

आति  
प्रभावकारी  
लोगों  
की 7 आदतें

व्यक्तिगत परिवर्तन के सशक्त सबक़

**स्टीफन आर. कवी**

अनुवाद : डॉ. सुधीर दीक्षित

# स्टीफन आर. कवी द्वारा लिखित अति प्रभावकारी लोगों की सात आदर्तें की सराहना

“स्टीफन कवी ने मानवीय स्थितियों के बारे में प्रशंसनीय पुस्तक लिखी है। यह इतने अच्छे तरीके से लिखी गई है, हमारी गहनतम चिंताओं की इतनी गहरी समझ लिये हुए है, हमारे संगठनात्मक और व्यक्तिगत जीवन के लिये इतनी उपयोगी है कि मैं अपने हर परिचित को यह उपहार दूँगा।”

○ वारेन बेनिस  
ऑन बिकमिंग ए लीडर के लेखक

“मैंने व्यक्तिगत प्रभावकारिता में सुधार करने वाले किसी प्रशिक्षक या शिक्षक को नहीं देखा, जिसे इतनी ज़बर्दस्त सकारात्मक प्रतिक्रिया मिली हो...। इस पुस्तक ने स्टीफन के सिद्धांतों के जीवनदर्शन को सुंदरता से व्यक्त किया है। मैं सोचता हूँ कि इसे पढ़कर कोई भी जल्दी ही उस ज़बर्दस्त प्रतिक्रिया को समझ जायेगा, जो मैं और अन्य लोग डॉ. कवी की शिक्षाओं के प्रति करते हैं।”

### ○ जॉन पीपर, प्रेसिडेंट प्रॉफेटर एंड गेबल

“स्टीफन कवी ‘अमेरिकी सुकरात’ हैं, जो आपके मस्तिष्क के द्वार ‘स्थायी चीज़ों’ जैसे जीवनमूल्यों, परिवार, संबंधों तथा संप्रेषण की ओर खोलते हैं।”

### ○ ब्रायन ट्रेसी साइकोलॉजी ऑफ अचीवमेंट के लेखक

“स्टीफन आर. कवी की पुस्तक शक्ति, विश्वास और अनुभूति के साथ शिक्षा देती है। इन सिद्धांतों की सामग्री और क्रमबद्धता प्रभावकारी संप्रेषण के लिये नींव तैयार करते हैं। एक शिक्षक के रूप में मेरी लाइब्रेरी में इसका महत्वपूर्ण स्थान होगा।”

### ○ विलियम रोलफ़ केर

## यूटा कमिश्नर ऑफ हायर एज्युकेशन

“बहुत कम लोगों ने, जिनमें मैनेजमेंट और संगठन के लोग भी शामिल हैं, आधारभूत सिद्धांतों के बारे में इतने लंबे समय तक और इतनी मेहनत से सोचा है, जितना स्टीफ़न कवी ने किया है। **अति प्रभावकारी लोगों की सात आदतें** में वे हमें कैसे-करें की मार्गदर्शिका नहीं बताते हैं, बल्कि एक अवसर प्रदान करते हैं। यह अवसर है खुद को खोजने, दूसरों पर हमारे प्रभाव को जानने और उनकी गहरी अंतर्दृष्टियों का लाभ लेकर प्रभावकारी बनने का अवसर। यह एक अद्भुत पुस्तक है, जो आपकी ज़िंदगी बदल सकती है।”

### ○ टॉम पीटर्स इन सर्च ऑफ एक्सीलेंस के लेखक

“इस पुस्तक में सिर्फ बिज़नेस में सफल होने का तरीका नहीं बताया गया है, बल्कि इसमें सफल मानवीय संबंधों के लिये नैतिकता के आधार पर जीने के तरीके को परिभाषित किया गया है। ज़ाहिर है, यह कारण है।”

### ○ ब्रूस एल. क्राइस्टेन्सन प्रेसिडेंट, पब्लिक ब्रॉडकास्टिंग सर्विस

“ऐसे समय में जबकि अमेरिकी संगठनों को हर स्तर

पर कर्मचारियों को ऊर्जावान बनाने और लीडर्स पैदा करने की बेहद ज़रूरत है, कवी जीवन के लिये सशक्तिकरण का जीवनदर्शन प्रदान करते हैं, जो बिज़नेस में सफलता की सर्वश्रेष्ठ गारंटी भी है... बुद्धि, करुणा और व्यावहारिक अनुभव का आदर्श मिश्रण।”

## ○ रोज़ाबेथ मॉस केंटर हार्वर्ड बिज़नेस रिव्यू की संपादक तथा क्लेन जायेन्ट्स लर्न टु डांस की लेखिका

“मैंने इतने वर्षों में स्टीफ़न कवी से इतना कुछ सीखा है कि हर बार जब मैं लिखने बैठता हूँ, तो अवचेतन रूप से विचारों की चोरी के बारे में चिंतित रहता हूँ! **सेवन हैबिट्स** कोई चमक-दमक वाला मनोविज्ञान या फैशनेबल सेल्फ-हेल्प नहीं है। इसमें सुदृढ़ बुद्धिमत्ता और सुदृढ़ सिद्धांत हैं।”

## ○ रिचर्ड एम. आयर लाइफ बैलेंस और टीचिंग चिल्ड्रन वैल्यूज़ के लेखक

“यह बहुत अच्छा रहेगा अगर सार्वजनिक सेवा के हर स्तर पर हर व्यक्ति के लिये इस पुस्तक को पढ़ना और इसका प्रयोग करना आवश्यक बना दिया जाये। नैतिक आचरण संबंधी किसी कानून के बजाय यह कहीं अधिक प्रभावकारी

होगी।”

## ○ सीनेटर जैक गार्न अंतरिक्ष में क्रदम रखने वाले पहले सीनेटर

“जब स्टीफन कवी बोलते हैं, तो एकजीक्यूटिव्ज सुनते हैं।”

## ○ डन्स बिज़नेस मंथ

“स्टीफन कवी की प्रेरणादायी पुस्तक मनोविज्ञान पर निःसंदेह 90 के दशक की सर्वश्रेष्ठ पुस्तक है। इसमें बताये गये सिद्धांत शाश्वत हैं और ज़िंदगी के हर पहलू पर लागू किये जा सकते हैं। बहरहाल, ये सिद्धांत किसी ओपेरा की तरह हैं। उन्हें आसानी से तब तक प्रदर्शित नहीं किया जा सकता, जब तक कि पहले उनका अभ्यास न कर लिया जाये।”

## ○ एरियल बाइबी, मेज़ो-सोप्रैनो मेट्रोपोलिटन ओपेरा

“मुझे यह पुस्तक प्रेरणादायी और विचारोत्तेजक लगी। सच तो यह है कि मैं इसका बार-बार इस्तेमाल करता हूँ।”

## ○ रिचर्ड एम. डेवॉस प्रेसिडेंट, एमवे

“जीतना एक आदत है। और हारना भी। पच्चीस वर्षों के अनुभव, विचार और शोध ने कवी को विश्वास दिला दिया है कि सात आदतें सुखी, स्वस्थ व सफल लोगों को उन व्यक्तियों से अलग करती हैं, जो असफल होते हैं या संकुचित अर्थ में सफलता पाने के लिये जीवन के अर्थ और सुख की बलि दे देते हैं।”

### ○ रॉन ज़ेम्के द सर्विस एज और सर्विस अमेरिका के सह- लेखक

“स्टीफन आर. कवी एक अद्भुत इंसान हैं। वे अंतर्रूपि के साथ लिखते हैं और लोगों की परवाह करते हैं। सफलता के साहित्य की पूरी लाइब्रेरी के बराबर ज्ञान का भंडार इस अकेली पुस्तक में है। **अति प्रभावकारी लोगों की सात आदतें** में जो सिद्धांत सिखाये गये हैं, उन्होंने मेरे जीवन को सचमुच बदलकर रख दिया है।”

### ○ केन ब्लैंचर्ड, पीएच.डी. द वन मिनट मैनेजर के लेखक

“**सात आदतें** जीवन के सभी क्षेत्रों के लोगों लिये सफलता की कुंजियाँ हैं। यह बहुत ही विचारोत्तेजक पुस्तक है।”

## ○ एडवर्ड ए. ब्रेनन, चेयरमैन, प्रेसिडेंट व सीईओ सियर्स, रोबक एंड कंपनी

“कवी परिवार, बिज़नेस और समाज संबंधी स्थायी सच्चाइयों का समर्थन करते हैं। वे हमें उस मनोवैज्ञानिक बकवास से बचाते हैं, जिसने मानवीय संबंधों पर वर्तमान में लिखे जा रहे अधिकांश साहित्य को दूषित कर दिया है। उनकी पुस्तक कोई फ़ोटोग्राफ़ नहीं, बल्कि एक प्रक्रिया है और इसे इसी तरह देखा जाना चाहिये। वे आशावादी या निराशावादी नहीं हैं, बल्कि संभावनावादी हैं, जो मानते हैं कि बदलने के लिये हम और सिर्फ़ हम ही अपने अंदर का द्वार खोल सकते हैं। इस पुस्तक को पढ़ने के सात से भी ज़्यादा अच्छे कारण हैं।”

## ○ स्टीव लाबुंस्की, कार्यकारी निदेशक इंटरनेशनल रेडियो एंड टेलीविज़न सोसाइटी

“जीवन के किसी भी क्षेत्र में सफलता पाने के लिये ज्ञान सबसे तेज़ और सुरक्षित रास्ता है। स्टीफ़न कवी ने उन रणनीतियों का समावेश किया है, जिनका प्रयोग सभी अति प्रभावकारी लोग करते हैं। सफलता सीखी जा सकती है और यह पुस्तक इसे सीखने का अति प्रभावकारी तरीक़ा है।”

## ○ चार्ल्स गिवन्स, प्रेसिडेंट, चार्ल्स जे. गिवन्स

## ऑर्गेनाइज़ेशन, इन्क., वेल्थ विदाउट रिस्क के लेखक

“मैं किसी ऐसे व्यक्ति को नहीं जानता, जिसने हमारे समाज में लीडर्स की मदद करने में स्टीफ़न कवी से अधिक योगदान दिया हो। संभवतः हमारे समाज में ऐसा कोई साक्षर व्यक्ति नहीं है, जिसे यह पुस्तक पढ़ने और इसके सिद्धांतों को अपनाने से फ़ायदा न हो।”

### ○ सीनेटर ऑरिन जी. हैच

“आप जिन महानतम आदतों को विकसित कर सकते हैं, उनमें से एक है स्टीफ़न कवी की बुद्धिमत्ता से सीखना और उसे आत्मसात करना। कवी जो कहते हैं, उसी के अनुरूप जीते हैं। यह पुस्तक स्थायी रूप से ‘विजेताओं के वृत्त’ में रहने में आपकी मदद कर सकती है।”

### ○ डॉ. डेनिस वेटली द साइकोलॉजी ऑफ़ विनिंग के लेखक

“यह एक सशक्त पुस्तक है। जीवनदृष्टि, लीडरशिप और मानवीय संबंधों के उनके सिद्धांत इसे आज के बिज़नेस लीडर्स के लिये एक व्यावहारिक प्रशिक्षण उपकरण बना देते हैं। मैं इसके प्रयोग की अत्यधिक अनुशंसा करता हूँ।”

## ○ नोलन आर्किबाल्ड प्रेसिडेंट और सीईओ, ब्लैक एंड डेकर

**“अति प्रभावकारी लोगों की सात आदतें**  
 लोगों के साथ हमारे व्यक्तिगत संबंधों में अनुशासन का  
 सुझाव देती है, जो निःसंदेह मूल्यवान होगा, अगर लोग इस  
 बारे में विचार करने का समय निकालें।”

## ○ जेम्स सी. प्लेचर, निदेशक, नासा

“एक अद्भुत योगदान। डॉ. कवी ने महानतम सफलता  
 पाने वाले लोगों की आदतों को संकलित किया है और उन्हें  
 एक सशक्त, आसानी से प्रयोग में लाने वाली योजना में  
 प्रस्तुत किया है। हमारे पास अमेरिकी मस्तिष्क को खोलने के  
 लिये अब एक ब्लूप्रिंट है।”

## ○ चाल्स गारफ़ील्ड, पीक परफ़ॉर्मर्स के लेखक

**“सात आदतें** एक असाधारण पुस्तक है। मैंने आज  
 तक कोई दूसरी पुस्तक नहीं पढ़ी, जो इससे बेहतर तरीके से  
 व्यक्ति को जीवन की विभिन्न (व्यक्तिगत, पारिवारिक और  
 व्यावसायिक) ज़िम्मेदारियों को आदर्श रूप से एकीकृत करने  
 के लिये प्रेरित करती हो।”

○ पॉल एच. थॉमसन  
**डीन मेरियट स्कूल ऑफ मैनेजमेंट, बी.वाई.यू.,  
तथा नोवेशन्स के लेखक**

“अलविदा, डेल कारनेगी। स्टीफन कवी का मेरे जीवन पर गहरा प्रभाव पड़ा है। उनके सिद्धांत सशक्त हैं। ये कारगर हैं। इस पुस्तक को ख़रीदें। इसे पढ़ें और जब आप इन सिद्धांतों को जीवन में उतारेंगे, तो आपका जीवन समृद्ध हो जायेगा।”

**○ रॉबर्ट जी. ऐलन  
क्रिएटिंग वेल्थ और नर्थिंग डाउन के लेखक**

“... अमेरिका को व्यावसायिक और व्यक्तिगत दोनों आधारों पर बढ़ी हुई उत्पादकता का ताला खोलने की ज़रूरत है। इस लक्ष्य को हासिल करने का सर्वश्रेष्ठ तरीका मानव संसाधन का विकास है। डॉ. कवी की **सात आदर्ते** ऐसा करने के मार्गदर्शक सिद्धांत प्रदान करती हैं। ये सिद्धांत बहुत समझदारी भरे हैं और आधुनिक समय में सही निशाने पर लगते हैं।”

**○ एफ.जी. “बक” रॉजर्स  
द आईबीएम वे के लेखक**

“इस पुस्तक में उन लोगों के लिये व्यावहारिक ज्ञान है, जो अपने जीवन, बिज़नेस और कैरियर का नियंत्रण अपने हाथ में लेना चाहते हैं। हर बार जब भी मैं इसके किसी खंड को दुबारा पढ़ता हूँ, तो मुझे नई समझ मिलती है, जिससे पता चलता है कि संदेश मूलभूत और गहरे हैं।”

### ○ गिफ्टिंग पिन्चॉट तृतीय इन्ट्राप्रेन्योरिंग के लेखक

“मैंने अपनी अधिकांश शिक्षा दूसरे व्यक्तियों और उनके कामों के अनुसरण (modeling) से प्राप्त की है। अति प्रभावकारी शोध और उदाहरणों के माध्यम से स्टीव की पुस्तक इस मॉडलिंग की प्रक्रिया को सशक्त बनाने में मदद करती है।”

### ○ फ्रैन टार्केन्टन एनएफएल हॉल ऑफ फ्रेम क्वार्टरबैक

“प्रभावकारिता के युद्ध में न सिर्फ़ ‘चरित्र-आधारित नीतिशास्त्र’ ‘व्यक्तित्व-आधारित नीतिशास्त्र’ पर हर बार विजय हासिल करता है, बल्कि यह व्यक्तिगत तथा व्यावसायिक जीवन में सार्थकता चाहने वाले लोगों को अधिक संतुष्टि व खुशी भी देता है।”

### ○ लैरी विल्सन

## चॅंजिंग दि गेम: द न्यू वे टु सेल के लेखक

“आधारभूत बातें सफलता की कुंजी हैं। स्टीफन कवी उनमें निपुण हैं। इस पुस्तक को खरीदें, परंतु सबसे महत्वपूर्ण बात यह है कि इसका उपयोग करें।”

## ○ एंथनी रॉबिन्स अनलिमिटेड पॉवर के लेखक

“इस पुस्तक में मानवीय स्वभाव के बारे में उस तरह की पैनी सच्चाई है, जो आम तौर पर सिर्फ उपन्यासों और कहानियों में पाई जाती है। आखिर में आप न सिर्फ यह महसूस करेंगे कि आप कवी को जानते हैं, बल्कि यह भी महसूस करेंगे कि वे भी आपको जानते हैं।”

## ○ ऑर्सन स्कॉट कार्ड ह्यूगो और नेबुला अवार्ड्स विजेता

“स्टीफन कवी सिर्फ अपने शब्दों के माध्यम से ही किसी व्यक्ति या संगठन को मूल्यवान नहीं बनाते हैं। उनकी जीवनदृष्टि और अखंडता - उनकी व्यक्तिगत मिसाल - लोगों को मात्र सफलता से कहीं आगे तक ले जाती है।”

## ○ टॉम एफ. क्रम सह-संस्थापक द विंडस्टार फ़ाउंडेशन तथा द

## मैजिक ऑफ कॉनफ़िलिक्ट के लेखक

“आज की प्रतिस्पर्धात्मक दुनिया में जब हम पर समय, यात्रा, काम और परिवार की इतनी माँगें तथा ज़िम्मेदारियाँ हैं, तो यह बहुत लाभदायक है कि समय-समय पर मार्गदर्शन लेने के लिये हमारे पास स्टीफ़न कवी की **अति प्रभावकारी लोगों की सात आदतें** हैं।”

### ○ मेरी ऑसमंड

“**अति प्रभावकारी लोगों की सात आदतें** में स्टीफ़न कवी सात व्यंजनों वाला भोजन पेश करते हैं कि अपने जीवन का नियंत्रण किस तरह अपने हाथों में लिया जाये और किस तरह अपने सपनों के अनुरूप संपूर्ण तथा सुखी बना जाये। यह संतुष्टिदायक, ऊर्जावान और क़दम-दर-क़दम पुस्तक है, जिसका प्रयोग व्यक्तिगत तथा व्यावसायिक प्रगति के लिये किया जा सकता है।”

### ○ रॉज़र स्टौबेक, एनएफएल हॉल ऑफ फ़ेम क्वार्टरबैक

“इस पुस्तक में कवी जो निष्कर्ष देते हैं, वे हमारे समाज में चरित्र-आधारित नीतिशास्त्र को पुनः स्थापित करने की आवश्यकता को रेखांकित करते हैं। यह पुस्तक सेल्फ़-हेल्प

साहित्य में एक मूल्यवान योगदान है।”

○ **डब्ल्यू. क्लीमेंट स्टोन, संस्थापक, सक्सेस  
मैग्जीन**

“स्टीफन कवी का जीवन और सिद्धांतों का सचेतन एकीकरण आंतरिक विचार तथा बाहरी व्यवहार को एक समान करने की ओर ले जाता है, जिसके परिणामस्वरूप व्यक्तिगत और सार्वजनिक अखंडता हासिल होती है।”

○ **ग्रेगरी जे. नेवेल, स्वीडन में अमेरिकी राजदूत**

# समर्पण

मेरे साथियों को,  
जो खुद भी सशक्त हैं  
और दूसरों को भी सशक्त बना रहे हैं

# आभार

परस्पर-निर्भरता आत्मनिर्भरता से अधिक उच्च जीवनमूल्य है।

यह पुस्तक कई मस्तिष्कों की सिनर्जिस्टिक रचना है। यह काम सत्तर के दशक के मध्य में शुरू हुआ, जब मैं अपने शोध के लिये 200 वर्षों के सफलता साहित्य की समीक्षा कर रहा था। मैं बहुत से चिंतकों की प्रेरणा और बुद्धिमत्ता के लिये उनका कृतज्ञ हूँ। इसके अलावा मैं इस बुद्धिमत्ता की जड़ों और स्रोतों के लिये कई पीढ़ियों का भी कृतज्ञ हूँ।

मैं ब्रिघम यंग युनिवर्सिटी और द कवी लीडरशिप सेंटर के बहुत से विद्यार्थियों, मित्रों और साथियों का भी कृतज्ञ हूँ। इसके अलावा मैं उन हज़ारों वयस्कों, माता-पिताओं, युवाओं, एकज़ीक्यूटिव्ज़, शिक्षकों और अन्य प्राहकों का भी कृतज्ञ हूँ, जिन्होंने इस सामग्री की जाँच की और मुझे फ़ीडबैक व प्रोत्साहन दिया। यह सामग्री और इसका संयोजन धीरे-धीरे विकसित हुआ है। इसमें उन लोगों का योगदान भी है, जो ईमानदारी और गहराई से इसमें डूब गये थे, क्योंकि उन्हें यह विश्वास हो चुका था कि सात आदतें व्यक्तिगत और पारस्परिक प्रभावकारिता के लिये पूर्णतावादी तथा एकीकृत

नीति का प्रतिनिधित्व करती हैं। और उन्हें इस बात पर भी गहरा विश्वास था कि अकेली आदतों के बजाय असली कुंजी उन आदतों के पारस्परिक संबंध और उनके क्रम में हैं।

