that kind of relationship isn't there? What if you have to work out an agreement with someone who hasn't even heard of Win/Win and is deeply scripted in Win/Lose or some other philosophy?

Dealing with Win/Lose is the real test of Win/Win. Rarely is Win/Win easily achieved in any circumstance. Deep issues and fundamental differences have to be dealt with. But it is much

easier when both parties are aware of and committed to it and where there is a high Emotional Bank Account in the relationship.

When you're dealing with a person who is coming from a paradigm of Win/Lose, the relationship is still the key. The place to focus is on your Circle of Influence. You make deposits into the Emotional Bank Account through genuine courtesy, respect, and appreciation for that person and for the other point of view. You stay longer in the communication process. You listen more, you listen in greater depth. You express yourself with greater courage. You aren't reactive. You go deeper inside yourself for strength of character to be proactive. You keep hammering it out until the other person begins to realize that you genuinely want the resolution to be a real win for both of you. That very process is a tremendous deposit in the Emotional Bank Account.

And the stronger you are—the more genuine your character, the higher your level of proactivity, the more committed you really are to Win/Win—the more powerful your influence will be with that other person. This is the real test of interpersonal leadership. It goes beyond *transactional* leadership into *transformational* leadership, transforming the individuals involved as well as the relationship.

Because Win/Win is a principle people can validate in their own

lives, you will be able to bring most people to a realization that they will win more of what they want by going for what you both want. But there will be a few who are so deeply embedded in the Win/Lose mentality that they just won't think Win/Win. So remember that No Deal is always an option. Or you may occasionally choose to go for the low form of Win/Win—compromise.

It's important to realize that not all decisions need to be Win/Win, even when the Emotional Bank Account is high. Again, the key is the relationship. If you and I worked together, for example, and you were to come to me and say, "Stephen, I know you won't like this decision. I don't have time to explain it to you, let alone get you involved. There's a good possibility you'll think it's wrong. But will you support it?"

If you had a positive Emotional Bank Account with me, of course I'd support it. I'd hope you were right and I was wrong. I'd work to make your decision work.

But if the Emotional Bank Account weren't there, and if I were reactive, I wouldn't really support it. I might say I would to your face, but behind your back I wouldn't be very enthusiastic. I wouldn't make the investment necessary to make it succeed. "It didn't work," I'd say. "So what do you want me to do now?"

If I were overreactive, I might even torpedo your decision and do what I could to make sure others did too. Or I might become “maliciously obedient” and do exactly and only what you tell me to do, accepting no responsibility for results.

During the five years I lived in Great Britain, I saw that country brought twice to its knees because the train conductors were maliciously obedient in following all the rules and procedures written on paper.

An agreement means very little in letter without the character and relationship base to sustain it in spirit. So we need to approach Win/Win from a genuine desire to invest in the relationships that make it possible.

## **Agreements**

From relationships flow the agreements that give definition and direction to Win/Win. They are sometimes called *performance agreements* or *partnership agreements*, shifting the paradigm of productive interaction from vertical to horizontal, from hovering supervision to self-

supervision, from positioning to being partners in success.

Win/Win agreements cover a wide scope of interdependent interaction. We discussed one important application when we talked about delegation in the “Green and Clean” story in [Habit](#)

3. The same five elements we listed there provide the structure for Win/Win agreements between employers and employees, between independent people working together on projects, between groups of people cooperatively focused on a common objective, between companies and suppliers—between any people who need to interact to accomplish. They create an effective way to clarify and manage expectations between people involved in any interdependent endeavor.

In the Win/Win agreement, the following five elements are made very explicit:

*Desired results* (not methods) identify what is to be done and when.

*Guidelines* specify the parameters (principles, policies, etc.) within which results are to be accomplished.

*Resources* identify the human, financial, technical, or organizational support available to help accomplish the results.

*Accountability* sets up the standards of performance and the time of evaluation.

*Consequences* specify—good and bad, natural and logical—what does and will happen as a result of the evaluation.

These five elements give Win/Win agreements a life of their own. A clear mutual understanding and agreement up front in these areas creates a standard against which people can measure their own success.

Traditional authoritarian supervision is a Win/Lose paradigm. It's also the result of an overdrawn Emotional Bank Account. If you don't have trust or a common vision of desired results, you tend to hover over, check up on, and direct. Trust isn't there, so you feel as though you have to control people.

But if the trust account is high, what is your method? Get out of their way. As long as you have an up-front Win/Win agreement and they know exactly what is expected, your role is to be a source of help and to receive their accountability reports.

It is much more ennobling to the human spirit to let people judge themselves than to judge them. And in a high trust culture, it's much more accurate. In many cases people know in their hearts how things are going much better than the records show. Discernment is often far

more accurate than either observation or measurement.

## **Win/Win Management Training**

Several years ago, I was indirectly involved in a consulting project with a very large banking institution that had scores of branches. They wanted us to evaluate and improve their management training program, which was supported by an annual budget of \$750,000. The program involved selecting college graduates and putting them through twelve two-week assignments in various departments over a six-month period of time so that they could get a general sense of the industry. They spent two weeks in commercial loans, two weeks in industrial loans, two weeks in marketing, two weeks in operations, and so forth. At the end of the six-month period, they were assigned as assistant managers in the various branch banks.

Our assignment was to evaluate the six-month formal training period. As we began, we discovered that the most difficult part of the assignment was to get a clear picture of the desired results. We asked the top executives the key hard question: “What should these people be able to do when they finish the program?” And the answers we got were vague and often contradictory.

The training program dealt with methods, not results; so we suggested that they set up a pilot training program based on a different paradigm called “learner-controlled instruction.” This was

a Win/Win agreement that involved identifying specific objectives and criteria that would demonstrate their accomplishment and identifying the guidelines, resources, accountability, and consequences that would result when the objectives were met. The consequences in this case were promotion to assistant manager, where they would receive the on-the-job part of their training, and a significant increase in salary.

We had to really press to get the objectives hammered out. “What is it you want them to understand about accounting? What about marketing? What about real estate loans?” And we went down the list. They finally came up with over one hundred objectives, which we simplified, reduced, and consolidated until we came down to 39 specific behavioral objectives with criteria attached to them.

The trainees were highly motivated by both the opportunity and the increased salary to meet the criteria as soon as possible. There was a big win in it for them, and there was also a big win for the company because they would have assistant branch managers who met results-oriented criteria instead of just showing up for twelve different activity traps.

So we explained the difference between learner-controlled

instruction and system-controlled instruction to the trainees. We basically said, “Here are the objectives and the criteria. Here are the resources, including learning from each other. So go to it. As soon as you meet the criteria, you will be promoted to assistant managers.”

They were finished in three-and-a-half weeks. Shifting the training paradigm had released unbelievable motivation and creativity.

As with many paradigm shifts, there was resistance. Almost all of the top executives simply wouldn’t believe it. When they were shown the evidence that the criteria had been met, they basically said, “These trainees don’t have the experience. They lack the seasoning necessary to give them the kind of judgment we want them to have as assistant branch managers.”

In talking with them later, we found that what many of them were really saying was, “We went through goat week; how come these guys don’t have to?” But of course they couldn’t put it that way. “They lack seasoning” was a much more acceptable expression.

In addition, for obvious reasons (including the \$750,000 budget for a six-month program), the personnel department was upset.

So we responded, “Fair enough. Let’s develop some more objectives and attach criteria to them. But let’s stay with the paradigm of learner-

controlled instruction.” We hammered out eight more objectives with very tough criteria in order to give the executives the assurance that the people were adequately prepared to be assistant branch managers and continue the on-the-job part of the training program. After participating in some of the sessions where these criteria were developed, several of the executives remarked that if the trainees could meet these tough criteria, they would be better prepared than almost any who had gone through the six-month program.

We had prepared the trainees to expect resistance. We took the additional objectives and criteria back to them and said, “Just as we expected, management wants you to accomplish some additional objectives with even tougher criteria than before. They have assured us this time that if you meet these criteria, they will make you assistant managers.”

They went to work in unbelievable ways. They went to the executives in departments such as accounting and basically said, “Sir, I am a member of this new pilot program called learner-controlled instruction, and it is my understanding that you participated in developing the objectives and the criteria.

“I have six criteria to meet in this particular department. I was able

to pass three of them off

with skills I gained in college; I was able to get another one out of a book; I learned the fifth one from Tom, the fellow you trained last week. I only have one criterion left to meet, and I wonder if you or someone else in the department might be able to spend a few hours with me to show me how.” So they spend half a day in a department instead of two weeks.

These trainees cooperated with each other, brainstormed with each other, and they accomplished the additional objectives in a week and a half. The six-month program was reduced to five weeks, and the results were significantly increased.

This kind of thinking can similarly affect every area of organizational life if people have the courage to explore their paradigms and to concentrate on Win/Win. I am always amazed at the results that happen, both to individuals and to organizations, when responsible, proactive, self-directing individuals are turned loose on a task.

## **Win/Win Performance Agreements**

Creating Win/Win performance agreements requires vital paradigm shifts. The focus is on results, not methods. Most of us tend to

supervise methods. We use the gofer delegation discussed in [Habit 3](#), the methods management I used with Sandra when I asked her to take pictures of our son as he was water skiing. But Win/Win agreements focus on results, releasing tremendous individual human potential and creating greater synergy, building PC in the process instead of focusing exclusively on P.

With Win/Win accountability, people evaluate themselves. The traditional evaluation games people play are awkward and emotionally exhausting. In Win/Win, people evaluate themselves, using the criteria that they themselves helped to create up front. And if you set it up correctly, people can do that. With a Win/Win delegation agreement, even a seven-year-old boy can tell for himself how well he's keeping the yard "green and clean."

My best experiences in teaching university classes have come when I have created a Win/Win shared understanding of the goal up front. "This is what we're trying to accomplish. Here are the basic requirements for an A, B, or C grade. My goal is to help every one of you get an A. Now you take what we've talked about and analyze it and come up with your own understanding of what you want to accomplish that is unique to you. Then let's get together and agree on the grade you

want and what you plan to do to get it.”

Management philosopher and consultant Peter Drucker recommends the use of a “manager’s letter” to capture the essence of performance agreements between managers and their employees. Following a deep and thorough discussion of expectations, guidelines and resources to make sure they are in harmony with organizational goals, the employee writes a letter to the manager that summarizes the discussion and indicates when the next performance plan or review discussion will take place.

Developing such a Win/Win performance agreement is the central activity of management. With an agreement in place, employees can manage themselves within the framework of that agreement. The manager then can serve like a pace car in a race. He can get things going and then get out of the way. His job from then on is to remove the oil spills.

When a boss becomes the first assistant to each of his subordinates, he can greatly increase his span of control. Entire levels of administration and overhead can be eliminated. Instead of supervising six or eight, such a manager can supervise twenty, thirty, fifty, or more.

In Win/Win performance agreements, consequences become the

natural or logical result of performance rather than a reward or punishment arbitrarily handed out by the person in charge.

There are basically four kinds of consequences (rewards and penalties) that management or parents can control—financial, psychic, opportunity, and responsibility. *Financial* consequences include such things as income, stock options, allowances, or penalties. *Psychic* or psychological consequences include recognition, approval, respect, credibility, or the loss of them. Unless people are in a survival mode, psychic compensation is often more motivating than financial compensation. *Opportunity* includes training, development, perks, and other benefits. *Responsibility* has to do with scope and authority, either of which can be enlarged or diminished. Win/Win agreements specify consequences in one or more of those areas and the people involved know it up front. So you don't play games. Everything is clear from the beginning.

In addition to these logical, personal consequences, it is also important to clearly identify what the natural organizational consequences are. For example, what will happen if I'm late to work, if I refuse to cooperate with others, if I don't develop good Win/Win performance agreements with my subordinates, if I don't hold them accountable for desired results, or if I don't promote their professional growth and career development?

\* \* \*

When my daughter turned 16, we set up a Win/Win agreement regarding use of the family car. We agreed that she would obey the laws of the land and that she would keep the car clean and properly maintained. We agreed that she would use the car only for responsible purposes and would serve as a cab driver for her mother and me within reason. And we also agreed that she would do all her other jobs cheerfully without being reminded. These were our wins.

We also agreed that I would provide some resources—the car, gas, and insurance. And we agreed that she would meet weekly with me, usually on Sunday afternoon, to evaluate how she was doing based on our agreement. The consequences were clear. As long as she kept her part of the agreement, she could use the car. If she didn't keep it, she would lose the privilege until she decided to.

This Win/Win agreement set up clear expectations from the beginning on both our parts. It was a win for her—she got to use the car—and it was certainly a win for Sandra and me. Now she could handle her own transportation needs and even some of ours. We didn't

have to worry about maintaining the car or keeping it clean. And we had a built-in accountability, which meant I didn't have to hover over her or manage her methods. Her integrity, her conscience, her power of discernment and our high Emotional Bank Account managed her infinitely better. We didn't have to get emotionally strung out, trying to supervise her every move and coming up with punishments or rewards on the spot if she didn't do things the way we thought she should. We had a Win/Win agreement, and it liberated us all.

\* \* \*

Win/Win agreements are tremendously liberating. But as the product of isolated techniques, they won't hold up. Even if you set them up in the beginning, there is no way to maintain them without personal integrity and a relationship of trust.

A true Win/Win agreement is the product of the paradigm, the character, and the relationships out of which it grows. In that context, it defines and directs the interdependent interaction for which it was created.

## Systems

Win/Win can only survive in an organization when the systems support it. If you talk Win/Win but reward Win/Lose, you've got a losing program on your hands.

You basically get what you reward. If you want to achieve the goals and reflect the values in your mission statement, then you need to align the reward system with these goals and values. If it isn't aligned systematically, you won't be walking your talk. You'll be in the situation of the manager I mentioned earlier who talked cooperation but practiced competition by creating a "Race to Bermuda" contest.

\* \* \*

I worked for several years with a very large real estate organization in the Middle West. My first experience with this organization was at a large sales rally where over 800 sales associates gathered for the annual reward program. It was a psych-up cheerleading session, complete with high school bands and a great deal of frenzied screaming.

Out of the 800 people there, around forty received awards for top

performance, such as “Most Sales,” “Greatest Volume,” “Highest Earned Commissions,” and “Most Listings.” There was a lot of hoopla—excitement, cheering, applause—around the presentation of these awards. There was no doubt that those forty people had *won*; but there was also the underlying awareness that 760 people had *lost*.

We immediately began educational and organizational development work to align the systems and structures of the organization toward the Win/Win paradigm. We involved people at a grass roots level to develop the kinds of systems that would motivate them. We also encouraged them to cooperate and synergize with each other so that as many as possible could achieve the desired results of their individually tailored performance agreements.

At the next rally one year later, there were over 1,000 sales associates present, and about 800 of them received awards. There were a few individual winners based on comparisons, but the program primarily focused on people achieving self-selected performance objectives and on groups achieving team objectives. There was no need to bring in the high school bands to artificially contrive the fanfare, the cheerleading, and the psych up. There was tremendous natural interest and excitement because people could share in each

other's happiness, and teams of sales associates could experience rewards together, including a vacation trip for the entire office.

The remarkable thing was that almost all of the 800 who received the awards that year had produced as much per person in terms of volume and profit as the previous year's forty. The spirit of Win/Win had significantly increased the number of golden eggs and had fed the goose as well, releasing enormous human energy and talent. The resulting synergy was astounding to almost everyone involved.

\* \* \*

Competition has its place in the marketplace or against last year's performance—perhaps even against another office or individual where there is no particular interdependence, no need to cooperate. But cooperation in the workplace is as important to free enterprise as competition in the marketplace. The spirit of Win/Win cannot survive in an environment of competition and

contests.

For Win/Win to work, the systems have to support it. The training system, the planning system, the communication system, the budgeting system, the information system, the compensation system—all have to be based on the principle of Win/Win.

\* \* \*

I did some consulting for another company that wanted training for their people in human relations. The underlying assumption was that the problem was the people.

The president said, “Go into any store you want and see how they treat you. They’re just order takers. They don’t understand how to get close to the customers. They don’t know the product, and they don’t have the knowledge and the skill in the sales process necessary to create a marriage between the product and the need.”

So I went to the various stores. And he was right. But that still didn’t answer the question in my mind: What caused the attitude?

“Look, we’re on top of the problem,” the president said. “We have department heads out there setting a great example. We’ve told them

their job is two-thirds selling and one-third management, and they're outselling everybody. We just want you to provide some training for the salespeople."

Those words raised a red flag. "Let's get some more data," I said.

He didn't like that. He "knew" what the problem was, and he wanted to get on with training. But I persisted, and within two days we uncovered the real problem. Because of the job definition and the compensation system, the managers were "creaming." They'd stand behind the cash register and cream all the business during the slow times. Half the time in retail is slow and the other half is frantic. So the managers would give all the dirty jobs—inventory control, stock work, and cleaning—to the salespeople. And they would stand behind the registers and cream. That's why the department heads were tops in sales.

So we changed one system—the compensation system—and the problem was corrected overnight. We set up a system whereby the managers only made money when their salespeople made money. We overlapped the needs and goals of the managers with the needs and goals of the salespeople. And the need for human relations training suddenly disappeared. The key was developing a true Win/Win

reward system.

\* \* \*

In another instance, I worked with a manager in a company that required formal performance evaluations. He was frustrated over the evaluation rating he had given a particular manager. “He deserved a three,” he said, “but I had to give him a one” (which meant superior, promotable).

“What did you give him a one

for?” I asked. “He gets the

numbers,” was his reply.

“So why do you think he deserves a three?”

“It’s the way he gets them. He neglects people; he runs over them.

He’s a troublemaker.”

“It sounds like he’s totally focused on P—on production. And that’s what he’s being rewarded for. But what would happen if you talked with him about the problem, if you helped him understand the importance of PC?”

He said he had done so, with no effect.

“Then what if you set up a Win/Win contract with him where you both agreed that two-thirds of his compensation would come from P—from the numbers—and the other one-third would come from PC—how other people perceive him, what kind of leader, people builder, teambuilder he is?”

“Now that would get his attention,” he replied.

\* \* \*

So often the problem is in the system, not in the people. If you put good people in bad systems, you get bad results. You have to water the flowers you want to grow.

As people really learn to think Win/Win, they can set up the systems to create and reinforce it. They can transform unnecessarily competitive situations to cooperative ones and can powerfully impact their effectiveness by building both P and PC.

In business, executives can align their systems to create teams of highly productive people working together to compete against external standards of performance. In education, teachers can set up grading

systems based on an individual's performance in the context of agreed upon criteria and can encourage students to cooperate in productive ways to help each other learn and achieve. In families, parents can shift the focus from competition with each other to cooperation. In activities such as bowling, for example, they can keep a family score and try to beat a previous one. They can set up home responsibilities with Win/Win agreements that eliminate constant nagging and enable parents to do the things only they can do.

A friend once shared with me a cartoon he'd seen of two children talking to each other. "If mommy doesn't get us up soon," one was saying, "we're going to be late for school." These words brought forcibly to his attention the nature of the problems created when families are not organized on a responsible Win/Win basis.

Win/Win puts the responsibility on the individual for accomplishing specified results within clear guidelines and available resources. It makes a person accountable to perform and evaluate the results and provides consequences as a natural result of performance. And Win/Win systems create the environment which supports and reinforces the Win/Win performance agreements.

## Processes

There's no way to achieve Win/Win ends with Win/Lose or Lose/Win means. You can't say, "You're going to think Win/Win, whether you like it or not." So the question becomes how to arrive at a Win/Win solution.

Roger Fisher and William Ury, two Harvard law professors, have done some outstanding work in what they call the "principled" approach versus the "positional" approach to bargaining in their tremendously useful and insightful book, *Getting to Yes*. Although the words Win/Win are not used, the spirit and underlying philosophy of the book are in harmony with the Win/Win approach.

They suggest that the essence of principled negotiation is to separate the person from the problem, to focus on interests and not on positions, to invent options for mutual gain, and to insist on objective criteria—some external standard or principle that both parties can buy into.

In my own work with various people and organizations seeking Win/Win solutions, I suggest that they become involved in the following four-step process:

First, see the problem from the other point of view. Really seek to understand and to give expression to the needs and concerns of the other party as well as or better than they can themselves.

Second, identify the key issues and concerns (not positions) involved. Third, determine what results would constitute a fully acceptable solution. And fourth, identify possible new options to achieve those results.

Habits 5 and 6 deal directly with two of the elements of this process, and we will go into those in depth in the next two chapters.

But at this juncture, let me point out the highly interrelated nature of the process of Win/Win with the essence of Win/Win itself. You can only achieve Win/Win solutions with Win/Win processes—the end and the means are the same.

Win/Win is not a personality technique. It's a total paradigm of human interaction. It comes from a character of integrity, maturity, and the Abundance Mentality. It grows out of high-trust relationships. It is embodied in agreements that effectively clarify and manage

expectations as well as accomplishment. It thrives in supportive systems. And it is achieved through the process we are now prepared to more fully examine in Habits 5 and 6.

## **APPLICATION SUGGESTIONS:**

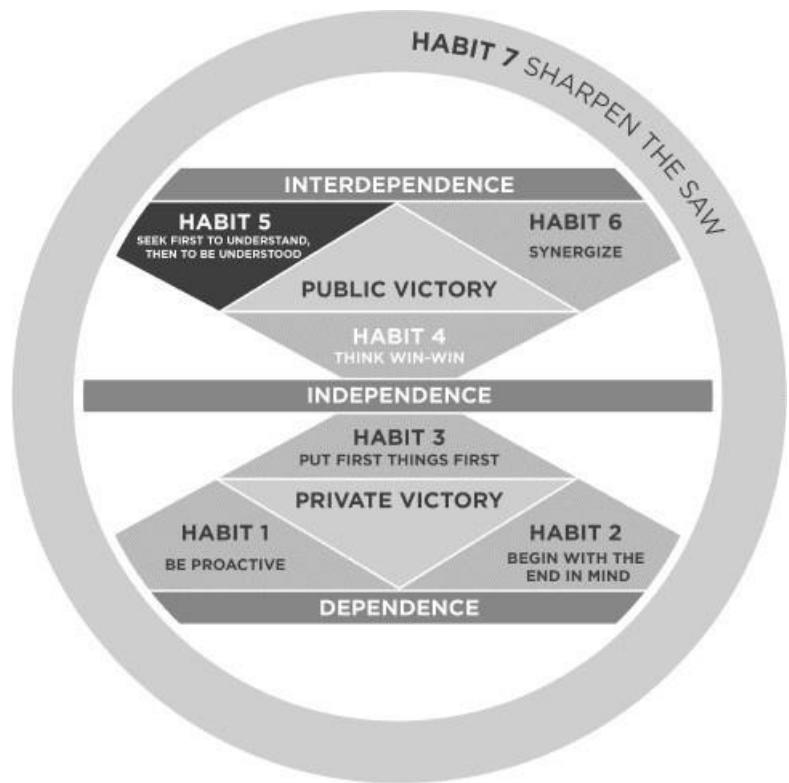
- 1 . Think about an upcoming interaction wherein you will be attempting to reach an agreement or negotiate a solution. Commit to maintain a balance between courage and consideration.
- 2 . Make a list of obstacles that keep you from applying the Win/Win paradigm more frequently. Determine what could be done within your Circle of Influence to eliminate some of those obstacles.
- 3 . Select a specific relationship where you would like to develop a Win/Win agreement. Try to put yourself in the other person's place, and write down explicitly how you think that person sees the solution. Then list, from your own perspective, what results would constitute a Win for you. Approach the other person and ask if he or she would be willing to communicate until you reach a point of agreement and mutually beneficial solution.
- 4 . Identify three key relationships in your life. Give some

indication of what you feel the balance is in each of the Emotional Bank Accounts. Write down some specific ways you could make deposits in each account.

5. Deeply consider your own scripting. Is it Win/Lose? How does that scripting affect your interactions with other people? Can you identify the main source of that script? Determine whether or not those scripts serve well in your current reality.
6. Try to identify a model of Win/Win thinking who, even in hard situations, really seeks mutual benefit. Determine now to more closely watch and learn from this person's example.

## **HABIT 5:**

**SEEK FIRST TO UNDERSTAND, THEN TO BEUNDERSTOOD**



## PRINCIPLES OF EMPATHIC COMMUNICATION

*The heart has its reasons which reason knows not of.*

PASCAL

Suppose you've been having trouble with your eyes and you decide to go to an optometrist for help. After briefly listening to your complaint, he takes off his glasses and hands them to you.

“Put these on,” he says. “I’ve worn this pair of glasses for ten years now and they’ve really helped me. I have an extra pair at home; you can wear these.”

So you put them on, but it only makes the problem worse. “This is terrible!” you exclaim. “I can’t see a thing!”

“Well, what’s wrong?” he asks. “They work great for me. Try harder.” “I am trying,” you insist. “Everything is a blur.”

“Well, what’s the matter with you? Think positively.” “Okay. I positively can’t see a thing.”

“Boy, are you ungrateful!” he chides. “And after all I’ve done to help you!”

What are the chances you’d go back to that optometrist the next time you needed help? Not very good, I would imagine. You don’t have much confidence in someone who doesn’t diagnose before he or she prescribes.

But how often do we diagnose before we prescribe in communication?

\*\*\*

“Come on, honey, tell me how you feel. I know it’s hard, but I’ll try to understand.” “Oh, I don’t know, Mom. You’d think it was stupid.”

“Of course I wouldn’t! You can tell me. Honey, no one cares for you as much as I do. I’m only interested in your welfare. What’s making you so unhappy?”

“Oh, I don’t know.”

“Come on, honey. What is it?”

“Well, to tell you the truth, I just don’t like school anymore.”

“What?” you respond incredulously. “What do you mean you don’t like school? And after all the sacrifices we’ve made for your education! Education is the foundation of your future. If you’d apply yourself like your older sister does, you’d do better and then you’d like school. Time and time again, we’ve told you to settle down. You’ve got the ability, but you just don’t apply

yourself. Try harder. Get a positive attitude about it.” Pause.

“Now go ahead. Tell me how you feel.”

\* \* \*

We have such a tendency to rush in, to fix things up with good advice. But we often fail to take the time to diagnose, to really, deeply understand the problem first.

If I were to summarize in one sentence the single most important principle I have learned in the field of interpersonal relations, it would be this: *Seek first to understand, then to be understood.* This principle is the key to effective interpersonal communication.

## CHARACTER AND COMMUNICATION

Right now, you’re reading a book I’ve written. Reading and writing are both forms of communication. So are speaking and listening. In fact, those are the four basic types of communication. And think of all the hours you spend doing at least one of those four things. The ability

to do them well is absolutely critical to your effectiveness.

Communication is the most important skill in life. We spend most of our waking hours communicating. But consider this: You've spent years learning how to read and write, years learning how to speak. But what about listening? What training or education have you had that enables you to listen so that you really, deeply understand another human being from that individual's own frame of reference?

Comparatively few people have had any training in listening at all. And, for the most part, their training has been in the Personality Ethic of technique, truncated from the character base and the relationship base absolutely vital to authentic understanding of another person.

If you want to interact effectively with me, to influence me—your spouse, your child, your neighbor, your boss, your coworker, your friend—you first need to understand me. And you can't do that with technique alone. If I sense you're using some technique, I sense duplicity, manipulation. I wonder why you're doing it, what your motives are. And I don't feel safe enough to open myself up to you.