इस पुस्तक के विकास और प्रकाशन के लिये मैं बहुत से लोगों के प्रति कृतज्ञता के गहरे एहसास से भरा हुआ हूँ:

- सैन्ड्रा और हमारे बच्चों तथा उनके जीवनसाथियों के प्रति, जो अखंडता और सेवा का जीवन जीते हैं तथा जिन्होंने घर से बाहर बहुत सी यात्राओं और ज़िम्मेदारियों के दौरान मेरा समर्थन किया है। उन सिद्धांतों को सिखाना आसान होता है, जिन्हें प्रियजन जीते हैं।
- मेरे भाई जॉन के प्रति, उनके सतत प्रेम, रुचि, समझ और आत्मा की पवित्रता के लिये।
- मेरे पिता की प्रिय स्मृति के प्रति।
- मेरी माँ के प्रति, जो 87 जीवित वंशजों के प्रति निष्ठावान हैं और उनके प्रति सतत प्रेम का प्रदर्शन करती रहती हैं।
- बिज़नेस के अपने प्रिय मित्रों और साथियों के प्रति, ख़ास तौर पर:
- बिल मैरे, रॉन मैकमिलन और लेक्स वैटरसन के प्रति, जिन्होंने फ़ीडबैक, प्रोत्साहन व संपादकीय सुझाव दिये और प्रकाशन में मदद की।
- ब्रैड एंडरसन के प्रति, जिन्होंने एक साल से ज्यादा समय के व्यक्तिगत त्याग के बाद सात आदतों का वीडियो-आधारित विकास कार्यक्रम तैयार किया। उनके नेतृत्व में बहुत से संगठनों के हज़ारों लोगों ने इस सामग्री की जाँच की है, इसमें संशोधन किये हैं और इस पर अमल किया है। लगभग बिना किसी अपवाद के, इस सामग्री के संपर्क में आने के बाद हमारे ग्राहक चाहते हैं कि वे

इसे अपने अधिकांश कर्मचारियों को भी उपलब्ध करवा दें। इससे हमारे इस विश्वास की पुष्टि होती है कि यह “काम करती” है।

- बॉब थेल के प्रति, जिन्होंने हमारी फर्म के लिये एक ऐसा सिस्टम तैयार करने में मदद की, जिसने मुझे इतनी मानसिक शांति दी कि मैं इस पुस्तक पर सचमुच अपना पूरा ध्यान केंद्रित कर सका।
- डेविड कॉनली के प्रति, जिन्होंने सात आदतों की शक्ति और जीवनमूल्यों को सैकड़ों बिज़नेस संगठनों तक पहुँचाया, जिससे मुझे और मेरे सहयोगियों ब्लेन ली, रॉड्स क्रूज़र, रॉजर मेरिल तथा अल स्विट्ज़लर को विविध स्थानों पर व्यापक तरीके से अपने विचार प्रस्तुत करने का सतत अवसर मिला।
- मेरी प्रोएक्टिव लिटरेरी एजेंट जेन मिलर और ‘कर सकता हूँ’ मानसिकता वाले मेरे साथी ग्रेग लिंक और उनकी सहयोगी स्टीफेनी स्मिथ और रैलीन बेकहेम वॉलिन के प्रति, जिन्होंने रचनात्मक तथा साहसिक मार्केटिंग नेतृत्व प्रदान किया।
- साइमन एंड शस्टर के अपने संपादक बॉब एसाइना के प्रति, उनकी व्यावसायिक दक्षता और प्रोजेक्ट लीडरशिप के लिये, उनके बहुत से उत्कृष्ट सुझावों के लिये और मुझे लिखने तथा बोलने के अंतर को बेहतर तरीके से समझाने के लिये।
- मेरी शुरुआती निष्ठावान सहयोगियों शर्ली और हीदर स्मिथ तथा मेरी वर्तमान सहयोगी मैरिलिन एंड्रयूज के प्रति, निष्ठा के ऐसे स्तर के लिये जो सचमुच असाधारण है।
- हमारी एकजीक्यूटिव एक्सीलेंस मैग्जीन के संपादक केन शेल्टन के प्रति, जिन्होंने कई वर्ष पूर्व पहली पांडुलिपि

का संपादन किया था और जिन्होंने इस सामग्री को विभिन्न पृष्ठभूमियों में संशोधित करने तथा जाँच करने में मदद की थी और जिनकी अखंडता व गुणवत्ता का एहसास प्रबल है।

- रेबेका मेरिल के प्रति, उनके अमूल्य संपादन और प्रकाशन सहयोग के लिये, सामग्री के प्रति उनकी आंतरिक निष्ठा के लिये, उस निष्ठा को पूरा करने के लिये उनकी योग्यता, संवेदनशीलता और सावधानी के लिये; और उनके पति रॉजर के प्रति उनकी बुद्धिमत्तापूर्ण व सिनर्जिस्टिक सहायता के लिये।
- और के स्विम तथा उनके पुत्र गेलॉर्ड के प्रति, जिन्होंने वह सराहनीय जीवनदृष्टि दी, जिसने हमारे संगठन की तीव्र प्रगति में योगदान दिया है।

# प्रस्तावना

**द** सेवन हैबिट्स ऑफ हाइली इफेक्टिव पीपुल जब पहली बार प्रकाशित हुई थी, तब से अब तक दुनिया में बहुत व्यापक परिवर्तन हो चुके हैं। जीवन ज्यादा जटिल, ज्यादा तनावपूर्ण और ज्यादा माँग करने वाला बन गया है। हम औद्योगिक युग से निकलकर सूचना/ज्ञान आधारित युग में प्रवेश कर चुके हैं, जिसके गहन प्रभाव पढ़े हैं। हम अपने व्यक्तिगत जीवन, परिवारों और संगठनों में ऐसी चुनौतियों व समस्याओं का सामना कर रहे हैं, जिनकी एक या दो दशक पहले कल्पना भी नहीं की जा सकती थी। ये चुनौतियाँ न सिर्फ़ ज्यादा बड़ी हैं, बल्कि ये बिलकुल अलग क्रिस्म की भी हैं।

कम्प्यूटरीकृत वैश्विक बाज़ार-व्यवस्था और समाज में हो रहे ज़बर्दस्त परिवर्तनों ने एक बहुत महत्वपूर्ण सवाल उठाया है - जो मुझसे अक्सर पूछा जाता है: “क्या अति प्रभावकारी लोगों की 7 आदतें आज भी प्रासंगिक हैं?” या

फिर, “क्या वे आज से दस, बीस, पचास या सौ साल बाद भी प्रासंगिक रहेंगी?” मेरा जवाब है: परिवर्तन जितना बड़ा होगा और हमारे सामने खड़ी चुनौतियाँ जितनी मुश्किल होंगी, ये आदतें उतनी ही ज्यादा प्रासंगिक होंगी। कारण: हमारी समस्याएँ और दुख शाश्वत हैं तथा बढ़ते जा रहे हैं। इसके अलावा इन समस्याओं के समाधान आज भी और हमेशा उन शाश्वत तथा स्वतः स्पष्ट सिद्धांतों पर आधारित हैं और रहेंगे, जो इतिहास के हर स्थायी और समृद्ध होते समाज में पाये जाते हैं। मैंने इन सिद्धांतों को ईज़ाद नहीं किया है और मैं इसका श्रेय नहीं लेता हूँ। मैंने सिर्फ़ उन्हें पहचाना है और एक क्रमबद्ध रूप में व्यवस्थित किया है।

मेरे जीवन की एक बहुत गहरी सीख यह है: अगर आप अपने सबसे बड़े लक्ष्यों तक पहुँचना चाहते हैं और अपनी सबसे बड़ी चुनौतियों को जीतना चाहते हैं, तो उस सिद्धांत या प्राकृतिक नियम को पहचानें और उस पर अमल करें, जो आपके चाहे गये परिणामों को नियंत्रित करता है। हमारे द्वारा सिद्धांत पर अमल करने का तरीका एक-दूसरे से अलग होगा, जो हमारी शक्तियों, प्रतिभाओं और रचनात्मकता द्वारा निर्धारित होगा। परंतु अंततः किसी भी प्रयास में सफलता हमेशा उन सिद्धांतों के सामंजस्य में काम करने से मिलती है, जिनसे सफलता जुड़ी होती है।

कई लोग इस तरह से नहीं सोचते हैं, कम से कम सचेतन रूप से तो नहीं। दरअसल आप यह पायेंगे कि सिद्धांत-

केंद्रित समाधान हमारी लोकप्रिय संस्कृति की सोच और आम व्यवहार के विपरीत होते हैं। मैं आपके सामने सबसे आम मानवीय चुनौतियों में इस विरोधाभास का चित्रण करना चाहूँगा।

**डर और असुरक्षा।** आज बहुत से लोग डर के एहसास से जकड़े हुए हैं। वे भविष्य के बारे में डरे होते हैं। वे कार्यक्षेत्र में असुरक्षित महसूस करते हैं। उन्हें यह डर सताता है कि उनकी नौकरियाँ छूट जायेंगी। उन्हें अपने परिवार का भरण-पोषण करने की अपनी क्षमता पर विश्वास नहीं होता। इस असुरक्षा की वजह से वे प्रायः जोखिम लिये बिना मन मारकर ज़िंदगी गुज़ारते हैं और ऑफिस तथा घर में दूसरों के साथ सह-निर्भता (co-dependency) के संबंध बनाते हैं। इस समस्या पर हमारी संस्कृति की आम प्रतिक्रिया यह होती है कि ज़्यादा से ज़्यादा आत्मनिर्भर बना जाये। “मैं अब ‘मैं और मेरे’ पर ध्यान केंद्रित करूँगा। मैं अपनी नौकरी करूँगा, अच्छी तरह से करूँगा और उसके बाद वास्तविक खुशियाँ हासिल करूँगा।” आत्मनिर्भरता एक महत्वपूर्ण, यहाँ तक कि अनिवार्य, जीवनमूल्य और उपलब्धि है। समस्या यह है कि हम एक परस्पर-निर्भर वास्तविकता में रहते हैं और सबसे महत्वपूर्ण उपलब्धियों के लिये हमें परस्पर-निर्भरता की योग्यताओं की आवश्यकता होती है, जो हमारी वर्तमान योग्यताओं से परे होती हैं।

**“मुझे यह अभी चाहिये।”** लोग चीजें चाहते हैं और तत्काल चाहते हैं। “मुझे धन चाहिये। एक अच्छा और बड़ा मकान चाहिये। एक शानदार कार, सबसे बड़ा और अच्छा मनोरंजन केंद्र चाहिये। मुझे यह सब तत्काल चाहिये और मैं इन सबका हँकँदार हूँ।” हालाँकि आज के “क्रेडिट कार्ड” समाज ने “अभी खरीदो और बाद में भुगतान करो” के काम को आसान बना दिया है, परंतु अंततः आर्थिक सच्चाई हमारे सामने आती है। तब जाकर हमें यह समझ में आता है और कई बार तो बहुत कष्टकारी तरीके से समझ में आता है कि हमारी खरीदारी हमारी उत्पादन करने की क्षमता से आगे नहीं जा सकती। लंबे समय तक इसके विपरीत सोचना संभव नहीं है। ब्याज की माँगें निर्मम होती हैं; वे ग़लतियों को माफ़ नहीं करतीं। सिर्फ़ कड़ी मेहनत करना ही पर्याप्त नहीं है। प्रौद्योगिकी में बहुत तेज़ी से परिवर्तन हो रहे हैं। इसके अलावा, बाज़ारों तथा प्रौद्योगिकी के वैश्वीकरण के कारण प्रतिस्पर्धा भी बढ़ चुकी है। ऐसे माहौल में हमें न सिर्फ़ शिक्षित होना पड़ेगा, बल्कि खुद को लगातार शिक्षित करना पड़ेगा। हमें अपने मस्तिष्कों का विकास करना होगा, अपनी क्षमताओं को लगातार बढ़ाते रहना होगा, उनमें सतत निवेश करना होगा, ताकि हम पुरातन युग के अवशेष बनकर न रह जायें। नौकरी के क्षेत्र में बॉस अपने कर्मचारियों से परिणाम चाहते हैं और इसका कारण सीधा सा है: प्रतिस्पर्धा भयानक है और कंपनी

का अस्तित्व दाँव पर लगा है। वर्तमान में उत्पादन करने की आवश्यकता आज की वास्तविकता है। यह पूँजी की माँगों का प्रतिनिधित्व करती है, परंतु सफलता का वास्तविक मंत्र स्थायित्व और विकास है। हो सकता है आप अपने तिमाही लक्ष्यों को प्राप्त कर लें, परंतु असली सवाल यह है, क्या आप ऐसे आवश्यक निवेश कर रहे हैं, जिससे आप एक, पाँच और दस साल बाद भी इतने ही या इससे ज्यादा सफल बने रहेंगे? हमारी संस्कृति और वॉल स्ट्रीट वर्तमान परिणामों पर ज़ोर देते हैं। परंतु वर्तमान माँगों को पूरा करने की आवश्यकता एक बात है और भावी सफलता के लिये आवश्यक क्षमताओं में निवेश करना बिलकुल दूसरी बात है। इन दोनों में संतुलन स्थापित करने के सिद्धांत की आवश्यकता से मुँह नहीं मोड़ा जा सकता। यही आपकी सेहत, आपके वैवाहिक जीवन, आपके पारिवारिक संबंधों और आपकी सामुदायिक आवश्यकताओं के बारे में भी सही है।

**दोष देना और खुद को शिकार समझना।** जहाँ भी आपको कोई समस्या दिखती है, आप आम तौर पर दोष की ऊँगली उठा देते हैं। हमारे समाज में शिकार बनाने का खेल खेलना एक आदत बन चुकी है। “काश मेरा बॉस इतना तानाशाह और मूर्ख नहीं होता... काश मैं इतने गरीब घर में पैदा नहीं हुआ होता... काश मैं ज्यादा अच्छी जगह पर रह रहा होता... काश मुझे अपने डैडी से विरासत में ऐसा स्वभाव

नहीं मिला होता... काश मेरे बच्चे इतने विद्रोही नहीं होते... काश दूसरा विभाग हर समय ऑर्डरों में गड़बड़ी नहीं करता... काश हम इतने घटिया उद्योग में नहीं होते... काश हमारे कर्मचारी इतने आलसी और प्रेरणारहित नहीं होते... काश मेरी पत्नी ज्यादा समझदार होती... काश... काश।” यह बहुत सामान्य लग सकता है कि हम अपनी समस्याओं और चुनौतियों के लिये दूसरे व्यक्तियों या वस्तुओं को दोष दें। इससे दर्द से तात्कालिक राहत तो मिल सकती है, परंतु इससे हम इन समस्याओं से ज़िंदगी भर के लिये बँध भी जाते हैं। मुझे ऐसा व्यक्ति बता दें, जो इतना विनम्र हो कि वह अपनी परिस्थितियों की जिम्मेदारी स्वीकार करे और इतना साहसी हो कि इन चुनौतियों का सामना करने के लिये रचनात्मक पहल करे, तो मैं आपको विकल्प की प्रबल शक्ति का जीता-जागता उदाहरण बता दूँगा।

**निराशा।** आलोचना और निराशा दोष की संतान हैं। जब हम इस बात पर विश्वास करने के प्रलोभन में पड़ जाते हैं कि हम अपनी परिस्थितियों के शिकार हैं, जब हम नियतिवाद की स्थिति के सामने घुटने टेक देते हैं, तो हम आशा खो देते हैं, प्रेरणा की शक्ति गँवा देते हैं और अपने हालात से समझौता करके वहीं के वहीं बने रहते हैं। “मैं एक प्यादा, एक कठपुतली, एक बड़े पहिये की छोटी सी कील हूँ और मैं इस बारे में कुछ नहीं कर सकता। सिर्फ़ मुझे इतना बता दें कि क्या

करना है।” बहुत से उदीयमान और प्रतिभाशाली व्यक्ति यह अनुभव करते हैं और इसके परिणामस्वरूप उत्पन्न हताशा व अवसाद का शिकार होते हैं। लोकप्रिय संस्कृति में बचे रहने की प्रतिक्रिया दोषदर्शिता (cynicism) है - “अपने जीवन की अपेक्षाओं को इस हद तक कम कर दो, ताकि आप किसी भी व्यक्ति या वस्तु से निराश न हों।” इतिहास उठाकर देख लीजिये, यह प्रतिक्रिया वृद्धि और आशा के सिद्धांत के विरोध में है। असली सिद्धांत यह खोज है कि “मैं अपने जीवन की रचनात्मक शक्ति हूँ।”

**जीवन में संतुलन का अभाव।** हमारे सेल फोन समाज में जीवन लगातार जटिल, माँग भरा, तनावपूर्ण और पूरी तरह थकाने वाला होता जा रहा है। अपने समय का प्रबंधन करने, ज्यादा काम करने, ज्यादा प्रगति करने और आधुनिक प्रौद्योगिकी के आविष्कारों के माध्यम से अधिक कार्यकुशलता हासिल करने के हमारे तमाम प्रयासों के बावजूद ऐसा क्यों है कि हम खुद को लगातार “छुटपुट चीज़ों की भरमार” के बीच में पाते हैं - जिनकी वजह से हम सेहत, परिवार, अखंडता और बहुत सी ऐसी चीज़ों को अनदेखा कर देते हैं, जो हमारे लिये सबसे महत्वपूर्ण हैं? हमारा काम समस्या नहीं है; यह तो जीवन का स्थायी इंजन है। जटिलता या परिवर्तन भी समस्या नहीं है। समस्या हमारी आधुनिक संस्कृति का यह सोच है, “ज्यादा जल्दी जाओ, ज्यादा देर

तक रुको, ज्यादा कार्यकुशल बनो, वर्तमान आवश्यकताओं के लिये त्याग करो।” परंतु सच्चाई यह है कि ऐसा करने से जीवन में संतुलन और मानसिक शांति नहीं मिलती है। संतुलन और मानसिक शांति तो उस व्यक्ति को मिलते हैं, जिसे अपनी सर्वोच्च प्राथमिकताओं का स्पष्ट एहसास होता है और जो उन पर केंद्रित होकर अखंडता भरा जीवन जीता है।

**“इसमें मेरे लिये क्या है?”** हमारी संस्कृति हमें सिखाती है कि आगर हम जीवन में कुछ बनना चाहते हैं, तो हमें “नंबर वन बनना” होगा। यह संस्कृति कहती है, “जीवन एक खेल, एक दौड़, एक प्रतियोगिता है, और आपको इसमें जीतना है।” स्कूल में सहपाठियों को, ऑफिस में सहकर्मियों को, यहाँ तक कि पारिवारिक सदस्यों को भी प्रतिस्पर्धियों के रूप में देखा जाता है - वे जितना ज्यादा पायेंगे, आपके लिये उतना ही कम बचेगा। ज़ाहिर है, हम बाहर से उदार दिखने और दूसरों की सफलताओं पर तालियाँ बजाने की कोशिश करते हैं, परंतु जब हम दूसरों को सफल होते देखते हैं, तो अंदर से, गोपनीय रूप से, हममें से बहुत से लोग उनसे जलने लगते हैं। हमारी सभ्यता के इतिहास में बहुत से महान काम एक संकल्पवान व्यक्ति की आत्मनिर्भर इच्छा द्वारा हुए हैं। परंतु ज्ञान-आधारित युग के सबसे बड़े अवसर और असीम उपलब्धियाँ उन लोगों को मिलेंगी, जो “हम” की कला में निपुण होंगे। आज सच्ची महानता उस उदार मस्तिष्क द्वारा हासिल की

जायेगी, जो निःस्वार्थ भाव से काम करेगा - जो पारस्परिक सम्मान के साथ, पारस्परिक लाभ के लिये काम करेगा।

**समझे जाने की भूख।** मानवीय हृदय की बहुत कम आवश्यकताएँ समझे जाने की आवश्यकता से बड़ी हैं - हम सब ऐसी आवाज़ बनना चाहते हैं, जिसे सुना जाये, जिसका सम्मान किया जाये, जिसे महत्व दिया जाये, जिसका प्रभाव हो। ज्यादातर लोगों का विश्वास है कि प्रभाव की कुंजी संप्रेषण है - अपनी बात को स्पष्टता से पहुँचाना और अपनी बात मनवाने के लिये बोलना। परंतु इस बारे में सचमुच विचार किया जाये, तो क्या आपको यह नज़र नहीं आता है कि जब दूसरे आपसे बातें करते हैं, तो आप समझने के लिये नहीं सुनते हैं? इसके बजाय आप अक्सर अपनी प्रतिक्रिया व्यक्त करने की तैयारी में व्यस्त होते हैं। प्रभाव की वास्तविक शुरुआत तब होती है, जब दूसरों को यह महसूस हो कि आप उनसे प्रभावित हो रहे हैं - जब वे महसूस करें कि आप उन्हें समझ रहे हैं - कि आपने गहराई और ईमानदारी से उनकी बातें सुनी हैं और आप खुले हैं। परंतु ज्यादातर लोग भावनात्मक रूप से इतने असुरक्षित होते हैं कि वे गहराई नहीं सुनते हैं - वे अपने एजेंडा के अनुरूप खुद के विचार व्यक्त करने में ही व्यस्त रहते हैं और इससे पहले सामने वाले की बात समझने पर पर्याप्त लंबे समय तक ध्यान केंद्रित नहीं करते हैं। हमारी संस्कृति आव्हान करती है, यहाँ तक कि इसकी माँग करती है,

कि हम समझें और प्रभाव डालें। बहरहाल, प्रभाव का सिद्धांत पारस्परिक समझ द्वारा संचालित होता है, जो तब उत्पन्न होती है, जब कम से कम एक व्यक्ति पहले गहराई से सुनने का संकल्प ले।

**संघर्ष और भिन्नताओं।** लोगों में बहुत सी बातें समान होती हैं, परंतु फिर भी वे बहुत भिन्न होते हैं। वे अलग-अलग तरह से सोचते हैं, उनके जीवनमूल्य, प्रेरणा और उद्देश्य अलग-अलग होते हैं, कई बार तो एक-दूसरे के विरोध में भी होते हैं। इन भिन्नताओं से संघर्ष उत्पन्न होना स्वाभाविक है। संघर्ष और भिन्नताओं को सुलझाने की समाज की प्रतियोगी नीति इस बात पर ध्यान केंद्रित करती है कि “आप जितना जीत सकते हों, जीत लें।” हालाँकि समझौते की कुशलतापूर्ण कला से बहुत सा भला हुआ है, जहाँ दोनों ही पक्ष अपनी माँगों को कम करते जाते हैं, जब तक कि कोई स्वीकार करने योग्य मध्यम बिंदु प्राप्त नहीं हो जाता, परंतु देखा जाये तो कोई भी पक्ष इससे सचमुच खुश नहीं होता। यह कितनी बड़ी बर्बादी है कि भिन्नताओं के कारण लोग अपने बीच के न्यूनतम साझे समान स्तर पर पहुँच जायें! कितनी बड़ी बर्बादी है कि समस्याओं को सुलझाने वाले लोग समाधानों की तलाश करते समय रचनात्मक सहयोग के सिद्धांत को लागू नहीं करते हैं, जिससे दोनों पक्षों के मूल विचार से बेहतर समाधान निकले!