The real key to your influence with me is your example, your actual conduct. Your example flows naturally out of your character, or the kind of person you truly are—not what others say you are or what you

may want me to think you are. It is evident in how I actually experience  
you.

Your character is constantly radiating, communicating. From it, in  
the long run, I come to instinctively trust or distrust you and your  
efforts with me.

If your life runs hot and cold, if you're both caustic and kind, and,  
above all, if your private performance doesn't square with your public  
performance, it's very hard for me to open up with you. Then, as much  
as I may want and even need to receive your love and influence, I don't  
feel safe enough to expose my opinions and experiences and my tender  
feelings. Who knows what will happen?

But unless I open up with you, unless you understand me and my  
unique situation and feelings, you won't know how to advise or  
counsel me. What you say is good and fine, but it doesn't quite pertain  
to me.

You may say you care about and appreciate me. I desperately want  
to believe that. But how

can you appreciate me when you don't even understand me? All I have are your words, and I can't trust words.

I'm too angry and defensive—perhaps too guilty and afraid—to be influenced, even though inside I know I need what you could tell me.

Unless you're influenced by my uniqueness, I'm not going to be influenced by your advice. So if you want to be really effective in the habit of interpersonal communication, you cannot do it with technique alone. You have to build the skills of empathic listening on a base of character that inspires openness and trust. And you have to build the Emotional Bank Accounts that create a commerce between hearts.

## EMPATHIC LISTENING

“Seek first to understand” involves a very deep shift in paradigm. We typically seek first to be understood. Most people do not listen with the intent to understand; they listen with the intent to reply. They’re either speaking or preparing to speak. They’re filtering everything through their own paradigms, reading their autobiography into other people’s lives.

“Oh, I know exactly how you feel!”

“I went through the very same thing. Let me tell you about my experience.”

They’re constantly projecting their own home movies onto other people’s behavior. They prescribe their own glasses for everyone with whom they interact.

If they have a problem with someone—a son, a daughter, a spouse, an employee—their attitude is, “That person just doesn’t understand.”

\* \* \*

A father once told me, “I can’t understand my kid. He just won’t listen to me at all.”

“Let me restate what you just said,” I replied. “You don’t understand your son because he won’t listen to you?”

“That’s right,” he replied.

“Let me try again,” I said. “You don’t understand your son because *he* won’t listen to you?” “That’s what I said,” he impatiently replied.

“I thought that to understand another person, *you* needed to listen to *him*,” I suggested.

“Oh!” he said. There was a long pause. “Oh!” he said again, as the

light began to dawn. “Oh, yeah! But I do understand him. I know what he’s going through. I went through the same thing myself. I guess what I don’t understand is why he won’t listen to me.”

This man didn’t have the vaguest idea of what was really going on inside his boy’s head. He looked into his own head and thought he saw the world, including his boy.

\* \* \*

That’s the case with so many of us. We’re filled with our own rightness, our own autobiography. We want to be understood. Our conversations become collective monologues, and we never really understand what’s going on inside another human being.

When another person speaks, we’re usually “listening” at one of four levels. We may be *ignoring* another person, not really listening at all. We may practice *pretending*. “Yeah. Uh-huh.

Right.” We may practice *selective listening*, hearing only certain parts of the conversation. We often do this when we’re listening to the constant chatter of a preschool child. Or we may even practice *attentive listening*, paying attention and focusing energy on the words that are being said. But very few of us ever practice the fifth level, the highest form of listening, *empathic listening*.

When I say empathic listening, I am not referring to the techniques of “active” listening or “reflective” listening, which basically involve mimicking what another person says. That kind of listening is skill-based, truncated from character and relationships, and often insults those “listened” to in such a way. It is also essentially autobiographical. If you practice those techniques, you may not project your autobiography in the actual interaction, but your motive in listening is autobiographical. You listen with reflective skills, but you listen with intent to reply, to control, to manipulate.

When I say empathic listening, I mean listening with intent to *understand*. I mean *seeking first* to understand, to really understand. It’s an entirely different paradigm.

Empathic (from *empathy*) listening gets inside another person’s frame of reference. You look out through it, you see the world the way

they see the world, you understand their paradigm, you understand how they feel.

Empathy is not sympathy. Sympathy is a form of agreement, a form of judgment. And it is sometimes the more appropriate emotion and response. But people often feed on sympathy. It makes them dependent. The essence of empathic listening is not that you agree with someone; it's that you fully, deeply, understand that person, emotionally as well as intellectually.

Empathic listening involves much more than registering, reflecting, or even understanding the words that are said. Communications experts estimate, in fact, that only 10 percent of our communication is represented by the words we say. Another 30 percent is represented by our sounds, and 60 percent by our body language. In empathic listening, you listen with your ears, but you also, and more importantly, listen with your eyes and with your heart. You listen for feeling, for meaning. You listen for behavior. You use your right brain as well as your left. You sense, you intuit, you feel.

Empathic listening is so powerful because it gives you accurate data to work with. Instead of projecting your own autobiography and assuming thoughts, feelings, motives and interpretation, you're dealing

with the reality inside another person's head and heart. You're listening to understand. You're focused on receiving the deep communication of another human soul.

In addition, empathic listening is the key to making deposits in Emotional Bank Accounts, because nothing you do is a deposit unless the other person perceives it as such. You can work your fingers to the bone to make a deposit, only to have it turn into a withdrawal when a person regards your efforts as manipulative, self-serving, intimidating, or condescending because you don't understand what really matters to him.

Empathic listening is, in and of itself, a tremendous deposit in the Emotional Bank Account.

It's deeply therapeutic and healing because it gives a person "psychological air."

If all the air were suddenly sucked out of the room you're in right now, what would happen to your interest in this book? You wouldn't care about the book; you wouldn't care about anything except getting air. Survival would be your only motivation.

But now that you have air, it doesn't motivate you. This is one of the greatest insights in the field of human motivation: *Satisfied needs do*

*not motivate.* It's only the unsatisfied need that motivates. Next to physical survival, the greatest need of a human being is psychological

survival—to be understood, to be affirmed, to be validated, to be appreciated.

When you listen with empathy to another person, you give that person psychological air. And after that vital need is met, you can then focus on influencing or problem solving.

This need for psychological air impacts communication in every area of life.

\* \* \*

I taught this concept at a seminar in Chicago one time, and I instructed the participants to practice empathic listening during the evening. The next morning, a man came up to me almost bursting with news.

“Let me tell you what happened last night,” he said. “I was trying to close a big commercial real estate deal while I was here in Chicago. I met with the principals, their attorneys, and another real estate agent who had just been brought in with an alternative proposal.

“It looked as if I were going to lose the deal. I had been working on this deal for over six months and, in a very real sense, all my eggs were

in this one basket. All of them. I panicked. I did everything I could—I pulled out all the stops—I used every sales technique I could. The final stop was to say, ‘Could we delay this decision just a little longer?’ But the momentum was so strong and they were so disgusted by having this thing go on so long, it was obvious they were going to close.

“So I said to myself, ‘Well, why not try it? Why not practice what I learned today and seek first to understand, then to be understood? I’ve got nothing to lose.’

“I just said to the man, ‘Let me see if I really understand what your position is and what your concerns about my recommendations really are. When you feel I understand them, then we’ll see whether my proposal has any relevance or not.’

“I really tried to put myself in his shoes. I tried to verbalize his needs and concerns, and he began to open up.

“The more I sensed and expressed the things he was worried about, the results he anticipated, the more he opened up.

“Finally, in the middle of our conversation, he stood up, walked over to the phone, and dialed his wife. Putting his hand over the mouthpiece, he said, ‘You’ve got the deal.’

“I was totally dumbfounded,” he told me. “I still am this morning.”

He had made a huge deposit in the Emotional Bank Account by giving the man psychological air. When it comes right down to it, other things being relatively equal, the human dynamic is more important than the technical dimensions of the deal.

\* \* \*

Seeking first to understand, diagnosing before you prescribe, is hard. It's so much easier in the short run to hand someone a pair of glasses that have fit you so well these many years.

But in the long run, it severely depletes both P and PC. You can't achieve maximum interdependent production from an inaccurate understanding of where other people are coming from. And you can't have interpersonal PC—high Emotional Bank Accounts—if the people you relate with don't really feel understood.

Empathic listening is also risky. It takes a great deal of security to go into a deep listening experience because you open yourself up to be influenced. You become vulnerable. It's a

paradox, in a sense, because in order to have influence, you have to be influenced. That means you have to really understand.

That's why Habits 1, 2, and 3 are so foundational. They give you the changeless inner core, the principle center, from which you can handle the more outward vulnerability with peace and strength.

## **DIAGNOSE BEFORE YOU PRESCRIBE**

Although it's risky and hard, seek first to understand, or diagnose before you prescribe, is a correct principle manifest in many areas of life. It's the mark of all true professionals. It's critical for the optometrist, it's critical for the physician. You wouldn't have any confidence in a doctor's prescription unless you had confidence in the diagnosis.

\* \* \*

When our daughter Jenny was only two months old, she was sick one Saturday, the day of a football game in our community that dominated the consciousness of almost everyone. It was an important game—some 60,000 people were there. Sandra and I would like to have gone,

but we didn't want to leave little Jenny. Her vomiting and diarrhea had us concerned.

The doctor was at that game. He wasn't our personal physician, but he was the one on call.

When Jenny's situation got worse, we decided we needed some medical advice.

Sandra dialed the stadium and had him paged. It was right at a critical time in the game, and she could sense an officious tone in his voice. "Yes?" he said briskly. "What is it?"

"This is Mrs. Covey, Doctor, and we're concerned about our daughter, Jenny." "What's the situation?" he asked.

Sandra described the symptoms, and he said, "Okay. I'll call in a prescription. Which is your pharmacy?"

When she hung up, Sandra felt that in her rush she hadn't really given him full data, but that what she had told him was adequate.

"Do you think he realizes that Jenny is just a newborn?" I asked her. "I'm sure he does," Sandra replied.

"But he's not our doctor. He's never even treated her." "Well, I'm pretty sure he

knows.”

“Are you willing to give her the medicine unless you’re absolutely sure he knows?” Sandra was silent. “What are we going to do?” she finally said.

“Call him back,” I said.

“You call him back,” Sandra replied.

So I did. He was paged out of the game once again. “Doctor,” I said, “when you called in that prescription, did you realize that Jenny is just two months old?”

“No!” he exclaimed. “I didn’t realize that. It’s good you called me back. I’ll change the prescription immediately.”

\* \* \*

If you don’t have confidence in the diagnosis, you won’t have confidence in the prescription.

This principle is also true in sales. An effective sales person first seeks to understand the needs, the concerns, the situation of the customer. The amateur salesman sells products; the professional sells solutions to needs and problems. It's a totally different approach. The professional learns how to diagnose, how to understand. He also learns how to relate people's needs to his products and services. And he has to have the integrity to say, "My product or service will not meet that need" if it will not.

Diagnosing before you prescribe is also fundamental to law. The professional lawyer first gathers the facts to understand the situation, to understand the laws and precedents, before preparing a case. A good lawyer almost writes the opposing attorney's case before he writes his own.

It's also true in product design. Can you imagine someone in a company saying, "This consumer research stuff is for the birds. Let's design products." In other words, forget understanding the consumer's buying habits and motives—just design products. It would never work.

A good engineer will understand the forces, the stresses at work, before designing the bridge. A good teacher will assess the class before teaching. A good student will understand before he applies. A

good parent will understand before evaluating or judging. The key to good judgment is understanding. By judging first, a person will never fully understand.

Seek first to understand is a correct principle evident in all areas of life. It's a generic, common denominator principle, but it has its greatest power in the area of interpersonal relations.

## FOUR AUTOBIOGRAPHICAL RESPONSES

Because we listen autobiographically, we tend to respond in one of four ways. We *evaluate*—we either agree or disagree; we *probe*—we ask questions from our own frame of reference; we *advise*—we give counsel based on our own experience; or we *interpret*—we try to figure people out, to explain their motives, their behavior, based on our own motives and behavior.

These responses come naturally to us. We are deeply scripted in them; we live around models of them all the time. But how do they affect our ability to really understand?

If I'm trying to communicate with my son, can he feel free to open himself up to me when I evaluate everything he says before he really

explains it? Am I giving him psychological air?

And how does he feel when I probe? Probing is playing twenty questions. It's autobiographical, it controls, and it invades. It's also logical, and the language of logic is different from the language of sentiment and emotion. You can play twenty questions all day and not find out what's important to someone. Constant probing is one of the main reasons parents do not get close to their children.

“How’s it going,

Son?”“Fine.”

“Well, what’s been

happening lately?”

“Nothing.”

“So what’s exciting in

school?”“Not much.”

“And what are your plans for the

weekend?”“I don’t know.”

You can’t get him off the phone talking with his friends, but all he

gives you is one- and two-

word answers. Your house is a motel where he eats and sleeps, but he never shares, never opens up.

And when you think about it, honestly, why should he, if every time he does open up his soft underbelly, you elephant stomp it with autobiographical advice and “I told you so’s.”

We are so deeply scripted in these responses that we don’t even realize when we use them. I have taught this concept to thousands of people in seminars across the country, and it never fails to shock them deeply as we role-play empathic listening situations and they finally begin to listen to their own typical responses. But as they begin to see how they normally respond and learn how to listen with empathy, they can see the dramatic results in communication. To many, *seek first to understand* becomes the most exciting, the most immediately applicable, of all the Seven Habits.

Let’s take a look at what well might be a typical communication between a father and his teenage son. Look at the father’s words in terms of the four different responses we have just described.

\* \* \*

“Boy, Dad, I’ve had it! School is for the birds!” “What’s the matter, Son?” (probing).

“It’s totally impractical. I don’t get a thing out of it.”

“Well, you just can’t see the benefits yet, Son. I felt the same way when I was your age. I remember thinking what a waste some of the classes were. But those classes turned out to be the most helpful to me later on. Just hang in there. Give it some time” (advising).

“I’ve given it ten years of my life! Can you tell me what good ‘x plus y’ is going to be to me as an auto mechanic?”

“An auto mechanic? You’ve got to be kidding” (evaluating).

“No, I’m not. Look at Joe. He’s quit school. He’s working on cars. And he’s making lots of money. Now that’s practical.”

“It may look that way now. But several years down the road, Joe’s going to wish he’d stayed in school. You don’t want to be an auto mechanic. You need an education to prepare you for something better than that” (advising).

“I don’t know. Joe’s got a pretty good set up.”

“Look, Son, have you really tried?” (probing, evaluating).

“I’ve been in high school two years now. Sure I’ve tried. It’s just a

waste.”

“That’s a highly respected school, Son. Give them a little credit”  
(advising, evaluating). “Well, the other guys feel the same way I  
do.”

“Do you realize how many sacrifices your mother and I have made to  
get you where you are?

You can’t quit when you’ve come this far” (evaluating).

“I know you’ve sacrificed, Dad. But it’s just not worth it.”

“Look, maybe if you spent more time doing your homework and  
less time in front of TV...”(advising, evaluating).

“Look, Dad. It’s just no good. Oh... never mind! I don’t want to talk  
about this anyway.”

\* \* \*

Obviously, his father was well intended. Obviously, he wanted to help. But did he even begin to really understand?

Let's look more carefully at the son—not just his words, but his thoughts and feelings (expressed parenthetically below) and the possible effect of some of his dad's autobiographical responses.

\* \* \*

“Boy, Dad, I’ve had it! School is for the birds!” (*I want to talk with you, to get your attention.*)

“What’s the matter, Son?” (*You’re interested! Good!*)

“It’s totally impractical. I don’t get a thing out of it.” (*I’ve got a problem with school, and I feel just terrible.*)

“Well, you just can’t see the benefits yet, Son. I felt the same way when I was your age.” (*Oh, no! Here comes Chapter three of Dad’s autobiography. This isn’t what I want to talk about. I don’t really care how many miles he had to trudge through the snow to school without any boots. I want to get to the problem.*) “I remember thinking what a waste some of the classes were. But those classes turned out to be the most helpful to me later on. Just hang in there. Give it some time.”

*(Time won't solve my problem. I wish I could tell you. I wish I could just spit it out.)*

“I’ve given it ten years of my life! Can you tell me what good ‘x plus y’ is going to do me as an auto mechanic?”

“An auto mechanic? You’ve got to be kidding.” *(He wouldn’t like me if I were an auto mechanic. He wouldn’t like me if I didn’t finish school. I have to justify what I said.)*

“No, I’m not. Look at Joe. He’s quit school. He’s working on cars. And he’s making lots of money. Now that’s practical.”

“It may look that way now. But several years down the road, Joe’s going to wish he’d stayed in school.” *(Oh, boy! Here comes lecture number sixteen on the value of an education.)* “You don’t want to be an auto mechanic.” *(How do you know that, Dad? Do you really have any idea what I want?)* “You need an education to prepare you for something better than that.”

“I don’t know. Joe’s got a pretty good set up.” *(He’s not a failure. He didn’t finish school and he’s not a failure.)*

“Look, Son, have you really tried?” *(We’re beating around the bush, Dad. If you’d just listen, I really need to talk to you about something important.)*

“I’ve been in high school two years now. Sure I’ve tried. It’s just a waste.”

“That’s a highly respected school, Son. Give them a little credit.”

*(Oh, great. Now we’re talking credibility. I wish I could talk about what I want to talk about.)*

“Well, the other guys feel the same way I do.” *(I have some credibility, too. I’m not a moron.)* “Do you realize how many sacrifices your mother and I have made to get you where you are?”

*(Uh-oh, here comes the guilt trip. Maybe I am a moron. The school’s great, Mom and Dad are great, and I’m a moron.)* “You can’t quit when you’ve come this far.”

“I know you’ve sacrificed, Dad. But it’s just not worth it.” *(You just don’t understand.)*

“Look, maybe if you spent more time doing your homework and less time in front of the TV...” *(That’s not the problem, Dad! That’s not it at all! I’ll never be able to tell you. I was dumb to try.)*

“Look, Dad. It’s just no good. Oh... never mind! I don’t want to talk about this anyway.”

\* \* \*

Can you see how limited we are when we try to understand another person on the basis of words alone, especially when we're looking at that person through our own glasses? Can you see how limiting our autobiographical responses are to a person who is genuinely trying to get us to understand his autobiography?

You will never be able to truly step inside another person, to see the world as he sees it, until you develop the pure desire, the strength of personal character, and the positive Emotional Bank Account, as well as the empathic listening skills to do it.

The skills, the tip of the iceberg of empathic listening, involve four developmental stages.

The first and least effective is to *mimic content*. This is the skill taught in “active” or “reflective” listening. Without the character and relationship base, it is often insulting to people and causes them to close up. It is, however, a first stage skill because it at least causes you to listen to what's being said.

Mimicking content is easy. You just listen to the words that come out of someone's mouth and you repeat them. You're hardly even

using your brain at all.

“Boy, Dad, I’ve had it! School is for the birds!” “You’ve had it. You think school is for the birds.”

You have essentially repeated back the content of what was being said. You haven’t evaluated or probed or advised or interpreted. You’ve at least showed you’re paying attention to his words. But to understand, you want to do more.

The second stage of empathic listening is to *rephrase the content*. It’s a little more effective, but it’s still limited to the verbal communication.

“Boy, Dad, I’ve had it! School is for the birds!” “You don’t want to go to school anymore.”

This time, you’ve put his meaning into your own words. Now you’re thinking about what he said, mostly with the left side, the reasoning, logical side of the brain.

The third stage brings your right brain into operation.

You *reflect feeling*. “Boy, Dad, I’ve had it! School is for the birds!”

“You’re feeling really frustrated.”

Now you're not paying as much attention to what he's saying as you are to the way he feels about what he's saying. The fourth stage includes both the second and the third. You *rephrase the content and reflect the feeling.*

"Boy, Dad, I've had it! School is for the birds!" "You're really frustrated about school."

Frustration is the feeling; school is the content. You're using both sides of your brain to understand both sides of his communication.

Now, what happens when you use fourth stage empathic listening skills is really incredible. As you authentically seek to understand, as you rephrase content and reflect feeling, you give him psychological air. You also help him work through his own thoughts and feelings. As he grows in his confidence of your sincere desire to really listen and understand, the barrier between what's going on inside him and what's actually being communicated to you disappears. It opens a soul-to-soul flow. He's not thinking and feeling one thing and communicating another. He begins to trust you with his innermost tender feelings and thoughts.

\* \* \*

“Boy, Dad, I’ve had it! School is for the birds!” (*I want to talk with you, to get your attention.*)

“You’re really frustrated about school.” (*That’s right! That’s how I feel.*)

“I sure am. It’s totally impractical. I’m not getting a thing out of it.”

“You feel like school’s not doing you any good.” (*Let me think—is that what I mean?*)

“Well, yeah. I’m just not learning anything that’s going to help me. I mean, look at Joe. He’s dropped out of school and he’s working on cars. He’s making money. Now that’s practical.”

“You feel that Joe really has the right idea.” (*Well....*)

“Well, I guess he does in a way. He’s really making money now. But in a few years, I bethe’ll probably be ticked off at himself.”

“You think Joe’s going to feel he made the wrong decision.”

“He’s got to. Just look at what he’s giving up. I mean, if you don’t have an education, you justcan’t make it in this world.”

“Education is really important.”

“Oh, yeah! I mean, if you don’t have a diploma, if you can’t get jobs

or go to college, whatare you going to do? You've just got to get an education.”

“It's important to your future.”

“It is. And... you know what? I'm really worried. Listen, you won't

tell Mom, will you?”“You don't want your mother to find out.”

“Well, not really. Oh, I guess you can tell her. She'll probably find out anyway. Look, I took this test today, this reading test. And, Dad, they said I'm reading on a fourth-grade level. Fourth grade! And I'm a junior in high school!”

\* \* \*

What a difference real understanding can make! All the well-meaning advice in the world won't amount to a hill of beans if we're not even addressing the real problem. And we'll never get to the problem if we're so caught up in our own autobiography, our own paradigms, that we don't take off our glasses long enough to see the world from another point of view.

\* \* \*

“I’m going to flunk, Dad. I guess I figure if I’m going to flunk, I might as well quit. But I don’t want to quit.”

“You feel torn. You’re in the middle of a dilemma.” “What do you think I should do, Dad?”

\* \* \*

By seeking first to understand, this father has just turned a transactional opportunity into a transformational opportunity. Instead of interacting on a surface, get-the-job-done level of communication, he has created a situation in which he can now have transforming impact, not only on his son but also on the relationship. By setting aside his own autobiography and really seeking to understand, he has made a tremendous deposit in the Emotional Bank Account and has empowered his son to open, layer upon layer, and to get to the real issue.

Now father and son are on the same side of the table looking at the problem, instead of on opposite sides looking across at each other. The son is opening his father's autobiography and asking for advice.

Even as the father begins to counsel, however, he needs to be sensitive to his son's communication. As long as the response is *logical*, the father can effectively ask questions and give counsel. But the moment the response becomes *emotional*, he needs to go back to empathic listening.

\* \* \*

“Well, I can see some things you might

want to consider.” “Like what, Dad?”

“Like getting some special help with your reading. Maybe they have some kind of tutoring program over at the tech school.”

“I’ve already checked into that. It takes two nights and all day Saturday. That would take somuch time!”

Sensing *emotion* in that reply, the father moves

back to *empathy*. “That’s too much of a price to pay.”

“Besides, Dad, I told the sixth graders I’d be their coach.” “You don’t want to let them down.”

“But I’ll tell you this, Dad. If I really thought that tutoring course would help, I’d be down there every night. I’d get someone else to coach those kids.”

“You really want the help, but you doubt if the course will make a difference.” “Do you think it would, Dad?”

\* \* \*

The son is once more open and *logical*. He’s opening his father’s autobiography again. Now the father has another opportunity to influence and transform.

There are times when transformation requires no outside counsel. Often when people are really given the chance to open up, they unravel their own problems and the solutions become clear to them in the process.

At other times, they really need additional perspective and help. The key is to genuinely seek the welfare of the individual, to listen with

empathy, to let the person get to the problem and the solution at his own pace and time. Layer upon layer—it's like peeling an onion until you get to the soft inner core.

When people are really hurting and you really listen with a pure desire to understand, you'll be amazed how fast they will open up.

They want to open up. Children desperately want to open up, even more to their parents than to their peers. And they will, if they feel their parents will love them unconditionally and will be faithful to

them afterwards and not judge or ridicule them. If you really seek to understand, without hypocrisy and without guile, there will be times

when you will be literally stunned with the pure knowledge and understanding that will flow to you from another human being. It isn't

even always necessary to talk in order to empathize. In fact, sometimes words may just get in your way. That's one very important reason why technique alone will not work. That kind of understanding

transcends technique. Isolated

technique only gets in the way.

I have gone through the skills of empathic listening because skill is an important part of any habit. We need to have the skills. But let me reiterate that the skills will not be effective unless they come from a *sincere desire* to understand. People resent any attempt to manipulate them. In fact, if you're dealing with people you're close to, it's helpful to tell them what you're doing.

"I read this book about listening and empathy and I thought about my relationship with you. I realized I haven't listened to you like I should. But I want to. It's hard for me. I may blow it at times, but I'm going to work at it. I really care about you and I want to understand. I hope you'll help me." Affirming your motive is a huge deposit.

But if you're not sincere, I wouldn't even try it. It may create an openness and a vulnerability that will later turn to your harm when a person discovers that you really didn't care, you really didn't want to listen, and he's left open, exposed, and hurt. The technique, the tip of the iceberg, has to come out of the massive base of character underneath.

Now there are people who protest that empathic listening takes too much time. It may take a little more time initially but it saves so much

time downstream. The most efficient thing you can do if you're a doctor and want to prescribe a wise treatment is to make an accurate diagnosis. You can't say, "I'm in too much of a hurry. I don't have time to make a diagnosis. Just take this treatment."

\* \* \*

I remember writing one time in a room on the north shore of Oahu, Hawaii. There was a soft breeze blowing, and so I had opened two windows—one at the front and one at the side—to keep the room cool. I had a number of papers laid out, chapter by chapter, on a large table.

Suddenly, the breeze started picking up and blowing my papers about. I remember the frantic sense of loss I felt because things were no longer in order, including unnumbered pages, and I began rushing around the room trying desperately to put them back. Finally, I realized it would be better to take ten seconds and close one of the windows.

\* \* \*

Empathic listening takes time, but it doesn't take anywhere near as much time as it takes to back up and correct misunderstandings when you're already miles down the road, to redo, to live with unexpressed and unsolved problems, to deal with the results of not giving people psychological air.

A discerning empathic listener can read what's happening down deep fast, and can show such acceptance, such understanding, that other people feel safe to open up layer after layer until they get to that soft inner core where the problem really lies.

People want to be understood. And whatever investment of time it takes to do that will bring much greater returns of time as you work from an accurate understanding of the problems and issues and from the high Emotional Bank Account that results when a person feels deeply understood.

## **UNDERSTANDING AND PERCEPTION**

As you learn to listen deeply to other people, you will discover tremendous differences in perception. You will also begin to appreciate the impact that these differences can have as people try to work together in interdependent situations.

You see the young woman; I see the old lady. And both of us can be right.

You may look at the world through spouse-centered glasses; I see it through the money-centered lens of economic concern.

You may be scripted in the abundance mentality; I may be scripted in the scarcity mentality.

You may approach problems from a highly visual, intuitive, holistic right brain paradigm; I may be very left brain, very sequential, analytical, and verbal in my approach.

Our perceptions can be vastly different. And yet we both have lived with our paradigms for years, thinking they are “facts,” and questioning the character or the mental competence of anyone who can’t “see the facts.”

Now, with all our differences, we’re trying to work together—in a marriage, in a job, in a community service project—to manage resources and accomplish results. So how do we do it? How do we

transcend the limits of our individual perceptions so that we can deeply communicate, so that we can cooperatively deal with the issues and come up with Win/Win solutions?

The answer is **Habit 5**. It's the first step in the process of Win/Win. Even if (and especially when) the other person is not coming from that paradigm, seek first to understand.

\* \* \*

This principle worked powerfully for one executive who shared with me the following experience:

“I was working with a small company that was in the process of negotiating a contract with a large national banking institution. This institution flew in their lawyers from San Francisco, their negotiator from Ohio, and presidents of two of their large banks to create an eight-person negotiating team. The company I worked with had decided to go for Win/Win or No Deal. They wanted to significantly increase the level of service and the cost, but they had been almost overwhelmed with the demands of this large financial institution.

“The president of our company sat across the negotiating table and

told them, ‘We would like for you to write the contract the way you want it so that we can make sure we understand your needs and your concerns. We will respond to those needs and concerns. Then we can talk about pricing.’

“The members of the negotiating team were overwhelmed. They were astounded that they were going to have the opportunity to write the contract. They took three days to come up with the deal.

“When they presented it, the president said, ‘Now let’s make sure we understand what you want.’ And he went down the contract, rephrasing the content, reflecting the feeling, until he was sure and they were sure he understood what was important to them. ‘Yes. That’s right. No, that’s not exactly what we meant here... yes, you’ve got it now.’

“When he thoroughly understood their perspective, he proceeded to explain some concerns from his perspective... and they listened. They were ready to listen. They weren’t fighting for air. What had started out as a very formal, low-trust, almost hostile atmosphere had turned into a fertile environment for synergy.

“At the conclusion of the discussions, the members of the negotiating team basically said, ‘We want to work with you. We want to do this deal. Just let us know what the price is and we’ll sign.’”

## THEN SEEK TO BE UNDERSTOOD

Seek first to understand... *then to be understood*. Knowing how to be understood is the other half of Habit 5, and is equally critical in reaching Win/Win solutions.

Earlier we defined maturity as the balance between courage and consideration. Seeking to understand requires consideration; seeking to be understood takes courage. Win/Win requires a high degree of both. So it becomes important in interdependent situations for us to be understood.

The early Greeks had a magnificent philosophy which is embodied in three sequentially arranged words: *ethos*, *pathos*, and *logos*. I suggest these three words contain the essence of seeking first to understand and making effective presentations.

*Ethos* is your personal credibility, the faith people have in your integrity and competency. It’s the trust that you inspire, your

Emotional Bank Account. *Pathos* is the empathic side—it's the feeling. It means that you are in alignment with the emotional thrust of another person's communication. *Logos* is the logic, the reasoning part of the presentation.

Notice the sequence: ethos, pathos, logos—your character, and your relationships, and then the logic of your presentation. This represents another major paradigm shift. Most people, in making presentations, go straight to the logos, the left brain logic, of their ideas. They try to convince other people of the validity of that logic without first taking ethos and pathos into consideration.

\* \* \*

I had an acquaintance who was very frustrated because his boss was locked into what he felt was an unproductive leadership style.

“Why doesn't he do anything?” he asked me. “I've talked to him about it, he's aware of it, but he does nothing.”

“Well, why don't you make an effective presentation?” I asked. “I did,” was the reply.

“How do you define ‘effective’? Who do they send back to school

when the salesman doesn't sell—the buyer? Effective means it works; it means P/PC. Did you create the change you wanted? Did you build the relationship in the process? What were the results of your presentation?"

"I told you, he didn't do anything. He wouldn't listen."

"Then make an *effective* presentation. You've got to empathize with his head. You've got to get into his frame of mind. You've got to make your point simply and visually and describe the alternative he is in favor of better than he can himself. That will take some homework. Are you willing to do that?"

"Why do I have to go through all that?" he asked.

"In other words, you want him to change his whole leadership style and you're not willing to change your method of presentation?"

“I guess so,” he replied.

“Well, then,” I said, “just smile about it and learn

to live with it.” “I can’t live with it,” he said. “It

compromises my integrity.”

“Okay, then get to work on an effective presentation. That’s in

your Circle of Influence.” In the end, he wouldn’t do it. The

investment seemed too great.

\* \* \*

Another acquaintance, a university professor, was willing to pay the price. He approached me one day and said, “Stephen, I can’t get to first base in getting the funding I need for my research because my research is really not in the mainstream of this department’s interests.”

After discussing his situation at some length, I suggested that he develop an effective presentation using ethos, pathos, and logos. “I know you’re sincere and the research you want to do would bring great benefits. Describe the alternative they are in favor of better than they can themselves. Show that you understand them in depth. Then carefully explain the logic behind your request.”

“Well, I’ll try,” he said.

“Do you want to practice with me?” I asked. He was willing, and so we dress rehearsed his approach.

When he went in to make his presentation, he started by saying, “Now let me see if I first understand what your objectives are, and what your concerns are about this presentation and my recommendation.”

He took the time to do it slowly, gradually. In the middle of his presentation, demonstrating his depth of understanding and respect for their point of view, a senior professor turned to another professor, nodded, turned back to him, and said, “You’ve got your money.”

\*\*\*

When you can present your own ideas clearly, specifically, visually, and most important, contextually—in the context of a deep understanding of other people’s paradigms and concerns—you significantly increase the credibility of your ideas.

You’re not wrapped up in your “own thing,” delivering grandiose rhetoric from a soapbox. You really understand. What you’re

presenting may even be different from what you had originally thought because in your effort to understand, you learned.

Habit 5 lifts you to greater accuracy, greater integrity, in your presentations. And people know that. They know you're presenting the ideas that you genuinely believe, taking all known facts and perceptions into consideration, which will benefit everyone.

## ONE ON ONE

Habit 5 is powerful because it is right in the middle of your Circle of Influence. Many factors in interdependent situations are in your Circle of Concern—problems, disagreements, circumstances, other people's behavior. And if you focus your energies out there, you deplete them with little positive results.

But you can always seek first to understand. That's something that's within your control. And

as you do that, as you focus on your Circle of Influence, you really, deeply understand other people. You have accurate information to work with, you get to the heart of matters quickly, you build Emotional Bank Accounts, and you give people the psychological air they need so you can work together effectively.

It's the inside-out approach. And as you do it, watch what happens to your Circle of Influence. Because you really listen, you become influenceable. And being influenceable is the key to influencing others. Your circle begins to expand. You increase your ability to influence many of the things in your Circle of Concern.

And watch what happens to you. The more deeply you understand other people, the more you will appreciate them, the more reverent you will feel about them. To touch the soul of another human being is to walk on holy ground.

**Habit 5** is something you can practice right now. The next time you communicate with anyone, you can put aside your own autobiography and genuinely seek to understand. Even when people don't want to open up about their problems, you can be empathic. You can sense their hearts, you can sense the hurt, and you can respond, "You seem down today." They may say nothing. That's all right. You've shown

understanding and respect.

Don't push; be patient; be respectful. People don't have to open up verbally before you can empathize. You can empathize all the time with their behavior. You can be discerning, sensitive, and aware and you can live outside your autobiography when that is needed.

And if you're highly proactive, you can create opportunities to do preventive work. You don't have to wait until your son or daughter has a problem with school or you have your next business negotiation to seek first to understand.

Spend time with your children now, one on one. Listen to them; understand them. Look at your home, at school life, at the challenges and the problems they're facing, through their eyes. Build the Emotional Bank Account. Give them air.

Go out with your spouse on a regular basis. Have dinner or do something together you both enjoy. Listen to each other; seek to understand. See life through each other's eyes.

My daily time with Sandra is something I wouldn't trade for anything. As well as seeking to understand each other, we often take time to actually practice empathic listening skills to help us in communicating with our children.

We often share our different perceptions of the situation, and we role-play more effective approaches to difficult interpersonal family problems.

I may act as if I am a son or daughter requesting a special privilege even though I haven't fulfilled a basic family responsibility, and Sandra plays herself.

We interact back and forth and try to visualize the situation in a very real way so that we can train ourselves to be consistent in modeling and teaching correct principles to our children. Some of our most helpful role-plays come from redoing a past difficult or stressful scene in which one of us "blew it."

The time you invest to deeply understand the people you love brings tremendous dividends in open communication. Many of the problems that plague families and marriages simply don't have time to fester and develop. The communication becomes so open that potential problems can be nipped in the bud. And there are great reserves of trust in the Emotional Bank Account to handle the problems that do arise.

In business, you can set up one-on-one time with your employees. Listen to them, understand them. Set up human resource accounting or stakeholder information systems in your business to

get honest, accurate feedback at every level: from customers, suppliers, and employees. Make the human element as important as the financial or the technical element. You save tremendous amounts of time, energy, and money when you tap into the human resources of a business at every level. When you listen, you learn. And you also give the people who work for you and with you psychological air. You inspire loyalty that goes well beyond the eight-to-five physical demands of the job.

Seek first to understand. Before the problems come up, before you try to evaluate and prescribe, before you try to present your own ideas—seek to understand. It's a powerful habit of effective interdependence.

When we really, deeply understand each other, we open the door to creative solutions and third alternatives. Our differences are no longer stumbling blocks to communication and progress. Instead, they become the stepping stones to synergy.

## **APPLICATION SUGGESTIONS:**

- 1 . Select a relationship in which you sense the Emotional Bank

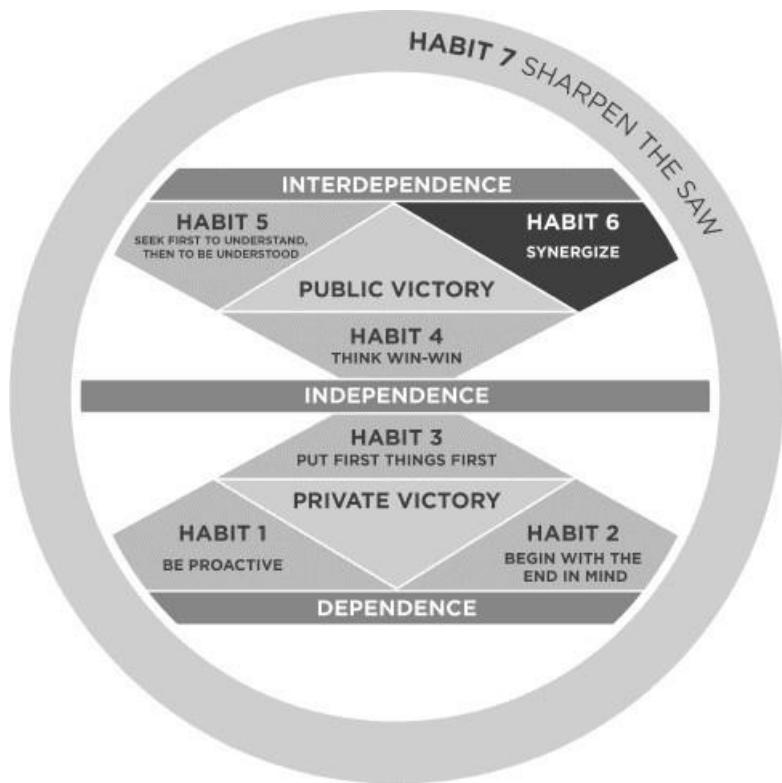
Account is in the red. Try to understand and write down the situation from the other person's point of view. In your next interaction, listen for understanding, comparing what you are hearing with what you wrote down. How valid were your assumptions? Did you really understand that individual's perspective?

2. Share the concept of empathy with someone close to you. Tell him or her you want to work on really listening to others and ask for feedback in a week. How did you do? How did it make that person feel?
3. The next time you have an opportunity to watch people communicate, cover your ears for a few minutes and just watch. What emotions are being communicated that may not come across in words alone?
4. Next time you catch yourself inappropriately using one of the autobiographical responses—probing, evaluating, advising, or interpreting—try to turn the situation into a deposit by acknowledgment and apology. (*“I’m sorry, I just realized I’m not really trying to understand. Could we start again?”*)
5. Base your next presentation on empathy. Describe the other

point of view as well as or better than its proponents; then seek to have your point understood from their frame of reference.

**HABIT 6:**

**SYNERGIZE**



## PRINCIPLES OF CREATIVE COOPERATION

*I take as my guide the hope of a saint: in crucial things, unity—in important things, diversity—in all things, generosity.*

### INAUGURAL ADDRESS OF PRESIDENT GEORGE H. W. BUSH

When Sir Winston Churchill was called to head up the war effort for Great Britain, he remarked that all his life had prepared him for this

hour. In a similar sense, the exercise of all of the other habits prepares us for the habit of synergy.

When properly understood, synergy is the highest activity in all life—the true test and manifestation of all of the other habits put together.

The highest forms of synergy focus the four unique human endowments, the motive of Win/Win, and the skills of empathic communication on the toughest challenges we face in life. What results is almost miraculous. We create new alternatives—something that wasn't there before.

Synergy is the essence of principle-centered leadership. It is the essence of principle-centered parenting. It catalyzes, unifies, and unleashes the greatest powers within people. All the habits we have covered prepare us to create the miracle of synergy.

What is synergy? Simply defined, it means that the whole is greater than the sum of its parts. It means that the relationship which the parts have to each other is a part in and of itself. It is not only a part, but the most catalytic, the most empowering, the most unifying, and the most exciting part.

The creative process is also the most terrifying part because you

don't know exactly what's going to happen or where it is going to lead. You don't know what new dangers and challenges you'll find. It takes an enormous amount of internal security to begin with the spirit of adventure, the spirit of discovery, the spirit of creativity. Without doubt, you have to leave the comfort zone of base camp and confront an entirely new and unknown wilderness. You become a trailblazer, a pathfinder. You open new possibilities, new territories, new continents, so that others can follow. Synergy is everywhere in nature. If you plant two plants close together, the roots come together and improve the quality of the soil so that both plants will grow better than if they were separated. If you put two pieces of wood together, they will hold much more than the total of the weight held by each separately. The whole is greater than the sum of its parts. One plus one equals three or more.

The challenge is to apply the principles of creative cooperation, which we learn from nature, in our social interactions. Family life provides many opportunities to observe synergy and to practice it.

The very way that a man and a woman bring a child into the world is synergistic. The essence of synergy is to value differences—to respect them, to build on strengths, to compensate for weaknesses.

We obviously value the physical differences between men and women, husbands and wives. But what about the social, mental, and emotional differences? Could these differences not also be sources of creating new, exciting forms of life—creating an environment that is truly fulfilling for each person, that nurtures the self-esteem and self-worth of each, that creates opportunities for each to mature into independence and then gradually into interdependence? Could synergy not create a new script for the next generation—one that is more geared to service and contribution, and is less protective, less adversarial, less selfish; one that is more open, more trusting, more giving, and is less defensive, protective, and political; one that is more loving, more caring, and is less possessive and judgmental?

## **SYNERGISTIC COMMUNICATION**

When you communicate synergistically, you are simply opening your mind and heart and expressions to new possibilities, new alternatives, new options. It may seem as if you are casting aside **Habit 2** (to begin with the end in mind); but, in fact, you're doing the opposite—you're fulfilling it. You're not sure when you engage in synergistic communication how things will work out or what the end will look like, but you do have an inward sense of excitement and security and adventure, believing that it will be significantly better than it was before. And that is the end that you have in mind.

You begin with the belief that parties involved will gain more insight, and that the excitement of that mutual learning and insight will create a momentum toward more and more insights, learnings, and growth.

Many people have not really experienced even a moderate degree of synergy in their family life or in other interactions. They've been trained and scripted into defensive and protective communications or into believing that life or other people can't be trusted. As a result, they are never really open to **Habit 6** and to these principles.

This represents one of the great tragedies and wastes in life, because so much potential remains untapped—completely undeveloped and

unused. Ineffective people live day after day with unused potential. They experience synergy only in small, peripheral ways in their lives.

They may have memories of some unusual creative experiences, perhaps in athletics, where they were involved in a real team spirit for a period of time. Or perhaps they were in an emergency situation where people cooperated to an unusually high degree and submerged ego and pride in an effort to save someone's life or to produce a solution to a crisis.

To many, such events may seem unusual, almost out of character with life, even miraculous. But this is not so. These things can be produced regularly, consistently, almost daily in people's lives. But it requires enormous personal security and openness and a spirit of adventure.

Most all creative endeavors are somewhat unpredictable. They often seem ambiguous, hit-or-miss, trial and error. And unless people have a high tolerance for ambiguity and get their security from integrity to principles and inner values they find it unnerving and unpleasant to be involved

in highly creative enterprises. Their need for structure, certainty, and predictability is too high.

## **SYNERGY IN THE CLASSROOM**

As a teacher, I have come to believe that many truly great classes teeter on the very edge of chaos. Synergy tests whether teachers and students are really open to the principle of the whole being greater than the sum of its parts.

There are times when neither the teacher nor the student knows for sure what's going to happen. In the beginning, there's a safe environment that enables people to be really open and to learn and to listen to each other's ideas. Then comes brainstorming, where the spirit of evaluation is subordinated to the spirit of creativity, imagining, and intellectual networking. Then an absolutely unusual phenomenon begins to take place. The entire class is transformed with the excitement of a new thrust, a new idea, a new direction that's hard to define, yet it's almost palpable to the people involved.

Synergy is almost as if a group collectively agrees to subordinate old scripts and to write a new one.

\*\*\*

I'll never forget a university class I taught in leadership philosophy and style. We were about three weeks into a semester when, in the middle of a presentation, one person started to relate some very powerful personal experiences which were both emotional and insightful. A spirit of humility and reverence fell upon the class—reverence toward this individual and appreciation for his courage.

This spirit became fertile soil for a synergistic and creative endeavor. Others began to pick up on it, sharing some of their experiences and insights and even some of their self-doubts. The spirit of trust and safety prompted many to become extremely open. Rather than present what they prepared, they fed on each other's insights and ideas and started to create a whole new scenario as to what that class could mean.

I was deeply involved in the process. In fact, I was almost mesmerized by it because it seemed so magical and creative. And I found myself gradually loosening up my commitment to the structure of the class and sensing entirely new possibilities. It wasn't just a flight

of fancy; there was a sense of maturity and stability and substance which transcended by far the old structure and plan.

We abandoned the old syllabus, the purchased textbooks and all the presentation plans, and we set up new purposes and projects and assignments. We became so excited about what was happening that in about three more weeks, we all sensed an overwhelming desire to share what was happening with others.

We decided to write a book containing our learnings and insights on the subject of our study —principles of leadership. Assignments were changed, new projects undertaken, new teams formed. People worked much harder than they ever would have in the original class structure, and for an entirely different set of reasons.

Out of this experience emerged a unique, extremely cohesive, and synergistic culture that did not end with the semester. For years, alumni meetings were held among members of that class. Even today, many years later, when we see each other, we talk about it and often attempt to

describe what happened and why.

One of the interesting things to me was how little time had elapsed before there was sufficient trust to create such synergy. I think it was largely because the people were relatively mature. They were in the final semester of their senior year, and I think they wanted more than just another good classroom experience. They were hungry for something new and exciting, something that they could create that was truly meaningful. It was “an idea whose time had come” for them.

In addition, the chemistry was right. I felt that experiencing synergy was more powerful than talking about it, that producing something new was more meaningful than simply reading something old.

\* \* \*

I've also experienced, as I believe most people have, times that were almost synergistic, times that hung on the edge of chaos and for some reason descended into it. Sadly, people who are burned by such experiences often begin their next new experience with that failure in mind. They defend themselves against it and cut themselves off from synergy.

It's like administrators who set up new rules and regulations based on the abuses of a few people inside an organization, thus limiting the freedom and creative possibilities for many—or business partners who imagine the worst scenarios possible and write them up in legal language, killing the whole spirit of creativity, enterprise, and synergistic possibility.

As I think back on many consulting and executive education experiences, I can say that the highlights were almost always synergistic. There was usually an early moment that required considerable courage, perhaps in becoming extremely authentic, in confronting some inside truth about the individual or the organization or the family which really needed to be said, but took a combination of considerable courage and genuine love to say. Then others became more authentic, open, and honest, and the synergistic communication process began. It usually became more and more creative, and ended up in insights and plans that no one had anticipated initially.

As Carl Rogers taught, “That which is most personal is most general.” The more authentic you become, the more genuine in your expression, particularly regarding personal experiences and even self-doubts, the more people can relate to your expression and the safer it

makes them feel to express themselves. That expression in turn feeds back on the other person's spirit, and genuine creative empathy takes place, producing new insights and learnings and a sense of excitement and adventure that keeps the process going.

People then begin to interact with each other almost in half sentences, sometimes incoherent, but they get each other's meanings very rapidly. Then whole new worlds of insights, new perspectives, new paradigms that ensure options, new alternatives are opened up and thought about. Though occasionally these new ideas are left up in the air, they usually come to some kind of closure that is practical and useful.

## **SYNERGY IN BUSINESS**

I enjoyed one particularly meaningful synergistic experience as I worked with my associates to create the corporate mission statement for our business. Almost all members of the company went high up into the mountains where, surrounded by the magnificence of nature, we began

with a first draft of what some of us considered to be an excellent mission statement.

At first the communication was respectful, careful and predictable. But as we began to talk about the various alternatives, possibilities and opportunities ahead, people became very open and authentic and simply started to think out loud. The mission statement agenda gave way to a collective free association, a spontaneous piggybacking of ideas. People were genuinely empathic as well as courageous, and we moved from mutual respect and understanding to creative synergistic communication.

Everyone could sense it. It was exciting. As it matured, we returned to the task of putting the evolved collective vision into words, each of which contains specific and committed-to meaning for each participant.

The resulting corporate mission statement reads:

Our mission is to empower people and organizations to significantly increase their performance capability in order to achieve worthwhile purposes through understanding and living principle-centered leadership.

The synergistic process that led to the creation of our mission statement engraved it in the hearts and minds of everyone there, and it has served us well as a frame of reference of what we are about, as well as what we are not about.

\* \* \*

Another high level synergy experience took place when I accepted an invitation to serve as the resource and discussion catalyst at the annual planning meeting of a large insurance company. Several months ahead, I met with the committee responsible to prepare for and stage the two-day meeting which was to involve all the top executives. They informed me that the traditional pattern was to identify four or five major issues through questionnaires and interviews, and to have alternative proposals presented by the executives. Past meetings had been generally respectful exchanges, occasionally deteriorating into defensive Win/Lose ego battles. They were usually predictable, uncreative, and boring.

As I talked with the committee members about the power of synergy,

they could sense its potential. With considerable trepidation, they agreed to change the pattern. They requested various executives to prepare anonymous “white papers” on each of the high priority issues, and then asked all the executives to immerse themselves in these papers ahead of time in order to understand the issues and the differing points of view. They were to come to the meeting prepared to listen rather than to present, prepared to create and synergize rather than to defend and protect.

We spent the first half-day in the meeting teaching the principles and practicing the skills of Habits 4, 5, and 6. The rest of the time was spent in creative synergy.

The release of creative energy was incredible. Excitement replaced boredom. People became very open to each other’s influence and generated new insights and options. By the end of the meeting an entirely new understanding of the nature of the central company challenge evolved. The white paper proposals became obsolete. Differences were valued and transcended. A new common vision began to form.

Once people have experienced real synergy, they are never quite the same again. They know the possibility of having other such mind-expanding adventures in the future.

Often attempts are made to recreate a particular synergistic experience, but this seldom can be done. However, the essential purpose behind creative work *can* be recaptured. Like the Far Eastern philosophy, “We seek not to imitate the masters, rather we seek what they sought,” we seek not to imitate past creative synergistic experiences, rather we seek new ones around new and different and sometimes higher purposes.

## **SYNERGY AND COMMUNICATION**

Synergy is exciting. Creativity is exciting. It’s phenomenal what openness and communication can produce. The possibilities of truly significant gain, of significant improvement are so real that it’s worth the risk such openness entails.

\* \* \*

After World War II, the United States commissioned David Lilienthal

to head the new Atomic Energy Commission. Lilienthal brought together a group of people who were highly influential—celebrities in their own right—disciples, as it were, of their own frames of reference.

This very diverse group of individuals had an extremely heavy agenda, and they were impatient to get at it. In addition, the press was pushing them.

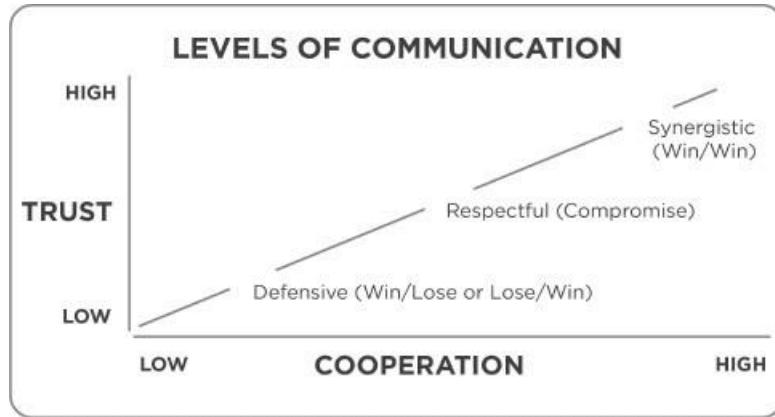
But Lilienthal took several weeks to create a high Emotional Bank Account. He had these people get to know each other—their interests, their hopes, their goals, their concerns, their backgrounds, their frames of reference, their paradigms. He facilitated the kind of human interaction that creates a great bonding between people, and he was heavily criticized for taking the time to do it because it wasn't "efficient."

But the net result was that this group became closely knit together, very open with each other, very creative, and synergistic. The respect among the members of the commission was so high that if there was disagreement, instead of opposition and defense, there was a genuine effort to understand. The attitude was "If a person of your intelligence and competence and commitment disagrees with me, then there must

be something to your disagreement that I don't understand, and I need to understand it. You have a perspective, a frame of reference I need to look at." Nonprotective interaction developed, and an unusual culture was born.

\* \* \*

The following diagram illustrates how closely trust is related to different levels of communication.



The lowest level of communication coming out of low-trust situations would be characterized by defensiveness, protectiveness, and often legalistic language, which covers all the bases and spells out qualifiers and the escape clauses in the event things go sour. Such communication produces only Win/Lose or Lose/Lose. It isn't effective—there's no P/PC balance—and it creates further reasons to defend and protect.

The middle position is respectful communication. This is the level where fairly mature people interact. They have respect for each other, but they want to avoid the possibility of ugly confrontations, so they communicate politely but not empathically. They might understand each other intellectually, but they really don't deeply look at the paradigms and assumptions underlying their own positions and become open to new possibilities.