**व्यक्तिगत ठहराव।** मानवीय स्वभाव के चार आयाम होते हैं - शरीर, मस्तिष्क, हृदय और आत्मा। इन दोनों नीतियों की मिन्ताओं और परिणामों पर विचार करें:

### **शरीरः**

सांस्कृतिक प्रवृत्ति: जीवनशैली बनाये रखें; स्वास्थ्य संबंधी समस्याओं का उपचार ऑपरेशन और दवाओं से करें।

सिद्धांतः स्वास्थ्य के स्थापित, शाश्वत रूप से स्वीकृत सिद्धांतों के सामंजस्य में अपनी जीवनशैली ढालकर बीमारियों और समस्याओं की रोकथाम करें।

### **मस्तिष्कः**

संस्कृतिः टेलीविज़न देखें, “मेरा मनोरंजन करें।”

सिद्धांतः व्यापक और गहन अध्ययन करें, लगातार शिक्षा हासिल करें।

### **हृदयः**

संस्कृतिः अपने व्यक्तिगत, स्वार्थपूर्ण हितों को आगे बढ़ाने के लिये दूसरों के साथ अपने संबंधों का प्रयोग करें।

सिद्धांतः सबसे अधिक संतुष्टि और सुख गहराई तथा

सम्मान से सुनने और दूसरों की सेवा करने से मिलता है।

## **आत्मा:**

**संस्कृतिः** बढ़ती सांसारिकता और दोषदर्शिता में फँस जाना।

**सिद्धांतः** यह पहचानें कि सार्थकता की हमारी मूलभूत आवश्यकता और जीवन में हमारे द्वारा चाही गई सकारात्मक चीज़ों का स्रोत सिद्धांत हैं - और मैं व्यक्तिगत रूप से यह मानता हूँ कि ईश्वर ही इन प्राकृतिक नियमों का स्रोत है।

मैं आपको आमंत्रित करता हूँ कि आप शाश्वत चुनौतियों और अपनी अनूठी आवश्यकताओं तथा चुनौतियों दोनों पर ही ध्यान दें। जब आप ऐसा करेंगे, तो आपको स्थायी समाधान और दिशा प्राप्त होगी। आप यह भी पायेंगे कि लोकप्रिय सांस्कृतिक की नीति और सार्वकालिक, शाश्वत व सिद्धांत-केंद्रित नीति में अंतर है और आप इस अंतर को स्पष्टता से देख सकेंगे।

अंतिम व्यक्तिगत टिप्पणी के रूप में, मैं वह सवाल दोहराना चाहता हूँ जो मैं लगातार अपने प्रशिक्षण में करता हूँ: हममें से कितने लोग अपनी मृत्युशैया पर यह इच्छा करेंगे कि उन्होंने अपने ऑफिस में या टी.वी. देखने में ज्यादा समय बिताया

होता? इसका जवाब है - कोई नहीं। वे अपने प्रियजनों, अपने परिवारों और उन लोगों के बारे में सोचते हैं, जिनकी उन्होंने सेवा की है।

यहाँ तक कि महान मनोवैज्ञानिक अब्राहम मास्लो ने भी अपने जीवन के अंत में भावी पीढ़ी के सुख, संतुष्टि और योगदान को अपने आत्म-वास्तविकीकरण (self-actualization) से ऊपर रखा (जो उनकी लोकप्रिय “आवश्यकता की श्रेणी” की सर्वोच्च आवश्यकता थी)। इसे उन्होंने आत्म-उत्कर्ष (self-transcendence) कहा।

यह मेरे साथ भी सही है। मुझे 7 आदतों में समाहित सिद्धांतों का सबसे महान और सबसे संतुष्टिदायक प्रभाव मेरे बच्चों और नाती-पोतों के जीवन से प्राप्त हुआ है।

उदाहरण के तौर पर, मेरी 19 वर्षीय पोती शैनॉन रुमानिया के अनाथ बच्चों की सेवा के लिये “प्रेरित हुई”। उसने सैन्ड्रा और मुझे एक दिन एक धार्मिक पत्र लिखकर भेजा, जब एक छोटे बीमार बच्चे ने उस पर उलटी कर दी और फिर गले लग गया। उसी क्षण शैनॉन ने संकल्प किया, “मैं अब स्वार्थपूर्ण जीवन नहीं जीना चाहती। मुझे अपना जीवन सेवा में लगाना चाहिये।” यह लिखते समय वह रुमानिया लौट गई है और अब भी लोगों की सेवा कर रही है।

हमारे सभी बच्चे विवाहित हैं और उन्होंने अपने जीवनसाथियों के साथ मिलकर सेवा और सिद्धांतों पर केंद्रित मिशन वक्तव्य तैयार किये हैं। इन मिशन वक्तव्यों के अनुरूप

उन्हें जीवन गुज़ारते देखकर हमें अपनी भावी पीढ़ी से खुशी मिल रही है।

अब जब आप अति प्रभावकारी लोगों की 7 आदतें पढ़ना शुरू करेंगे, तो मैं आपसे यह वायदा करता हूँ कि आपको सीखने का एक रोमांचक अनुभव मिलेगा। आप जो सीखें, उसे अपने प्रियजनों को बतायें। और सबसे महत्वपूर्ण बात यह है कि आप जो सीखें, उस पर अमल करना शुरू करें। याद रखें, सीखने और कुछ न करने का मतलब यह है कि आपने कुछ नहीं सीखा। जानने और न करने का मतलब यह है कि आपने कुछ नहीं जाना।

व्यक्तिगत रूप से 7 आदतों के अनुरूप जीने में मुझे लगातार संघर्ष करना पड़ता है। ऐसा मूलतः इसलिये है कि हम जितना बेहतर बनते जाते हैं, चुनौती की प्रकृति बदलती जाती है, ठीक उसी तरह जिस तरह स्कीइंग, गोल्फ, टेनिस या किसी अन्य खेल में होता है। चूँकि मैं ईमानदारी से हर दिन इन सिद्धांत-केंद्रित आदतों के अनुरूप जीने के लिये प्रयास और संघर्ष करता हूँ, इसलिये मैं इस रोमांच में गर्मजोशी से आपके साथ हूँ।

— स्टीफ़न आर. कवी

[stephen.covey](http://stephen.covey)

## खंड एक

# पेरेडाइम्स और सिद्धांत

# अंदर से बाहर की ओर (Inside-Out)

इस पूरी दुनिया में ऐसी कोई वास्तविक  
श्रेष्ठता नहीं है, जिसे सही जीवनशैली से  
अलग किया जा सके।

• डेविड स्टार जॉर्डन

**मैं** ने 25 साल तक व्यावसायिक, विश्वविद्यालयीन,  
वैवाहिक और पारिवारिक वातावरण में लोगों के  
साथ काम किया है। इस दौरान मैं ऐसे बहुत  
से लोगों के संपर्क में आया हूँ, जिन्होंने बाहरी तौर पर  
अविश्वसनीय सफलता हासिल की है। इसके बावजूद मैंने यह  
देखा है कि वे आंतरिक तौर पर अपने जीवन से संतुष्ट नहीं हैं।

वे व्यक्तिगत सामंजस्य तथा प्रभावकारिता की कमी की वजह से परेशान हैं। वे लोगों के साथ स्वस्थ व मधुर संबंध बनाने के लिये हमेशा संघर्ष करते रहते हैं।

मुझे लगता है कि उन्होंने जो समस्याएँ मुझे बताई हैं, उनमें से कुछ से आप भी परिचित होंगे:

मैंने अपने कैरियर के जो लक्ष्य निर्धारित किये थे, उन्हें मैं हासिल कर चुका हूँ। मुझे व्यावसायिक दृष्टि से अप्रत्याशित सफलता मिली है, लेकिन मैं अपने व्यक्तिगत और पारिवारिक जीवन में इस सफलता की कीमत चुका रहा हूँ। मेरी पत्नी और बच्चे अब मेरे लिये अजनबी हो चुके हैं। मुझे तो यह भी विश्वास नहीं है कि मैं खुद को जानता हूँ। मैं शायद यह भी नहीं जानता कि मेरे लिये वास्तव में क्या महत्वपूर्ण है। मुझे खुद से पूछना पड़ता है - क्या यह इतना मूल्यवान है कि इसके लिये इतना त्याग किया जाये?

मैंने डाइटिंग की नई योजना बनाई है - इस साल पाँचवीं बार। मैं जानता हूँ कि मेरा वज़न बढ़ गया है। मैं सचमुच दुबला होना चाहता हूँ। मैं इस विषय पर प्रकाशित होने वाली नई पुस्तकें और लेख नियमित रूप से पढ़ता हूँ। लक्ष्य निर्धारित करता हूँ। सकारात्मक मानसिक नज़रिये की मनोवैज्ञानिक खुराक देकर खुद को प्रोत्साहित करता हूँ कि मैं यह कर सकता हूँ। परंतु मैं नहीं कर पाता। कुछ सप्ताह बाद सब कुछ टाँय-टाँय फ़िस्स हो

जाता है। मैं खुद से किये गये वायदे को नहीं निभा पाता।

मैंने प्रभावकारी मैनेजमेंट सिखाने वाले कई प्रशिक्षण कार्यक्रमों में भाग लिया है। अपने कर्मचारियों से मेरी अपेक्षायें बहुत ज्यादा हैं। मैं उनके साथ मित्रतापूर्ण तथा सही व्यवहार करने की लगातार कोशिश करता हूँ। परंतु मुझे नहीं लगता कि वे मेरे प्रति वफादार हैं। मुझे महसूस होता है कि अगर मैं किसी दिन बीमार पड़ जाऊँ और ऑफिस न आऊँ, तो वे सारा दिन वाटर कूलर के आस-पास खड़े होकर गपशप करते रहेंगे। मैं उन्हें आत्मनिर्भर और ज़िम्मेदार क्यों नहीं बना पाता - या इस तरह के कर्मचारी क्यों नहीं हूँढ़ पाता?

मेरा किशोर पुत्र विद्रोही स्वभाव का है। वह नशीले पदार्थों का आदी हो चुका है। मैंने उसे समझाने की लाख कोशिश की, परंतु वह मेरी सुनता ही नहीं है। मैं क्या करूँ?

करने के लिये बहुत काम है, पर समय बहुत कम है। मैं सप्ताह में सातों दिन, हर दिन, हर पल दबाव और तनाव में जीता हूँ। मैं टाइम मैनेजमेंट सेमिनारों में गया हूँ और मैंने समय के प्रबंधन की आधा दर्जन योजनाओं को आज़माकर भी देखा है। हालाँकि मुझे कुछ लाभ तो मिला, परंतु अब भी मुझे यह एहसास नहीं होता कि मैं उतना सुखद, सफल और शांतिपूर्ण जीवन जी रहा हूँ, जितना मैं जीना चाहता हूँ।

मैं अपने बच्चों को परिश्रम का महत्व सिखाना चाहता हूँ। परंतु उनसे कोई भी काम करवाने के लिये मुझे हर कदम पर निगरानी रखना पड़ती है... और हर कदम पर उनकी शिकायतें भी सुनना पड़ती हैं। इसके बजाय उस काम को खुद करना ज्यादा आसान होता है। बच्चे खुशी-खुशी अपना काम क्यों नहीं करते हैं? उन्हें बार-बार टोकना क्यों पड़ता है?

मैं व्यस्त हूँ - सचमुच व्यस्त। परंतु कई बार मैं सोचता हूँ कि मैं जो कर रहा हूँ, क्या वह वास्तव में महत्वपूर्ण है। क्या उससे लंबे समय में कोई फ़र्क पड़ेगा? मैं वाक़ई यह सोचना चाहूँगा कि मेरे जीवन का कोई अर्थ था, इस दुनिया में मेरा आना सार्थक हुआ और मेरे कारण कोई फ़र्क पड़ा।

मैं जब अपने मित्रों या रिश्तेदारों को सफल या प्रतिष्ठित होते देखता हूँ, तो मैं मुस्कराकर उन्हें बधाई देता हूँ। परंतु भीतर ही भीतर मैं जल-भुन जाता हूँ। मुझे ऐसा क्यों महसूस होता है?

मेरा व्यक्तित्व बहुत सशक्त है। मैं जानता हूँ कि मैं किसी भी चर्चा में मनचाहा परिणाम हासिल कर सकता हूँ। अधिकांश बार तो मैं दूसरों को इस तरह प्रभावित कर सकता हूँ, ताकि वे मेरा मनचाहा समाधान सुझायें। मैं हर स्थिति पर अच्छी तरह सोच-विचार करता हूँ और मुझे लगता है कि मेरे मन में आने वाले विचार आम तौर पर सबके लिये सर्वोत्तम होते हैं।

परंतु फिर भी मैं बेचैन रहता हूँ। मुझे हमेशा यहीं चिंता सताती रहती है कि दूसरे लोग मेरे विचारों और मेरे बारे में न जाने क्या सोचते होंगे।

मेरा वैवाहिक जीवन घिस्ट रहा है। हम लड़ते-झगड़ते तो नहीं हैं, परंतु हमारे बीच का प्रेम अब मर चुका है। हमने वैवाहिक परामर्श लिया, बहुत से तरीके आज्ञामाकर देखे, परंतु कोई कायदा नहीं हुआ। हम अपने भीतर वह भावना फिर से नहीं जगा पा रहे हैं, जो पहले कभी थी।

ये समस्याएँ गहरी हैं और दर्दनाक भी। और ये ऐसी समस्याएँ हैं, जिन्हें तुरत-फुरत (quick fix) उपायों से नहीं सुलझाया जा सकता।

कुछ साल पहले मैं और मेरी पत्नी सैन्ड्रा भी इसी तरह की समस्या से जूझ रहे थे। हमारे एक बेटे को स्कूल में बहुत सी मुश्किलों का सामना करना पड़ रहा था। वह पढ़ाई-लिखाई में कमज़ोर था। टेस्ट में अच्छे नंबर लाने की बात तो छोड़ ही दें, उसे तो यह भी समझ में नहीं आता था कि प्रश्नपत्र में दिये गये निर्देशों का पालन कैसे किया जाये। सामाजिक दृष्टि से भी वह अपरिपक्व था और उसकी वजह से हमें अक्सर लज्जित होना पड़ता था। खेलकूद के लिहाज़ से वह छोटा और दुबला तो था ही, उसमें मानसिक तालमेल की कमी भी थी। उदाहरण के लिये, बेसबॉल खेलते समय कई बार तो

पिचर की गेंद पास आने से पहले ही वह अपना बल्ला घुमा देता था। सब बच्चे उसकी हँसी उड़ाते थे।

मेरे और सैन्ड्रा के मन में उसकी मदद करने की प्रबल इच्छा थी। हमें यह एहसास था कि अगर “सफलता” जीवन के किसी क्षेत्र में सचमुच महत्वपूर्ण है, तो यह माता-पिता की भूमिका में सर्वाधिक महत्वपूर्ण है। इसलिये हमने अपने बेटे के प्रति अपने नज़रिये और व्यवहार को सुधारने की कोशिश की। इसके साथ ही हमने उसके नज़रिये और व्यवहार को भी सुधारने की कोशिश की। हमने सकारात्मक सोच की तकनीकों का प्रयोग करके उसे मनोवैज्ञानिक रूप से प्रोत्साहित करने की कोशिश की। “शाबाश, बेटे! तुम यह काम कर सकते हो! हम जानते हैं कि तुम यह कर सकते हो। बल्ले पर अपने हाथ थोड़े ऊपर रखो और नज़रें गेंद पर जमाये रखो। जब तक गेंद क्रीब न आ जाये, तब तक बल्ला मत घुमाओ।” अगर उसमें थोड़ा सा भी सुधार दिखता था, तो हम उसका उत्साह बढ़ाने के लिये उसकी बहुत ज्यादा तारीफ़ करते थे। “बहुत बढ़िया बेटे, ऐसे ही करते रहो।”

जब दूसरे बच्चे उसकी हँसी उड़ाते थे, तो हम उन्हें डाँट देते थे, “उसे मत चिढ़ाओ। उसे अकेला छोड़ दो। वह अभी सीख रहा है।” इस पर हमारा बेटा रोने लगता था तथा निराश होकर कहता था कि वह कभी अच्छी तरह नहीं खेल पायेगा और वैसे भी उसे बेसबॉल पसंद नहीं है।

हमने बहुत कोशिश की, परंतु जब स्थिति में खास सुधार

नहीं हुआ, तो हम सचमुच चिंतित हो गये। हमें साफ़ नज़र आ रहा था कि इसका उसके आत्म-सम्मान पर बहुत बुरा प्रभाव पड़ रहा था। हमने उसे प्रोत्साहित करने, उसकी मदद करने और सकारात्मक रहने का प्रयास किया। बहरहाल, जब हम बार-बार असफल हुए, तो आखिरकार हमने पीछे हटकर स्थिति को अलग दृष्टिकोण से देखने का निर्णय लिया।

उस समय मैं देश भर के कई प्रतिष्ठित संगठनों में नेतृत्व विकास संबंधी प्रशिक्षण दे रहा था। मैं आई.बी.एम. के एकजीक्यूटिव डेवलपमेंट प्रोग्राम के प्रशिक्षणार्थियों के लिये संप्रेषण (communication) और अनुभूति (perception) विषय पर द्वैमासिक कार्यक्रम तैयार कर रहा था।

जब मैंने इन कार्यक्रमों को तैयार करने के लिये शोध किया, तो मेरी दिलचस्पी खास तौर पर इस विषय में जाग्रत हुई कि हमारी अनुभूतियाँ किस तरह विकसित होती हैं, वे हमारे देखने के नज़रिये को किस तरह निर्धारित करती हैं और हमारा देखने का नज़रिया किस तरह हमारे व्यवहार को निर्धारित करता है। जब मैंने आशावादिता के सिद्धांत और “पिंगेलियन प्रभाव” (स्वयं पूर्ण होने वाली आशाओं) का अध्ययन किया, तो मुझे यह समझ में आया कि हमारी अनुभूतियाँ कितनी गहराई में स्थित होती हैं। इसने मुझे सिखाया कि हमें दुनिया को देखने के साथ-साथ अपने उस लेंस पर भी गौर करना चाहिये, जिसके द्वारा हम दुनिया को देखते हैं। इसने मुझे