Respectful communication works in independent situations and even in interdependent situations, but the creative possibilities are not opened up. In interdependent situations compromise is the position usually taken. Compromise means that  $1 + 1 = 1\frac{1}{2}$ . Both give and take. The communication isn't defensive or protective or angry or manipulative; it is honest and genuine and respectful. But it isn't creative or synergistic. It produces a low form of Win/Win.

Synergy means that  $1 + 1$  may equal 8, 16, or even 1,600. The synergistic position of high trust produces solutions better than any originally proposed, and all parties know it. Furthermore, they genuinely enjoy the creative enterprise. A miniculture is formed to satisfy in and of itself. Even if it is short lived, the P/PC balance is there.

There are some circumstances in which synergy may not be achievable and No Deal isn't viable. But even in these circumstances, the spirit of sincere trying will usually result in a more effective compromise.

## FISHING FOR THE THIRD ALTERNATIVE

To get a better idea of how our level of communication affects our interdependent effectiveness, envision the following scenario:

It's vacation time, and a husband wants to take his family out to the lake country to enjoy camping and fishing. This is important to him; he's been planning it all year. He's made reservations at a cottage on the lake and arranged to rent a boat, and his sons are really excited about going.

His wife, however, wants to use the vacation time to visit her ailing mother some 250 miles away. She doesn't have the opportunity to see her very often, and this is important to her.

Their differences could be the cause of a major negative experience.

“The plans are set. The boys are excited. We should go on the fishing trip,” he says.

“But we don’t know how much longer my mother will be around, and I want to be by her,” she replies. “This is our only opportunity to have enough time to do that.”

“All year long we’ve looked forward to this one-week vacation. The boys would be miserable sitting around grandmother’s house for a week. They’d drive everybody crazy. Besides, your mother’s not that sick. And she has your sister less than a mile away to take care of her.”

“She’s my mother, too. I want to be with her.”

“You could phone her every night. And we’re planning to spend time with her at the Christmas family reunion. Remember?”

“That’s not for five more months. We don’t even know if she’ll still be here by then. Besides, she needs me, and she wants me.”

“She’s being well taken care of. Besides, the boys and I need you, too.” “My mother is more important than fishing.”

“Your husband and sons are more important than your mother.”

As they disagree, back and forth, they finally may come up with

some kind of compromise. They may decide to split up—he takes the boys fishing at the lake while she visits her mother. And they both feel guilty and unhappy. The boys sense it, and it affects their enjoyment of the vacation.

The husband may give in to his wife, but he does it grudgingly. And consciously or unconsciously, he produces evidence to fulfill his prophecy of how miserable the week will befor everyone.

The wife may give in to her husband, but she's withdrawn and overreactive to any new developments in her mother's health situation. If her mother were to become seriously ill and die, the husband could never forgive himself, and she couldn't forgive him either.

Whatever compromise they finally agree on, it could be rehearsed over the years as evidence of insensitivity, neglect, or a bad priority decision on either part. It could be a source of contention for years and could even polarize the family. Many marriages that once were beautiful and soft and spontaneous and loving have deteriorated to the level of a hostility through a series of incidents just like this.

The husband and wife see the situation differently. And that difference can polarize them, separate them, create wedges in the

relationship. Or it can bring them closer together on a higher level. If they have cultivated the habits of effective interdependence, they approach their differences from an entirely different paradigm. Their communication is on a higher level.

Because they have a high Emotional Bank Account, they have trust and open communication in their marriage. Because they think Win/Win, they believe in a third alternative, a solution that is mutually beneficial and is better than what either of them originally proposed. Because they listen empathically and seek first to understand, they create within themselves and between them a comprehensive picture of the values and the concerns that need to be taken into account in making a decision.

And the combination of those ingredients—the high Emotional Bank Account, thinking Win/Win, and seeking first to understand—creates the ideal environment for synergy.

Buddhism calls this “the middle way.” *Middle* in this sense does not mean compromise; it means higher, like the apex of the triangle.

In searching for the “middle” or higher way, this husband and wife realize that their love,

their relationship, is part of their synergy.

As they communicate, the husband really, deeply feels his wife's desire, her need to be with her mother. He understands how she wants to relieve her sister, who has had the primary responsibility for their mother's care. He understands that they really don't know how long she will be with them, and that she certainly is more important than fishing.

And the wife deeply understands her husband's desire to have the family together and to provide a great experience for the boys. She realizes the investment that has been made in lessons and equipment to prepare for this fishing vacation, and she feels the importance of creating good memories with them.

So they pool those desires. And they're not on opposite sides of the problem. They're together on one side, looking at the problem, understanding the needs, and working to create a third alternative that will meet them.

"Maybe we could arrange another time within the month for you to visit with your mother," he suggests. "I could take over the home responsibilities for the weekend and arrange for some help at the first of the week so that you could go. I know it's important to you to have

that time.

“Or maybe we could locate a place to camp and fish that would be close to your mother. The area wouldn’t be as nice, but we could still be outdoors and meet other needs as well. And the boys wouldn’t be climbing the walls. We could even plan some recreational activities with the cousins, aunts, and uncles, which would be an added benefit.”

They synergize. They communicate back and forth until they come up with a solution they both feel good about. It’s better than the solutions either of them originally proposed. It’s better than compromise. It’s a synergistic solution that builds P and PC.

Instead of a transaction, it’s a transformation. They get what they both really want and build their relationship in the process.

## NEGATIVE SYNERGY

Seeking the third alternative is a major paradigm shift from the dichotomous, either/or mentality. But look at the difference in results!

How much negative energy is typically expended when people try to solve problems or make decisions in an interdependent reality? How much time is spent in confessing other people’s sins, politicking,

rivalry, interpersonal conflict, protecting one's backside, masterminding, and second guessing? It's like trying to drive down the road with one foot on the gas and the other foot on the brake!

And instead of getting a foot off the brake, most people give it more gas. They try to apply more pressure, more eloquence, more logical information to strengthen their position.

The problem is that highly dependent people are trying to succeed in an interdependent reality. They're either dependent on borrowing strength from position power and they go for Win/Lose, or they're dependent on being popular with others and they go for Lose/Win. They may talk Win/Win technique, but they don't really want to listen; they want to manipulate. And synergy can't thrive in that environment.

Insecure people think that all reality should be amenable to their paradigms. They have a high need to clone others, to mold them over into their own thinking. They don't realize that the very strength of the relationship is in having another point of view. Sameness is not oneness; uniformity is not unity. Unity, or oneness, is complementariness, not sameness. Sameness is

uncreative... and boring. The essence of synergy is to value the differences.

I've come to believe that the key to interpersonal synergy is intrapersonal synergy, that is synergy within ourselves. The heart of intrapersonal synergy is embodied in the principles in the first three habits, which give the internal security sufficient to handle the risks of being open and vulnerable. By internalizing those principles, we develop the abundance mentality of Win/Win and the authenticity of [Habit 5](#).

One of the very practical results of being principle-centered is that it makes us whole—truly integrated. People who are scripted deeply in logical, verbal, left-brain thinking will discover how totally inadequate that thinking is in solving problems which require a great deal of creativity. They become aware and begin to open up a new script inside their right brain. It's not that the right brain wasn't there; it just lay dormant. The muscles had not been developed, or perhaps they had atrophied after early childhood because of the heavy left-brain emphasis of formal education or social scripting.

When a person has access to both the intuitive, creative, and visual right brain, and the analytical, logical, verbal left brain, then the whole

brain is working. In other words, there is psychic synergy taking place in our own head. And this tool is best suited to the reality of what life is, because life is not just logical—it is also emotional.

\* \* \*

One day I was presenting a seminar which I titled, “Manage from the Left, Lead from the Right” to a company in Orlando, Florida. During the break, the president of the company came up to me and said, “Stephen, this is intriguing. But I have been thinking about this material more in terms of its application to my marriage than to my business. My wife and I have a real communication problem. I wonder if you would have lunch with the two of us and just kind of watch how we talk to each other?”

“Let’s do it,” I replied.

As we sat down together, we exchanged a few pleasantries. Then this man turned to his wife and said, “Now, honey, I’ve invited Stephen to have lunch with us to see if he could help us in our communication with each other. I know you feel I should be a more sensitive, considerate husband. Could you give me something specific you

think I ought to do?” His dominant left brain wanted facts, figures, specifics, parts.

“Well, as I’ve told you before, it’s nothing specific. It’s more of a general sense I have about priorities.” Her dominant right brain was dealing with sensing and with the gestalt, the whole, the relationship between the parts.

“What do you mean, ‘a general feeling about priorities’? What is it you want me to do? Give me something specific I can get a handle on.”

“Well, it’s just a feeling.” Her right brain was dealing in images, intuitive feelings. “I just don’t think our marriage is as important to you as you tell me it is.”

“Well, what can I do to make it more important? Give me something concrete and specific to go on.”

“It’s hard to put into words.”

At that point, he just rolled his eyes and looked at me as if to say, “Stephen, could you endure this kind of dumbness in your marriage?”

“It’s just a feeling,” she said, “a very strong feeling.”

“Honey,” he said to her, “that’s your problem. And that’s the problem with your mother. In fact, it’s the problem with every woman I know.”

Then he began to interrogate her as though it were some kind of legal deposition. “Do you live where you want to live?”

“That’s not it,” she sighed. “That’s not it at all.”

“I know,” he replied with a forced patience. “But since you won’t tell me exactly what it is, I figure the best way to find out what it is is to find out what it is not. Do you live where you want to live?”

“I guess.”

“Honey, Stephen’s here for just a few minutes to try to help us. Just give a quick ‘yes’ or ‘no’ answer. Do you live where you want to live?”

“Yes.”

“Okay. That’s settled. Do you have the things you want to have?” “Yes.”

“All right. Do you do the things you want to do?”

This went on for a little while, and I could see I wasn’t helping at all. So I intervened and said, “Is this kind of how it goes in your relationship?”

“Every day, Stephen,” he replied.

“It’s the story of our marriage,” she sighed.

I looked at the two of them and the thought crossed my mind that they were two half-brained people living together. “Do you have any children?” I asked.

“Yes, two.”

“Really?” I asked incredulously. “How did you do it?” “What do you mean how did we do it?”

“You were synergistic!” I said. “One plus one usually equals two. But you made one plus one equal four. Now that’s synergy. The whole is greater than the sum of the parts. So how did you do it?”

“You know how we did it,” he replied.

“You must have valued the differences!” I exclaimed.

## VALUING THE DIFFERENCES

Valuing the differences is the essence of synergy—the mental, the emotional, the psychological differences between people. And the key to valuing those differences is to realize that all people see the world, not as it is, but as they are.

If I think I see the world as it is, why would I want to value the

differences? Why would I even want to bother with someone who's "off track"? My paradigm is that I am objective; I see the world as it is. Everyone else is buried by the minutiae, but I see the larger picture. That's why they call me a supervisor—I have super vision.

If that's my paradigm, then I will never be effectively interdependent, or even effectively independent, for that matter. I will be limited by the paradigms of my own conditioning.

The person who is truly effective has the humility and reverence to recognize his own perceptual limitations and to appreciate the rich resources available through interaction with the hearts and minds of other human beings. That person values the differences because those differences add to his knowledge, to his understanding of reality. When we're left to our own

experiences, we constantly suffer from a shortage of data.

Is it logical that two people can disagree and that both can be right? It's not logical: it's *psychological*. And it's very real. You see the young lady; I see the old woman. We're both looking at the same picture, and both of us are right. We see the same black lines, the same white spaces. But we interpret them differently because we've been conditioned to interpret them differently.

And unless we value the differences in our perceptions, unless we value each other and give credence to the possibility that we're both right, that life is not always a dichotomous either/or, that there are almost always third alternatives, we will never be able to transcend the limits of that conditioning.

All I may see is the old woman. But I realize that you see something else. And I value you. I value your perception. I want to understand.

So when I become aware of the difference in our perceptions, I say, “Good! You see it differently! Help me see what you see.”

If two people have the same opinion, one is unnecessary. It's not going to do me any good at all to communicate with someone else who sees only the old woman also. I don't want to talk, to communicate, with someone who agrees with me; I want to communicate with you

because you see it differently. I value that difference.

By doing that, I not only increase my own awareness; I also affirm you. I give you psychological air. I take my foot off the brake and release the negative energy you may have invested in defending a particular position. I create an environment for synergy.

The importance of valuing the difference is captured in an often quoted fable called “The Animal School,” written by educator Dr. R. H. Reeves:

Once upon a time, the animals decided they must do something heroic to meet the problems of a “New World,” so they organized a school. They adopted an activity curriculum consisting of running, climbing, swimming and flying. To make it easier to administer, all animals took all the subjects.

The duck was excellent in swimming, better in fact than his instructor, and made excellent grades in flying, but he was very poor in running. Since he was low in running he had to stay after school and also drop swimming to practice running. This was kept up until his web feet were badly worn and he was only average in swimming. But average was acceptable in school, so nobody

worried about that except the duck.

The rabbit started at the top of the class in running, but had a nervous breakdown because of so much makeup in swimming.

The squirrel was excellent in climbing until he developed frustrations in the flying class where his teacher made him start from the ground up instead of from the tree-top down. He also developed charley horses from over-exertion and he got a C in climbing and a D in running.

The eagle was a problem child and had to be disciplined severely. In climbing class he beat all the others to the top of the tree, but insisted on using his own way of getting there.

At the end of the year, an abnormal eel that could swim exceedingly well and also could run, climb and fly a little had the highest average and was valedictorian.

The prairie dogs stayed out of school and fought the tax levy because the administration would not add digging and burrowing to the curriculum. They apprenticed their children to the badger and later joined the groundhogs and gophers to start a successful private school.

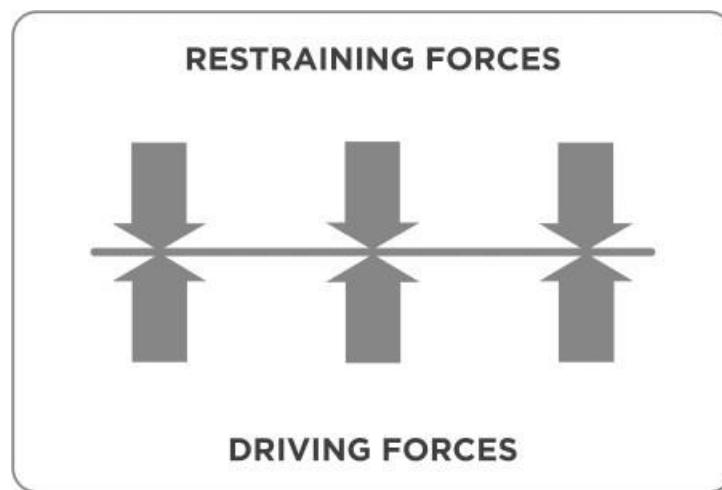
## **FORCE FIELD ANALYSIS**

In an interdependent situation, synergy is particularly powerful in dealing with negative forces that work against growth and change.

Sociologist Kurt Lewin developed a “Force Field Analysis” model in which he described any current level of performance or being as a state of equilibrium between the driving forces that

encourage upward movement and the restraining forces that discourage it.

Driving forces generally are positive, reasonable, logical, conscious, and economic. In juxtaposition, restraining forces are often negative, emotional, illogical, unconscious, and social/psychological. Both sets of forces are very real and must be taken into account in dealing with change.



In a family, for example, you have a certain “climate” in the home—a certain level of positive or negative interaction, of feeling safe or unsafe in expressing feelings or talking about concerns, of respect or disrespect in communication among family members.

You may really want to change that level. You may want to create a climate that is more positive, more respectful, more open and trusting.

Your logical reasons for doing that are the driving forces that act to raise the level.

But increasing those driving forces is not enough. Your efforts are opposed by restraining forces—by the competitive spirit between children in the family, by the different scripting of home life you and your spouse have brought to the relationship, by habits that have developed in the family, by work or other demands on your time and energies.

Increasing the driving forces may bring results—for a while. But as long as the restraining forces are there, it becomes increasingly harder. It's like pushing against a spring: the harder you push, the harder it is to push until the force of the spring suddenly thrusts the level back down.

The resulting up and down, yo-yo effect causes you to feel, after several attempts, that people are “just the way they are” and that “it’s too difficult to change.”

But when you introduce synergy, you use the motive of [Habit 4](#), the skill of [Habit 5](#), and the interaction of [Habit 6](#) to work directly on the restraining forces. You create an atmosphere in which it is safe to talk about these forces. You unfreeze them, loosen them up, and create new insights that actually transform those restraining forces into driving

ones. You involve people in the problem, immerse them in it, so that they soak it in and feel it is their problem and they tend to become an important part of the solution.

As a result, new goals, shared goals, are created, and the whole enterprise moves upward, often in ways that no one could have anticipated. And the excitement contained within that movement creates a new culture. The people involved in it are enmeshed in each other's humanity and empowered by new, fresh thinking, by new creative alternatives and opportunities.

I've been involved several times in negotiations between people who were angry at each other and hired lawyers to defend their positions. And all that did was to exacerbate the problem because the interpersonal communication deteriorated as it went through the legal process. But the trust level was so low that the parties felt they had no other alternative than to take the issues to court.

"Would you be interested in going for a Win/Win solution that both parties feel really good about?" I would ask.

The response was usually affirmative, but most people didn't really think it was possible.

"If I can get the other party to agree, would you be willing to start the process of really communicating with each other?"

Again, the answer was usually "yes."

The results in almost every case have been astounding. Problems that had been legally and psychologically wrangled about for months have been settled in a matter of a few hours or days. Most of the solutions weren't the courthouse compromise solutions, either; they were synergistic, better than the solutions proposed independently by either party. And, in most cases, the relationships continued even though it had appeared in the beginning that the trust level was so low

and the rupture in the relationship so large as to be almost irreparable.

\* \* \*

At one of our development programs, an executive reported a situation where a manufacturer was being sued by a longtime industrial customer for lack of performance. Both parties felt totally justified by the rightness of their position and each perceived the other as unethical and completely untrustworthy.

As they began to practice **Habit 5**, two things became clear. First, early communication problems resulted in a misunderstanding which was later exacerbated by accusations and counteraccusations. Second, both were initially acting in good faith and didn't like the cost and hassle of a legal fight, but saw no other way out.

Once these two things became clear, the spirit of Habits 4, 5, and 6 took over, the problem was rapidly resolved, and the relationship continues to prosper.

\* \* \*

In another circumstance, I received an early morning phone call from a land developer desperately searching for help. The bank wanted to foreclose because he was not complying with the principal and interest payment schedule, and he was suing the bank to avoid the foreclosure. He needed additional funding to finish and market the land so that he could repay the bank, but the bank refused to provide additional funds until scheduled payments were met. It was a chicken and egg problem with undercapitalization.

In the meantime, the project was languishing. The streets were beginning to look like weed fields, and the owners of the few homes that had been built were up in arms as they saw their property values drop. The city was also upset over the “prime land” project falling behind schedule and becoming an eyesore. Tens of thousands of dollars in legal costs had already been spent by the bank and the developer and the case wasn’t scheduled to come to court for several months.

In desperation, this developer reluctantly agreed to try the principles of Habits 4, 5, and 6. He arranged a meeting with even more reluctant bank officials.

The meeting started at 8 A.M. in one of the bank conference rooms. The tension and mistrust were palpable. The attorney for the bank had committed the bank officials to say nothing. They were only to listen and he alone would speak. He wanted nothing to happen that would compromise the bank's position in court.

For the first hour and a half, I taught Habits 4, 5, and 6. At 9:30 I went to the blackboard and wrote down the bank's concerns based on our prior understanding. Initially the bank officials said nothing, but the more we communicated Win/Win intentions and sought first to understand, the more they opened up to explain and clarify.

As they began to feel understood, the whole atmosphere changed and a sense of momentum, of excitement over the prospect of peacefully settling the problem was clearly evident. Over the attorney's objections the bank officials opened up even more, even about personal concerns. "When we walk out of here the first thing the bank president will say is, 'Did we get our money?' What are we going to say?"

By 11:00, the bank officers were still convinced of their rightness, but they felt understood and were no longer defensive and officious. At that point, they were sufficiently open to listen to the developer's concerns, which we wrote down on the other side of the blackboard. This resulted in deeper mutual understanding and a collective awareness of how poor early communication had resulted in misunderstanding and unrealistic expectations, and how continuous communication in a Win/Win spirit could have prevented the subsequent major problems from developing.

The shared sense of both chronic and acute pain combined with a sense of genuine progress kept everyone communicating. By noon, when the meeting was scheduled to end, the people were positive, creative, and synergistic and wanted to keep talking.

The very first recommendation made by the developer was seen as a beginning Win/Win approach by all. It was synergized on and improved, and at 12:45 P.M. the developer and the two bank officers left with a plan to present together to the Home Owners Association and the city. Despite subsequent complicating developments, the legal fight was aborted and the building project continued to a successful conclusion.

\*\*\*

I am not suggesting that people should not use legal processes. Some situations absolutely require it. But I see it as a court of last, not first, resort. If it is used too early, even in a preventive sense, sometimes fear and the legal paradigm create subsequent thought and action processes that are not synergistic.

## **ALL NATURE IS SYNERGISTIC**

Ecology is a word which basically describes the synergism in nature—everything is related to everything else. It's in the relationship that creative powers are maximized, just as the real power in these Seven Habits is in their relationship to each other, not just in the individual habits themselves.

The relationship of the parts is also the power in creating a synergistic culture inside a family

or an organization. The more genuine the involvement, the more sincere and sustained the participation in analyzing and solving problems, the greater the release of everyone's creativity, and of their commitment to what they create. This, I'm convinced, is the essence of the power in the Japanese approach to business, which has changed the world marketplace.

Synergy works; it's a correct principle. It is the crowning achievement of all the previous habits. It is effectiveness in an interdependent reality—it is teamwork, team building, the development of unity and creativity with other human beings.

Although you cannot control the paradigms of others in an interdependent interaction or the synergistic process itself, a great deal of synergy is within your Circle of Influence.

Your own internal synergy is completely within the circle. You can respect both sides of your own nature—the analytical side and the creative side. You can value the difference between them and use that difference to catalyze creativity.

You can be synergistic within yourself even in the midst of a very adversarial environment. You don't have to take insults personally. You can sidestep negative energy; you can look for the good in others

and utilize that good, as different as it may be, to improve your point of view and to enlarge your perspective.

You can exercise the courage in interdependent situations to be open, to express your ideas, your feelings, and your experiences in a way that will encourage other people to be open also.

You can value the difference in other people. When someone disagrees with you, you can say, “Good! You see it differently.” You don’t have to agree with them; you can simply affirm them. And you can seek to understand.

When you see only two alternatives—yours and the “wrong” one—you can look for a synergistic third alternative. There’s almost always a third alternative, and if you work with a Win/Win philosophy and really seek to understand, you usually can find a solution that will be better for everyone concerned.

## **APPLICATION SUGGESTIONS:**

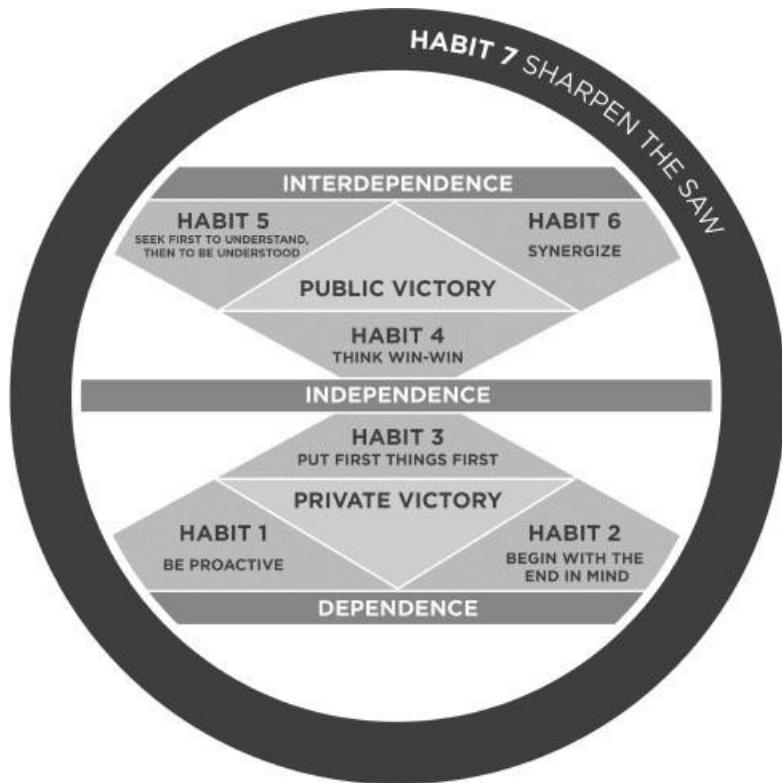
- 1 . Think about a person who typically sees things differently than you do. Consider ways inwhich those differences might be used as stepping-stones to third alternative solutions. Perhaps you

could seek out his or her views on a current project or problem, valuing the different views you are likely to hear.

- 2 . Make a list of people who irritate you. Do they represent different views that could lead to synergy if you had greater intrinsic security and valued the difference?
- 3 . Identify a situation in which you desire greater teamwork and synergy. What conditions would need to exist to support synergy? What can you do to create those conditions?
- 4 . The next time you have a disagreement or confrontation with someone, attempt to understand the concerns underlying that person's position. Address those concerns in a creative and mutually beneficial way.<sup>7</sup>

*Part Four*

**RENEWAL**



## **HABIT 7:**

### **SHARPEN THE SAW**

### **PRINCIPLES OF BALANCED SELF-RENEWAL**

*Sometimes when I consider what tremendous consequences come from little things... I am tempted to think... there are no little things.*

BRUCE BARTON

Suppose you were to come upon someone in the woods working feverishly to saw down a tree. “What are you doing?” you ask. “Can’t you see?” comes the impatient reply. “I’m sawing down this tree.” “You look exhausted!” you exclaim. “How long have you been at it?” “Over five hours,” he returns, “and I’m beat! This is hard work.” “Well, why don’t you take a break for a few minutes and sharpen that saw?” you inquire. “I’m sure it would go a lot faster.” “I don’t have time to sharpen the saw,” the man says emphatically. “I’m too busy sawing!”

\* \* \*

**Habit 7** is taking time to sharpen the saw. It surrounds the other habits on the Seven Habitsparadigm because it is the habit that makes all the others possible.

## FOUR DIMENSIONS OF RENEWAL

**Habit 7** is personal PC. It’s preserving and enhancing the greatest

asset you have—you. It's renewing the four dimensions of your nature—physical, spiritual, mental, and social/emotional.



Although different words are used, most philosophies of life deal either explicitly or implicitly with these four dimensions. Philosopher Herb Shepherd describes the healthy balanced life around four values: *perspective* (spiritual), *autonomy* (mental), *connectedness* (social), and *tone* (physical). George Sheehan, the running guru, describes four roles: being a good animal (physical), a good craftsman (mental), a good friend (social), and a saint (spiritual). Sound motivation and organization theory embrace these four dimensions or motivations—the economic (physical); how people are treated (social); how people are developed and used (mental); and the service, the job, the contribution the organization gives (spiritual).

“Sharpen the saw” basically means expressing all four motivations. It means exercising all four dimensions of our nature, regularly and

consistently in wise and balanced ways.

To do this, we must be proactive. Taking time to sharpen the saw is a definite Quadrant II activity, and Quadrant II must be acted on. Quadrant I, because of its urgency, acts on us; it presses upon us constantly. Personal P/C must be pressed upon until it becomes second nature, until it becomes a kind of healthy addiction. Because it's at the center of our Circle of Influence, no one else can do it for us. We must do it for ourselves.

This is the single most powerful investment we can ever make in life—investment in ourselves, in the only instrument we have with which to deal with life and to contribute. We are the instruments of our own performance, and to be effective, we need to recognize the importance of taking time regularly to sharpen the saw in all four ways.

## **The Physical Dimension**

The physical dimension involves caring effectively for our physical body—eating the right kinds of foods, getting sufficient rest and relaxation, and exercising on a regular basis.

Exercise is one of those Quadrant II, high-leverage activities that most of us don't do consistently because it isn't urgent. And because

we don't do it, sooner or later we find ourselves in Quadrant I, dealing with the health problems and crises that come as a natural result of our neglect.

Most of us think we don't have enough time to exercise. What a distorted paradigm! We don't have time not to. We're talking about three to six hours a week—or a minimum of thirty minutes a day, every other day. That hardly seems an inordinate amount of time considering the

tremendous benefits in terms of the impact on the other 162–165 hours of the week.

And you don't need any special equipment to do it. If you want to go to a gym or a spa to use the equipment or enjoy some skill sports such as tennis or racquetball, that's an added opportunity. But it isn't necessary to sharpen the saw.

A good exercise program is one that you can do in your own home and one that will build your body in three areas: endurance, flexibility, and strength.

*Endurance* comes from aerobic exercise, from cardiovascular efficiency—the ability of your heart to pump blood through your body.

Although the heart is a muscle, it cannot be exercised directly. It can only be exercised through the large muscle groups, particularly the leg muscles. That's why exercises like rapid walking, running, biking, swimming, cross-country skiing, and jogging are so beneficial.

You are considered minimally fit if you can increase your heart rate to at least one hundred beats per minute and keep it at that level for thirty minutes.

Ideally you should try to raise your heart rate to at least sixty percent

of your maximum pulse rate, the top speed your heart can beat and still pump blood through your body. Your maximum heart rate is generally accepted to be 220 less your age. So, if you are 40, you should aim for an exercise heart rate of 108 ( $220 - 40 = 180 \times 0.6 = 108$ ). The “training effect” is generally considered to be between 72 and 87 percent of your personal maximum rate.

*Flexibility* comes through stretching. Most experts recommend warming up before and cooling down/stretching after aerobic exercise. Before, it helps loosen and warm the muscles to prepare for more vigorous exercise. After, it helps to dissipate the lactic acid so that you don’t feel sore and stiff.

*Strength* comes from muscle resistance exercises—like simple calisthenics, push-ups, pull-ups, and sit-ups, and from working with weights. How much emphasis you put on developing strength depends on your situation. If you’re involved in physical labor or athletic activities, increased strength will improve your skill. If you have a basically sedentary job and success in your life-style does not require a lot of strength, a little toning through calisthenics in addition to your

aerobic and stretching exercises might be sufficient.

I was in a gym one time with a friend of mine who has a Ph.D. in exercise physiology. He was focusing on building strength. He asked me to “spot” him while he did some bench presses and told me at a certain point he’d ask me to take the weight. “But don’t take it until I tell you,” he said firmly.

So I watched and waited and prepared to take the weight. The weight went up and down, up and down. And I could see it begin to get harder. But he kept going. He would start to push it up and I’d think, “There’s no way he’s going to make it.” But he’d make it. Then he’d slowly bring it back down and start back up again. Up and down, up and down.

Finally, as I looked at his face, straining with the effort, his blood vessels practically jumping out of his skin, I thought, “This is going to fall and collapse his chest. Maybe I should take the weight. Maybe he’s lost control and he doesn’t even know what he’s doing.” But he’d get it safely down. Then he’d start back up again. I couldn’t believe it.

When he finally told me to take the weight, I said, “Why did you wait so long?”

“Almost all the benefit of the exercise comes at the very end, Stephen,” he replied. “I’m trying to build strength. And that doesn’t happen until the muscle fiber ruptures and the nerve fiber registers the pain. Then nature overcompensates and within 48 hours, the fiber is made stronger.”

I could see his point. It’s the same principle that works with emotional muscles as well, such as patience. When you exercise your patience beyond your past limits, the emotional fiber is broken, nature overcompensates, and next time the fiber is stronger.

\* \* \*

Now my friend wanted to build muscular strength. And he knew how to do it. But not all of us need to develop that kind of strength to be effective. “No pain, no gain” has validity in some circumstances, but it is not the essence of an effective exercise program.

The essence of renewing the physical dimension is to sharpen the saw, to exercise our bodies on a regular basis in a way that will preserve and enhance our capacity to work and adapt and enjoy.

And we need to be wise in developing an exercise program. There’s

a tendency, especially if you haven't been exercising at all, to overdo. And that can create unnecessary pain, injury, and even permanent damage. It's best to start slowly. Any exercise program should be in harmony with the latest research findings, with your doctor's recommendations and with your own self-awareness.

If you haven't been exercising, your body will undoubtedly protest this change in its comfortable downhill direction. You won't like it at first. You may even hate it. But be proactive. Do it anyway. Even if it's raining on the morning you've scheduled to jog, do it anyway. "Oh good! It's raining! I get to develop my willpower as well as my body!"

You're not dealing with quick fix; you're dealing with a Quadrant II activity that will bring phenomenal long-term results. Ask anyone who has done it consistently. Little by little, your resting pulse rate will go down as your heart and oxygen processing system becomes more efficient. As you increase your body's ability to do more demanding things, you'll find your normal activities much more comfortable and pleasant. You'll have more afternoon energy, and the fatigue you've felt that's made you "too tired" to exercise in the past will be replaced by an energy that will invigorate everything you do.

Probably the greatest benefit you will experience from exercising

will be the development of your **Habit 1** muscles of proactivity. As you act based on the value of physical well-being instead of reacting to all the forces that keep you from exercising, your paradigm of yourself, your self-esteem, your self-confidence, and your integrity will be profoundly affected.

## **The Spiritual Dimension**

Renewing the spiritual dimension provides leadership to your life. It's highly related to **Habit 2**.

The spiritual dimension is your core, your center, your commitment to your value system. It's a very private area of life and a supremely important one. It draws upon the sources that inspire and uplift you and tie you to the timeless truths of all humanity. And people do it very, very differently.

I find renewal in daily prayerful meditation on the scriptures because they represent my value

system. As I read and meditate, I feel renewed, strengthened, centered and recommitted to serve.

Immersion in great literature or great music can provide a similar renewal of the spirit for some. There are others who find it in the way they communicate with nature. Nature bequeaths its own blessing on those who immerse themselves in it. When you're able to leave the noise and the discord of the city and give yourself up to the harmony and rhythm of nature, you come back renewed. For a time, you're undisturbable, almost unflappable, until gradually the noise and the discord from outside start to invade that sense of inner peace.

\* \* \*

Arthur Gordon shares a wonderful, intimate story of his own spiritual renewal in a little story called “The Turn of the Tide.” It tells of a time in his life when he began to feel that everything was stale and flat. His enthusiasm waned; his writing efforts were fruitless. And the situation was growing worse day by day.

Finally, he determined to get help from a medical doctor. Observing nothing physically wrong, the doctor asked him if he would

be able to follow his instructions for one day.

When Gordon replied that he could, the doctor told him to spend the following day in the place where he was happiest as a child. He could take food, but he was not to talk to anyone or to read or write or listen to the radio. He then wrote out four prescriptions and told him to open one at nine, twelve, three, and six o'clock.

"Are you serious?" Gordon asked him.

"You won't think I'm joking when you get my bill!" was the reply.

So the next morning, Gordon went to the beach. As he opened the first prescription, he read "Listen carefully." He thought the doctor was insane. How could he listen for three hours? But he had agreed to follow the doctor's orders, so he listened. He heard the usual sounds of the sea and the birds. After a while, he could hear the other sounds that weren't so apparent at first. As he listened, he began to think of lessons the sea had taught him as a child—patience, respect, an awareness of the interdependence of things. He began to listen to the sounds—and the silence—and to feel a growing peace.

At noon, he opened the second slip of paper and read "Try reaching back." "Reaching back to what?" he wondered. Perhaps to childhood, perhaps to memories of happy times. He thought about his past, about

the many little moments of joy. He tried to remember them with exactness. And in remembering, he found a growing warmth inside.

At three o'clock, he opened the third piece of paper. Until now, the prescriptions had been easy to take. But this one was different; it said "Examine your motives." At first he was defensive. He thought about what he wanted—success, recognition, security—and he justified them all. But then the thought occurred to him that those motives weren't good enough, and that perhaps therein was the answer to his stagnant situation.

He considered his motives deeply. He thought about past happiness. And at last, the answer came to him.

"In a flash of certainty," he wrote, "I saw that if one's motives are wrong, nothing can be right. It makes no difference whether you are a mailman, a hairdresser, an insurance salesman, a housewife—whatever. As long as you feel you are serving others, you do the job well. When you are concerned only with helping yourself, you do it less well—a law as inexorable as gravity."

When six o'clock came, the final prescription didn't take long to fill.

"Write your worries on

the sand,” it said. He knelt and wrote several words with a piece of broken shell; then he turned and walked away. He didn’t look back; he knew the tide would come in.

\* \* \*

Spiritual renewal takes an investment of time. But it’s a Quadrant II activity we don’t really havetime to neglect.

The great reformer Martin Luther is quoted as saying, “I have so much to do today, I’ll need to spend another hour on my knees.” To him, prayer was not a mechanical duty but rather a source of power in releasing and multiplying his energies.

Someone once inquired of a Far Eastern Zen master, who had a great serenity and peace about him no matter what pressures he faced, “How do you maintain that serenity and peace?” He replied, “I never leave my place of meditation.” He meditated early in the morning and for the rest of the day, he carried the peace of those moments with him in his mind and heart.

The idea is that when we take time to draw on the leadership center of our lives, what life is ultimately all about, it spreads like an umbrella

over everything else. It renews us, it refreshes us, particularly if we recommit to it.

This is why I believe a personal mission statement is so important. If we have a deep understanding of our center and our purpose, we can review and recommit to it frequently. In our daily spiritual renewal, we can visualize and “live out” the events of the day in harmony with those values.

Religious leader David O. McKay taught, “The greatest battles of life are fought out daily in the silent chambers of the soul.” If you win the battles there, if you settle the issues that inwardly conflict, you feel a sense of peace, a sense of knowing what you’re about. And you’ll find that the public victories—where you tend to think cooperatively, to promote the welfare and good of other people, and to be genuinely happy for other people’s successes—will follow naturally.

## **The Mental Dimension**

Most of our mental development and study discipline comes through formal education. But as soon as we leave the external discipline of school, many of us let our minds atrophy. We don’t do any more serious reading, we don’t explore new subjects in any real depth

outside our action fields, we don't think analytically, we don't write—at least not critically or in a way that tests our ability to express ourselves in distilled, clear, and concise language. Instead, we spend our time watching TV.

Continuing surveys indicate that television is on in most homes some thirty-five to forty-five hours a week. That's as much time as many people put into their jobs, more than most put into school. It's the most powerful socializing influence there is. And when we watch, we're subject to all the values that are being taught through it. That can powerfully influence us in very subtle and imperceptible ways.

Wisdom in watching television requires the effective self-management of **Habit 3**, which enables you to discriminate and to select the informing, inspiring, and entertaining programs which best serve and express your purpose and values.

In our family, we limit television watching to around seven hours a week, an average of about an hour a day. We had a family council at which we talked about it and looked at some of the data regarding what's happening in homes because of television. We found that by discussing it

as a family when no one was defensive or argumentative, people started to realize the dependent sickness of becoming addicted to soap operas or to a steady diet of a particular program.

I'm grateful for television and for the many high quality educational and entertainment programs. They can enrich our lives and contribute meaningfully to our purposes and goals. But there are many programs that simply waste our time and minds and many that influence us in negative ways if we let them. Like the body, television is a good servant but a poor master. We need to practice [Habit 3](#) and manage ourselves effectively to maximize the use of any resource in accomplishing our missions.

Education—continuing education, continually honing and expanding the mind—is vital mental renewal. Sometimes that involves the external discipline of the classroom or systematized study programs; more often it does not. Proactive people can figure out many, many ways to educate themselves.

It is extremely valuable to train the mind to stand apart and examine its own program. That, to me, is the definition of a liberal education—the ability to examine the programs of life against larger questions and purposes and other paradigms. Training, without such education,

narrows and closes the mind so that the assumptions underlying the training are never examined. That's why it is so valuable to read broadly and to expose yourself to great minds.

There's no better way to inform and expand your mind on a regular basis than to get into the habit of reading good literature. That's another high leverage Quadrant II activity. You can get into the best minds that are now or that have ever been in the world. I highly recommend starting with a goal of a book a month, then a book every two weeks, then a book a week. "The person who doesn't read is no better off than the person who can't read."

Quality literature, such as the Great Books, the Harvard Classics, autobiographies, *National Geographic* and other publications that expand our cultural awareness, and current literature in various fields can expand our paradigms and sharpen our mental saw, particularly if we practice **Habit 5** as we read and seek first to understand. If we use our own autobiography to make early judgments before we really understand what an author has to say, we limit the benefits of the reading experience.

Writing is another powerful way to sharpen the mental saw. Keeping a journal of our thoughts, experiences, insights, and learnings

promotes mental clarity, exactness, and context. Writing good letters—communicating on the deeper level of thoughts, feelings, and ideas rather than on the shallow, superficial level of events—also affects our ability to think clearly, to reason accurately, and to be understood effectively.

Organizing and planning represent other forms of mental renewal associated with Habits 2 and 3. It's beginning with the end in mind and being able mentally to organize to accomplish that end. It's exercising the visualizing, imagining power of your mind to see the end from the beginning and to see the entire journey, at least in principles, if not in steps.

It is said that wars are won in the general's tent. Sharpening the saw in the first three dimensions—the physical, the spiritual, and the mental—is a practice I call the “Daily Private Victory.” And I commend to you the simple practice of spending one hour a day every day doing it—one hour a day for the rest of your life.

There's no other way you could spend an hour that would begin to compare with the Daily Private Victory in terms of value and results. It will affect every decision, every relationship. It will greatly improve the quality, the effectiveness, of every other hour of the day, including

the depth and restfulness of your sleep. It will build the long-term physical, spiritual, and mental

strength to enable you to handle difficult challenges in life.

In the words of Phillips Brooks:

Some day, in the years to come, you will be wrestling with the great temptation, or trembling under the great sorrow of your life.

But the real struggle is here, now... Now it is being decided whether, in the day of your supreme sorrow or temptation, you shall miserably fail or gloriously conquer. Character cannot be made except by a steady, long continued process.

## **The Social/Emotional Dimension**

While the physical, spiritual, and mental dimensions are closely related to Habits 1, 2, and 3—centered on the principles of personal vision, leadership, and management—the social/emotional dimension focuses on Habits 4, 5, and 6—centered on the principles of interpersonal leadership, empathic communication, and creative cooperation.

The social and the emotional dimensions of our lives are tied together because our emotional life is primarily, but not exclusively, developed out of and manifested in our relationships with others.

Renewing our social/emotional dimension does not take time in the same sense that renewing the other dimensions does. We can do it in our normal everyday interactions with other people. But it definitely requires exercise. We may have to push ourselves because many of us have not achieved the level of Private Victory and the skills of Public Victory necessary for Habits 4, 5, and 6 to come naturally to us in all our interactions.

Suppose that you are a key person in my life. You might be my boss, my subordinate, my coworker, my friend, my neighbor, my spouse, my child, a member of my extended family— anyone with whom I want or need to interact. Suppose we need to communicate together, to work together, to discuss a jugular issue, to accomplish a purpose or solve a problem. But we see things differently; we’re looking through different glasses. You see the young lady, and I see the old woman.

So I practice **Habit 4**. I come to you and I say, “I can see that we’re approaching this situation differently. Why don’t we agree to communicate until we can find a solution we both feel good about. Would you be willing to do that?” Most people would be willing to say “yes” to that.

Then I move to **Habit 5**. “Let me listen to you first.” Instead of

listening with intent to reply, I listen empathically in order to deeply, thoroughly understand your paradigm. When I can explain your point of view as well as you can, then I focus on communicating my point of view to you so that you can understand it as well.

Based on the commitment to search for a solution that we both feel good about and a deep understanding of each other's points of view, we move to [Habit 6](#). We work together to produce third alternative solutions to our differences that we both recognize are better than the ones either you or I proposed initially.

Success in Habits 4, 5, and 6 is not primarily a matter of intellect; it's primarily a matter of emotion. It's highly related to our sense of personal security.

If our personal security comes from sources within ourselves, then we have the strength to practice the habits of Public Victory. If we are emotionally insecure, even though we may be intellectually very advanced, practicing Habits 4, 5, and 6 with people who think differently on jugular issues of life can be terribly threatening.

Where does intrinsic security come from? It doesn't come from what other people think of us or how they treat us. It doesn't come from the scripts they've handed us. It doesn't come from

our circumstances or our position.

It comes from within. It comes from accurate paradigms and correct principles deep in our own mind and heart. It comes from inside-out congruence, from living a life of integrity in which our daily habits reflect our deepest values.

I believe that a life of integrity is the most fundamental source of personal worth. I do not agree with the popular success literature that says that self-esteem is primarily a matter of mind set, of attitude—that you can psych yourself into peace of mind.

Peace of mind comes when your life is in harmony with true principles and values and in no other way.

There is also the intrinsic security that comes as a result of effective interdependent living. There is security in knowing that Win/Win solutions do exist, that life is not always “either/or,” that there are almost always mutually beneficial Third Alternatives. There is security in knowing that you can step out of your own frame of reference without giving it up, that you can really, deeply understand another human being. There is security that comes when you authentically, creatively and cooperatively interact with other people and really experience these interdependent habits.

There is intrinsic security that comes from service, from helping other people in a meaningful way. One important source is your work, when you see yourself in a contributive and creative mode, really making a difference. Another source is anonymous service—no one knows it and no one necessarily ever will. And that's not the concern; the concern is blessing the lives of other people. Influence, not recognition, becomes the motive.

Victor Frankl focused on the need for meaning and purpose in our lives, something that transcends our own lives and taps the best energies within us. The late Dr. Hans Selye, in his monumental research on stress, basically says that a long, healthy, and happy life is the result of making contributions, of having meaningful projects that are personally exciting and contribute to and bless the lives of others. His ethic was “earn thy neighbor’s love.”

In the words of George Bernard Shaw,

This is the true joy in life—that being used for a purpose recognized by yourself as a mighty one. That being a force of nature, instead of a feverish, selfish little clod of ailments and grievances complaining that the world will not devote itself to making you

happy. I am of the opinion that my life belongs to the whole community and as long as I live it is my privilege to do for it whatever I can. I want to be thoroughly used up when I die. For the harder I work the more I live. I rejoice in life for its own sake. Life is no brief candle to me. It's a sort of splendid torch which I've got to hold up for the moment and I want to make it burn as brightly as possible before handing it on to future generations.

N. Eldon Tanner has said, "Service is the rent we pay for the privilege of living on this earth." And there are so many ways to serve. Whether or not we belong to a church or service organization or have a job that provides meaningful service opportunities, not a day goes by that we can't at least serve one other human being by making deposits of unconditional love.

## **SCRIPTING OTHERS**

Most people are a function of the social mirror, scripted by the opinions, the perceptions, the paradigms of the people around them. As interdependent people, you and I come from a paradigm which includes the realization that we are a part of that social mirror.

We can choose to reflect back to others a clear, undistorted vision of themselves. We can affirm their proactive nature and treat them as responsible people. We can help script them as

principle-centered, value-based, independent, worthwhile individuals. And, with the Abundance Mentality, we realize that giving a positive reflection to others in no way diminishes us. It increases us because it increases the opportunities for effective interaction with other proactive people.

At some time in your life, you probably had someone believe in you when you didn't believe in yourself. They scripted you. Did that make a difference in your life?

What if you were a positive scripter, an affirmer, of other people? When they're being directed by the social mirror to take the lower path, you inspire them toward a higher path because you believe in them. You listen to them and empathize with them. You don't absolve them of responsibility; you encourage them to be proactive.

\* \* \*

Perhaps you are familiar with the musical *Man of La Mancha*. It's a beautiful story about a medieval knight who meets a woman of the street, a prostitute. She's being validated in her life-style by all of the people in her life.

But this poet knight sees something else in her, something beautiful and lovely. He also sees her virtue, and he affirms it, over and over again. He gives her a new name—Dulcinea—a new name associated with a new paradigm.

At first, she utterly denies it; her old scripts are overpowering. She writes him off as a wild-eyed fantasizer. But he is persistent. He makes continual deposits of unconditional love and gradually it penetrates her scripting. It goes down into her true nature, her potential, and she starts to respond. Little by little, she begins to change her life-style. She believes it and she acts from her new paradigm, to the initial dismay of everyone else in her life.

Later, when she begins to revert to her old paradigm, he calls her to his deathbed and sings that beautiful song, “The Impossible Dream,” looks her in the eyes, and whispers, “Never forget, you’re Dulcinea.”

\* \* \*

One of the classic stories in the field of self-fulfilling prophecies is of a computer in England that was accidentally programmed incorrectly. In academic terms, it labeled a class of “bright” kids “dumb” kids and a

class of supposedly “dumb” kids “bright.” And that computer report was the primary criterion that created the teachers’ paradigms about their students at the beginning of theyear.

When the administration finally discovered the mistake five and a half months later, they decided to test the kids again without telling anyone what had happened. And the results were amazing. The “bright” kids had gone down significantly in IQ test points. They had been seen and treated as mentally limited, uncooperative, and difficult to teach. The teachers’ paradigms had become a self-fulfilling prophecy.

But scores in the supposedly “dumb” group had gone up. The teachers had treated them as though they were bright, and their energy, their hope, their optimism, their excitement had reflected high individual expectations and worth for those kids.

These teachers were asked what it was like during the first few weeks of the term. “For some reason, our methods weren’t working,” they replied. “So we had to change our methods.” The

information showed that the kids were bright. If things weren't working well, they figured it had to be the teaching methods. So they worked on methods. They were proactive; they worked in their Circle of Influence. Apparent learner disability was nothing more or less than teacher inflexibility.

\* \* \*

What do we reflect to others about themselves? And how much does that reflection influence their lives? We have so much we can invest in the Emotional Bank Accounts of other people. The more we can see people in terms of their unseen potential, the more we can use our imagination rather than our memory, with our spouse, our children, our coworkers or employees. We can refuse to label them—we can “see” them in new fresh ways each time we’re with them. We can help them become independent, fulfilled people capable of deeply satisfying, enriching, and productive relationships with others.

Goethe taught, “Treat a man as he is and he will remain as he is. Treat a man as he can and should be and he will become as he can and should be.”

## **BALANCE IN RENEWAL**

The self-renewal process must include balanced renewal in all four dimensions of our nature: the physical, the spiritual, the mental, and the social/emotional.

Although renewal in each dimension is important, it only becomes optimally effective as we deal with all four dimensions in a wise and balanced way. To neglect any one area negatively impacts the rest.

I have found this to be true in organizations as well as in individual lives. In an organization, the physical dimension is expressed in economic terms. The mental or psychological dimension deals with the recognition, development, and use of talent. The social/emotional dimension has to do with human relations, with how people are treated. And the spiritual dimension deals with finding meaning through purpose or contribution and through organizational integrity.

When an organization neglects any one or more of these areas, it negatively impacts the entire organization. The creative energies that could result in tremendous, positive synergy are instead used to fight against the organization and become restraining forces to growth and productivity.

I have found organizations whose only thrust is economic—to make money. They usually don't publicize that purpose. They sometimes even publicize something else. But in their hearts, their only desire is to make money.

Whenever I find this, I also find a great deal of negative synergy in the culture, generating such things as interdepartmental rivalries, defensive and protective communication, politicking, and masterminding. We can't effectively thrive without making money, but that's not sufficient reason for organizational existence. We can't live without eating, but we don't live to eat.

At the other end of the spectrum, I've seen organizations that focused almost exclusively on the social/emotional dimension. They are, in a sense, some kind of social experiment and they have no economic criteria in their value system. They have no measure or gauge of their effectiveness, and as a result, they lose all kinds of efficiencies and eventually their viability in the marketplace.

I have found many organizations that develop as many as three of the dimensions—they may

have good service criteria, good economic criteria, and good human relations criteria, but they are not really committed to identifying, developing, utilizing, and recognizing the talent of people. And if these psychological forces are missing, the style will be a benevolent autocracy and the resulting culture will reflect different forms of collective resistance, adversarialism, excessive turnover, and other deep, chronic, cultural problems.

Organizational as well as individual effectiveness requires development and renewal of all four dimensions in a wise and balanced way. Any dimension that is neglected will create negative force field resistance that pushes against effectiveness and growth. Organizations and individuals that give recognition to each of these four dimensions in their mission statement provide a powerful framework for balanced renewal.

This process of continuous improvement is the hallmark of the Total Quality Movement and a key to Japan's economic ascendency.

## **SYNERGY IN RENEWAL**

Balanced renewal is optimally synergetic. The things you do to

sharpen the saw in any one dimension have positive impact in other dimensions because they are so highly interrelated. Your physical health affects your mental health; your spiritual strength affects your social/emotional strength. As you improve in one dimension, you increase your ability in other dimensions as well.

The Seven Habits of Highly Effective People create optimum synergy among these dimensions. Renewal in any dimension increases your ability to live at least one of the Seven Habits. And although the habits are sequential, improvement in one habit synergistically increases your ability to live the rest.

The more proactive you are ([Habit 1](#)), the more effectively you can exercise personal leadership ([Habit 2](#)) and management ([Habit 3](#)) in your life. The more effectively you manage your life ([Habit 3](#)), the more Quadrant II renewing activities you can do ([Habit 7](#)). The more you seek first to understand ([Habit 5](#)), the more effectively you can go for synergetic Win/Win solutions (Habits 4 and 6). The more you improve in any of the habits that lead to independence (Habits 1, 2, and 3), the more effective you will be in interdependent situations (Habits 4, 5, and 6). And renewal ([Habit 7](#)) is the process of renewing all the habits.

As you renew your physical dimension, you reinforce your personal vision ([Habit 1](#)), the paradigm of your own self-awareness and free will, of proactivity, of knowing that you are free to act instead of being acted upon, to choose your own response to any stimulus. This is probably the greatest benefit of physical exercise. Each Daily Private Victory makes a deposit in your personal intrinsic security account.

As you renew your spiritual dimension, you reinforce your personal leadership ([Habit 2](#)). You increase your ability to live out of your imagination and conscience instead of only your memory, to deeply understand your innermost paradigms and values, to create within yourself a center of correct principles, to define your own unique mission in life, to rescript yourself to live your life in harmony with correct principles and to draw upon your personal sources of strength. The rich private life you create in spiritual renewal makes tremendous deposits in your personal security account.