सिखाया कि लेंस ही दरअसल यह तय करता है कि हम दुनिया को किस रूप में देखते हैं।

जिन अवधारणाओं को मैं आई.बी.एम. में सिखा रहा था, उनके परिप्रेक्ष्य में मैंने और सैन्ड्रा ने अपनी स्थिति का अवलोकन किया। ऐसा करने पर हमें यह एहसास हुआ कि हम अपने बेटे की मदद करने के लिये जो कर रहे थे, वह उस तरीके से मेल नहीं खाता था, जिस तरीके से हम उसे सचमुच देखते थे। जब हमने अपनी गहनतम भावनाओं की ईमानदारी से जाँच की, तो हमने पाया कि हमारी अनुभूति यह थी कि वह मूलतः अयोग्य और “पिछड़ा” हुआ था। हमने अपने नज़रिये और व्यवहार पर चाहे जितनी मेहनत की हो, परंतु हमारी कोशिशें इसलिये कामयाब नहीं हुई थीं, क्योंकि अपने सकारात्मक व्यवहार तथा शब्दों के बावजूद हम दरअसल उस तक यह संदेश पहुँचा रहे थे, “तुम सक्षम नहीं हो। तुम्हारी रक्षा करना पड़ती है।”

हमें यह एहसास होना शुरू हुआ कि अगर हम स्थिति को बदलना चाहते हैं, तो पहले हमें खुद को बदलना होगा; और खुद को प्रभावकारी रूप से बदलने के लिये हमें सबसे पहले अपनी अनुभूतियों को बदलना होगा।

## **व्यक्तित्व-आधारित और चरित्र-आधारित नीतिशास्त्र**

# (The Personality And Character Ethics)

अनुभूति पर मेरे शोध के अतिरिक्त इसी दौरान मैं 1776 के बाद से अमेरिका में प्रकाशित सफलता पर लिखे साहित्य का गहन अध्ययन कर रहा था। मैंने आत्म-सुधार, लोकप्रिय मनोविज्ञान और सेल्फ-हेल्प जैसे विषयों पर सैकड़ों पुस्तकें, लेख तथा निबंध पढ़े। जिन सिद्धांतों को एक स्वतंत्र तथा लोकतांत्रिक समाज सफल जीवन की कुंजियाँ मानता था, उन सबका सार मेरी उँगलियों पर था।

जब मैंने सफलता पर पिछले 200 वर्षों में लिखी गई सामग्री का अध्ययन किया, तो मुझे उसमें एक आश्वर्यजनक पैटर्न नज़र आया। चूँकि मैं खुद कष्ट में था और मैंने अपने आस-पास के बहुत से लोगों के जीवन तथा संबंधों में भी कष्ट देखा था, इसलिये मुझे यह प्रबल एहसास हुआ कि पिछले 50 वर्षों का अधिकांश सफलता संबंधी साहित्य सतही था। इसमें सिर्फ़ सामाजिक छवि बनाने की सजगता, तकनीकें और तुरत-फुरत समाधान बताये गये थे। एक तरह से सफलता का यह साहित्य सामाजिक बैंड-एड्स और एस्प्रिन जैसे तुरत-फुरत उपायों से भरा था, जिनके माध्यम से गंभीर समस्याओं को सुलझाने के प्रयास किये जाते थे। हालाँकि कई बार इनसे समस्या कुछ समय के लिये सुलझ भी जाती थी, परंतु इसके बावजूद दीर्घकालीन समस्याएँ ज्यों की त्यों बनी रहती थीं,

अंदर ही अंदर फैलती रहती थीं तथा बार-बार उभर आती थीं।

इसके ठीक विपरीत, पहले 150 वर्षों का सफलता संबंधी लगभग सारा साहित्य चरित्र को सफलता की नींव मानता था और चरित्र-आधारित नीतिशास्त्र पर केंद्रित था। इसमें सत्यनिष्ठा, विनम्रता, वफ़ादारी, संयम, साहस, निष्पक्षता, धैर्य, परिश्रम, सादगी, आडंबरहीनता और स्वर्णिम नियम जैसे चारित्रिक गुणों पर ज़ोर दिया गया था। बेंजामिन फ्रैंकलिन की आत्मकथा चरित्र-आधारित नीतिशास्त्र का प्रतिनिधित्व करती है। यह मूलतः एक ऐसे व्यक्ति की कहानी है, जिसने कुछ सिद्धांतों और आदतों को अपने चरित्र में गहराई से स्थापित किया।

चरित्र-आधारित नीतिशास्त्र सिखाता है कि प्रभावकारी जीवन के कुछ मूलभूत सिद्धांत होते हैं और लोगों को सच्ची सफलता तथा स्थायी सुख का एहसास तभी हो सकता है, जब वे इन सिद्धांतों को सीखकर इन्हें अपने मूलभूत चरित्र में ढाल लें।

बहरहाल, प्रथम विश्वयुद्ध के बाद सफलता का आधारभूत दृष्टिकोण चरित्र-आधारित नीतिशास्त्र से हटकर उस चीज़ केंद्रित पर हो गया, जिसे हम व्यक्तित्व-आधारित नीतिशास्त्र कह सकते हैं। व्यक्तित्व, सार्वजनिक छवि, नज़रिये और व्यवहार को सफलता का आधार माना जाने लगा। सफलता सामाजिक संबंधों को सुचारू बनाने की योग्यता और तकनीकों पर आधारित हो गई। इस व्यक्तित्व-

आधारित नीतिशास्त्र ने मूलतः दो राहें चुनीं: (1) मानवीय और सामाजिक संबंधों में लोक-व्यवहार की तकनीकें, और (2) सकारात्मक मानसिक नज़रिया। इस जीवनदर्शन का कुछ हिस्सा प्रेरक और कई बार उचित सूक्ष्मियों में व्यक्त हुआ, जैसे “आपका नज़रिया आपकी सफलता तय करता है,” “त्यौरियाँ चढ़ाने के बजाय मुस्कराने से अधिक दोस्त बनते हैं,” और “इंसान अपने मस्तिष्क में जिस चीज़ की कल्पना कर सकता है और विश्वास कर सकता है, उसे वह हासिल भी कर सकता है।”

व्यक्तित्व-आधारित नीतिशास्त्र के कई अन्य पहलू भी थे, जो साफ़ तौर पर गुमराह करते थे, यहाँ तक कि धोखा देते थे और लोगों को प्रोत्साहित करते थे कि वे इन तकनीकों का प्रयोग सिर्फ़ इसलिये करें, ताकि लोग उन्हें पसंद करें। लोगों को दूसरों की रुचियों में झूठी दिलचस्पी का प्रदर्शन करने के लिये प्रेरित किया जाता था, ताकि वे उनसे अपनी मनचाही चीज़ हासिल कर सकें। कई बार तो लोगों को “सफल दिखने” का आडंबर करने की सलाह दी जाती थी या फिर दूसरों को कुचलते हुए आगे बढ़ने का सुझाव तक दिया जाता था।

इस साहित्य में कुछ हद तक चरित्र को सफलता के एक तत्व के रूप में तो स्वीकार किया गया, परंतु आधारभूत और उत्प्रेक मानने के बजाय इसे अलग-थलग करने की प्रवृत्ति देखी जा सकती है। चरित्र-आधारित नीतिशास्त्र का उल्लेख

अधिकांशतः मौखिक दुकानदारी बन गया। मूलभूत ज़ोर प्रभाव डालने की तुरत-फुरत तकनीकों, शक्ति हासिल करने की रणनीतियों, संवाद कौशल और सकारात्मक मानसिक नज़रिये पर था।

मुझे यह एहसास होना शुरु हुआ कि मैं और सैन्ड्रा अपने बेटे के संबंध में जिन समाधानों को आज़मा रहे थे, उनका अवचेतन स्रोत यही व्यक्तित्व-आधारित नीतिशास्त्र था। जब मैंने व्यक्तित्व-आधारित नीतिशास्त्र और चरित्र-आधारित नीतिशास्त्र के अंतर के बारे में अधिक गहराई से सोचा, तो मैंने महसूस किया कि हमारे बच्चों के अच्छे व्यवहार से सैन्ड्रा तथा मेरी सामाजिक प्रतिष्ठा प्रभावित होती थी। हमारी चिंता के मूल में यह बात थी कि हमारी नज़रों में हमारा यह बेटा अपेक्षित ऊँचाई पर नहीं था। बेटे की छवि से अधिक चिंता हमें अपनी छवि की थी। हम अच्छे तथा ख्याल रखने वाले माता-पिता की भूमिका में सफल दिखना चाहते थे और शायद इसी वजह से हमारे मन में बेटे की इस तरह की छवि बनी थी। समस्या को सुलझाने और उससे निबटने के हमारे तरीके में सिर्फ़ बेटे की भलाई की चिंता ही नहीं थी, बल्कि बहुत कुछ उलझा हुआ था।

जब सैन्ड्रा और मैंने इस बारे में बातचीत की, तो हमें यह पीड़ादायी एहसास हुआ कि उसके बारे में हमारे सोच पर हमारे चरित्र और उद्देश्यों का कितना सशक्त प्रभाव पड़ रहा था। हम जानते थे कि सामाजिक तुलना के उद्देश्य हमारे गहन

जीवनमूल्यों से मेल नहीं खाते थे। ऐसे उद्देश्य हमें शर्त पर आधारित प्रेम की ओर ले जा रहे थे और अंततः इनकी वजह से हमारे बेटे का आत्मविश्वास कम हो रहा था। इसलिये हमने अपने प्रयासों को खुद पर केंद्रित करने का संकल्प किया - अपनी तकनीकों पर नहीं, बल्कि अपने गहनतम उद्देश्यों और बेटे के प्रति हमारी अनुभूति पर। बेटे को बदलने की कोशिश करने के बजाय हमने अलग हटकर खड़े होने की कोशिश की। हमने यह कोशिश की कि हम उससे दूर हटकर उसकी पहचान, वैयक्तिकता, क्षमता और महत्व का एहसास कर सकें।

गहरे विचारमंथन के साथ जब हमने आस्था तथा प्रार्थना का सहारा लिया, तो हमें अपने बेटे में कई अद्भुत गुण नज़र आने लगे। हमें उसके भीतर क्षमता की कई परतें दिखीं, जो उसकी अपनी गति से विकसित होंगी। हमने फ़ैसला किया कि हम निश्चिंत होकर उसके रास्ते से हट जायेंगे और उसकी क्षमताओं के विकसित होने का इंतज़ार करेंगे। हमने महसूस किया कि हमारी स्वाभाविक भूमिका यह होना चाहिये कि हम उसमें विश्वास करें, उसका आनंद लें और उसे सम्मान दें। हमने पूरी ईमानदारी से अपने उद्देश्यों पर काम किया और सुरक्षा के आंतरिक स्रोत विकसित किये, ताकि महत्वपूर्ण दिखने की हमारी भावनायें हमारे बच्चों के “प्रशंसनीय” व्यवहार पर निर्भर न हों।

जैसे ही हमने अपने बेटे के बारे में अपनी पुरानी अनुभूति के शिकंजे को ढीला किया और जीवनमूल्यों पर आधारित

उद्देश्य बनाये, नई भावनायें उभरने लगीं। अब हम उसकी तुलना या मूल्यांकन करने के बजाय उसके साथ आनंद ले रहे थे। हमने उसे अपनी छवि में गढ़ने या सामाजिक आशाओं के अनुरूप नापने की कोशिश छोड़ दी। हमने उसे अपेक्षित सामाजिक साँचे में ढालने की दयालुतापूर्ण तथा सकारात्मक कोशिश छोड़ दी। चूँकि हमने उसे मूलतः योग्य और जीवन से संघर्ष करने में सक्षम पाया, इसलिये हमने दूसरों के उपहास से उसकी रक्षा करना छोड़ दिया।

उसका पालन-पोषण इसी सुरक्षा के तले हुआ था, इसलिये इसके एकदम हट जाने से उसे कष्ट हुआ, जिसे उसने व्यक्त भी किया। हम उसकी बात से सहमत थे, परंतु हमने कोई प्रतिक्रिया नहीं की। अनकहा संदेश यह था, “हमें तुम्हारी रक्षा करने की ज़रूरत नहीं है। तुम मूलभूत रूप से ठीक हो।”

सप्ताह तथा महीने गुज़रते गये। समय के साथ उसमें सहज आत्मविश्वास नज़र आने लगा। वह स्वयं को दृढ़ बनाने लगा। वह अपनी गति से विकसित होने लगा। औसत सामाजिक मानदंड से उसका मूल्यांकन करने पर अब वह उत्कृष्ट बन गया था - शैक्षणिक दृष्टि से, सामाजिक रूप से और खेल के क्षेत्र में। यह परिवर्तन तथाकथित स्वाभाविक विकासवादी प्रक्रिया से बहुत आगे तक हुआ था। कई साल बाद उसे बहुत से विद्यार्थी समूहों ने अपना लीडर चुना और वह राज्य स्तर का खिलाड़ी भी बन गया। जब वह घर पर अपना रिपोर्ट कार्ड लेकर आता था, तो उसमें सारे के सारे एग्रेड होते

थे। उसने एक आकर्षक निश्छल व्यक्तित्व विकसित किया, जिसने उसे हर तरह के लोगों से सहजता से संबंध बनाने में सक्षम बनाया।

मेरा और सैन्ड्रा का विश्वास है कि हमारे बेटे की “सामाजिक रूप से प्रभावित करने वाली” उपलब्धियाँ सामाजिक पुरस्कार की इच्छा की वजह से नहीं मिलीं। ये उपलब्धियाँ काफ़ी हद तक अपने बारे में उसकी भावनाओं की वजह से मिलीं। यह मेरे और सैन्ड्रा के लिये एक अद्भुत अनुभव था। इसने हमारे बाकी बच्चों के साथ तथा अन्य भूमिकाओं में व्यवहार करने के संबंध में हमें महत्वपूर्ण सबक सिखाया। इसने हमें सफलता के व्यक्तित्व-आधारित नीतिशास्त्र तथा चरित्र-आधारित नीतिशास्त्र के बीच के महत्वपूर्ण अंतर के बारे में बहुत व्यक्तिगत स्तर पर जागरूक बनाया। एक भजनकार ने हमारे विश्वास को बखूबी व्यक्त किया है: “पूरी मेहनत से अपने दिल को टटोलो, क्योंकि ज़िंदगी के असली मुद्दे यहीं से प्रवाहित होते हैं।”

## **प्राथमिक और द्वितीयक महानता (Primary And Secondary Greatness)**

मेरे बेटे के साथ मेरे अनुभव, अनुभूति संबंधी शोध और

सफलता साहित्य के अध्ययन ने मिलकर मुझे एक “अहा!” अनुभव दिया, जब चीज़ें अचानक सही जगह पर आ गईं। मैं अचानक व्यक्तित्व-आधारित नीतिशास्त्र के सशक्त प्रभाव को देख पाया और उन सूक्ष्म, अक्सर चेतन रूप से न पहचानी जा सकने वाली भिन्नताओं को स्पष्टता से समझ पाया, जो व्यक्तित्व-आधारित नीतिशास्त्र तथा चरित्र-आधारित नीतिशास्त्र में थीं। एक तरफ तो वे सिद्धांत थे, जिन्हें मैं सच मानता था। इन सिद्धांतों के संस्कार मुझमें बहुत पहले बचपन में डाले गये थे और ये मेरे जीवनमूल्यों के आंतरिक एहसास की गहराई में स्थित थे। दूसरी तरफ तुरत-फुरत समाधानों का वह जीवनदर्शन था, जो हर दिन मुझे घेरे रहता था। मैं अधिक गहरे स्तर पर यह समझ गया कि जीवन के सभी क्षेत्रों के लोगों के साथ बरसों तक काम करते समय जो सिद्धांत मैं सिखा रहा था और जिन्हें मैं प्रभावकारी मानता था, वे अक्सर इन लोकप्रिय विचारों से भिन्न क्यों लगते थे।

मैं यह नहीं कह रहा हूँ कि व्यक्तित्व-आधारित नीतिशास्त्र के तत्व यानी व्यक्तित्व का विकास, संप्रेषण की योग्यता का प्रशिक्षण, प्रभावित करने की कला की शिक्षा और सकारात्मक चिंतन लाभकारी नहीं हैं या सफलता के लिये अनिवार्य नहीं हैं। मेरा विश्वास है कि वे लाभकारी भी हैं और कई बार अनिवार्य भी। परंतु वे प्राथमिक (बुनियादी) तत्व नहीं हैं; वे द्वितीयक (गौण) तत्व हैं। शायद पिछली पीढ़ियों की नींव पर निर्माण करने की मानवीय क्षमता का प्रयोग करते

समय अनजाने में ही हमने अपनी इमारत बनाने पर इतना अधिक ध्यान केंद्रित कर लिया कि हम उस नींव को ही भूल गये, जिस पर वह इमारत खड़ी थी। इतने लंबे समय तक बगैर बोये फ़सल काटने की वजह से शायद हम यह भूल गये कि बोना भी ज़रूरी है।

अगर मैं लोगों को प्रभावित करने की तकनीकों या रणनीतियों का प्रयोग इस उद्देश्य से करूँ कि किस तरह लोगों से अपना मनचाहा या बेहतर काम करवाऊँ, किस तरह उन्हें अधिक प्रेरित करूँ ताकि वे मुझे व एक-दूसरे को ज्यादा पसंद करें - जबकि मेरा चरित्र मूलतः दोषपूर्ण और छल-कपट से भरा हो - तो मैं लंबे समय तक सफल नहीं हो सकता। मेरे छल-कपट की वजह से अविश्वास पैदा होगा और मेरे हर काम को (जिसमें तथाकथित लोक-व्यवहार की अच्छी तकनीकों का प्रयोग भी शामिल है) जोड़-तोड़ या चालाकी माना जायेगा। इससे ज़रा भी फ़र्क नहीं पड़ता कि शब्दों का जाल कितना अच्छा है या इरादे कितने नेक हैं। मूल बात यह है कि अगर विश्वास नहीं है या बहुत कम है, तो स्थायी सफलता की नींव ही नहीं है। सिर्फ़ मूलभूत अच्छाई ही तकनीकों को सफल बनाती है।

तकनीकों पर ध्यान केंद्रित करना स्कूल में रटकर परीक्षा देने की तरह है। आप कई बार पास हो जाते हैं, शायद आपके नंबर भी अच्छे आ जायें, परंतु अगर आप हर दिन क़ीमत नहीं चुकाते हैं, तो आप कभी उन विषयों में सचमुच निपुण नहीं हो

सकते, जिनका आप अध्ययन करते हैं। तुरत-फुरत उपायों से आप शिक्षित मस्तिष्क का विकास नहीं कर सकते।

क्या आपने कभी सोचा है कि खेती में तुरत-फुरत उपायों का इस्तेमाल करना कितना मूर्खतापूर्ण होगा? वसंत में बीज बोना भूल जाना, पूरी गर्मी मौज-मस्ती करते रहना और फिर शरद ऋतु में फ़सल उगाने के लिये तुरत-फुरत उपाय अपनाना मूर्खता नहीं तो और क्या है? खेती एक प्राकृतिक व्यवस्था है। क्रीमत चुकाना होगी और प्रक्रिया का पालन करना होगा। आप जो बोते हैं, हमेशा वही काटते हैं; इसमें शॉर्टकट काम नहीं आते।

यह सिद्धांत अंततः मानवीय व्यवहार और आपसी संबंधों के बारे में भी सही है। ये भी फ़सल के नियम पर आधारित प्राकृतिक व्यवस्थायें हैं। स्कूल जैसी कृत्रिम सामाजिक व्यवस्था में अगर आप यह सीख लें कि किस तरह इंसानों द्वारा बनाये गये नियमों को चालाकी से तोड़ा जाये और “किस तरह खेल को खेला जाये,” तो आप कुछ समय के लिये कामयाब हो सकते हैं। अधिकांश एक-बार की मुलाक़ातों या अल्पकालीन मानवीय संबंधों में आप व्यक्तित्व-आधारित नीतिशास्त्र का प्रयोग करके सफल हो सकते हैं। आप सामने वाले की रुचियों में दिलचस्पी के अभिन्न तथा अपने आकर्षक व्यक्तित्व और योग्यता से उस पर अच्छी छाप छोड़ सकते हैं। अल्पकालीन स्थितियों में आप फटाफट और आसान तकनीकों से कामयाबी हासिल

कर सकते हैं, परंतु दीर्घकालीन संबंधों में द्वितीयक तत्वों का स्थायी महत्व नहीं होता। अगर गहरी सत्यनिष्ठा और चरित्र की मूलभूत दृढ़ता नहीं है, तो जीवन की चुनौतियाँ सच्चे उद्देश्यों को सबके सामने ले आयेंगी और अल्पकालीन सफलता के स्थान पर आपको मानवीय संबंधों में असफलता ही हाथ लगेगी।

द्वितीयक महानता हासिल कर चुके कई लोगों को उनकी योग्यता की वजह से सामाजिक प्रतिष्ठा तो मिल सकती है, परंतु वे प्राथमिक महानता या अच्छे चरित्र के अभाव के शिकार होते हैं। देर-सबेर यह बात आपको उनके हर दीर्घकालीन संबंध में दिखाई देगी, चाहे वह संबंध किसी व्यापारिक सहयोगी, जीवनसाथी, मित्र या पहचान के संकट (identity crisis) से गुज़रते किशोर पुत्र के साथ हो। चरित्र सबसे ऊँचे स्वर में बोलता है। जैसा इमर्सन ने एक बार कहा था, “आप क्या हैं, उसकी आवाज़ मेरे कानों में इतनी तेज़ी से सुनाई देती है कि आप क्या कहते हैं, वह मुझे सुनाई नहीं देता।”

ज़ाहिर है, ऐसी स्थितियाँ होती हैं, जहाँ लोगों में चरित्र की दृढ़ता तो होती है, परंतु संप्रेषण की योग्यता नहीं होती और बेशक इससे भी रिश्तों की गुणवत्ता प्रभावित होती है। परंतु इसके प्रभाव फिर भी उतने महत्वपूर्ण नहीं होते हैं।

अंतिम विश्लेषण में, हमारा **चरित्र** हमारे **शब्दों** और **कार्यों** से अधिक ऊँचे स्वर में बोलता है। हम सब यह बात

जानते हैं। कुछ लोगों पर हम पूरी तरह विश्वास करते हैं, क्योंकि हम उनका चरित्र जानते हैं। चाहे वे मुखर हों या न हों, चाहे वे मानवीय संबंधों की तकनीकों में निपुण हों या न हों, हम उन पर विश्वास करते हैं और उनके साथ सफलतापूर्वक काम करते हैं।

विलियम जॉर्ज जॉर्डन के शब्दों में, “हर व्यक्ति के हाथों में अच्छाई या बुराई की अद्भुत शक्ति दी गई है - उसके जीवन का खामोश, अचेतन, अदृश्य प्रभाव। यह सिर्फ़ उस बात का सतत प्रतिबिंब होता है, जैसा वह वास्तव में होता है; उस बात का नहीं, जिसका वह ढोंग करता है।”

## **पैरेडाइम की शक्ति**

**अति प्रभावकारी लोगों की सात आदतें** में मानवीय प्रभावकारिता के कई मूलभूत सिद्धांत बताये गये हैं। ये आदतें मूलभूत और प्राथमिक हैं। ये उन सही सिद्धांतों को आत्मसात करने का प्रतिनिधित्व करती हैं, जो स्थायी सुख और सफलता की नींव हैं।

परंतु इससे पहले कि हम इन सात आदतों को सचमुच समझ सकें, हमें अपने खुद के “पैरेडाइम्स” को समझना होगा और यह भी कि “अपने पैरेडाइम्स में परिवर्तन कैसे किया जाता है।”

चरित्र-आधारित नीतिशास्त्र और व्यक्तित्व-आधारित नीतिशास्त्र सामाजिक पैरेडाइम्स के उदाहरण हैं। पैरेडाइम

(paradigm) शब्द ग्रीक भाषा से आया है। यह मूलतः एक वैज्ञानिक शब्द है और आजकल इसका प्रयोग आम तौर पर प्रतिमान, सिद्धांत, अनुभूति, मान्यता या दृष्टिकोण के अर्थ में किया जाता है। अधिक सामान्य रूप में, यह वह तरीक़ा है, जिससे हम दुनिया को “देखते” हैं। इसका संबंध दृष्टि की हमारी इंद्रियगत अनुभूति से नहीं है, बल्कि महसूस करने, समझने और विश्लेषण करने से है।

हमारे उद्देश्यों के लिये पैरेडाइम्स को समझने का आसान तरीक़ा उन्हें नक्शों के रूप में देखना है। हम सब जानते हैं कि “नक्शा क्षेत्र नहीं होता।” यह तो सिर्फ़ वास्तविक क्षेत्र के कुछ पहलुओं को स्पष्ट करता है। और पैरेडाइम भी यही करता है। यह किसी अन्य वस्तु का सिद्धांत, स्पष्टीकरण या प्रतिमान होता है।

मान लीजिये आप शिकागो में किसी खास जगह पर पहुँचना चाहते हैं? अगर आपके पास शहर की सड़कों का नक्शा हो, तो आपको अपनी मंज़िल तक पहुँचने में बहुत मदद मिलेगी। परंतु मान लीजिये आपको ग़ालत नक्शा दे दिया गया हो! मुद्रण की त्रुटि की वजह से डेट्रॉइट के नक्शे पर ग़ालती से “शिकागो” छप गया हो! क्या आप उस कुंठा और असफलता की कल्पना कर सकते हैं, जिसका सामना आपको अपनी मंज़िल तक पहुँचने की कोशिश करते समय करना पड़ेगा?

हो सकता है आप अपने व्यवहार में सुधार करें, आप और ज़्यादा मेहनत करें तथा अपनी गति को दुगना कर लें।

परंतु आपके प्रयास आपको तेज़ी से सिर्फ़ ग़लत जगह पर पहुँचने में ही सफल बनायेंगे।

हो सकता है आप अपने नज़रिये में सुधार करें और अधिक सकारात्मक तरीके से सोचें। आप अब भी सही जगह पर नहीं पहुँच पायेंगे, परंतु शायद आपको इसकी परवाह नहीं होगी। आपका नज़रिया इतना सकारात्मक होगा कि आप जहाँ भी पहुँचेंगे, वहाँ पर खुश रहेंगे।

मुद्दे की बात यह है कि आप अब भी भटक रहे होंगे। मूलभूत समस्या का आपके व्यवहार या नज़रिये से कोई लेना-देना नहीं है। इसका इस बात से पूरा लेना-देना है कि आपके पास जो नक़शा है, वह ग़लत है।

जब आपके पास शिकागो का सही नक़शा हो, तब मेहनत महत्वपूर्ण होती है। जब आप सही रास्ते पर चलते समय हताश करने वाली कठिनाइयों का सामना करें, तब नज़रिये से सचमुच फ़र्क़ पड़ सकता है। परंतु पहली और सबसे महत्वपूर्ण आवश्यकता यह है कि नक़शा सही हो।

हममें से हर एक के मस्तिष्क में बहुत से नक़शे होते हैं, जिन्हें मुख्य रूप से दो श्रेणियों में रखा जा सकता है: 1. चीज़ें जैसी हैं (वास्तविकताओं) के नक़शे, और 2. चीज़ें जैसी होना चाहिये (जीवनमूल्यों) के नक़शे। इन्हीं मानसिक नक़शों के माध्यम से हम अपने हर अनुभव की व्याख्या करते हैं। हम नक़शों के सही होने के बारे में शायद ही कभी सवाल करते हैं। आम तौर पर तो हमें यह भी पता नहीं होता कि हमारे पास

नक्शे हैं। हम बस यह मान लेते हैं कि हम जिस तरह से चीज़ों को देखते हैं, वे सचमुच उसी रूप में हैं या उन्हें उसी तरह होना चाहिये।

हमारे नज़रिये और व्यवहार इन्हीं मान्यताओं से उत्पन्न होते हैं। हम जिस तरह से चीज़ों को देखते हैं, उसी से यह तय होता है कि हम किस तरह सोचते और कार्य करते हैं।

आगे बढ़ने से पहले मैं आपको एक बौद्धिक और भावनात्मक अनुभव लेने के लिये आमंत्रित करता हूँ। कुछ पल ठहरकर पृष्ठ 34 की तस्वीर पर एक नज़र डालें।

अब पृष्ठ 35 पर छपी तस्वीर देखें और आपने जो देखा, उसका सावधानी से वर्णन करें।

क्या आपको उसमें महिला दिख रही है? आपके हिसाब से उसकी उम्र कितनी होना चाहिये? वह कैसी दिखती है? वह क्या पहने हुए है? आप उसे किस तरह की भूमिकाओं में देखते हैं?

आप शायद दूसरी तस्वीर की महिला का वर्णन करते हुए कहेंगे कि उसकी उम्र लगभग 25 साल होगी - बहुत सुंदर, ज़रा फैशनेबल, छोटी नाक और थोड़ी नखरे वाली। अगर आप अविवाहित होते, तो उसे डेटिंग पर ले जाना चाहते। अगर आप रिटेलिंग बिज़नेस में होते, तो आप फैशन मॉडल के रूप में उसकी सेवायें लेना चाहते।

परंतु अगर मैं आपसे कहूँ कि आप ग़लत हैं? अगर मैं कहूँ कि यह तस्वीर साठ या सत्तर वर्ष की महिला की है, जो

उदास दिखती है, जिसकी नाक बहुत बड़ी है और जो निश्चित रूप से मॉडल नहीं है? वह एक ऐसी महिला है, जिसकी शायद आप सड़क पार करने में मदद करना चाहें।

सही कौन है? तस्वीर को दुबारा देखें। क्या आपको बूढ़ी महिला दिखाई दी? अगर नहीं, तो कोशिश करते रहें। क्या आप उसकी बड़ी नाक को देख सकते हैं? उसकी शॉल?

अगर मैं और आप आमने-सामने होते, तो हम इस तस्वीर पर चर्चा कर सकते थे। आप मुझे बता सकते थे कि आप क्या देखते हैं और मैं आपको बता सकता था कि मैं क्या देखता हूँ। हम तब तक चर्चा जारी रख सकते थे, जब तक कि आप स्पष्ट रूप से मुझे यह न दिखा देते कि आपको इस तस्वीर में क्या दिख रहा है और मैं स्पष्ट रूप से आपको यह न दिखा देता कि मुझे क्या दिख रहा है।

चूँकि हम ऐसा नहीं कर सकते, इसलिये पृष्ठ 59 खोलें और वहाँ दी गई तस्वीर का अध्ययन करें। इसके बाद इस तस्वीर को दुबारा देखें। क्या अब आपको बूढ़ी महिला दिखाई दी? यह महत्वपूर्ण है कि आगे पढ़ना शुरू करने से पहले आप उसे देख लें।

9:45 am



Location 2305

8%



इस प्रयोग से मेरा पहली बार सामना कई साल पहले हार्वर्ड बिज़नेस स्कूल में हुआ। प्रशिक्षक इसका प्रयोग स्पष्ट और प्रभावपूर्ण ढंग से यह दर्शनि के लिये कर रहे थे कि दो लोग एक ही चीज़ को देखने के बाद भी असहमत हो सकते हैं और दोनों ही सही होंगे। यह तार्किक नहीं है; यह मनोवैज्ञानिक है।

प्रशिक्षक कमरे में बहुत सारे बड़े कार्ड्स लेकर आये, जिनमें से आधे कार्ड्स पर एक युवती की तस्वीर थी (जिसे आपने पृष्ठ 34 पर देखा था) और बाकी आधे कार्ड्स पर पृष्ठ 59 वाली बूढ़ी महिला की तस्वीर थी।

उन्होंने कक्षा में कार्ड्स बाँट दिये। कमरे के एक हिस्से में उन्होंने युवती की तस्वीर वाले कार्ड बाँटे और दूसरे हिस्से में बूढ़ी महिला की तस्वीर वाले। उन्होंने हमसे कहा कि हम 10 सेकंड तक अपने-अपने कार्ड पर ध्यान केंद्रित करें। इसके बाद उन्होंने हमसे कार्ड वापस ले लिये। फिर उन्होंने प्रोजेक्टर के माध्यम से स्क्रीन पर पृष्ठ 35 पर दी गई तस्वीर दिखाई, जो दोनों तस्वीरों को मिलाने से बनी थी। इसके बाद उन्होंने पूरी कक्षा से उस महिला का वर्णन करने को कहा। जिन लोगों ने कार्ड में युवती की तस्वीर देखी थी, उन्हें स्क्रीन की तस्वीर में भी युवती दिखाई दी। और जिन्होंने कार्ड में बूढ़ी महिला की तस्वीर देखी थी, उन्हें इस तस्वीर में भी बूढ़ी महिला नज़र आई।

फिर प्रशिक्षक ने एक विद्यार्थी से कहा कि वह कमरे के दूसरी ओर बैठे किसी विद्यार्थी को बताये कि उसने क्या देखा। जब उन्होंने आपस में बातें कीं, तो संप्रेषण की समस्याएँ उभरकर सामने आईं।

“‘बूढ़ी महिला’ से आपका क्या मतलब है? उसकी उम्र 20 या 22 साल से ज्यादा नहीं हो सकती!”

“अरे छोड़िये भी! आप शायद मज़ाक कर रहे हैं। उसकी

उम्र 70 साल होगी - हो सकता है, 80 के आसपास हो!"

"आपको हो क्या गया है? क्या आप अंधे हैं? यह महिला जवान है, खूबसूरत है। मैं उसे अपने साथ बाहर घुमाने ले जाना चाहूँगा। वह सुंदर है।"

"सुंदर? वह तो खूसट बुढ़िया है।"

बहस बढ़ती गई। दोनों को ही न सिर्फ़ अपने नज़रिये पर पूरा विश्वास था, बल्कि वे अपने दृष्टिकोण पर अड़े रहे। यह सब इसके बावजूद हुआ कि विद्यार्थियों के पास एक बेहद महत्वपूर्ण लाभ था - उनमें से अधिकांश प्रयोग की शुरुआत से ही जानते थे कि दरअसल दूसरे दृष्टिकोण का अस्तित्व है। यह एक ऐसी चीज़ है, जिसे हममें से ज्यादातर लोग आम जीवन में कभी स्वीकार नहीं करेंगे। बहरहाल, पहली बार तो सिर्फ़ गिने-चुने विद्यार्थियों ने ही इस तस्वीर को दूसरे कोण से देखने की सचमुच कोशिश की।

काफ़ी समय तक निर्थक बहस होती रही। इसके बाद एक विद्यार्थी स्क्रीन के पास गया और उसने ड्रॉइंग की एक लाइन की तरफ़ इशारा करते हुए कहा, "यह युवती का हार है।" दूसरे ने कहा, "नहीं, यह तो बूढ़ी महिला का मुँह है।" धीरे-धीरे वे मतभेद के विशिष्ट बिंदुओं पर शांति से चर्चा करने लगे। आखिरकार, जब दोनों तस्वीरों का विस्तार से वर्णन किया गया, तो विद्यार्थियों ने एक-एक करके दूसरे दृष्टिकोण को पहचान लिया। शांति, सम्मान और स्पष्ट संवाद के माध्यम से कमरे में बैठे हम सब विद्यार्थी अंततः दूसरे दृष्टिकोण को

देखने में सफल हुए। परंतु जब हम उससे नज़रें हटाकर दुबारा उस तस्वीर को देखते थे, तो हममें से अधिकांश को तस्वीर में वही छवि दिखाई देती थी, जिसे देखने के लिये हमें दस सेकंड की अवधि में कंडीशन (condition) किया गया था।

मैं अक्सर इस अनुभूति-प्रदर्शन का प्रयोग लोगों तथा संगठनों के सामने करता हूँ, क्योंकि इससे हमें व्यक्तिगत तथा पारस्परिक प्रभावकारिता की गहरी समझ मिलती है। इससे सबसे पहले तो यह पता चलता है कि कंडीशनिंग हमारी अनुभूतियों और पैरेडाइम्स को कितनी प्रबलता से प्रभावित करती है। अगर चीज़ों को देखने के हमारे दृष्टिकोण पर दस सेकंड में इतना प्रभाव पड़ सकता है, तो फिर जीवन भर की कंडीशनिंग का कितना प्रभाव पड़ता होगा? परिवार, स्कूल, चर्च, ऑफिस का माहौल, मित्र, सहयोगी और व्यक्तित्व-आधारित नीतिशास्त्र जैसे वर्तमान सामाजिक पैरेडाइम हमारे जीवन पर खामोशी से अचेतन प्रभाव डालते हैं। वे हमारे दृष्टिकोणों, पैरेडाइम्स और नक्शों को बनाने में मदद करते हैं।

इससे यह भी पता चलता है कि ये पैरेडाइम्स हमारे नज़रियों और व्यवहार के स्रोत हैं। हम उनके बाहर रहकर अखंडता या सत्यनिष्ठा (integrity) से काम नहीं कर सकते। जो हम देखते हैं, अगर हम उससे भिन्न बात या आचरण करें, तो हम पूर्णता क़ायम नहीं रख सकते। अगर आप उन 90 प्रतिशत लोगों में से होते, जिन्हें कंडीशन किये जाने के बाद मिश्रित तस्वीर में युवती दिखाई देती है, तो बेशक

आपको यह सोचने में कठिनाई होती कि सङ्क पार करने में आपको उसकी मदद करना पड़ सकती है। जिस रूप में आप उसे देखते, आपका नज़रिया और व्यवहार निश्चित रूप से उसी अनुरूप होता।

यह हमें व्यक्तित्व-आधारित नीतिशास्त्र के एक मूलभूत दोष से परिचित करवाता है। अगर हम उन मूलभूत पैरेडाइम्स की जाँच करने में असफल रहें, जिनसे हमारा व्यवहार और नज़रिये उत्पन्न होते हैं, तो बाहरी नज़रिये और व्यवहार को बदलने की कोशिशों से लंबे समय में बहुत कम लाभ होता है।

अनुभूति का प्रदर्शन यह भी दर्शाता है कि हमारे पैरेडाइम्स दूसरों के साथ हमारे व्यवहार को कितना ज्यादा प्रभावित करते हैं। भले ही हम यह सोचते हों कि हम चीज़ों को पूरी स्पष्टता और निष्पक्षता से देख रहे हैं, परंतु हमें यह एहसास होने लगता है कि दूसरे लोग उन्हें उतने ही स्पष्ट तथा निष्पक्ष दृष्टिकोण से भिन्न रूप में देख सकते हैं। “हम कहाँ खड़े हैं, यह इस बात पर निर्भर करता है कि हम कहाँ बैठे हैं।”

हममें से हर एक में यह सोचने की प्रवृत्ति होती है कि हम चीज़ों को उसी रूप में देखते हैं, जैसी वे हैं, यानी कि हम वस्तुपरक या तटस्थ (objective) हैं। परंतु यह सच नहीं है। हम दुनिया को उस रूप में नहीं देखते, जैसी वह है, बल्कि उस रूप में देखते हैं, जैसे हम हैं - या जैसा देखने के लिये हमें कंडीशन किया गया है। जब हम यह वर्णन करने के लिये अपना मुँह खोलते हैं कि हमें क्या दिखाई देता है,

तो दरअसल हम खुद का, अपनी अनुभूतियों का तथा अपने पैरेडाइम्स का वर्णन करते हैं। जब लोग हमसे असहमत होते हैं, तो हम तत्काल सोचने लगते हैं कि उनके साथ कुछ गड़बड़ है। परंतु जैसा इस प्रदर्शन से साबित होता है, ईमानदार और चैतन्य लोग भी एक ही चीज़ को अलग-अलग ढंग से देखते हैं, क्योंकि हर व्यक्ति उसे अपने अनुभव के अनूठे लेंस से देखता है।

इसका यह मतलब नहीं है कि तथ्य होते ही नहीं हैं। प्रयोग के प्रारंभ में दो लोग अलग-अलग तस्वीरों को देखकर अलग-अलग कंडीशनिंग से प्रभावित हुए। इसके बाद उन्होंने उन दोनों तस्वीरों को मिलाने के बाद बनी तीसरी तस्वीर देखी। अब वे दोनों समान तथ्यों को देख रहे थे - काली रेखायें तथा सफेद स्थान - और दोनों ही इन्हें तथ्यों के रूप में स्वीकार कर रहे थे। परंतु हर व्यक्ति इन तथ्यों की व्याख्या अपने पुराने अनुभव के आधार पर कर रहा था; और तथ्यों का उनकी व्याख्या से अलग हटकर कोई अर्थ नहीं होता।

हम अपने मूलभूत पैरेडाइम्स, नक्शों या मान्यताओं के बारे में जितने अधिक जागरूक होंगे, इस बारे में जितने अधिक जागरूक होंगे कि हमारा अनुभव हमें किस हद तक प्रभावित करता है, हम अपने पैरेडाइम्स की उतनी ही ज्यादा ज़िम्मेदारी ले सकते हैं। इस स्थिति में हम अपने पैरेडाइम्स की जाँच कर सकते हैं, यथार्थ से उनकी तुलना कर सकते हैं, दूसरों की बातें सुन सकते हैं और उनकी अनुभूतियों के प्रति खुला नज़रिया

रख सकते हैं। इस तरह हम एक बड़ी तस्वीर हासिल कर सकते हैं और एक अधिक निरपेक्ष या तटस्थ दृष्टिकोण भी।

## **पैरेडाइम परिवर्तन (Paradigm Shift) की शक्ति**

अनुभूति प्रदर्शन से हासिल किया गया सबसे महत्वपूर्ण ज्ञान शायद पैरेडाइम परिवर्तन के क्षेत्र में है, जिसे हम “अहा!” अनुभव कह सकते हैं। “अहा!” अनुभव तब होता है, जब कोई आखिरकार मिश्रित तस्वीर को दूसरे दृष्टिकोण से “देखता” है। अपनी प्रारंभिक अनुभूति से व्यक्ति जितना बँधा होता है, “अहा!” अनुभव उतना ही सशक्त होता है। यह वैसा ही है, जैसे अचानक अंदर बत्तियाँ जल गई हों।