As you renew your mental dimension, you reinforce your personal management ([Habit 3](#)). As you plan, you force your mind to recognize high leverage Quadrant II activities, priority goals,

and activities to maximize the use of your time and energy, and you organize and execute your activities around your priorities. As you become involved in continuing education, you increase your knowledge base and you increase your options. Your economic security does not lie in your job; it lies in your own power to produce—to think, to learn, to create, to adapt. That's true financial independence. It's not having wealth; it's having the power to produce wealth. It's intrinsic.

The Daily Private Victory—a minimum of one hour a day in renewal of the physical, spiritual, and mental dimensions—is the key to the development of the Seven Habits and it's completely within your Circle of Influence. It is the Quadrant II focus time necessary to integrate these habits into your life, to become principle-centered.

It's also the foundation for the Daily Public Victory. It's the source of intrinsic security you need to sharpen the saw in the social/emotional dimension. It gives you the personal strength to focus on your Circle of Influence in interdependent situations—to look at others through the Abundance Mentality paradigm, to genuinely value their differences and to be happy for their success. It gives you the foundation to work for genuine understanding and for synergetic

Win/Win solutions, to practice Habits 4, 5, and 6 in an interdependent reality.

## THE UPWARD SPIRAL

Renewal is the principle—and the process—that empowers us to move on an upward spiral of growth and change, of continuous improvement.

To make meaningful and consistent progress along that spiral, we need to consider one other aspect of renewal as it applies to the unique human endowment that directs this upward movement—our *conscience*. In the words of Madame de Staël, “The voice of conscience is so delicate that it is easy to stifle it: but it is also so clear that it is impossible to mistake it.”

Conscience is the endowment that senses our congruence or disparity with correct principles and lifts us toward them—when it’s in shape.

Just as the education of nerve and sinew is vital to the excellent athlete and education of the mind is vital to the scholar, education of the conscience is vital to the truly proactive, highly effective person. Training and educating the conscience, however, requires even greater

concentration, more balanced discipline, more consistently honest living. It requires regular feasting on inspiring literature, thinking noble thoughts and, above all, living in harmony with its still small voice.

Just as junk food and lack of exercise can ruin an athlete's condition, those things that are obscene, crude, or pornographic can breed an inner darkness that numbs our higher sensibilities and substitutes the social conscience of "Will I be found out?" for the natural or divine conscience of "What is right and wrong?"

In the words of Dag Hammarskjöld,

You cannot play with the animal in you without becoming wholly animal, play with falsehood without forfeiting your right to truth, play with cruelty without losing your sensitivity of mind. He who wants to keep his garden tidy doesn't reserve a plot for weeds.

Once we are self-aware, we must choose purposes and principles to live by; otherwise the vacuum will be filled, and we will lose our self-awareness and become like groveling animals who live primarily for survival and propagation. People who exist on that level aren't living;

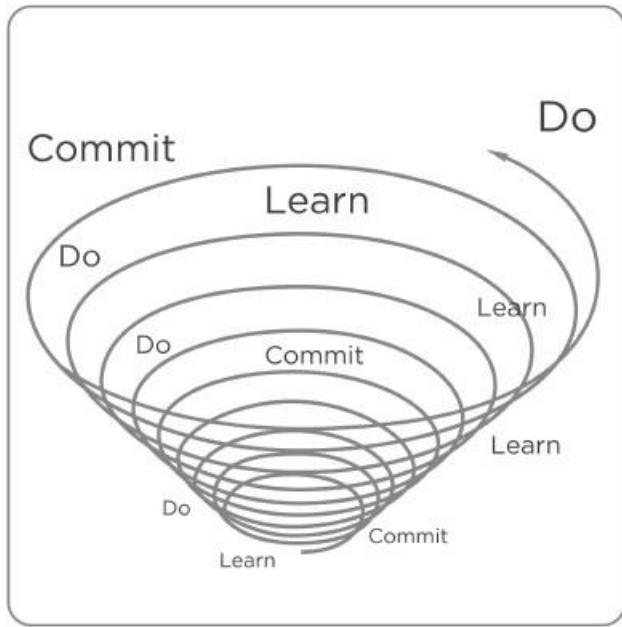
they

are “being lived.” They are reacting, unaware of the unique endowments that lie dormant and undeveloped within.

And there is no shortcut in developing them. The law of the harvest governs; we will always reap what we sow—no more, no less. The law of justice is immutable, and the closer we align ourselves with correct principles, the better our judgment will be about how the world operates and the more accurate our paradigms—our maps of the territory—will be.

I believe that as we grow and develop on this upward spiral, we must show diligence in the process of renewal by educating and obeying our conscience. An increasingly educated conscience will propel us along the path of personal freedom, security, wisdom, and power.

Moving along the upward spiral requires us to *learn*, *commit*, and *do* on increasingly higher planes. We deceive ourselves if we think that any one of these is sufficient. To keep progressing, we must learn, commit, and do—learn, commit, and do—and learn, commit, and do again.



**THE UPWARD SPIRAL**

## APPLICATION SUGGESTIONS:

- 1 . Make a list of activities that would help you keep in good physical shape, that would fit your life-style and that you could enjoy over time.
- 2 . Select one of the activities and list it as a goal in your personal role area for the coming week. At the end of the week evaluate your performance. If you didn't make your goal, was it because you subordinated it to a genuinely higher value? Or did you fail to act with integrity to your values?
- 3 . Make a similar list of renewing activities in your spiritual and

mental dimensions. In your social-emotional area, list relationships you would like to improve or specific circumstances in which Public Victory would bring greater effectiveness. Select one item in each area to list as a goal for the week. Implement and evaluate.

- 4 .Commit to write down specific “sharpen the saw” activities in all four dimensions every

week, to do them, and to evaluate your performance and results.

## **INSIDE-OUT AGAIN**

*The Lord works from the inside out. The world works from the outside in. The world would take people out of the slums. Christ takes the slums out of people, and then they take themselves out of the slums. The world would mold men by changing their environment.*

*Christ changes men, who then change their environment. The world would shape human behavior, but Christ can change human nature.*

EZRA TAFT BENSON, FORMER SECRETARY  
OF AGRICULTURE

I would like to share with you a personal story which I feel contains the essence of this book. In doing so, it is my hope that you will relate to the underlying principles it contains.

Some years ago, our family took a sabbatical leave from the university where I taught so that I could write. We lived for a full year in Laie on the north shore of Oahu, Hawaii.

Shortly after getting settled, we developed a living and working routine which was not only very productive but extremely pleasant.

After an early morning run on the beach, we would send two of our children, barefoot and in shorts, to school. I went to an isolated building next to the canefields where I had an office to do my writing. It was very quiet, very beautiful, very serene—no phone, no meetings, no pressing engagements.

My office was on the outside edge of a college, and one day as I was wandering between stacks of books in the back of the college library, I came across a book that drew my interest. As I opened it, my eyes fell upon a single paragraph that powerfully influenced the rest of my life.

I read the paragraph over and over again. It basically contained the simple idea that there is a gap or a space between stimulus and response, and that the key to both our growth and happiness is how we use that space.

I can hardly describe the effect that idea had on my mind. Though I had been nurtured in the philosophy of self-determinism, the way the idea was phrased—“a gap between stimulus and response”—hit me with fresh, almost unbelievable force. It was almost like “knowing it for the first time,” like an inward revolution, “an idea whose time had come.”

I reflected on it again and again, and it began to have a powerful effect on my paradigm of life. It was as if I had become an observer of my own participation. I began to stand in that gap and to look outside at the stimuli. I reveled in the inward sense of freedom to choose my

response—even to become the stimulus, or at least to influence it—even to reverse it.

Shortly thereafter, and partly as a result of this “revolutionary” idea, Sandra and I began a practice of deep communication. I would pick her up a little before noon on an old red Honda 90 trail cycle, and we would take our two preschool children with us—one between us and the other on my left knee—as we rode out in the canefields by my office. We rode slowly along for about an hour, just talking.

The children looked forward to the ride and hardly ever made any noise. We seldom saw another vehicle, and the cycle was so quiet we could easily hear each other. We usually ended up on an isolated beach where we parked the Honda and walked about 200 yards to a secluded spot where we ate a picnic lunch.

The sandy beach and a freshwater river coming off the island totally absorbed the interest of the children, so Sandra and I were able to continue our talks uninterrupted. Perhaps it doesn’t take too much imagination to envision the level of understanding and trust we were able to reach by spending at least two hours a day, every day, for a full year in deep communication.

At the very first of the year, we talked about all kinds of interesting

topics—people, ideas, events, the children, my writing, our family at home, future plans, and so forth. But little by little, our communication deepened and we began to talk more and more about our internal worlds—about our upbringing, our scripting, our feelings and self-doubts. As we were deeply immersed in these communications, we also observed them and observed ourselves in them. We began to use that space between stimulus and response in some new and interesting ways which caused us to think about how we were programmed and how those programs shaped how we saw the world.

We began an exciting adventure into our interior worlds and found it to be more exciting, more fascinating, more absorbing, more compelling, more filled with discovery and insight than anything we'd ever known in the outside world.

It wasn't all "sweetness and light." We occasionally hit some raw nerves and had some painful experiences, embarrassing experiences, self-revealing experiences—experiences that made us extremely open and vulnerable to each other. And yet we found we had been wanting to go into those things for years. When we did go into the deeper, more tender issues and then came out of them, we felt in some way healed.

We were so initially supportive and helpful, so encouraging and

empathic to each other, that we nurtured and facilitated these internal discoveries in each other.

We gradually evolved two unspoken ground rules. The first was “no probing.” As soon as we unfolded the inner layers of vulnerability, we were not to question each other, only to empathize. Probing was simply too invasive. It was also too controlling and too logical. We were covering new, difficult terrain that was scary and uncertain, and it stirred up fears and doubts. We wanted to cover more and more of it, but we grew to respect the need to let each other open up in our own time.

The second ground rule was that when it hurt too much, when it was painful, we would simply quit for the day. Then we would either begin the next day where we left off or wait until the person who was sharing felt ready to continue. We carried around the loose ends, knowing that we wanted to deal with them. But because we had the time and the environment conducive to it, and because we were so excited to observe our own involvement and to grow within our marriage, we simply knew that sooner or later we would deal with all those loose ends and bring them to some kind of closure.

The most difficult and eventually the most fruitful part of this kind of communication came when my vulnerability and Sandra's vulnerability touched. Then, because of our subjective involvement, we found that the space between stimulus and response was no longer there. A few bad feelings surfaced. But our deep desire and our implicit agreement was to prepare ourselves to start where we left off and deal with those feelings until we resolved them.

One of those difficult times had to do with a basic tendency in my personality. My father was a very private individual—very controlled and very careful. My mother was and is very public, very open, very spontaneous. I find both sets of tendencies in me, and when I feel insecure, I tend to become private, like my father. I live inside myself and safely observe.

Sandra is more like my mother—social, authentic, and spontaneous. We had gone through many experiences over the years in which I felt her openness was inappropriate, and she felt my constraint was dysfunctional, both socially and to me as an individual because I would become insensitive to the feelings of others. All of this and much more came out during those deep visits. I came to value Sandra's insight and wisdom and the way she helped me to be a more open,

giving, sensitive, social person.

Another of those difficult times had to do with what I perceived to be a “hang up” Sandra had which had bothered me for years. She seemed to have an obsession about Frigidaire appliances which I was at an absolute loss to understand. She would not even consider buying another brand of appliance. Even when we were just starting out and on a very tight budget, she insisted that we drive the fifty miles to the “big city” where Frigidaire appliances were sold, simply because no dealer in our small university town carried them at that time.

This was a matter of considerable agitation to me. Fortunately, the situation came up only when we purchased an appliance. But when it did come up, it was like a stimulus that triggered off a hot button response. This single issue seemed to be symbolic of all irrational thinking, and it generated a whole range of negative feelings within me.

I usually resorted to my dysfunctional private behavior. I suppose I figured that the only way I could deal with it was not to deal with it; otherwise, I felt I would lose control and say things I shouldn’t say. There were times when I did slip and say something negative, and I had to go back and apologize.

What bothered me the most was not that she liked Frigidaire, but that

she persisted in making what I considered utterly illogical and indefensible statements to defend Frigidaire which had no basis in fact whatsoever. If she had only agreed that her response was irrational and purely emotional, I think I could have handled it. But her justification was upsetting.

It was sometime in early spring when the Frigidaire issue came up. All our prior communication had prepared us. The ground rules had been deeply established—not to probe and to leave it alone if it got to be too painful for either or both.

I will never forget the day we talked it through. We didn't end up on the beach that day; we just continued to ride through the canefields, perhaps because we didn't want to look each other in the eye. There had been so much psychic history and so many bad feelings associated with the issue, and it had been submerged for so long. It had never been so critical as to rupture the relationship, but when you're trying to cultivate a beautiful unified relationship, any divisive issue is important.

Sandra and I were amazed at what we learned through the interaction. It was truly synergistic. It was as if Sandra were learning, almost for the first time herself, the reason for her so-called hang-up.

She started to talk about her father, about how he had worked as a  
high school history

teacher and coach for years, and how, to help make ends meet, he had gone into the appliance business. During an economic downturn, he had experienced serious financial difficulties, and the only thing that enabled him to stay in business during that time was the fact that Frigidaire would finance his inventory.

Sandra had an unusually deep and sweet relationship with her father. When he returned home at the end of a very tiring day, he would lie on the couch, and Sandra would rub his feet and sing to him. It was a beautiful time they enjoyed together almost daily for years. He would also open up and talk through his worries and concerns about the business, and he shared with Sandra his deep appreciation for Frigidaire financing his inventory so that he could make it through the difficult times.

This communication between father and daughter had taken place in a spontaneous way during very natural times, when the most powerful kind of scripting takes place. During those relaxed times guards are down and all kinds of images and thoughts are planted deep in the subconscious mind. Perhaps Sandra had forgotten about all of this until the safety of that year of communication when it could come out also in very natural and spontaneous ways.

Sandra gained tremendous insight into herself and into the emotional root of her feelings about Frigidaire. I also gained insight and a whole new level of respect. I came to realize that Sandra wasn't talking about appliances; she was talking about her father, and about loyalty—about loyalty to his needs.

I remember both of us becoming tearful on that day, not so much because of the insights, but because of the increased sense of reverence we had for each other. We discovered that even seemingly trivial things often have roots in deep emotional experiences. To deal only with the superficial trivia without seeing the deeper, more tender issues is to trample on the sacred ground of another's heart.

There were many rich fruits of those months. Our communication became so powerful that we could almost instantly connect with each other's thoughts. When we left Hawaii, we resolved to continue the practice. During the many years since, we have continued to go regularly on our Honda trail cycle, or in the car if the weather's bad, just to talk. We feel the key to staying in love is to talk, particularly about feelings. We try to communicate with each other several times every day, even when I'm traveling. It's like coming into home base, which accesses all the happiness, security, and values it represents.

Thomas Wolfe was wrong. You *can* go home again—if your home is a treasured relationship, a precious companionship.

## **INTERGENERATIONAL LIVING**

As Sandra and I discovered that wonderful year, the ability to use wisely the gap between stimulus and response, to exercise the four unique endowments of our human nature, empowered us from the inside out.

We had tried the outside-in approach. We loved each other, and we had attempted to work through our differences by controlling our attitudes and our behaviors, by practicing useful techniques of human interaction. But our Band-Aids and aspirin only lasted so long. Until we worked and communicated on the level of our essential paradigms, the chronic underlying problems were still there.

When we began to work from the inside out, we were able to build a relationship of trust and

openness and to resolve dysfunctional differences in a deep and lasting way that never could have come by working from the outside in. The delicious fruits—a rich Win/Win relationship, a deep understanding of each other, and a marvelous synergy—grew out of the roots we nurtured as we examined our programs, rescripted ourselves, and managed our lives so that we could create time for the important Quadrant II activity of communicating deeply with each other.

And there were other fruits. We were able to see on a much deeper level that, just as powerfully as our own lives had been affected by our parents, the lives of our children were being influenced and shaped by us, often in ways we didn't even begin to realize. Understanding the power of scripting in our own lives, we felt a renewed desire to do everything we could to make certain that what we passed on to future generations, by both precept and example, was based on correct principles.

I have drawn particular attention in this book to those scripts we have been given which we proactively want to change. But as we examine our scripting carefully, many of us will also begin to see beautiful scripts, positive scripts that have been passed down to us

which we have blindly taken for granted. Real self-awareness helps us to appreciate those scripts and to appreciate those who have gone before us and nurtured us in principle-based living, mirroring back to us not only what we are, but what we can become.

There is transcendent power in a strong intergenerational family. An effectively interdependent family of children, parents, grandparents, aunts, uncles, and cousins can be a powerful force in helping people have a sense of who they are and where they came from and what they stand for.

It's great for children to be able to identify themselves with the "tribe," to feel that many people know them and care about them, even though they're spread all over the country. And that can be a tremendous benefit as you nurture your family. If one of your children is having difficulty and doesn't really relate with you at a particular time in his life, maybe he can relate to your brother or sister who can become a surrogate father or mother, a mentor or a hero for a period of time.

Grandparents who show a great interest in their grandchildren are among the most precious people on this earth. What a marvelous positive social mirror they can be! My mother is like that. Even now, in

her late 80's, she takes a deep personal interest in every one of her descendants. She writes us love letters. I was reading one the other day on a plane with tears streaming down my cheeks. I could call her up tonight and I know she'd say, "Stephen, I want you to know how much I love you and how wonderful I think you are." She's constantly reaffirming.

A strong intergenerational family is potentially one of the most fruitful, rewarding, and satisfying interdependent relationships. And many people feel the importance of that relationship. Look at the fascination we all had with *Roots* some years ago. Each of us has roots and the ability to trace those roots, to identify our ancestors.

The highest and most powerful motivation in doing that is not for ourselves only, but for our *posterity*, for the posterity of all mankind. As someone once observed, "There are only two lasting bequests we can give our children—one is roots, the other wings."

## BECOMING A TRANSITION PERSON

Among other things, I believe that giving "wings" to our children and to others means empowering them with the freedom to rise above

negative scripting that had been passed down

to us. I believe it means becoming what my friend and associate, Dr. Terry Warner, calls a “transition” person. Instead of transferring those scripts to the next generation, we can change them. And we can do it in a way that will build relationships in the process.

If your parents abused you as a child, that does not mean that you have to abuse your own children. Yet there’s plenty of evidence to indicate that you will tend to live out that script. But because you’re proactive, you can rewrite the script. You can choose not only not to abuse your children, but to affirm them, to script them in positive ways.

You can write it in your personal mission statement and into your mind and heart. You can visualize yourself living in harmony with that mission statement in your Daily Private Victory. You can take steps to love and forgive your own parents, and if they are still living, to build a positive relationship with them by seeking to understand.

A tendency that’s run through your family for generations can stop with you. You’re a transition person—a link between the past and the future. And your own change can affect many,many lives downstream.

One powerful transition person of the twentieth century, Anwar Sadat, left us as part of his legacy a profound understanding of the nature of change. Sadat stood between a past that had created a “huge

wall of suspicion, fear, hate and misunderstanding” between Arabs and Israelis, and a future in which increased conflict and isolation seemed inevitable. Efforts at negotiation had been met with objections on every scale—even to formalities and procedural points, to an insignificant comma or period in the text of proposed agreements.

While others attempted to resolve the tense situation by hacking at the leaves, Sadat drew upon his earlier centering experience in a lonely prison cell and went to work on the root. And in doing so, he changed the course of history for millions of people.

He records in his autobiography:

It was then that I drew, almost unconsciously, on the inner strength I had developed in Cell 54 of Cairo Central Prison—a strength, call it a talent or capacity, for change. I found that I faced a highly complex situation, and that I couldn’t hope to change it until I had armed myself with the necessary psychological and intellectual capacity.

My contemplation of life and human nature in that secluded place had taught me that he who cannot change the very fabric of his thought will never be able to change reality, and will never, therefore, make any progress.

Change—real change—comes from the inside out. It doesn't come from hacking at the leaves of attitude and behavior with quick fix personality ethic techniques. It comes from striking at the root—the fabric of our thought, the fundamental, essential paradigms, which give definition to our character and create the lens through which we see the world. In the words of Amiel,

Moral truth can be conceived in thought. One can have feelings about it. One can will to live it. But moral truth may have been penetrated and possessed in all these ways, and escape us still. Deeper even than consciousness there is our being itself —our very substance, our nature. Only those truths which have entered into this last region, which have become ourselves, become spontaneous and involuntary as well as voluntary, unconscious as well as conscious, are really our life—that is to say, something more than property. So long as we are able to distinguish any space whatever between Truth and us we remain outside it. The thought, the feeling, the desire or the consciousness of life may not be quite life. To become divine is then the aim of life. Then only can truth be

said to be ours beyond the possibility of loss. It is no longer outside us, nor in a sense even in us, but we are it, and it is we.

Achieving *unity*—oneness—with ourselves, with our loved ones, with our friends and working associates, is the highest and best and most delicious fruit of the Seven Habits. Most of us have tasted this fruit of true unity from time to time in the past, as we have also tasted the bitter, lonely fruit of disunity—and we know how precious and fragile unity is.

Obviously building a character of total integrity and living the life of love and service that creates such unity isn't easy. It isn't a quick fix.

But it's possible. It begins with the desire to center our lives on correct principles, to break out of the paradigms created by other centers and the comfort zones of unworthy habits.

Sometimes we make mistakes, we feel awkward. But if we start with the Daily Private Victory and work from the inside out, the results will surely come. As we plant the seed and patiently weed and nourish it, we begin to feel the excitement of real growth and eventually taste the incomparably delicious fruits of a congruent, effective life.

Again, I quote Emerson: "That which we persist in doing becomes easier—not that the nature of the task has changed, but our ability to do has increased."

By centering our lives on correct principles and creating a balanced focus between doing and increasing our ability to do, we become empowered in the task of creating effective, useful, and peaceful lives... for ourselves, and for our posterity.

### ***A Personal Note***

As I conclude this book, I would like to share my own personal conviction concerning what I believe to be the source of correct principles. I believe that correct principles are natural laws, and that God, the Creator and Father of us all, is the source of them, and also the source of our conscience. I believe that to the degree people live by this inspired conscience, they will grow to fulfill their natures; to the degree that they do not, they will not rise above the animal plane.

I believe that there are parts to human nature that cannot be reached by either legislation or education, but require the power of God to deal with. I believe that as human beings, we cannot perfect ourselves. To the degree to which we align ourselves with correct principles, divine endowments will be released within our nature in enabling us to fulfill the measure of our creation. In the words of Teilhard de Chardin, “We are not human beings having a spiritual experience. We are spiritual beings having a human experience.”

I personally struggle with much of what I have shared in this book. But the struggle is worthwhile and fulfilling. It gives meaning to my life and enables me to love, to serve, and to try again.

Again, T. S. Eliot expresses so beautifully my own personal discovery and conviction: “We must not cease from exploration. And

the end of all our exploring will be to arrive where we began and to know the place for the first time.”

## **AFTERWORD:**

### **QUESTIONS I AM OFTEN ASKED**

Frankly, I've always been embarrassed by personal questions like some in this afterword. But I am asked them so often and with such interest that I've gone ahead and included them here. Many of these questions and answers were also included in *Living the 7 Habits*.

***The 7 Habits* was published in 1989. Given your experiences in the many years that have followed, what would you change, add, or subtract?**

I'm not responding lightly, but frankly I wouldn't change anything. I might go deeper and apply wider but I have had the opportunity to do that in some of the books released since then.

For example, over 250,000 individuals were profiled showing Habit 3, Put First Things First, as the habit most neglected. So, the *First Things First* book (published 1996) went deeper into Habits 2 and 3 but also added more substance and illustrations for all the other habits.

*The 7 Habits of Highly Effective Families* applied the 7 Habits framework of thinking into building strong, happy, highly effective families.

Also, my son, Sean, applied the framework to the unique needs, interests and challenges of teens in a very visually attractive, entertaining, and edifying way in *The 7 Habits of Highly Effective Teens*.

We have also had tens of thousands of people tell us of the significant impact of becoming the creative force of their own lives through internalizing the 7 Habits. Seventy-six of them shared the details of their fascinating stories of courage and inspiration in *Living the 7 Habits*—showing the transforming power of the principles in all

kinds of personal, family, and organizational settings regardless of their circumstances, organizational position, or prior life experiences.

## **What have you learned about the 7 Habits since the book's release?**

I have learned or had reinforced many things. I'll briefly mention ten learnings.

1. The importance of understanding the difference between principles and values. Principles are natural laws that are external to us and that ultimately control the consequences of our actions. Values are internal and subjective and represent that which we feel strongest about in guiding our behavior. Hopefully we will come to *value principles*, so that we get the results we want now in a way that enables us to get even greater results in the future, which is how I define effectiveness. Everyone has values; even criminal gangs have values. Values govern people's behavior but principles govern the consequences of those behaviors. Principles are independent of us. They operate regardless of our awareness of them, acceptance of

them, liking of them, belief in them, or obeying of them. I have come to believe that humility is the mother of all virtues. Humility says we are not in control, principles are in control, therefore we submit ourselves to principles. Pride says that we are in control, and since our values govern our behavior, we can simply do life our way. We may do so but the consequences of our behavior flow from principles not our values. Therefore we should *value principles*.

2. From experiences all over the world with this material I have come to see the *universal* nature of the principles undergirding this material. Illustrations and practices may vary and are culturally specific, but the principles are the same. I have found the principles contained in the 7 Habits in all six major world religions and have actually drawn upon quotations from sacred writings of those religions when teaching in those cultures. I have done this in the Middle East, India, Asia,

Australia and the South Pacific, South America, Europe, North America, Africa, and among Native Americans and other indigenous peoples. All of us, men and women alike, face similar problems, have similar needs, and internally resonate with the underlying principles. There is an internal sense of the principle of justice or win/win. There is an internal moral sense of the principle of responsibility, of the principle of purpose, of integrity, of respect, of cooperation, of communication, of renewal. These are universal. But practices are not. They are situationally specific. Every culture interprets universal principles in unique ways.

3. I have come to see the organizational implications of the 7 Habits, although, in the strict technical sense, an organization does not have habits. Its culture has norms or mores or social codes, which represent habits. An organization also has established systems, processes, and procedures. These represent habits. In fact, in the last analysis, all behavior is personal. It is individual even though it often is part of collective behavior in the form of decisions made by management regarding structure and systems, processes and practices. We have worked with thousands of organizations in

most every industry and profession and have found that the same basic principles contained in the 7 Habits apply and define effectiveness.

4. You can teach all 7 Habits by starting with any one habit. And you can also teach one habit in a way that leads to the teaching of the other six. It's like a hologram where the whole is contained in the part and the part is contained in the whole.

5. Even though the 7 Habits represents an inside-out approach, it works most successfully when you start with the outside challenge and then take the inside-out approach. In other words, if you are having a relationship challenge, say a breakdown of communication and trust, this will define the nature of the needed inside-out approach in winning the kind of private victory that enables the public victory meeting that challenge. This is the reason I often teach Habits 4, 5, and 6 before I teach Habits 1, 2, and 3.

6. Interdependence is ten times more difficult than independence. It demands so much more mental and emotional independence to

think win/win when another person is into win/lose, to seek to understand first when everything inside you cries out for understanding, and to search for a better third alternative when compromise is so much easier. In other words, to work successfully with others in creative cooperative ways requires an enormous amount of independence, internal security, and self-mastery. Otherwise, what we call interdependency is really counter-dependency where people do the opposite to assert their independence, or codependency where they literally need the other person's weakness to fulfill their need and to justify their own weakness.