**पैरेडाइम शिफ्ट** वाक्यांश का प्रयाग सबसे पहले थॉमस कुहन ने अपनी बेहद प्रभावशाली और महत्वपूर्ण पुस्तक **द स्ट्रक्चर ऑफ़ साइंटिफिक रिवॉल्युशन्स** में किया था। कुहन बताते हैं कि वैज्ञानिक प्रयास के क्षेत्र में लगभग हर महत्वपूर्ण सफलता परंपरा तोड़ने, सोचने के पुराने तरीकों से मुक्त होने और पुराने पैरेडाइम्स में परिवर्तन करने से हासिल हुई है।

मिस्त्र के महान खगोलशास्त्री टोलेमी के अनुसार पृथ्वी ब्रह्मांड का केंद्र थी। परंतु कोपरनिक्स ने सूर्य को केंद्र में रखकर पैरेडाइम में परिवर्तन किया, हालाँकि इस वजह से उन्हें

काफ़ी विरोध और कष्ट झेलना पड़ा। अचानक हर चीज़ की व्याख्या बदल गई।

न्यूटन का भौतिकशास्त्री मॉडल यांत्रिक (clock work) पैरेडाइम था और यह अब भी आधुनिक इंजीनियरिंग का आधार है। परंतु यह आंशिक और अपूर्ण था। आइंस्टीन के सापेक्षता के पैरेडाइम ने वैज्ञानिक जगत की कायापलट कर दी, क्योंकि इसका अधिक भविष्यसूचक और व्याख्यात्मक महत्व था।

जब तक जीवाणु सिद्धांत नहीं खोजा गया था, तब तक प्रसव के दौरान बहुत सी महिलाओं तथा शिशुओं की मृत्यु हो जाती थी और किसी को भी इसका कारण समझ में नहीं आता था। युद्ध में गोलियों से जितने सैनिक मरते थे, उनसे ज्यादा सैनिक छुटपुट घावों और बीमारियों से मर जाते थे। परंतु जीवाणु सिद्धांत के विकसित होने के साथ ही एक बिलकुल नया पैरेडाइम, समझने का एक बेहतर तथा सुधरा हुआ तरीक़ा संभव हुआ और इसकी वजह से चिकित्सा के क्षेत्र में महत्वपूर्ण तथा ज़बर्दस्त सुधार हुआ।

आज का अमेरिका भी पैरेडाइम परिवर्तन का ही परिणाम है। सदियों तक शासन के बारे में राजशाही तथा सम्राट के दैवी अधिकार की पारंपरिक अवधारणा प्रचलित थी। तभी एक अलग पैरेडाइम विकसित हुआ - जनता का, जनता के द्वारा और जनता के लिये शासन। इस तरह एक संवैधानिक लोकतंत्र का जन्म हुआ, जिससे अत्यधिक मानवीय

ऊर्जा और योग्यता उत्पन्न हुई तथा जीवनस्तर, स्वतंत्रता, प्रभाव और आशा के एक ऐसे स्तर की रचना हुई, जिसकी मिसाल दुनिया के इतिहास में नहीं मिलती।

सभी पैरेडाइम परिवर्तन सकारात्मक दिशा में नहीं होते। जैसा हमने देखा है, जब पैरेडाइम चरित्र-आधारित नीतिशास्त्र से बदलकर व्यक्तित्व-आधारित नीतिशास्त्र हो गया, तो इसने हमें उन जड़ों से ही दूर कर दिया, जो सच्ची सफलता और सुख को पोषण देती हैं।

परंतु चाहे पैरेडाइम परिवर्तन सकारात्मक दिशा में हों या नकारात्मक दिशा में, चाहे ये तत्काल हों या लंबे समय में, ये हमें दुनिया को देखने के एक दृष्टिकोण से दूसरे दृष्टिकोण की ओर ले जाते हैं। और इन परिवर्तनों का सशक्त प्रभाव पड़ता है। चाहे ये सही हों या ग़लत, हमारे पैरेडाइम्स हमारे नज़रिये तथा व्यवहार के स्रोत हैं और अंततः दूसरों के साथ हमारे संबंधों के भी।

मुझे एक छोटे पैरेडाइम परिवर्तन का अनुभव याद आता है, जब मैं एक रविवार की सुबह को न्यूयॉर्क में एक ट्रेन से यात्रा कर रहा था। लोग शांति से बैठे थे। कुछ अखबार पढ़ रहे थे, कुछ विचारों में खोये थे और कुछ अपनी आँखें बंद करके आराम कर रहे थे। माहौल बहुत शांत था।

तभी अचानक एक आदमी अपने बच्चों के साथ डिब्बे में दाखिल हुआ। बच्चे इतना शोर मचा रहे थे और धमाचौकड़ी

कर रहे थे कि तत्काल पूरा माहौल बदल गया।

वह आदमी मेरे बगल में बैठ गया और उसने अपनी आँखें बंद कर लीं। ऐसा लग रहा था जैसे वह स्थिति से बेखबर था। बच्चे हल्ला कर रहे थे, सामान इधर से उधर फेंक रहे थे और लोगों के अखबार छीन रहे थे। यह देखकर चिढ़ छूटना स्वाभाविक था। परंतु इसके बावजूद मेरे पास बैठे आदमी ने कुछ नहीं किया।

ऐसे माहौल में झुँझलाहट पर क्राबू रखना मुश्किल था। मुझे यक़ीन नहीं हो रहा था कि वह इतना लापरवाह कैसे हो सकता है? वह अपने बच्चों को इतना जंगली व्यवहार कैसे करने दे रहा है, उन्हें रोकने के लिये कुछ क्यों नहीं कर रहा है और ज़रा भी ज़िम्मेदारी क्यों नहीं ले रहा है? साफ़ दिख रहा था कि मेरी ही तरह डिब्बे में बैठा हर यात्री इस बात से चिढ़ रहा था। अंततः मैंने असाधारण धैर्य और संयम के साथ उससे कहा, “श्रीमान, लोगों को आपके बच्चों की वजह से सचमुच बहुत परेशानी हो रही है। क्या आपको इस बारे में कुछ नहीं करना चाहिये?”

उस आदमी ने अपनी आँखें इस तरह खोलीं, जैसे उसे पहली बार स्थिति समझ में आई हो। फिर वह धीमे से बोला, “हाँ, आप सही कह रहे हैं। मुझे लगता है मुझे इस बारे में कुछ करना चाहिये। मैं अपने बच्चों के साथ अभी अस्पताल से आ रहा हूँ, जहाँ इनकी माँ की एक घंटे पहले मृत्यु हुई है। मैं नहीं जानता कि मुझे क्या सोचना या करना चाहिये। और मुझे

लगता है कि बच्चे भी नहीं जानते कि इस स्थिति का सामना किस तरह किया जाये।”

क्या आप कल्पना कर सकते हैं कि मुझे उस वक्त कैसा महसूस हुआ होगा? मेरा पैरेडाइम बदल गया। अचानक मैं घटनाओं को अलग तरह से देखने लगा। और चूँकि मैंने घटनाओं को अलग तरह से देखा, इसलिये मैंने अलग तरह से सोचा, अलग तरह से महसूस किया और अलग तरह से व्यवहार किया। मेरी झुँझलाहट तत्काल ग्रायब हो गई। मुझे अपने नज़रिये या व्यवहार को नियंत्रित करने की चिंता नहीं करना पड़ी। मेरा हृदय तो उस व्यक्ति की पीड़ा से व्यथित हो गया था। हमदर्दी और करुणा की भावनायें मुक्तता से प्रवाहित होने लगीं, “आपकी पत्नी की आज ही मृत्यु हुई है? ओह, मुझे बहुत अफ़सोस है! क्या आप मुझे इस बारे में बता सकते हैं? मैं आपकी किस तरह मदद कर सकता हूँ?” पल भर में सब कुछ बदल गया था।

बहुत से लोग जब जीवन को खतरे में डालने वाले संकट का सामना करते हैं और अपनी प्राथमिकताओं को नई रोशनी में देखते हैं या जब वे अचानक किसी नई भूमिका में क्रदम रखते हैं (जैसे वे पति या पत्नी, माता-पिता या दादा-दादी, मैनेजर या लीडर की भूमिका में आते हैं), तो वे अपने सोच में इसी तरह के मूलभूत परिवर्तन का अनुभव करते हैं।

व्यक्तित्व-आधारित नीतिशास्त्र के माध्यम से हम अपने

नज़रियों तथा व्यवहार को बदलने की कोशिश में चाहे हफ्तों, महीनों, यहाँ तक कि वर्षों मेहनत करते रहें, इसके बावजूद हम उस परिवर्तन के एहसास के क़रीब भी नहीं आ पायेंगे, जो तत्काल तब होता है, जब हम चीज़ों को अलग तरीके से देखने लगते हैं।

यह स्पष्ट है कि अगर हम अपने जीवन में अपेक्षाकृत छोटे परिवर्तन करना चाहते हैं, तो हम शायद अपने व्यवहार और नज़रिये पर ध्यान केंद्रित करके ऐसा कर सकते हैं। परंतु अगर हम महत्वपूर्ण क्वांटम परिवर्तन करना चाहते हैं, तो हमें अपने मूलभूत पैरेडाइम्स पर मेहनत करना होगी।

थोरो के शब्दों में, “बुराई की पत्तियों पर हजार प्रहार करने से अच्छा यह है कि जड़ पर एक बार प्रहार कर दिया जाये।” हम अपने जीवन में क्वांटम सुधार सिर्फ़ तभी कर सकते हैं, जब हम व्यवहार और नज़रिये की पत्तियों पर प्रहार करना छोड़ दें तथा जड़ों यानी पैरेडाइम्स पर काम करने में जुट जायें, जिनसे हमारा व्यवहार और नज़रिये उत्पन्न होते हैं।

## **देखना और बनना (Seeing And Being)**

ज़ाहिर है, सभी पैरेडाइम परिवर्तन तत्काल नहीं होते। हालाँकि ट्रेन में मेरे पैरेडाइम में तत्काल परिवर्तन हो गया था, परंतु हमारे बेटे के प्रति मेरे और सैन्ध्रा के पैरेडाइम में

परिवर्तन धीमी, मुश्किल तथा सुविचारित प्रक्रिया थी। हमने उसके साथ पहले जो तकनीक आज़माई थी, वह व्यक्तित्व-आधारित नीतिशास्त्र की हमारी बरसों की कंडीशनिंग तथा अनुभव पर आधारित थी। वह तकनीक माता-पिता के रूप में हमारी सफलता तथा हमारे बच्चों की सफलता के पैमाने के बारे में हमारे गहनतम पैरेडाइम्स का परिणाम थी। जब तक हमने उन मूलभूत पैरेडाइम्स को नहीं बदला और चीज़ों को अलग तरह से नहीं देखा, तब तक हम स्वयं में तथा स्थिति में क्वांटम (व्यापक) परिवर्तन करने में सफल नहीं हुए।

हमारे बेटे को अलग तरह से **देखने** के लिये मुझे और सैन्ड्रा को अलग तरह का **बनना** पड़ा। जब हमने स्वयं के चरित्र का विकास करने पर मेहनत की, तभी हमारा नया पैरेडाइम विकसित हुआ।

पैरेडाइम्स चरित्र से अभिन्न रूप से जुड़े हैं। हम जो बनते हैं, वही हम देखते हैं। और जो हम देखते हैं, वह बहुत हद तक उस पर निर्भर करता है जो कि हम बनते हैं। ऐसा लंबे समय तक नहीं हो सकता कि हम अपने देखने में तो परिवर्तन कर लें, परंतु इसके साथ हमारे बनने में कोई परिवर्तन न हो। और यही बात विपरीत दिशा में भी लागू होती है।

ट्रेन में उस सुबह मेरे पैरेडाइम में तत्काल जो परिवर्तन हुआ, उसमें भी मेरा बदला हुआ दृष्टिकोण मेरे मूलभूत चरित्र का परिणाम था और उसके द्वारा सीमित था।

निश्चित रूप से ऐसे भी लोग होंगे, जिन्हें वास्तविक

स्थिति का पता चलने के बाद भी उन्हें अफ़सोस या अपराधबोध महसूस नहीं हुआ होता और वे दुखी तथा दुविधाग्रस्त आदमी के पास चुपचाप बैठे रहते। दूसरी ओर, मुझे यह विश्वास है कि ऐसे भी संवेदनशील लोग होंगे, जिन्होंने तत्काल यह भाँप लिया होता कि कोई गंभीर समस्या है और वे समझने तथा मदद करने की पहल पहले ही कर देते, जो मैं नहीं कर पाया था।

पैरेडाइम्स बहुत सशक्त होते हैं, क्योंकि वे उस लेंस की रचना करते हैं, जिसके द्वारा हम दुनिया को देखते हैं। पैरेडाइम परिवर्तन की शक्ति क्वांटम परिवर्तन की मूल शक्ति है, चाहे यह परिवर्तन तत्काल हो या धीमी सुविचारित प्रक्रिया हो।

## **सिद्धांत-केंद्रित पैरेडाइम**

चरित्र-आधारित नीतिशास्त्र इस मूलभूत विचार पर आधारित है कि कुछ सिद्धांत मानवीय प्रभावकारिता को निर्धारित करते हैं। मानवीय जगत में ये प्राकृतिक नियम उतने ही वास्तविक और स्थायी हैं, जितना कि भौतिक जगत में गुरुत्वाकर्षण का नियम।

इन सिद्धांतों की वास्तविकता और इनके प्रभाव को एक अन्य पैरेडाइम परिवर्तन के अनुभव में देखा जा सकता है, जिसका वर्णन फ्रैंक कोच ने नौसेना संस्थान की पत्रिका प्रोसीडिंग्स में किया है।

दो युद्धपोत समुद्र में कई दिनों तक खराब मौसम में युद्धाभ्यास का प्रशिक्षण ले रहे थे। मैं अप्रणी युद्धपोत पर तैनात था और जब रात हुई, तो मैं ब्रिज (जहाज के संचालन कक्ष) पर निगरानी कर रहा था। कोहरे के कारण हमें देखने में मुश्किल आ रही थी, इसलिये कप्तान भी ब्रिज पर ही खड़े होकर सभी गतिविधियों की निगरानी कर रहे थे।

अँधेरा होने के कुछ ही समय बाद निगरानी कर रहे एक पहरेदार ने आकर कहा, “जहाज के अगले हिस्से के सामने रोशनी दिख रही है।”

कप्तान ने पूछा, “रोशनी स्थिर है या हिल रही है?”

पहरेदार ने जवाब दिया, “स्थिर है, कप्तान।” इसका मतलब यह था कि हम सामने खड़े किसी जहाज से टकराने वाले थे।

कप्तान ने सिग्नलमैन को बुलाकर आदेश दिया, “उस जहाज को यह संकेत भेज दो: हम दोनों की टक्कर होने वाली है। आपको सलाह दी जाती है कि आप अपनी दिशा में 20 अंश का परिवर्तन कर लें।”

दूसरी तरफ से संदेश आया, “आपको सलाह दी जाती है कि आप अपनी दिशा में 20 अंश का परिवर्तन कर लें।”

कप्तान बोला, “यह संदेश भेजो: मैं कप्तान हूँ, अपनी दिशा 20 अंश बदलो।”

जवाब आया, “मैं दूसरे दर्जे का जहाज़ी हूँ। बेहतर होगा कि आप अपनी दिशा 20 अंश बदल लें।”

अब कप्तान भना गया। उसने चीखते हुए कहा, “यह संदेश भेजो: मैं युद्धपोत हूँ। अपनी दिशा 20 अंश बदलो।”

चमकती हुई रोशनी से हमारे पास यह संदेश आया, “मैं लाइटहाउस हूँ।”

हमने अपनी दिशा बदल ली।

कप्तान - और इस वर्णन को पढ़ने वाले हम सभी - के पैरेडाइम में हुआ परिवर्तन स्थिति को एक बिलकुल ही अलग रोशनी में ले आता है। हम वह वास्तविकता देख सकते हैं, जो उसकी सीमित अनुभूति से अधिक विराट थी - एक ऐसी वास्तविकता, जिसे समझना हमारे दैनिक जीवन में उतना ही महत्वपूर्ण है, जितना कि यह कोहरे में फँसे कप्तान के लिये था।

सिद्धांत लाइटहाउस की तरह होते हैं। वे ऐसे प्राकृतिक नियम हैं, जिन्हें तोड़ा नहीं जा सकता। जैसा सेसिल बी. डेमिल अपनी ऐतिहासिक फ़िल्म **द टेन कमांडमेंट्स** में शामिल सिद्धांतों के बारे में कहते हैं, “नियम तोड़ना हमारे लिये संभव नहीं है। हम नियमों से टकराकर सिर्फ़ खुद को तोड़ सकते हैं।”

हालाँकि लोग अपने अनुभव और कंडीशनिंग से बनने वाले पैरेडाइम्स या नक्शों के संदर्भ में अपने जीवन तथा व्यवहार को देख सकते हैं, परंतु ध्यान रहे, ये नक्शे क्षेत्र नहीं हैं। ये तो “व्यक्तिपरक दृष्टिकोण पर आधारित वास्तविकता” हैं और क्षेत्र का वर्णन करने के सिर्फ़ प्रयास हैं।

“वस्तुपरक वास्तविकता” या क्षेत्र “लाइटहाउस” जैसे सिद्धांतों से बने हैं, जो मानवीय विकास और सुख को निर्धारित करते हैं। ये प्राकृतिक नियम प्राचीन काल से हर सभ्य समाज के ताने-बाने में बुने हुए हैं और इनमें हर उस परिवार तथा संस्था की जड़ें हैं, जो स्थायी बनी रहीं और समृद्ध हुईं। हमारे मानसिक नक्शे क्षेत्र का वर्णन कितनी सटीकता से करते हैं, इससे क्षेत्र के अस्तित्व पर कोई फ़र्क नहीं पड़ता है।

इन सिद्धांतों या प्राकृतिक नियमों की वास्तविकता हर उस व्यक्ति के सामने स्पष्ट हो जाती है, जो गहराई से सोचता है तथा सामाजिक इतिहास के चक्रों का परीक्षण करता है। ये सिद्धांत बार-बार सतह पर आते हैं। जिस हद तक किसी समाज में रहने वाले लोग इन्हें पहचानते हैं और इनके अनुसार जीते हैं, उसी हद तक वे या तो बचते तथा विकास करते हैं या फिर विघटन और विनाश की ओर क्रदम बढ़ाते हैं।

जिन सिद्धांतों की ओर मैं इशारा कर रहा हूँ, वे गूढ़, रहस्यमयी या “धार्मिक” विचार नहीं हैं। इस पुस्तक में ऐसा एक भी सिद्धांत नहीं है, जो सिर्फ़ एक धर्म में पाया जाता हो, जिसमें मेरा धर्म भी शामिल है। ये सिद्धांत तो हर प्रमुख धर्म, स्थायी सामाजिक दर्शन तथा नैतिक व्यवस्था का हिस्सा हैं। ये सिद्धांत अपने आप में स्पष्ट हैं और इन्हें किसी भी व्यक्ति द्वारा आसानी से सही साबित किया जा सकता है। ऐसा लगता है, जैसे ये सिद्धांत या प्राकृतिक नियम मानवीय स्थिति, मानवीय चेतना तथा मानवीय अंतरात्मा का हिस्सा हों। ये समस्त

इंसानों में विद्यमान होते हैं, चाहे उनकी सामाजिक कंडीशनिंग कैसी भी हो या चाहे वे उनके प्रति निष्ठावान हों या न हों। अलबत्ता यह हो सकता है कि कंडीशनिंग या निष्ठाहीनता की वजह से ये सिद्धांत गहराई में दफन हों या कुंद हों।

उदाहरण के लिये मैं निष्पक्षता (fairness) के सिद्धांत की ओर इशारा करना चाहूँगा, जिससे समानता तथा न्याय की हमारी पूरी अवधारणा विकसित हुई है। छोटे बच्चों में निष्पक्षता का सहज आंतरिक एहसास होता है, भले ही उनकी कंडीशनिंग के अनुभव इसके विपरीत ही क्यों न हों। इस बारे में बहुत मतभेद हो सकते हैं कि निष्पक्षता को किस प्रकार परिभाषित किया जाये और उसे कैसे हासिल किया जाये, परंतु इस विचार को शाश्वत रूप से लगभग सभी लोग जानते हैं।

अन्य उदाहरणों में ईमानदारी तथा अखंडता शामिल हैं। वे विश्वास की ऐसी नींव तैयार करती हैं, जो सहयोग और दीर्घकालीन व्यक्तिगत व सामाजिक विकास के लिये अनिवार्य है।

एक अन्य सिद्धांत मानव-मात्र की गरिमा का है। अमेरिका के स्वाधीनता के घोषणापत्र की मूलभूत अवधारणा इस जीवनमूल्य या सिद्धांत का वर्णन करती है, “हम इस सत्य को स्वयंसिद्ध मानते हैं कि सभी इंसानों को उनके रचयिता ने समान बनाया है और उन्हें कुछ ऐसे अधिकार दिये हैं, जिनका हनन नहीं होना चाहिये, जिनमें जीवन, स्वतंत्रता तथा सुख पाने

का अधिकार शामिल है।”

एक अन्य सिद्धांत सेवा या योगदान देने का विचार है। इसके अलावा एक सिद्धांत गुणवत्ता या उत्कृष्टता है।

एक सिद्धांत क्षमता का है। इसके अनुसार हम सभी में अविकसित क्षमतायें होती हैं और हम विकास कर सकते हैं, अपनी क्षमता बढ़ा सकते हैं तथा नई योग्यतायें सीख सकते हैं। विकास का सिद्धांत क्षमता से गहराई से जुड़ा हुआ है - क्षमता को सामने लाने और गुणों को विकसित करने की ऐसी प्रक्रिया, जिसमें **धैर्य, पोषण** तथा **प्रोत्साहन** जैसे सिद्धांतों की आवश्यकता होती है।

सिद्धांत **व्यवहार** नहीं हैं। व्यवहार एक विशिष्ट गतिविधि या कार्य है। जो व्यवहार एक परिस्थिति में सफल होता है, ज़रूरी नहीं है कि वह दूसरी परिस्थिति में भी उतना ही सफल हो। इसकी सच्चाई वे माता-पिता प्रमाणित कर देंगे, जिन्होंने अपने दूसरे बच्चे को भी उसी तरीके से पालने की कोशिश की थी, जिस तरह उन्होंने अपने पहले बच्चे को पाला था।

व्यवहार स्थिति के मान से विशिष्ट होता है, जबकि सिद्धांत गहरे तथा मूलभूत सत्य हैं, जो शाश्वत रूप से लागू होते हैं। ये सभी व्यक्तियों, विवाहों, परिवारों, निजी तथा सार्वजनिक संगठनों आदि हर क्षेत्र में लागू होते हैं। जब ये सत्य भीतर जाकर आदतों में बदल जाते हैं, तो इनसे लोगों को अलग-अलग स्थितियों से निबटने के लिये अलग-अलग तरह

का व्यवहार करने की शक्ति मिलती है।

**सिद्धांत जीवनमूल्य** नहीं हैं। चोरों के किसी गिरोह के जीवनमूल्य हो सकते हैं, परंतु वे उन मूलभूत सिद्धांतों के विरोध में होते हैं, जिनके बारे में हम बातें कर रहे हैं। सिद्धांत क्षेत्र हैं; जीवनमूल्य नक्शे हैं। जब हम सही सिद्धांतों को महत्व देते हैं, तो हमारा सत्य से साक्षात्कार होता है यानी हम चीज़ों को उसी रूप में देख पाते हैं, जैसी वे हैं।

सिद्धांत मानवीय व्यवहार के मार्गदर्शक हैं, जिनका स्थायी महत्व साबित हो चुका है। वे मूलभूत हैं। वे अनिवार्य रूप से स्वयंसिद्ध हैं, इसलिये उन पर बहस नहीं हो सकती। इन सिद्धांतों की स्वयंसिद्ध प्रकृति को जल्दी से समझने का एक तरीका यह है कि हम उनके विपरीत जीवनमूल्यों के आधार पर प्रभावकारी जीवन जीने की मूर्खतापूर्ण कोशिश पर विचार करें। मुझे नहीं लगता कि कोई भी व्यक्ति पक्षपात, छल, नीचता, अयोग्यता, निकृष्टता या चरित्रहीनता को स्थायी सुख और सफलता की ठोस नींव मानने के बारे में गंभीरता से विचार कर सकता है। हालाँकि इस बारे में बहस हो सकती है कि इन सिद्धांतों को किस तरीके से परिभाषित, अभिव्यक्त या हासिल किया जाये, परंतु इनके अस्तित्व के बारे में एक सार्वभौमिक आंतरिक चेतना और जागरूकता नज़र आती है।

हमारे नक्शे या पैरेडाइम इन सिद्धांतों अथवा प्राकृतिक नियमों से जितने करीबी रूप से जुड़े होंगे, वे उतने ही अधिक सटीक और उपयोगी साबित होंगे। सही नक्शे हमारी

व्यक्तिगत या सामाजिक प्रभावकारिता को निश्चित रूप से बहुत अधिक प्रभावित करते हैं, जबकि सिर्फ़ व्यवहार और नज़रिये को बदलने की कोशिशों से हमें उतनी सफलता नहीं मिलेगी।

## **विकास और परिवर्तन के सिद्धांत**

व्यक्तित्व-आधारित नीतिशास्त्र की चमक-दमक और इसका प्रबल आकर्षण इस वजह से है कि इसे जीवन में सफलता हासिल करने का तुरत-फुरत तरीक़ा समझा जाता है। लोग सोचते हैं कि यह व्यक्तिगत प्रभावकारिता तथा अन्य लोगों के साथ समृद्ध संबंध विकसित करने में उनकी मदद करेगा। वे सोचते हैं कि इस दौरान उन्हें मेहनत तथा विकास की उस स्वाभाविक प्रक्रिया से नहीं गुज़रना पड़ेगा, जो इसे संभव बनाती है।

यह बिना तथ्य का प्रतीक है। यह “फटाफट अमीर बनाने” वाली योजना है, जो “बिना मेहनत के अमीर” बनाने का वायदा करती है। और यह सफल होती दिख भी सकती है - परंतु इसकी योजना बनाने वाला लंबे समय में पीछे रह जाता है।

व्यक्तित्व-आधारित नीतिशास्त्र छलपूर्ण और भ्रामक है। इसकी तकनीकों और तुरत-फुरत समाधानों से उच्च गुणवत्ता के परिणाम पाने के प्रयास उतने ही सफल होते हैं, जितने कि डेट्रॉइट के नक्शे से शिकागो में किसी जगह तक

## पहुँचने के प्रयास।

व्यक्तित्व-आधारित नीतिशास्त्र की जड़ों और इसके फलों के अनुभवी अवलोकनकर्ता एरिक फ्रॉम के शब्दों में:

आज हम उस व्यक्ति को देखते हैं, जो किसी स्वचालित यंत्र की तरह व्यवहार करता है, जो खुद को न तो जानता है, न ही समझता है। वह जिस इकलौते व्यक्ति को जानता है वह उस तरह का व्यक्ति है, जैसा होने की उससे अपेक्षा की जाती है। उसके जीवन में भाषायी संप्रेषण की जगह निरर्थक बकवास ने ले ली है, कृत्रिम मुस्कराहट ने निष्कपट हँसी का स्थान ले लिया है और नीरस हताशा का एहसास वास्तविक पीड़ा की जगह ले चुका है। इस व्यक्ति के बारे में दो बातें कही जा सकती हैं। पहली बात तो यह कि वह सहजता तथा वैयक्तिकता के उन दोषों का शिकार है, जो लाइलाज नज़र आते हैं। साथ ही उसके बारे में यह भी कहा जा सकता है कि वह हममें से उन करोड़ों लोगों से मूलभूत रूप से भिन्न नहीं है, जो इस पृथ्वी पर रहते हैं।

पूरे जीवन में विकास की क्रमिक अवस्थायें होती हैं। बच्चा पहले पलटना सीखता है, फिर बैठता है, फिर घुटनों के बल सरकता है और इसके बाद चलता तथा दौड़ता है। हर पायदान महत्वपूर्ण है और हर पायदान में समय लगता है। किसी भी पायदान को छोड़ा नहीं जा सकता।

यही जीवन के सभी क्षेत्रों में सही है। यही विकास के सभी क्षेत्रों में सही है, चाहे वह पियानो बजाना सीखना हो या ऑफिस के किसी सहयोगी के साथ प्रभावकारी संप्रेषण करना हो। यह व्यक्तियों, विवाहों, परिवारों तथा संगठनों पर भी लागू होता है।

भौतिक वस्तुओं के क्षेत्र में तो हम प्रक्रिया के इस तथ्य या सिद्धांत को जानते तथा स्वीकार करते हैं, परंतु भावनात्मक क्षेत्रों, मानवीय संबंधों और व्यक्तिगत चरित्र के क्षेत्र में इसे मानना ज्यादा कठिन तथा कम व्यापक है। इसे जानने और स्वीकार करने के बाद इसके सामंजस्य में रहना तो और भी ज्यादा कठिन तथा कम व्यापक है। परिणामस्वरूप हम कई बार शॉर्टकट की तलाश करते हैं। समय तथा मेहनत बचाने के लिये हम इन अनिवार्य पायदानों में से कुछ को लाँधकर आगे बढ़ना चाहते हैं और इसके बावजूद अपेक्षित परिणाम की फ़सल काटना चाहते हैं।

परंतु जब हम अपने विकास की किसी प्राकृतिक प्रक्रिया को लाँधकर शॉर्टकट अपनाते हैं, तो क्या होता है? अगर आप सिर्फ़ औसत टेनिस खिलाड़ी हों, परंतु अपनी बेहतर छवि बनाने के लिये आप अधिक ऊँचे स्तर पर खेलने का फ़ैसला करें, तो इसका परिणाम क्या होगा? क्या सिर्फ़ सकारात्मक सोच के कारण आप किसी प्रोफ़ेशनल खिलाड़ी से मैच जीतने में सफल हो सकते हैं?

क्या होगा अगर आप अपने दोस्तों को यह यक़ीन दिला

दें कि आप संगीत समारोह में पियानो बजा सकते हैं, जबकि आपकी वास्तविक वर्तमान योग्यता नौसिखिये की हो?

जवाब स्पष्ट हैं। इस विकास प्रक्रिया का उल्लंघन करना, इसे नज़रअंदाज़ करना या इसका शॉर्टकट अपनाना बिलकुल असंभव है। यह प्रकृति के विरुद्ध है और ऐसे शॉर्टकट खोजने की कोशिश का परिणाम सिर्फ़ निराशा तथा कुंठा ही होता है।

दस बिंदु के पैमाने पर अगर मैं किसी क्षेत्र में दूसरे स्तर पर हूँ और पाँचवें स्तर पर पहुँचना चाहता हूँ, तो सबसे पहले तो मुझे तीसरे स्तर की ओर क़दम बढ़ाना होगा। “हज़ार मील लंबी यात्रा भी पहले क़दम से शुरू होती है” और इसे एक बार में एक क़दम बढ़ाकर ही पूरा किया जा सकता है।

अगर आप सवाल पूछकर या अपना अज्ञान प्रकट करके शिक्षक को यह पता नहीं चलने देते कि आप किस स्तर पर हैं, तो आप कभी नहीं सीख सकते और अपना विकास नहीं कर सकते। आप लंबे समय तक ढोंग करके धोखा नहीं दे सकते, क्योंकि अंततः आपके बारे में सच्चाई पता चल जायेगी। अज्ञान को स्वीकार करना अक्सर सीखने की दिशा में पहला क़दम होता है। थोरो ने सिखाया है, “हमारे विकास के लिये आवश्यक अज्ञान को हम कैसे याद रख सकते हैं, जब हम हर समय अपने ज्ञान का प्रयोग करते रहते हैं?”

मुझे वह अवसर याद आता है, जब मेरे मित्र की दो युवा पुत्रियाँ मेरे पास आईं। अपनी आँखों में आँसू भरकर उन्होंने

शिकायत की कि उनके पिता कठोर हैं और वे उनकी स्थिति को समझ नहीं रहे हैं। परिणामों के डर की वजह से वे अपने माता-पिता के सामने मुँह खोलने में हिचक रही थीं, परंतु इसके बावजूद उन्हें अपने माता-पिता के प्रेम, समझ और मार्गदर्शन की बहुत सख्त ज़रूरत महसूस हो रही थी।

मैंने उनके पिता से बात की और पाया कि बौद्धिक दृष्टि से वे घटनाओं के बारे में जागरूक थे। हालाँकि उन्होंने यह स्वीकार किया कि उनके स्वभाव में उग्रता की समस्या है, परंतु उन्होंने इसकी ज़िम्मेदारी लेने से इंकार कर दिया। उन्होंने ईमानदारी से यह तथ्य मानने से इंकार कर दिया कि उनके भावनात्मक विकास का स्तर कम था। परिवर्तन की दिशा में पहला क़दम उठाना उनके गर्व को गवारा नहीं था।

अपनी पत्नी, पति, बच्चों, मित्रों या ऑफिस के सहयोगियों के साथ प्रभावकारी संबंध बनाने के लिये हमें उनकी बातें सुनना सीखना होगा। और इसमें भावनात्मक दृढ़ता की आवश्यकता होती है। सुनने में धैर्य, खुलेपन और समझने की इच्छा शामिल हैं, जो चरित्र के अत्यंत विकसित गुण हैं। निम्न भावनात्मक स्तर पर काम करना और उच्च-स्तर की सलाह देना बहुत आसान होता है।

हमारे विकास का स्तर टेनिस खेलने या पियानो बजाने के क्षेत्र में साफ़ नज़र आ जाता है, क्योंकि वहाँ ढोंग करना असंभव है। परंतु चरित्र तथा भावनात्मक विकास के क्षेत्रों में यह उतना स्पष्ट नहीं होता। हम किसी अजनबी या सहयोगी के

सामने “नाटक” कर सकते हैं या “नक़ाब” ओढ़ सकते हैं। हम ढोंग कर सकते हैं। और कुछ समय तक हम इसके माध्यम से सफल भी हो सकते हैं - कम से कम सार्वजनिक रूप से। हो सकता है हम खुद को भी धोखा देने में कामयाब हो जायें। परंतु मुझे विश्वास है कि हममें से अधिकांश यह सच्चाई जानते हैं कि हम अंदर से सचमुच कैसे हैं; और मुझे लगता है कि जिन लोगों के साथ हम रहते या काम करते हैं, वे भी हमारी वास्तविकता जानते हैं।

मैंने कई बार व्यावसायिक जगत में विकास की इस प्राकृतिक प्रक्रिया में शॉर्टकट अपनाने की कोशिशों के परिणाम देखे हैं। एकजीक्यूटिव्ज लच्छेदार भाषणों तथा मुस्कराहट के प्रशिक्षण से, बाहरी कार्यों या गठबंधनों से तथा मैत्रीपूर्ण या शत्रुतापूर्ण विलय के माध्यम से उत्पादकता, गुणवत्ता, मनोबल या ग्राहक सेवा की संस्कृति विकसित करने की कोशिश करते हैं। परंतु वे इस बात पर ध्यान नहीं देते हैं कि इन चालबाज़ियों से अविश्वास का माहौल बनता है। जब उनके ये उपाय सफल नहीं होते, तो वे व्यक्तित्व-आधारित नीतिशास्त्र की अन्य तकनीकों की तलाश करते हैं - और पूरे समय वे उन प्राकृतिक सिद्धांतों तथा प्रक्रियाओं की उपेक्षा और अवहेलना करते हैं, जो उच्च-विश्वास की संस्कृति की नींव हैं।

मुझे याद है कि मैंने भी कई साल पहले पिता के रूप

मैं इस सिद्धांत की अवहेलना की थी। एक दिन जब मैं अपनी तीन वर्षीय बेटी की बर्थडे पार्टी के लिये घर आया, तो मैंने देखा कि वह बाहरी कमरे के एक कोने में खड़ी थी। उसने अपने सारे तोहफों को कसकर पकड़ रखा था और दूसरे बच्चों को उनके साथ खेलने नहीं दे रही थी। मेरा ध्यान सबसे पहले इस तरफ़ गया कि वहाँ मौजूद कई माता-पिता इस स्वार्थपूर्ण प्रदर्शन को देख रहे थे। मैं शर्मिंदा था तथा मेरी शर्मिंदगी इस वजह से और बढ़ गई थी, क्योंकि उस वक्त मैं विश्वविद्यालय में मानवीय संबंधों पर प्रशिक्षण दे रहा था। और मैं इन माता-पिताओं की आशाओं को जानता था या कम से कम उन्हें महसूस कर सकता था।

कमरे का माहौल सचमुच तनावपूर्ण था। बच्चे अपने हाथ फैलाकर मेरी बेटी के चारों तरफ़ खड़े थे। वे उससे उन तोहफों से खेलने की अनुमति माँग रहे थे, जो उन्होंने उसे कुछ समय पहले दिये थे। परंतु मेरी बेटी ने खिलौने देने से साफ़ मना कर दिया। मैंने मन ही मन कहा, “मुझे निश्चित रूप से अपनी बेटी को चीज़ें बाँटना सिखाना चाहिये। दूसरों के साथ चीज़ें बाँटने का जीवनमूल्य हमारे सबसे मूलभूत विश्वासों में से एक है।”

इसलिये मैंने सबसे पहले एक आग्रह किया। “बेटा, क्या तुम अपने दोस्तों को उन खिलौनों से खेलने दोगी, जो उन्होंने तुम्हें दिये हैं?”

उसने तपाक से जवाब दिया, “नहीं!”

मेरा दूसरा उपाय उसे तर्क द्वारा समझाना था। “गुड़िया रानी, अगर तुम अपने घर पर उन्हें अपने खिलौनों से खेलने दोगी, तो जब तुम उनके घर जाओगी, तो वे भी तुम्हें अपने खिलौनों से खेलने देंगे।”

एक बार फिर, तत्काल यह जवाब सुनने को मिला, “नहीं!”

मेरी शर्मिंदगी बढ़ती जा रही थी, क्योंकि यह स्पष्ट हो चुका था कि मेरा अपनी बेटी पर ज़रा भी प्रभाव नहीं था। तीसरा उपाय रिश्वत था। बहुत धीमे से मैंने कहा, “बेटा, अगर तुम खिलौने दे दोगी, तो मैं तुम्हें एक बहुत बढ़िया तोहफ़ा दूँगा। मैं तुम्हें चुइंगम दूँगा।”

वह चिल्लाकर बोली, “मुझे चुइंगम नहीं चाहिये!”

अब मुझे गुस्सा आने लगा। अपनी चौथी कोशिश में मैंने डराने-धमकाने का प्रयोग किया, “अगर तुम खिलौने नहीं दोगी, तो तुम सचमुच मुसीबत में पड़ जाओगी!”

उसने रोते हुए कहा, “मुझे परवाह नहीं है! ये मेरे खिलौने हैं। मैं इन्हें दूसरों को नहीं देना चाहती!”

आखिरकार, मैंने शक्ति का सहारा लिया। मैंने उससे कुछ खिलौने छीने और दूसरे बच्चों को दे दिये। “लो बच्चो, इन खिलौनों से खेलो।”

शायद मेरी बेटी चीज़ें बाँटने से पहले उनके स्वामित्व का एहसास करना चाहती थी। (सच तो यह है कि जब तक मैं किसी चीज़ का स्वामी नहीं हूँ, तब तक मैं उसे किसी को कैसे

दे सकता हूँ?) उसे इस बात की ज़रूरत थी कि पिता के रूप में मैं भावनात्मक परिपक्वता के अधिक उच्च स्तर पर काम करूँ और यह अनुभव दिलाने में उसकी मदद करूँ।

परंतु उस समय मैंने अपनी बेटी के विकास तथा हमारे संबंध को महत्व नहीं दिया; इसके बजाय मैंने अपने बारे में वहाँ मौजूद माता-पिताओं की राय को महत्व दिया। मैंने एक प्रारंभिक फ़ैसला कर लिया था कि मैं सही था। उसे अपने खिलौने बाँटना चाहिये और अगर वह ऐसा नहीं कर रही थी, तो वह ग़लत थी।

शायद मैंने उस पर उच्च-स्तर की अपेक्षा इसलिये थोप दी, क्योंकि भावनात्मक पैमाने पर मैं निचले स्तर पर था। धैर्य रखने या समझने में मैं या तो असमर्थ था या फिर अनिच्छुक। इसलिये मैंने उससे खिलौने बाँटने की अपेक्षा की। अपनी कमी की भरपाई करने के प्रयास में मैंने अपने पद तथा अधिकार से शक्ति उधार ली और उसे वह करने के लिये विवश कर दिया, जो मैं उससे करवाना चाहता था।

परंतु, शक्ति उधार लेने से हम कमज़ोर बनते हैं। शक्ति उधार लेने वाला इसलिये कमज़ोर बनता है, क्योंकि वह काम करवाने के लिये बाहरी तत्वों पर अधिक निर्भर हो जाता है। इससे वह व्यक्ति भी कमज़ोर बनता है, जिसे बात मानने के लिये विवश किया जाता है, क्योंकि इससे स्वतंत्र तर्क-शक्ति, वृद्धि तथा आंतरिक अनुशासन के विकास में बाधा पड़ती है। और अंततः इससे संबंध भी कमज़ोर हो जाता है। सहयोग का

स्थान भय ले लेता है और दोनों ही अधिक स्वेच्छाचारी तथा रक्षात्मक हो जाते हैं।

और तब क्या होगा, जब उधार लेने वाली शक्ति का स्रोत - चाहे वह शारीरिक शक्ति या अधिक बड़ा आकार हो, पद या अधिकार हो, डिग्री या स्टेट्स सिम्बल हो, रूपरंग या पिछली सफलतायें हों - बदल जाये या न रहे?