7. You can pretty well summarize the first three habits with the expression “make and keep a promise.” And you can pretty well summarize the next three habits with the expression “involve others in the problem and work out the solution together.”

8. The 7 Habits represents a new language even though there are fewer than a dozen unique words or phrases. This new language becomes a code, a shorthand way of saying a great deal. When you

say to another “Was that a deposit or a withdrawal?” “Is that reactive or proactive?” “Is that synergistic or a compromise?” “Is that win/win or win/lose or lose/win?” “Is that putting first things first or second things first?” “Is that beginning with the means in mind or the end in mind?” I’ve seen entire cultures transformed by a wide understanding of and commitment to the principles and concepts symbolized by these very special code words.

9. Integrity is a higher value than loyalty. Or better put, integrity is the highest form of loyalty. Integrity means being integrated or centered on principles not on people, organizations, or even family. You will find that the root of most issues that people are dealing with is “is it popular (acceptable, political), or is it right?” When we prioritize being loyal to a person or group over doing what we feel to be right, we lose integrity. We may temporarily gain popularity or build loyalty, but, downstream, this loss of integrity will undermine even those relationships. It’s like bad-mouthing someone behind their back. The person you are temporarily united with through badmouthing someone else knows you would bad mouth them under different pressures and circumstances. In a sense, the first three

habits represent integrity and the next three loyalty; but they are totally interwoven. Over time, integrity produces loyalty. If you attempt to reverse them and go for loyalty first, you will find yourself temporizing and compromising integrity. It's better to be trusted than to be liked. Ultimately, trust and respect will generally produce love.

10. Living the 7 Habits is a constant struggle for everyone. Everyone falters from time to time on each of the seven and sometimes all seven simultaneously. They really are simple to understand but difficult to consistently practice. They are common sense but what is common sense is not always common practice.

**Which habit do you personally have the greatest difficulty with?**

**Habit 5.** When I am really tired and already convinced I'm right, I really don't want to listen. I may even pretend to listen.

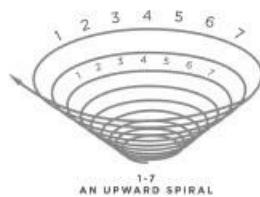
Basically I am guilty of the same thing I talk about, listening with the intent to reply, not to understand. In fact, in some sense, I struggle almost daily with all 7 Habits. I have conquered none of them. I see them more as life principles that we never really master and that the closer we come to their mastery, the more aware we become of how far we really have yet to go.

It's like the more you know the more you know you don't know.

This is why I often gave my university students 50 percent of the grade for the quality of their questions and the other 50 percent for the quality of their answer to their questions. Their true level of knowledge is better revealed that way.

Similarly, the 7 Habits represents an upward cycle.

**Habit 1** at a high level is vastly different from **Habit 1** at a lower level. To be proactive at the beginning level may only be awareness of the space between stimulus and response. At the next level it may involve a choice, such as not to get back at or to get even. At the next level, to give feedback. At the next level, to ask forgiveness. At the next level, to forgive. At the next, to forgive parents. At the next level, to forgive dead parents. And the next level, to simply not take offense.



## You're the vice-chairman of FranklinCovey company. Does FranklinCovey live the 7 Habits?

We try to. Continually trying to live what we teach is one of our most fundamental values. But we don't do it perfectly. Like any other business, we're challenged by changing market realities and by integrating the two cultures of the former Covey Leadership Center and Franklin Quest. The merger took place in the summer of 1997. It takes time, patience, and persistence in applying the principles and the true test of our success will be in the long run. No snapshot will give an accurate picture.

Any airplane is off track much of the time but just keeps coming back to the flight plan. Eventually, it arrives at its destination. This is true with all of us as individuals, families, or organizations. The key is to have an "End in Mind" and a shared commitment to constant feedback and constant course correction.

**Why seven? Why not six or eight or ten or fifteen? What is so sacred about seven?**

Nothing is sacred about seven, it just so happens that the three private victory habits (freedom to choose, choice, action) precede the three public victory habits (respect, understanding, creation) and then there is one to renew the rest and that equals seven.

When asked this question, I've always said if there were some other desirable characteristic you would like make into a habit, you would simply put that under **Habit 2** as one of the values you are trying to live by. In other words, if punctuality is a desirable trait you want to make a habit, that would be one of the values of **Habit 2**. So no matter what else you came up with you would put it under **Habit 2**, your value system. **Habit 1** is the idea that you can have a value system, that you can choose your own value system. **Habit 2** is what those choices or values are and **Habit 3** is to live by them. So they are very basic, generic, and interconnected.

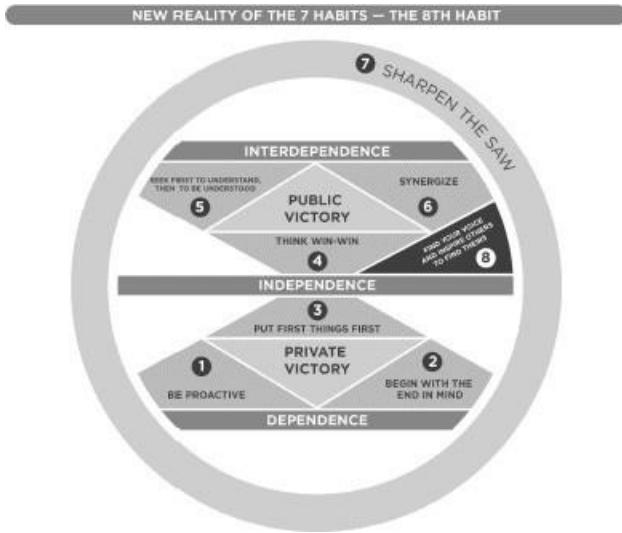
It so happens that at the writing of this afterword for this new

edition of *The 7 Habits*, I have just completed a new book entitled *The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness*. To some, calling it the 8th Habit may appear to be a departure from my standard answer. But you see, as I say in the opening chapter of this new book, the world has profoundly changed since *The 7 Habits of Highly Effective People* was published in 1989. The challenges and complexity we face in our personal lives and relationships, in our families, in our professional lives, and in our organizations are of a different order of magnitude. In fact, many mark 1989—the year we witnessed the fall of the Berlin Wall—as the beginning of the Information Age, the birth of a new reality, a sea change of incredible significance... truly a new era.

Being *highly effective* as individuals and organizations is no longer optional in today's world—it's the price of entry to the playing field. But surviving, thriving, innovating, excelling and leading in this new reality will require us to build on and reach beyond effectiveness. The call and need of a new era is for *fulfillment*. It's for *passionate optimization*, for *significant contribution* and *greatness*. These are on a different plane or *dimension*. They are different in kind—just as *significance* is different in *kind*, not in

*degree*, from success. Tapping into the higher reaches of human genius and motivation—what we could call *voice*—requires a new mindset, a new skill-set, a new tool-set... a new habit.

The 8th Habit, then, is not about adding one more habit to the 7th—one that somehow got forgotten. It's about seeing and harnessing the power of *a third dimension* to the 7 Habits that meets *the* central challenge of the new Knowledge Worker Age.



## How does fame affect you?

It affects me in different ways. From an ego standpoint, it's flattering. From a teaching standpoint it is humbling, but I must strongly acknowledge that I am not the author of any of these principles and deserve absolutely no recognition. I am not saying this because of a desire to be modest and humble. I am saying this because I believe it—that I, myself, believe it. I see myself like most of you—as a seeker of truth, of understanding. I am not a guru; I disdain being called a guru. I want no disciples. I am only trying to promote a discipleship toward principles that are already in people's hearts, that people will live true to their conscience.

**If you had it to do over again, what is the one thing you would do differently as a businessperson?**

I would do more strategic, proactive recruiting and selecting. When you are buried by the urgent and have a thousand balls in the air, it is so easy to put people that appear to have solutions into key positions. The tendency is not to look deeply into their backgrounds and patterns, not to do “due diligence,” nor is it to carefully develop the criteria that need to be met in the particular roles or assignments.

I am convinced that when recruiting and selecting is done strategically, that is, thinking long-term and proactively, not based upon the pressures of the moment, it pays enormous long-term dividends. Someone once said, “That which we desire most earnestly we believe most easily.” You really have to look deeply into both character and competence because eventually, downstream, flaws in either area will manifest themselves in both areas. I am convinced that although training and development is important, recruiting and selection are much more important.

**If you had it to do over again, what is the one thing you would do differently as a parent?**

As a parent, I wish I had spent more time in carefully developing soft, informal win/ win agreements with each of my children in the different phases of their lives. Because of business and travels I often indulged my children and went for lose/ win too much instead of paying the price in relationship building sufficient to really develop thorough, sound win/ win agreements more consistently.

**How is technology going to change business in the future?**

I believe in Stan Davis's statement that "When the infrastructure changes, everything rumbles," and I think the technical infrastructure is central to everything. It will accelerate all good *and* bad trends. I'm also convinced that it is for these very reasons that the human element becomes even more important. High tech without high touch does not work, and the more influential technology becomes, the more

important the human factor which controls that technology becomes, particularly in developing a cultural commitment to the criteria in the use of that technology.

**Are you surprised or astounded at the universal popularity of the 7 Habits (with other**

**countries/cultures/ages/gender)?**

Yes and no. Yes, in that I had no idea it would become a worldwide phenomenon and that a few of the words would become part of Americana. No, in the sense that the material had been tested for over twenty-five years and I knew that it would work primarily because it is based upon principles I did not invent and therefore take no credit for.

**How would you begin to teach the 7 Habits to very young children?**

I think I would live by Albert Schweitzer's three basic rules for raising children: First, example; second, example; third, example. But I wouldn't go quite that far. I would say, first, example; second, build a caring and affirming relationship; and third, teach some of the simple ideas underlying the habits in the language of children—help them gain a basic understanding and vocabulary of the 7 Habits and show them how to process their own experiences through the principles; let them identify what particular principles and habits are

being illustrated in their lives.

**My boss (spouse, child, friend, etc.) really needs the 7 Habits. How would you recommend I get them to read it?**

People don't care how much you know until they know how much you care. Build a relationship of trust and openness based upon a character example of trustworthiness and then share how the 7 Habits have helped you. Simply let them see the 7 Habits in action through your life. Then, at the appropriate time, you might invite them to participate in a training program or share your book as a gift or teach some of the basic ideas when the occasion calls for it.

**What is your background and how did you come to write *The 7 Habits*?**

It was implicitly understood that I would follow in my father's footsteps and go into the family business. However, I found that I

enjoyed teaching and training leaders even more than business. I became deeply interested and involved in the human side of organizations when I was at Harvard Business School. Later I taught business subjects at Brigham Young University and did consulting, advising, and training on the side for several years. During that time, I became interested in creating integrated leadership and management development programs around a sequential and balanced set of principles. These eventually evolved into the 7 Habits and then while applying it to organizations it evolved into the concept of principle-centered leadership. I decided to leave the university and go full-time into training executives from all different kinds of organizations. After a year of following a very carefully developed curriculum came the development of a business that has enabled us to take the material to people throughout the world.

**What is your response to the people who claim to have the true formula for success?**

I would say two things. First, if what they are saying is based on

principles or natural laws, I want to learn from them and I commend them. Second, I would say we are probably using different words to describe the same basic principles or natural laws.

### **Are you really bald or do you shave your head for efficiency's sake?**

Hey, listen, while you're busy blow-drying your hair, I'm out serving the customers. In fact, the first time I heard the expression, "Bald is beautiful," I kicked the slats out of my crib!

*AppendixA*

**POSSIBLE PERCEPTIONS FLOWING out of VARIOUS CENTERS**

These are alternative ways you may tend to perceive other areas of your life:

IF YOUR CENTER IS:	SPOUSE	FAMILY	MONEY	WORK	POSSESSIONS
<b>SPOUSE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The main source of need satisfaction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Good in its place</li> <li>Less important</li> <li>A common project</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necessary to properly take care of spouse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necessary to earn money to care for spouse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Means to bless, impress, or manipulate</li> </ul>
<b>FAMILY</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Part of the family</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The highest priority</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Family economic support</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A means to an end</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Family comfort and opportunities</li> </ul>
<b>MONEY</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asset or liability in acquiring money</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Economic drain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Source of security and fulfillment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necessary to the acquisition of money</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evidence of economic success</li> </ul>
<b>WORK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Help or hindrance in work</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Help or interruption to work</li> <li>People to instruct in work ethic</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Of secondary importance</li> <li>Evidence of hard work</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Main source of fulfillment and satisfaction</li> <li>Highest ethic</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tools to increase work effectiveness</li> <li>Fruits, badge of work</li> </ul>
<b>POSSESSIONS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Main possession</li> <li>Assistant in acquiring possessions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Possession to use, exploit, dominate, smother, control</li> <li>Showcase</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Key to increasing possessions</li> <li>Another possession to control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opportunity to possess status, authority, recognition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Status symbols</li> </ul>
<b>PLEASURE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Companion in fun and pleasure or obstacle to it</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vehicle or interference</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Means to increase opportunities for pleasure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Means to an end</li> <li>“Fun” work OK</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objects of fun</li> <li>Means to move fun</li> </ul>
<b>A FRIEND OR FRIENDS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Possible friend or possible competitor</li> <li>Social status symbol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Friends or obstacle to developing friendships</li> <li>Social status symbol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Source of economic and social good</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Social opportunity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Means of buying friendship</li> <li>Means to entertaining or providing social pleasure</li> </ul>

These are alternative ways you may tend to perceive other areas of your life:

IF YOUR CENTER IS:	PLEASURE	A FRIEND OR FRIENDS	ENEMY OR ENEMIES	CHURCH	SELF	PRINCIPLES
<b>SPOUSE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mutual, unifying activity or unimportant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Spouse is best or only friend</li> <li>Only friends are "our" friends</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Spouse is my defender, or common enemy provides source of marriage definition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Activity to enjoy together</li> <li>Subordinate to relationship</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Self-worth is spouse-based</li> <li>Highly vulnerable to spouse attitudes and behaviors</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ideas that create and maintain relationship with spouse</li> </ul>
<b>FAMILY</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Family activities or relatively unimportant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Friends of the family, or competition</li> <li>Threat to strong family life</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Defined by family</li> <li>Source of family strength and unity</li> <li>Possible threat to family strength</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Source of help</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vital part of but subordinate to family</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rules that keep family unified and strong</li> <li>Subordinate to family</li> </ul>
<b>MONEY</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Economic drain or evidence of economic stress</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chosen because of economic status or influence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Economic competitors</li> <li>Threat to economic security</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tax write-off</li> <li>Hand in your pocket</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Self-worth is determined by net worth</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ways that work in making and managing money</li> </ul>
<b>WORK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Waste of time</li> <li>Interferes with work</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Developed from work setting or shared interest</li> <li>Basically unnecessary</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obstacles to work productivity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Important to corporate image</li> <li>Imposition on your time</li> <li>Opportunity to network in profession</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Defined by job role</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ideas that make you successful in your work</li> <li>Need to adapt to work conditions</li> </ul>
<b>POSSESSIONS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buying, shopping, joining clubs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal objects</li> <li>Usable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Takers, thieves</li> <li>Others with more possessions or recognition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>"My" church, a status symbol</li> <li>Source of unfair criticism or good things in life</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Defined by the things I own</li> <li>Defined by social status, recognition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concepts that enable you to acquire and enhance possessions</li> </ul>
<b>PLEASURE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supreme end in life</li> <li>Main source of satisfaction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Companions in fun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Take life too seriously</li> <li>Guilt trippers, destroyers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inconvenient, obstacle to recreation</li> <li>Guilt trip</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instrument for pleasure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Natural drives and instincts that need to be satisfied</li> </ul>
<b>A FRIEND OR FRIENDS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enjoyed always with friends</li> <li>Primarily social events</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Critical to personal happiness</li> <li>Belonging, acceptance, popularity is crucial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Outside the social circle</li> <li>Common enemies provide unity or definition for friendship</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Place for social gathering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Socially defined</li> <li>Afraid of embarrassment or rejection</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Basic laws that enable you to get along with others</li> </ul>

This is the way you may tend to perceive other areas of your life:

IF YOUR CENTER IS:	SPOUSE	FAMILY	MONEY	WORK	POSSESSIONS
<b>AN ENEMY OR ENEMIES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sympathizer or scapegoat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refuge (emotional support) or scapegoat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Means to fight with or prove superiority</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escape or opportunity to vent feelings</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fighting tools</li> <li>• Means to secure allies</li> <li>• Escape, refuge</li> </ul>
<b>CHURCH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A companion in or facilitator for church service, or a trial of faith</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Models to exemplify adherence to church teachings, or trials of faith</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Means to support church and family</li> <li>• Evil, if greater in priority than church service or teachings</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessary for temporal support</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temporal possessions of minimal importance</li> <li>• Reputation and image of great worth</li> </ul>
<b>SELF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possession</li> <li>• Satisfier and pleaser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possession</li> <li>• Need satisfier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Source of needs satisfaction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opportunity to "do my own thing"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Source of self-definition, protection, enhancement</li> </ul>
<b>PRINCIPLES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equal partner in a mutually beneficial interdependent relationship</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Friends</li> <li>• Opportunity for service, contribution, and fulfillment</li> <li>• Opportunity for intergenerational rescripting and change</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enabling resource in the accomplishment of important priorities and goals</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opportunity to use talents and abilities in a meaningful way</li> <li>• Means to provide economic resource</li> <li>• Time investment to be kept in balance with other time investments and in harmony with priorities and values in life</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enabling resources</li> <li>• Responsibilities to be properly cared for</li> <li>• Secondary to people in importance</li> </ul>

This is the way you may tend to perceive other areas of your life:

IF YOUR CENTER IS:	PLEASURE	A FRIEND OR FRIENDS	ENEMY OR ENEMIES	CHURCH	SELF	PRINCIPLES
<b>AN ENEMY OR ENEMIES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rest and relaxation time before the next battle</li> <li>• Possibly defined by common enemy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emotional supporters and sympathizers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objects of hate</li> <li>• Source of personal problems</li> <li>• Stimuli to self-protection and self-justification</li> </ul>	• Source of self-justification	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Victimized</li> <li>• Immobilized by enemy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Justification for labeling enemies</li> <li>• Source of your enemy's wrongness</li> </ul>
<b>CHURCH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Innocent" pleasures as an opportunity to gather with other church members</li> <li>• Others as sinful or time wasters, to be self-righteously denied</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Other members of the church</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nonbelievers; those who disagree with church teachings or whose lives are in blatant opposition to them</li> </ul>	• Highest-priority source of guidance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Self-worth is determined by activity in the church, contributions to the church, or performance of deeds that reflect the church ethic</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doctrines taught by the church</li> <li>• Subordinate to the church</li> </ul>
<b>SELF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deserved sense of satisfaction</li> <li>• "My rights"</li> <li>• "My needs"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supporter, provider for "me"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Source of self-definition, self-justification</li> </ul>	• Vehicle to serve self-interests	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Better, smarter, more right</li> <li>• Justified in focusing all resources on personal gratification</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Source of justification</li> <li>• Those ideas that serve my best interests; can be adapted to need</li> </ul>
<b>PRINCIPLES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Joy that comes from almost any activity in a focused life</li> <li>• True re-creation as an important part of a balanced, integrated life-style</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Companions in interdependent living</li> <li>• Confidants—those to share with, serve, and support</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No real perceived "enemies"; just people with different paradigms and agendas to be understood and cared about</li> </ul>	• Vehicle for true principles • Opportunity for service and contribution	<ul style="list-style-type: none"> <li>• One unique, talented, creative individual in the midst of many unique, talented, creative individuals who, working independently and interdependently, can accomplish great things</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Immutable natural laws, which cannot be violated with impunity</li> <li>• When honored, preserve integrity and thus lead to true growth and happiness</li> </ul>

*AppendixB*

**A QUADRANT II DAY**

**at the OFFICE**

The following exercise and analysis is designed to help you see the impact of a Quadrant II paradigm in a business setting on a very practical level.

Suppose that you are the director of marketing for a major pharmaceutical firm. You are about to begin an average day at the office, and as you look over the items to attend to that day, you estimate the amount of time each one will take.

Your unprioritized list includes the following:

1. You'd like to have lunch with the general manager (1–1½ hours).
2. You were instructed the day before to prepare your media budget for the following year (2 or 3 days).
3. Your “IN” basket is overflowing into your “OUT” basket (1–1½ hours).
4. You need to talk to the sales manager about last month's sales; his

office is down the hall (4 hours).

5. You have several items of correspondence that your secretary says are urgent (1 hour).

6. You'd like to catch up on the medical journals piled upon your desk ( $\frac{1}{2}$  hour).

7. You need to prepare a presentation for a sales meeting slated for next month (2 hours).

8. There's a rumor that the last batch of product "X" didn't pass quality control.

9. Someone from the FDA wants you to return his call about product "X" ( $\frac{1}{2}$  hour).

10. There is a meeting at two P.M. for the executive board, but you don't know what it is about (1 hour).

Take a few minutes now and use what you have learned from Habits 1, 2, and 3 that might help you to effectively schedule your day.

### **8-to-5 SCHEDULE**

8	
9	
10	
11	
12	
1	
2	
3	
4	
5	

By asking you to plan only one day, I have automatically eliminated the wider context of the week so fundamental to fourth generation time management. But you will be able to see the power of a Quadrant II, principle-centered paradigm even in the context of one nine-hour period of time.

It is fairly obvious that most of the items on the list are Quadrant I activities. With the

exception of item number six—catching up on medical journals—everything else is seemingly both important and urgent.

If you were a third generation time manager, using prioritized values and goals, you would have a framework for making such scheduling decisions and would perhaps assign a letter such as A, B, or C next to each item and then number 1, 2, 3 under each A, B, and C. You would also consider the circumstances, such as the availability of other people involved, and the logical amount of time required to eat lunch. Finally, based on all of these factors, you would schedule the day.

Many third generation time managers who have done this exercise do exactly what I have described. They schedule when they will do what, and based on various assumptions which are made and explicitly identified, they would accomplish or at least begin most of the items in that day and push the remainder onto the next day or to some other time.

For instance, most people indicate that they would use the time between eight and nine A.M. to find out exactly what was on the agenda for the executive board meeting so that they could prepare for it, to set up lunch with the general manager around noon, and to return the call from the FDA. They usually plan to spend the next hour or two

talking to the sales manager, handling those correspondence items which are most important and urgent, and checking out the rumor regarding the last batch of product “X” which apparently didn’t pass quality control. The rest of that morning is spent in preparing for the luncheon visit with the general manager and/or for the two P.M. executive board meeting, or dealing with whatever problems were uncovered regarding product “X” and last month’s sales.

After lunch, the afternoon is usually spent attending to the unfinished matters just mentioned and/or attempting to finish the other most important and urgent correspondence, making some headway into the overflowing “IN” basket, and handling other important and urgent items that may have come up during the course of the day.

Most people feel the media budget preparations for the following year and the preparation for the next month’s sales meeting could probably be put off until another day, which may not have as many Quadrant I items in it. Both of those are obviously more Quadrant II activities, having to do with long-term thinking and planning. The medical journals continue to be set aside because they are clearly Quadrant II and are probably less important than the other two Quadrant II matters just mentioned.

This is the kind of thinking which third generation time managers generally go through, even though they may vary as to when they will do what.

What approach did you take as you scheduled those items? Was it similar to the third generation approach? Or did you take a Quadrant II, fourth generation approach? (Refer to the Time Management Matrix on [page 160](#).)

## The Quadrant II Approach

Let's go through the items on the list using a Quadrant II approach. This is only one possible scenario; others could be created, which may also be consistent with the Quadrant II paradigm, but this is illustrative of the kind of thinking it embodies.

As a Quadrant II manager, you would recognize that most P activities are in Quadrant I and most PC activities are in Quadrant II. You would know that the only way to make Quadrant I manageable is to give considerable attention to Quadrant II, primarily by working on prevention and opportunity and by having the courage to say “no” to Quadrants III and IV.

THE TWO P.M. BOARD MEETING. We will assume the two P.M. executive board meeting did not have an agenda for the attending executives, or perhaps you would not see the agenda until you arrived at the meeting. This is not uncommon. As a result, people tend to come unprepared and to “shoot from the hip.” Such meetings are usually disorganized and focus primarily on Quadrant I issues, which are both important and urgent, and around which there is often a great deal of sharing of ignorance. These meetings generally result in wasted time and inferior results and are often little more than an ego trip for the executive in charge.

In most meetings, Quadrant II items are usually categorized as “other business.” Because “work expands to fill the time allotted for its completion” in accordance with Parkinson’s Law, there usually isn’t time to discuss them. If there is, people have been so beaten and smashed by Quadrant I, they have little or no energy left to address them.

So you might move into Quadrant II by first attempting to get yourself on the agenda so that you can make a presentation regarding how to optimize the value of executive board meetings. You might

also spend an hour or two in the morning preparing for that presentation, even if you are only allowed a few minutes to stimulate everyone's interest in hearing a more extended preparation at the next board meeting. This presentation would focus on the importance of always having a clearly specified purpose for each meeting and a well-thought-out agenda to which each person at the meeting has had the opportunity to contribute. The final agenda would be developed by the chairman of the executive board and would focus first on Quadrant II issues that usually require more creative thinking rather than Quadrant I issues that generally involve more mechanical thinking.

The presentation would also stress the importance of having minutes sent out immediately following the meeting, specifying assignments given and dates of accountability. These items would then be placed on appropriate future agendas which would be sent out in plenty of time for others to prepare to discuss them.

Now this is what might be done by looking at one item on the schedule—the two P.M. executive board meeting—through a Quadrant II frame of reference. This requires a high level of proactivity, including the courage to challenge the assumption that you even need to schedule the items in the first place. It also requires consideration in

order to avoid the kind of crisis atmosphere that often surrounds a board meeting.

Almost every other item on the list can be approached with the same Quadrant II thinking, with perhaps the exception of the FDA call.

RETURNING THE FDA CALL. Based on the background of the quality of the relationship with the FDA, you make that call in the morning so that whatever it reveals can be dealt with appropriately. This might be difficult to delegate, since another organization is involved that may have a Quadrant I culture and an individual who wants you, and not some delegatee, to respond.

While you may attempt to directly influence the culture of your own organization as a member of the executive board, your Circle of Influence is probably not large enough to really influence the culture of the FDA, so you simply comply with the request. If you find the nature of the problem uncovered in the phone call is persistent or chronic, then you may approach it from a Quadrant II mentality in an effort to prevent such problems in the future. This again would require considerable proactivity to seize the opportunity to transform the quality of the relationship with the FDA or to work on the problems

in a preventive way.

LUNCH WITH THE GENERAL MANAGER. You might see having lunch with the general manager as a rare opportunity to discuss some longer-range, Quadrant II matters in a fairly informal atmosphere. This may also take thirty to sixty minutes in the morning to adequately prepare for, or you may simply decide to have a good social interaction and listen carefully, perhaps without any plan at all. Either possibility may present a good opportunity to build your relationship with the general manager.