अगर मैं अधिक परिपक्व होता, तो मैंने अपनी आंतरिक शक्ति पर अधिक विश्वास किया होता। तब बाँटने तथा विकास की मेरी समझ पर, प्रेम तथा पोषण देने की मेरी क्षमता पर मुझे अधिक विश्वास होता। और मैंने अपनी पुत्री को यह विकल्प चुनने की स्वतंत्रता दी होती कि दूसरों को अपने खिलौनों से खेलने की अनुमति देना या न देना उसी पर निर्भर करता है। शायद उससे तर्कपूर्ण आग्रह करने के बाद मुझे बच्चों का ध्यान किसी अन्य रोचक खेल की ओर मोड़ देना चाहिये था तथा अपनी पुत्री को भावनात्मक दबाव से बचा लेना चाहिये था। मैंने यह सीखा है कि जब बच्चों को वास्तविक स्वामित्व का एहसास हो जाता है, तो वे बहुत स्वाभाविक, मुक्त और सहज रूप से आपस में चीज़ें बाँटने लगते हैं।

मेरा अनुभव यह रहा है कि ऐसे समय होते हैं जब शिक्षा देना चाहिये और ऐसे भी समय होते हैं जब शिक्षा नहीं देना चाहिये। जब रिश्ते तनावपूर्ण हों और भावनात्मक तनाव का माहौल हो, तो शिक्षा देने के प्रयास को अक्सर अस्वीकृति के

रूप में लिया जाता है। परंतु जब माहौल अच्छा हो, तो बच्चे को शांति से अकेले में बुलाकर शिक्षा देने या जीवनमूल्य का महत्व याद दिलाने से अधिक गहरा प्रभाव पड़ सकता है। इसके लिये भावनात्मक परिपक्वता की ज़रूरत होती है, जो शायद उस समय मेरे धैर्य तथा आंतरिक नियंत्रण के स्तर से परे थी।

शायद बाँटने के वास्तविक एहसास से पहले हमारे मन में स्वामित्व का एहसास होना ज़रूरी है। कई लोग अपने वैवाहिक जीवन तथा परिवारों में या तो मशीनी अंदाज़ में देते हैं या फिर कुछ भी देने या बाँटने से इंकार कर देते हैं। हो सकता है उन्हें स्वयं पर स्वामित्व का या अपनी पहचान का एहसास कभी न हुआ हो। या फिर शायद उन्हें कभी स्वयं के महत्व का अनुभव न हुआ हो। अपने बच्चों के विकास में सचमुच मदद करने में हमें इतना धैर्यवान बनना पड़ता है कि हम उन्हें स्वामित्व का एहसास होने दें। साथ ही हमें इतना बुद्धिमान भी बनना पड़ता है कि हम उन्हें देने का महत्व सिखायें तथा स्वयं उदाहरण पेश करें।

## **समस्या को देखने का हमारा तरीका ही समस्या है**

जब लोग ठोस सिद्धांतों के आधार पर चलने वाले व्यक्तियों, परिवारों तथा संगठनों के जीवन में अच्छी चीज़ें

घटित होते देखते हैं, तो उनकी जिज्ञासा जाग जाती है। वे उनकी व्यक्तिगत सामर्थ्य तथा परिपक्षता, पारिवारिक एकता व टीमवर्क, अनुकूलनशील और सिनर्जिस्टिक संगठनात्मक संस्कृति की प्रशंसा करते हैं।

और उनका पहला आग्रह उनके मूलभूत पैरेडाइम को प्रकट कर देता है, “आप ऐसा किस तरह करते हैं? मुझे भी इसकी तकनीक सिखा दें।” दरअसल वे यह कह रहे हैं, “मुझे कोई तुरत-फुरत सलाह या समाधान दे दें, ताकि मुझे अपनी स्थिति के दर्द से मुक्ति मिल सके।”

उन्हें ऐसे लोग मिल जायेंगे, जो उनकी इच्छाओं को पूरा करते हुए उन्हें ऐसी चीज़ें सिखा देंगे। और कुछ समय के लिये ये उपाय या तकनीकें सफल होती भी दिख सकती हैं। ये उपाय या तकनीकें सामाजिक एस्प्रीन और बैंड-एड की तरह कुछ सतही या गंभीर समस्याओं को खत्म भी कर सकती हैं।

परंतु गहराई में छुपी स्थायी समस्या ज्यों की त्यों बनी रहती है और अंततः नये गंभीर लक्षण पुनः उभर आयेंगे। लोग तुरत-फुरत समाधानों के माध्यम से अपनी गंभीर समस्याओं तथा दर्द को दूर करने पर जितना ध्यान केंद्रित करेंगे, गहराई में स्थित उनकी समस्या उतनी ही बढ़ती जायेगी।

समस्या को देखने का हमारा तरीका ही समस्या है।

जिन चिंताओं से यह अध्याय शुरू हुआ था, आइये एक बार फिर उन पर गौर करें और व्यक्तित्व-आधारित नीतिशास्त्र के प्रभाव का विश्लेषण करें।

मैंने प्रभावकारी मैनेजमेंट सिखाने वाले कई प्रशिक्षण कार्यक्रमों में भाग लिया है। अपने कर्मचारियों से मेरी अपेक्षायें बहुत ज्यादा हैं। मैं उनके साथ मित्रतापूर्ण तथा सही व्यवहार करने की लगातार कोशिश करता हूँ। परंतु मुझे नहीं लगता कि वे मेरे प्रति वफादार हैं। मुझे महसूस होता है कि आगर मैं किसी दिन बीमार पड़ जाऊँ और ऑफिस न आऊँ, तो वे सारा दिन वाटर कूलर के आस-पास खड़े होकर गपशप करते रहेंगे। मैं उन्हें आत्मनिर्भर और ज़िम्मेदार क्यों नहीं बना पाता - या इस तरह के कर्मचारी क्यों नहीं ढूँढ़ पाता?

व्यक्तित्व-आधारित नीतिशास्त्र मुझसे कहता है कि मैं कोई नाटकीय कार्य करूँ (उन्हें चीज़ें बेहतर रोशनी में दिखाऊँ, उनके मस्तिष्क को अपेक्षित दिशा में मोड़ दूँ), ताकि मेरे कर्मचारी सही रूप में ढल जायें और उनके पास जो है, उसका महत्व समझने लगें। या मैं कोई ऐसा प्रेरणादायक प्रशिक्षण कार्यक्रम खोज लूँ, जो उन्हें निष्ठावान बना सके। या फिर मैं ऐसे नये लोगों को नौकरी पर रख लूँ, जो बेहतर काम करें।

परंतु क्या इस बात की संभावना है कि मेरे कर्मचारियों के निष्ठाहीन प्रतीत होते व्यवहार के पीछे मुझसे जुड़ा कोई कारण है? कहीं ऐसा तो नहीं कि कर्मचारी अपने मन में यह सवाल कर रहे हों कि क्या मैं सचमुच उनके सर्वश्रेष्ठ हित में काम कर रहा हूँ? कहीं ऐसा तो नहीं कि उन्हें यह लग रहा हो

कि मैं उनके साथ मशीनों की तरह व्यवहार कर रहा हूँ? क्या इसमें कुछ सच्चाई है?

अपने मन की गहराई में क्या मैं सचमुच उन्हें इसी तरीके से देखता हूँ? क्या इस बात की संभावना है कि जो लोग मेरे लिये काम करते हैं, उन्हें देखने का मेरा तरीका ही समस्या का हिस्सा हो?

करने के लिये बहुत काम है, पर समय बहुत कम है। मैं सप्ताह में सातों दिन, हर दिन, हर पल दबाव और तनाव में जीता हूँ। मैं टाइम मैनेजमेंट सेमिनारों में गया हूँ और मैंने समय के प्रबंधन की आधा दर्जन योजनाओं को आज़माकर भी देखा है। हालाँकि मुझे कुछ लाभ तो मिला है, परंतु अब भी मुझे यह एहसास नहीं होता कि मैं उतना सुखद, सफल और शांतिपूर्ण जीवन जी रहा हूँ, जितना मैं जीना चाहता हूँ।

व्यक्तित्व-आधारित नीतिशास्त्र मुझे बताता है कि कोई न कोई चीज़ ज़रूर होगी (कोई नया प्लानर या सेमिनार), जो अधिक कार्य-कुशल तरीके से इन दबावों से निबटने में मेरी मदद करेगी।

परंतु क्या इस बात की संभावना है कि कार्य-कुशलता (efficiency) सही समाधान ही न हो? क्या कम समय में ज्यादा काम करने से सचमुच फ़र्क़ पड़ेगा - या फिर यह सिर्फ़ उन परिस्थितियों तथा लोगों पर प्रतिक्रिया करने की मेरी गति

को बढ़ायेगा, जो मेरे जीवन को नियंत्रित करते प्रतीत होते हैं?

क्या कोई ऐसी चीज़ हो सकती है, जिसे मुझे अधिक गहरे और मूलभूत तरीके से देखने की ज़रूरत है - मेरे अंदर का कोई पैरेडाइम, जो अपने समय, जीवन और स्वभाव को देखने के मेरे तरीके को प्रभावित करता है?

मेरा वैवाहिक जीवन घिसट रहा है। हम लड़ते-झगड़ते तो नहीं हैं, परंतु हमारे बीच का प्रेम अब मर चुका है। हमने वैवाहिक परामर्श लिया, बहुत से तरीके आज़माकर देखे, परंतु कोई फ़ायदा नहीं हुआ। हम अपने भीतर वह भावना फिर से नहीं जगा पा रहे हैं, जो पहले कभी थी।

व्यक्तित्व-आधारित नीतिशास्त्र मुझे बताता है कि कोई नई पुस्तक या सेमिनार होगा, जहाँ भावनाओं की इतनी अच्छी अभिव्यक्ति और विश्लेषण होगा कि मेरी पत्नी मुझे बेहतर तरीके से समझ पायेगी। या शायद यह निरर्थक है, क्योंकि मुझे जिस प्रेम की ज़रूरत है, वह मुझे सिर्फ़ एक नये संबंध में ही मिल सकता है।

परंतु क्या इस बात की सम्भावना है कि मेरी पत्नी असली समस्या ही न हो? कहीं ऐसा तो नहीं है कि मैं अपनी पत्नी की कमज़ोरियों को बढ़ा-चढ़ाकर देख रहा हूँ और अपने साथ होने वाले व्यवहार को अपने जीवन में हस्तक्षेप करने दे रहा हूँ?

मेरे जीवनसाथी के बारे में, विवाह के बारे में या सच्चे

प्रेम के बारे में क्या मेरा कोई ऐसा मूलभूत पैरेडाइम है, जो समस्या को बढ़ा रहा है?

क्या आप देख सकते हैं कि व्यक्तित्व-आधारित नीतिशास्त्र के पैरेडाइम्स इस बात को मूलभूत रूप से प्रभावित करते हैं कि हम किस तरीके से अपनी समस्याओं को देखते हैं और उन्हें सुलझाने की कोशिश करते हैं?

चाहे लोग इसे देख पायें या नहीं, परंतु व्यक्तित्व-आधारित नीतिशास्त्र के खोखले वायदों से बहुत से लोगों का मोहमंग हो रहा है। देश भर में यात्रा करने और अनेक संगठनों के साथ काम करने के दौरान मैंने पाया है कि दीर्घकालीन चिंतन करने वाले एकजीक्यूटिव्ज ने मानसिक उत्साह बढ़ाने वाले मनोविज्ञान से मुँह मोड़ लिया है। उन्होंने उन “प्रेरणादायी” वक्ताओं की तरफ से मुँह मोड़ लिया है, जिनके पास मनोरंजक कहानियों तथा धिसी-पिटी उक्तियों के सिवाय कुछ नहीं होता।

वे कुछ ठोस चाहते हैं; वे सही प्रक्रिया चाहते हैं। वे एस्पिरिन और बैंड-एड्स जैसे तुरत-फुरत उपायों से अधिक प्रभावकारी तरीका चाहते हैं। वे लंबे समय से गहराई में दबी समस्याओं को सुलझाना चाहते हैं। और वे उन सिद्धांतों पर ध्यान केंद्रित करना चाहते हैं, जिनसे दीर्घकालीन परिणाम मिलें।

## सोच का एक नया स्तर

अल्बर्ट आइंस्टीन ने कहा था, “हमारी महत्वपूर्ण समस्याएँ सोच के उसी स्तर पर नहीं सुलझाई जा सकतीं, जिस स्तर पर हमने उन्हें पैदा किया था।”

जब हम अपने चारों तरफ तथा अपने अंदर और से देखते हैं और उन समस्याओं को पहचानते हैं, जिन्हें हमने व्यक्तित्व-आधारित नीतिशास्त्र के भीतर जीते हुए तथा काम करते हुए पैदा किया था, तो हमें यह एहसास होने लगता है कि ये गहरी तथा मूलभूत समस्याएँ हैं। इन्हें उस सतही स्तर पर नहीं सुलझाया जा सकता, जिस स्तर पर ये पैदा हुई थीं।

हमें इन गहरी समस्याओं को सुलझाने के लिये एक नये और अधिक गहरे स्तर के सोच की ज़रूरत है। हमें एक ऐसे पैरेडाइम की ज़रूरत है, जो सटीक तरीके से प्रभावकारी मानवीय अस्तित्व और व्यवहार के क्षेत्र का वर्णन करने वाले सिद्धांतों पर आधारित हो।

**अति प्रभावकारी लोगों की सात आदर्तें** साचे के इसी नये स्तर के बारे में है। यह व्यक्तिगत तथा सामाजिक प्रभावकारिता के बारे में सिद्धांत-केंद्रित, चरित्र-आधारित, “अंदर से बाहर की ओर” की नीति है।

**“अंदर से बाहर की ओर”** (Inside-Out) का अर्थ है सबसे पहले स्वयं से शुरूआत करना। इससे भी मूलभूत बात है अपने सबसे अंदरूनी हिस्से यानी अपने पैरेडाइम, अपने

चरित्र और अपने उद्देश्यों से शुरू करना।

यह दृष्टिकोण कहता है कि अगर आप सुखद वैवाहिक जीवन जीना **चाहते हैं**, तो आपको उस तरह का व्यक्ति **बनना होगा**, जो सकारात्मक ऊर्जा उत्पन्न करे और नकारात्मक ऊर्जा को बढ़ाने के बजाय इससे बचे। अगर आप अपने किशोर बेटे को अधिक खुशनुमा व सहयोगी बनाना चाहते हैं, तो आपको अधिक समझदार, सहानुभूतिपूर्ण, सामंजस्यपूर्ण और प्रेमपूर्ण अभिभावक बनना होगा। अगर आप अपने काम में अधिक स्वतंत्रता चाहते हैं, तो आपको अधिक ज़िम्मेदार, अधिक सहयोगपूर्ण, अधिक योगदान देने वाला कर्मचारी बनना होगा। अगर आप चाहते हैं कि लोग आप पर अधिक विश्वास करें, तो आपको अधिक विश्वास के क्षमता बनना होगा। अगर आप प्रतिभा के पहचाने जाने की द्वितीयक महानता हासिल करना चाहते हैं, तो पहले चरित्र की प्राथमिक महानता पर ध्यान केंद्रित करें।

**'इनसाइड-आउट'** दृष्टिकोण कहता है कि व्यक्तिगत विजय सार्वजनिक विजय से पहले आती है। यह कहता है कि खुद से वायदे करना और निभाना दूसरों से वायदे करने और निभाने से पहले आता है। यह कहता है कि व्यक्तित्व को चरित्र से ऊपर रखना निरर्थक है और खुद को सुधारे बिना दूसरों के साथ संबंध सुधारने की कोशिश करना व्यर्थ है।

**'इनसाइड-आउट'** एक प्रक्रिया है। यह नवीनीकरण की सतत प्रक्रिया है, जो मानवीय विकास और प्रगति को

नियंत्रित करने वाले प्राकृतिक नियमों पर आधारित है। यह विकास का ऊर्ध्वमुखी चक्रीय पथ (upward spiral) है, जो उत्तरदायी आत्मनिर्भरता तथा प्रभावकारी पारस्परिक-निर्भरता के क्रमशः उच्चतर रूपों की ओर ले जाता है।

मुझे बहुत से लोगों के साथ काम करने का अवसर मिला है - बहुत अच्छे और प्रतिभाशाली लोग, ऐसे लोग जो गहराई से सुख और सफलता हासिल करना चाहते हैं, ऐसे लोग जो उनकी तलाश में भटक रहे हैं, ऐसे लोग जो दूसरों को दुखी बना रहे हैं। मैंने बिज़नेस एक्ज़ीक्यूटिव्ज़ और कॉलेज के विद्यार्थियों, चर्च और नागरिक समूहों, परिवारों और दंपतियों के साथ काम किया है। अपने समूचे अनुभव में मैंने कभी भी समस्याओं के स्थायी समाधानों या दीर्घकालीन सुख और सफलता को बाहर से अंदर की ओर आते नहीं देखा।

बाहर से अंदर की ओर (*outside-in*) के पैरेडाइम के परिणामस्वरूप मैंने लोगों को दुखी ही देखा है। वे हताशा और अकर्मण्यता का अनुभव करते हैं। वे दूसरों की कमज़ोरियों और उन परिस्थितियों पर ध्यान केंद्रित करते हैं, जिन्हें वे अपनी दुखद स्थिति के लिये ज़िम्मेदार मानते हैं। मैंने वैवाहिक जीवन में दुखी दंपति देखे हैं, जहाँ दोनों ही सामने वाले को बदलना चाहते हैं, जहाँ दोनों ही सामने वाले के “दोष” गिनाते हैं, जहाँ दोनों ही सामने वाले को अपने साँचे में ढालना चाहते हैं। मैंने श्रमिकों और प्रबंधन के बीच ऐसे विवाद देखे हैं, जिनमें लोग एक ऐसा कानून बनाने में बहुत सा समय तथा ऊर्जा खर्च

करते हैं, जो श्रमिकों को काम करने के लिये विवश करे, जैसे विश्वास की नींव वहाँ पहले से ही मौजूद हो।

हमारे परिवार के सदस्य दुनिया के तीन “सर्वाधिक गर्म” स्थानों में रह चुके हैं - दक्षिण अफ्रीका, इज़राइल और आयरलैंड। और मेरा विश्वास है कि इन सभी जगहों पर समस्याओं का स्रोत बाहर से अंदर की ओर वाला प्रमुख सामाजिक पैरेडाइम था। विवाद में शामिल हर समूह को विश्वास था कि समस्याएँ “बाहर” थीं और अगर “वे” (यानी दूसरे लोग) “सुधर जायें” या अचानक इस दुनिया से “सिधार जायें,” तो समस्याएँ हल हो जायेंगी।

इनसाइड-आउट अधिकांश लोगों के लिये एक नाटकीय पैरेडाइम है। काफ़ी हद तक इसका कारण यह है कि हमारी कंडीशनिंग व्यक्तित्व-आधारित नीतिशास्त्र के वर्तमान सामाजिक पैरेडाइम के सशक्त प्रभाव में हुई है।

मैंने अपने व्यक्तिगत अनुभव तथा हज़ारों लोगों के साथ काम करने के अपने अनुभव का विश्लेषण किया। मैंने इतिहास के सफल व्यक्तियों तथा समाजों का भी सावधानीपूर्वक विश्लेषण किया। इस विश्लेषण के बाद मैं इस नतीजे पर पहुँचा हूँ कि सात आदतों में समाहित कई सिद्धांत पहले से ही हमारे भीतर गहराई में हैं, हमारी अंतरात्मा या चेतना में हैं और हमारे सहज ज्ञान (common sense) में हैं। उन्हें पहचानने, उनका विकास करने और अपनी गहनतम समस्याओं को सुलझाने में उनका प्रयोग करने के लिये हमें

सिर्फ़ अलग तरीके से सोचने की ज़रूरत है। हमें अपने पैरेडाइम को बदलकर एक नये तथा अधिक गहरे “अंदर से बाहर की ओर” (इनसाइड-आउट) वाले स्तर तक ले जाने की ज़रूरत है।

जब हम ईमानदारी से इन सिद्धांतों को समझना और अपने जीवन में उतारना चाहेंगे, तो मुझे विश्वास है कि हम टी.एस. इलियट के इस कथन की सच्चाई को अनुभव कर

हमें खोजना कभी बंद नहीं करना चाहिये और हमारी समस्त खोज का अंत वहीं पर पहुँचना होगा, जहाँ से हमने शुरू किया था और उस स्थान को पहली बार जानना होगा।

Download Full Book Only at Rs. 45

[DOWNLOAD NOW](#)