PREPARING THE MEDIA BUDGET. Regarding item number two, you might call in two or three of your associates most directly connected to media budget preparation and ask them to bring their recommendations in the form of “completed staff work” (which may only require your initials to finally approve) or perhaps to outline two or three well-thought-out options you can choose from and identify the consequences of each option. This may take a full hour sometime during the day

—to go over desired results, guidelines, resources, accountability, and consequences. But by investing this one hour, you tap the best thinking

of concerned people who may have different points of view. If you haven't taken this approach before, you may need to spend more time to train them in what this approach involves, what "completed staff work" means, how to synergize around differences and what identifying alternative options and consequences involves.

THE "IN" BASKET AND CORRESPONDENCE. Instead of diving into the "IN" basket, you would spend some time, perhaps thirty to sixty minutes, beginning a training process with your secretary so that he or she could gradually become empowered to handle the "IN" basket as well as the correspondence under item number five. This training program might go on for several weeks, even months, until your secretary or assistant is really capable of being results-minded rather than methods-minded.

Your secretary could be trained to go through all correspondence items and all "IN" basket items, to analyze them and to handle as many as possible. Items that could not be handled with confidence could be carefully organized, prioritized, and brought to you with a recommendation or a note for your own action. In this way, within a few months your secretary or executive assistant could handle 80 to 90

percent of all of the “IN” basket items and correspondence, often much better than you could handle them yourself, simply because your mind is so focused on Quadrant II opportunities instead of buried in Quadrant I problems.

THE SALES MANAGER AND LAST MONTH’S SALES. A possible Quadrant II approach to item number four would be to think through the entire relationship and performance agreement with that sales manager to see if the Quadrant II approach is being used. The exercise doesn’t indicate what you need to talk to the sales manager about, but assuming it’s a Quadrant I item, you could take the Quadrant II approach and work on the chronic nature of the problem as well as the Quadrant I approach to solve the immediate need.

Possibly you could train your secretary to handle the matter without your involvement and bring to your attention only that which you need to be aware of. This may involve some Quadrant II activity with your sales manager and others reporting to you so they understand that your primary function is leadership rather than management. They can begin to understand that they can actually solve the problem better with your secretary than with you, and free

you for Quadrant II leadership activity.

If you feel that the sales manager might be offended by having  
your secretary make the

contact, then you could begin the process of building that relationship so that you can eventually win the confidence of the sales manager toward your both taking a more beneficial Quadrant II approach.

**CATCHING UP ON MEDICAL JOURNALS.** Reading medical journals is a Quadrant II item you may want to procrastinate. But your own long-term professional competence and confidence may largely be a function of staying abreast of this literature. So, you may decide to put the subject on the agenda for your own staff meeting, where you could suggest that a systematic approach to reading the medical journals be set up among your staff. Members of the staff could study different journals and teach the rest the essence of what they learn at future staff meetings. In addition, they could supply others with key articles or excerpts which everyone really needs to read and understand.

**PREPARING FOR NEXT MONTH'S SALES MEETING.** Regarding item number seven, a possible Quadrant II approach might be to call together a small group of the people who report to you and charge them to make a thorough analysis of the needs of the salespeople. You could

assign them to bring a completed staff work recommendation to you by a specified date within a week or ten days, giving you enough time to adapt it and have it implemented. This may involve their interviewing each of the salespeople to discover their real concerns and needs, or it might involve sampling the sales group so that the sales meeting agenda is relevant and is sent out in plenty of time so that the salespeople can prepare and get involved in it in appropriate ways.

Rather than prepare the sales meeting yourself, you could delegate that task to a small group of people who represent different points of view and different kinds of sales problems. Let them interact constructively and creatively and bring to you a finished recommendation. If they are not used to this kind of assignment, you may spend some of that meeting challenging and training them, teaching them why you are using this approach and how it will benefit them as well. In doing so, you are beginning to train your people to think long-term, to be responsible for completing staff work or other desired results, to creatively interact with each other in interdependent ways, and to do a quality job within specified deadlines.

PRODUCT “X” AND QUALITY CONTROL. Now let’s look at item

number eight regarding product “X,” which didn’t pass quality control. The Quadrant II approach would be to study that problem to see if it has a chronic or persistent dimension to it. If so, you could delegate to others the careful analysis of that chronic problem with instructions to bring to you a recommendation, or perhaps simply to implement what they come up with and inform you of the results.

The net effect of this Quadrant II day at the office is that you are spending most of your time delegating, training, preparing a board presentation, making one phone call, and having a productive lunch. By taking a long-term PC approach, hopefully in a matter of a few weeks, perhaps months, you won’t face such a Quadrant I scheduling problem again.

As you go through this analysis, you may be thinking this approach seems idealistic. You maybe wondering if Quadrant II managers ever work in Quadrant I.

I admit it is idealistic. This book is not about the habits of highly *ineffective* people; it’s abouthabits of highly *effective* people. And to be highly effective is an ideal to work toward.

Of course you’ll need to spend time in Quadrant I. Even the best

laid plans in Quadrant II

sometimes aren't realized. But Quadrant I can be significantly reduced into more manageable proportions so that you're not always into the stressful crisis atmosphere that negatively affects your judgment as well as your health.

Undoubtedly it will take considerable patience and persistence, and you may not be able to take a Quadrant II approach to all or even most of these items at this time. But if you can begin to make some headway on a few of them and help create more of a Quadrant II mind-set in other people as well as yourself, then downstream there will be quantum improvements in performance.

Again, I acknowledge that in a family setting or a small business setting, such delegation may not be possible. But this does not preclude a Quadrant II mind-set which would produce interesting and creative ways within your Circle of Influence to reduce the size of Quadrant I crises through the exercise of Quadrant II initiative.

## A FINAL INTERVIEW WITH STEPHEN R. COVEY

*In the 25 years after the publication of The 7 Habits, Dr. Stephen R. Covey's "circle of influence" grew to encompass the entire globe. He consulted with kings and presidents and taught millions of people through every imaginable channel the principles of effective living. By the time of his death in 2012, he had been named one of the most influential people in the world and The 7 Habits the most significant book on self-improvement in a century.*

*He continued to teach The 7 Habits all his life. Additionally, the radically changing times called forth even deeper wisdom from Dr. Covey, some of which we'd like to share with you now. The following is a synthesis of the responses Dr. Covey gave near the close of his*

*life to vital questions he was often asked in interviews or during speeches. We have done our best to bring together his final thoughts in his own words into what might be considered his “final interview.”*

## **What has changed since *The 7 Habits* first appeared?**

Change itself has changed. It's accelerated beyond anything any of us ever imagined. Technological revolutions seem to occur hourly. We grapple with economic uncertainty. Global power relations shift dramatically and overnight. And much of the world is terror-stricken, both psychologically and literally.

Our personal lives have radically changed too. The pace of life is now light speed. We are connected to work 24/7. We used to try to do more with less; now many of us are trying on our own to do everything at once.

But one thing hasn't changed and never will change—the only thing you can rely on—the fact that there are timeless and universal principles. They never change. They apply everywhere in the world at all times. Principles like fairness, honesty, respect, vision, accountability, and initiative govern our lives in the same way that natural laws like gravity dictate the consequences of falling off a

building. If you go over the edge, you fall. It's a natural principle.

And that's why I am fundamentally optimistic. I am an optimist because I believe in changeless principles. I know that if we live by them, they will work for us.

Unlike a rock that falls if dropped from a building, we are capable of choosing whether to jump or not. We are not unconscious beings to be merely pulled or pushed around by impersonal forces. As humans, we are endowed with the gifts of conscience, imagination, self-awareness, and independent will. These are amazing gifts that animals do not possess. We can sense right from wrong. We can stand apart from ourselves and evaluate our own behavior. We can live out of our imagination, the future we wish to create, instead of being held hostage by the memory of our past. And the more we exercise these endowments the greater becomes our freedom to choose. We can choose to make principles work for us or against us. I revel in that ability to

choose.

To live with change, we need principles that don't change.

But there's a problem. Too many of us—more than ever, I'm afraid—are trying to take a shortcut around the principles of life. We want love but not commitment. We want success without paying the price. We want thin bodies and our cake too. In other words, we want something we can never have—the rewards of good character without good character.

That's why I wrote *The 7 Habits of Highly Effective People*. I believe that our culture is drifting from its anchor in those principles, and I want to point to the consequences—that neglecting principles can only result in the shipwreck of our lives. In like manner, I promise you that in the long run, if you will live in alignment with principles you will prosper, personally and professionally.

## **Are the 7 Habits still relevant?**

I believe the 7 Habits are more relevant than ever.

No one has been more surprised, humbled, and thrilled by the influence of *The 7 Habits* than I have. I'm continually amazed at the effect the book has had on so many people in so many countries. I am

so grateful that so many of my associates and friends have taken up the challenge to live and teach the Habits.

Of course, I am just like everyone else who struggles to practice the 7 Habits every day. It's not easy, but it's a challenge. I have found it deeply inspiring to wake up each day and think through my mission in life and my important goals and make small steps toward those things that are most meaningful. I have found it most difficult to live by **Habit 5: Seek First to Understand, Then to Be Understood**. I have worked at trying to become more patient and a better listener, and I think I have made some progress.

But I can tell you that living the 7 Habits is an exhilarating lifelong challenge. That's why I worry when people say they've read the book. I'm afraid they might see something in me that doesn't line up with what I've written. I'm also afraid they will think that reading the book makes them effective overnight—I hope people take seriously the message that you are never done with the 7 Habits.

I'm thrilled to see that more and more people around the world are being trained in the 7 Habits and that thousands have been certified to teach the 7 Habits inside their own organizations. People are attending 7 Habits classes online and in traditional classrooms in more than 140

countries. Even more exciting to me is that tens of thousands of schoolchildren are learning the 7 Habits. In some settings, entire corporations, government agencies, universities, and school systems have adopted the 7 Habits as an organizational philosophy and are finding great success with it.

Why do the 7 Habits continue to influence lives? I think it is because the 7 Habits help people identify their best selves and live accordingly. People, particularly the young, instinctively feel the power of the principles embodied in the 7 Habits and deep down they want more than shortcuts through life. People losing themselves in the hyperactivity of the world want to regain control of their own destinies.

The 7 Habits give people their lives back. They get back the power to choose. They explore and discover their deepest, most cherished purposes. They gain the tools to create and control their own future.

We hear a lot today about identity theft. The greatest identity theft is not when someone takes

your wallet or steals your credit card. The greater theft happens when we forget who we really are, when we begin to believe that our worth and identity come from how well we stack up compared to others, instead of recognizing that each of us has immeasurable worth and potential, independent of any comparison. This kind of theft comes from being immersed in a culture of shortcuts where people are unwilling to pay the price for true success. In our families, among friends, at work, we are constantly in the service of an artificial self-image. When man found the mirror, he began to lose his soul. He became more concerned with his image than with his true self; he became a product of the social mirror. His center of identity and worth moved outside of himself.

The 7 Habits bring you back to yourself. The 7 Habits remind you of your true nature. They remind you that *you* are in charge of your life. You are responsible—no one else—for your choices. No one outside yourself can make you think, do, or feel anything you do not choose for yourself. They remind you that you are the programmer and can write the program for your own future. They teach us that life is a team sport, and that interdependence, working cooperatively with others, is a higher state of being than independence.

## **Change is hard. How can I change?**

I suggest two practices for making changes in your life. The first is to follow your conscience. I speak a lot about the idea that between stimulus (what happens to us) and response (what we do about it) is a space to choose, and what we do with that space ultimately determines our growth and happiness. In this space lie the four human endowments of conscience, imagination, self-awareness, and independent will. Of the four, conscience is the governing one. Often, when we are not at peace in our lives, it is because we are living lives in violation of our conscience and deep down we know it. We can tap into conscience simply by asking ourselves questions and pausing to “hear” the answer. For example, try asking yourself the following questions: What is the most important thing I need to start doing in my personal life that would have the greatest positive impact? Think deeply. What comes to mind? Now, ask yourself another question: What is the most important thing that I need to start doing in my professional life that would have the greatest positive impact? Again, pause, think, and go deep inside yourself to find the answer. If you’re like me, you’ll recognize those most important things by listening to

your conscience— that voice of wisdom, self-awareness, and common sense within you.

Another great question to ask yourself is: What is life now asking of me? Pause. Think carefully. You may sense that you've been unfocused and need to be far more careful with the way you spend your time. Or you may decide that you need to start eating better and exercising because you're constantly tired. Or you may sense that there is a key relationship you need to repair. Whatever it is, there is great strength and power in following through with a change that is endorsed by your conscience. Without deep conviction, you won't have the strength to follow through with your goals when the going gets tough. And conviction comes through conscience.

We all have three different lives: a public life, a private life, and an inner life. Our public life is what others observe. Our private life is what we do when we are alone. Our inner life is that place we go to when we really want to examine our motives and our deepest desires. I highly recommend developing this inner life. This is the place where our conscience can be most instructive because while here we are in the best frame of mind to listen.

A second key to change is to change your role. As I've always said,

if you want to make incremental changes in your life, change your behaviors. But if you want to make significant

change, work on your paradigms, the way in which you see and interpret the world. And the best way to change your paradigm is to change your role. You may get promoted to be a new project manager at work. You may become a new mother or a new grandfather. You may take on a new community responsibility. Suddenly your role has changed and you see the world differently and better behaviors naturally flow out of the changed perspective.

Sometimes role changes are external events, such as a change in a job responsibility. But other times we can change our role just by changing our mindset or our perception of a situation. Let's say, for example, that you are seen as a control freak at work and that you know you need to start trusting others and letting go. Well, perhaps you could see yourself differently and redefine your role from one of "supervisor" to one of "advisor." With this change of role, this mental shift, you would start to see yourself as an advisor to your team members who are empowered to make decisions and seek your counsel when doing so instead of being the one who has to own everything and constantly follow up.

I'm often asked, Which of the 7 Habits is the most important? My answer is: The most important habit is the one you are having the most

difficult time living. Use your endowments of self-awareness and conscience to help you sense which habit you may need to focus on. Often the best way to change is to pick the one thing, the single habit, and to make small commitments to yourself related to that habit and keep them. Little by little your discipline and self-confidence will increase.

**I see what the 7 Habits can do for me personally, but what if my company or organization doesn't practice the 7 Habits?**

Everything starts with the individual because all meaningful change comes from the inside out. When you start the personal process of change, you will soon find that you are also changing your environment, as your influence expands and your example of integrity impresses others. Only after you have successfully begun working on yourself can you start working on the organization.

My great focus is to build the 7 Habits into the culture at large, to help us move on from the Industrial-Age mindset of top-down command and control.

That Industrial Age is still with us mentally. It treats people as things to be controlled. It's the mindset that people are interchangeable

things, that one person is the same as another when we all know that every person has unique gifts and is capable of making a contribution no one else can make. On financial statements, people are treated as expenses rather than as the highest-leveraged asset we have. Even if you're a benevolent autocrat, you're still controlling. This is the key flaw of most organizations today.

The 7 Habits can change all that. A 7 Habits culture is deeply empowering to everyone involved in it. In such a culture every person has tremendous value. Complementary teams are carefully designed to leverage the productive strengths of all team members and render their weaknesses irrelevant, as in a singing group where the alto doesn't try to take the place of the tenor or the soprano. All are needed. The key is to unleash them to find their own voices, to aim what they love to do and what they do well at the human needs they serve.

I am so humbled to see how the 7 Habits have helped transform teams and organizations around the world.

For instance, the 7 Habits are the creed of a great mining company in Mexico. Everyone from the CEO to the coal miner is trained in the 7 Habits. Everyone is valued. Productivity

skyrocketed while accident rates plunged as everyone took responsibility for results. Spouses started calling up the company, asking, “What have you done with my husband or wife? They are completely changed!” And now whole families are being trained.

I have learned that it takes more than great individuals to make a great company. An organization must also live by the 7 Habits *as an organization*. This means taking initiative, having a crystal-clear mission and strategy, consistently executing on priorities, thinking win-win with all stakeholders, and synergistically innovating for the future. Thinking within the framework of the 7 Habits is crucial to the success of any organization. Building a 7 Habits culture is not just the CEO’s job—it’s everyone’s job. In such a culture, all are leaders.

In the end, my passion has been to build principle-centered leadership into the culture of organizations everywhere. That kind of leadership is for everyone, not just the CEO. All true leadership is based on moral authority, not formal authority. Gandhi never held a formal position. Suu Kyi and Nelson Mandela gained their moral authority from years of imprisonment for the sake of conscience.

All my life I’ve been a teacher. I’ve never held a position of high responsibility, but I’ve felt highly responsible for fulfilling my own

mission. Anyone who takes the 7 Habits seriously becomes a leader.

**You've always taught that people should think about the legacy they leave. What will be your legacy?**

On a personal basis, I hope my greatest legacy is with my family, in their happiness and the quality of the lives they lead. Nothing has brought me more happiness and satisfaction than my family. It is what is most important to me. I agree with the observation of a wise leader who once said that “no other success can compensate for failure in the home.” Truly, the work you do within your own home is the greatest work you’ll ever do. The family is of supreme importance and deserves more time and attention than we traditionally give it. People will spend hundreds of hours thinking through a detailed strategy at work but then won’t bother to spend a few hours planning how to build a stronger family.

That said, I don’t believe in the false dichotomy that to be successful at home you have to less successful at work. It is not an either-or. With careful planning, you can do both. In fact, success in one will breed success in the other. As well, it is never too late to start anew with your family if you have neglected them in the past.

On a professional basis, when I'm asked what I want to be known for, my answer is simple: My work with children. I believe that every child is a leader and should be seen as such.

When it comes to children, don't define them by their behaviors. Visualize and affirm them as leaders. Leadership is affirming people's worth and potential so clearly that they are inspired to see it in themselves.

We can raise a generation of leaders by teaching the children their innate worth and goodness, by helping them see within themselves the great power and potential they have.

I am so pleased to see that thousands of schools around the world are now teaching the 7 Habits to children, teaching them who they really are and what they are capable of. We're teaching them integrity, resourcefulness, self-discipline, the win-win way of life. We're teaching them to welcome instead of distrust people who are different from them. We're teaching them how to "sharpen the saw," to never stop growing and improving and learning.

This is being done through our *The Leader in Me* program that is being implemented in

thousands of schools around the world. In these schools they learn that everyone is a leader, not just a few popular ones. They learn the difference between primary success that comes from real, honest achievement and secondary success—worldly recognition—and they learn to value primary success. They learn that they have this marvelous gift of choice, that they don't have to be discouraged victims or cogs in a machine.

Imagine the future if children grow up deeply connected to these principles, banishing victimism and dependency, suspicion and defensiveness—as fully responsible citizens who take very seriously their obligations to others. That future is possible.

That's what I want to be remembered for.

### **What does the future hold for your body of work?**

In my heart of hearts, I am a teacher. After receiving my formal education, I became a professor, a job that I loved. As I began to detect my own mission, it became clear that this idea of principle-centered leadership, as embodied in the 7 Habits and my other works, was far bigger than me. I knew that unless I built an organization to steward and institutionalize this message, its importance and relevance might

fade after I was gone.

With that in mind, I decided to start a business, to build an organization that was devoted to spreading principle-centered leadership throughout the world. It started with Covey Leadership Center, which later merged with FranklinQuest to become FranklinCovey. The mission of our company is to enable greatness in people, organizations, and societies everywhere through the application of principle-centered leadership. We now operate in over 140 countries around the world. I am proud of the mission, vision, values, and performance of the organization. It is doing exactly what I hoped it would do. Perhaps most important, FranklinCovey is not dependent upon me, whatsoever, and will continue this work long after I am gone.

**You have said that your most important final message is to “live life in crescendo.” What does that mean?**

It means that the most important work you will ever do is always ahead of you. It is never behind you. You should always be expanding and deepening your commitment to that work. Retirement is a false concept. You may retire from a job, but never retire from meaningful

projects and contributions.

“Crescendo” is a musical term. It means to play music with ever greater energy and volume, with strength and striving. The opposite is “diminuendo,” which means to “lower the volume,” to back off, to play it safe, to become passive, to whimper away your life.

So live life in crescendo. It’s essential to live with that thought. Regardless of what you have or haven’t accomplished, you have important contributions to make. Avoid the temptation to keep looking in the rearview mirror at what you have done and instead look ahead with optimism. I am excited about my forthcoming book called *Life in Crescendo* which I am writing with my daughter Cynthia.

No matter what your age or position in life, if you live by the 7 Habits, you are never finished contributing. You are always seeking something higher and better from life—the next fascinating challenge, greater understanding, more intense romance, more meaningful love. You may get satisfaction from past accomplishments, but the next great contribution is always on the horizon. You have relationships to build, a community to serve, a family to strengthen, problems to solve, knowledge to gain, and great works to create.

One of my daughters once asked me if I had finished impacting the world when I wrote *The 7 Habits of Highly Effective People*. I think I startled her with my answer: This is not to overvalue myself, but I truly believe my best work is ahead of me.

*Stephen R. Covey died July 16, 2012, at the age of 79, still fully engaged in about ten different writing projects. He never retired in the traditional sense but lived “in crescendo” right up to the end. As the influence of his thinking continues to spread around the world at a faster and faster rate, transforming the lives of schoolchildren and executives and ordinary people everywhere, we believe with him that his best work is still ahead of him.*

## **ABOUT THE AUTHOR**

**Stephen R. Covey** was an internationally respected leadership authority, family expert, teacher, organizational consultant, and author who dedicated his life to teaching principle-centered living and leadership to build both families and organizations. He earned an M.B.A. from Harvard University and a doctorate from Brigham Young University, where he was a professor of organizational behavior and business management and also served as director of university relations and assistant to the president.

Dr. Covey was the author of several acclaimed books, including the international bestseller, *The 7 Habits of Highly Effective People*, which was named the #1 Most Influential Business Book of the Twentieth Century and one of the top-ten most influential

management books ever. It has sold more than 20 million copies in thirty-eight languages throughout the world. Other bestsellers include *First Things First*, *Principle-Centered Leadership*, and *The 7 Habits of Highly Effective Families*, bringing the combined total to more than 25 million books sold.

As a father of nine and grandfather of forty-three, he received the 2003 Fatherhood Award from the National Fatherhood Initiative, which he said was the most meaningful award he ever received. Other awards given to Dr. Covey include the Thomas More College Medallion for continuing service to humanity, Speaker of the Year in 1999, the Sikh's 1998 International Man of Peace Award, the 1994 International Entrepreneur of the Year Award, and the National Entrepreneur of the Year Lifetime Achievement Award for Entrepreneurial Leadership. Dr. Covey was recognized as one of *Time* magazine's 25 Most Influential Americans and received seven honorary doctorate degrees.

Dr. Covey was the cofounder and vice chairman of FranklinCovey Company, the leading global professional services firm, with offices in 123 countries. They share Dr. Covey's vision, discipline, and passion to inspire, lift, and provide tools for change and growth of individuals

and organizations throughout the world.

## **LEARN MORE**

Want to learn more about how to develop yourself personally, lead your team, or transform your organization? There are three ways you can engage with FranklinCovey to learn more about how to apply these principles personally and professionally:

- Take the 7 Habits PEQ (Personal Effectiveness Quotient). Experience FranklinCovey's award-winning training.
  - Read Stephen R. Covey's other bestselling books.
- 

### **1. Take the Personal Effectiveness Quotient (PEQ)**

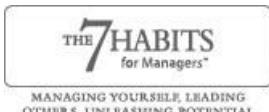
---

To see how effective you are—where your strengths lie and how you can improve—take the Personal Effectiveness Quotient (PEQ) at [www.7HabitsPEQ.com](http://www.7HabitsPEQ.com).

## 2. Award-Winning Training



Attend a live or live-online three-day The 7 Habits of Highly Effective People training. In this dynamic, principle-based program, you will learn how to take initiative, balance key priorities, improve interpersonal communication, leverage creative collaboration, and apply principles for achieving a balanced life.



Are you a leader? Would you like to lead using the 7 Habits paradigms, principles, and tools? Attend this live or live-online two-day training to learn how to be a more effective leader and manager.



You can be an 8th Habit leader. FranklinCovey's Leadership: Great Leaders, Great Teams, Great Results program builds on the powerful principles of

The 7 Habits of Highly Effective People and helps you find your voice and helps others find theirs. This three-day program is offered live or live-online.

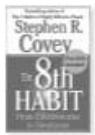
**Certify to Teach FranklinCovey Curriculum.** You can certify to become a licensed FranklinCovey facilitator within your organization.

For addition information on any of these training offerings or to become a FranklinCovey facilitator, please visit us at [franklincovey.com/leadership](http://franklincovey.com/leadership).

### 3. Bestselling Books by Dr. Stephen R. Covey



*The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness*  
Discover the 8th Habit and how to be a more effective leader in all parts of your life.



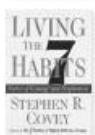
### *The 3rd Alternative*

Learn how to solve conflicts and create synergistic solutions by building 3rd Alternatives.



### *Living The 7 Habits*

Read stories by people whose lives have been changed by living the 7 Habits.



### *The 7 Habits of Highly Effective Families*

Learn how to apply the 7 Habits to strengthen your family.



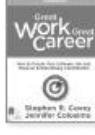
### *The Leader in Me*

See how schools around the world are transformed by the 7 Habits principles.



### *First Things First*

Discover how to Put First Things First in your personal and professional life.



### *Principle-Centered Leadership*

Learn the core principles of leadership effectiveness in this practical handbook for leaders.

*Great Work, Great Career*  
Apply the 7 Habits principles to your work and career to create  
meaningful and lasting impact.



FranklinCovey Co. (NYSE: FC) is a global company specializing in performance improvement. We help organizations achieve results that require a change in human behavior. Our expertise is in seven areas: leadership, execution, productivity, trust, sales performance, customer loyalty, and education. FranklinCovey clients have included 90 percent of the Fortune 100, more than 75 percent of the Fortune 500, thousands of small- and mid-sized businesses, as well as numerous government entities and educational institutions. FranklinCovey has more than 40 direct and licensee offices providing professional services in over 140 countries. For

more information, visit [www.franklincovey.com](http://www.franklincovey.com).

## ENDNOTES

### THE 7 HABITS—AN OVERVIEW

<sup>1</sup> To see how effective you are—where your strengths lie and how you can improve—take the Personal Effectiveness Quotient (PEQ) at [www.7HabitsPEQ.com](http://www.7HabitsPEQ.com).

### HABIT 2: BEGIN WITH THE END IN MIND

<sup>2</sup> Please refer to [Appendix A](#).

<sup>3</sup> If you would like to build your own mission statement or see additional examples of mission statements, go to [www.franklincovey.com/MSB](http://www.franklincovey.com/MSB).

### HABIT 3: PUT FIRST THINGS FIRST

<sup>4</sup> Please refer to [Appendix B](#).

<sup>5</sup> To see how effective you are—where your strengths lie and how

you can improve—take the Personal Effectiveness Quotient (PEQ) at [www.7HabitsPEQ.com](http://www.7HabitsPEQ.com).

## PARADIGMS OF INTERDEPENDENCE

<sup>6</sup> Some of the details of this story have been changed to protect the privacy of those involved.

## HABIT 6: SYNERGIZE

<sup>7</sup> To see how effective you are—where your strengths lie and how you can improve—take the Personal Effectiveness Quotient (PEQ) at [www.7HabitsPEQ.com](http://www.7HabitsPEQ.com).