Title

Author

अति प्रभावकारी लोगों की 7 आदतें

व्यक्तिगत परिवर्तन के सशक्त सबक़

स्टीफ़न आर. कवी

अनुवाद : डॉ. सुधीर दीक्षित

MANJUL

मंजुल पब्लिशिंग हाउस

First published in India by

Manjul Publishing House

Corporate and Editorial Office

• 2nd Floor, Usha Preet Complex, 42 Malviya Nagar, Bhopal 462 003 - India

Sales and Marketing Office

• 7/32, Ground Floor, Ansari Road, Daryaganj, New Delhi 110 002 - India

Website: www.manjulindia.com

Distribution Centres

Ahmedabad, Bengaluru, Bhopal, Kolkata, Chennai, Hyderabad, Mumbai, New Delhi, Pune

Hindi translation of The 7 Habits of Highly Effective People
by Stephen R. Covey

This edition first published in 2005
Fifteenth impression 2016

Copyright © 1989, 2004 FranklinCovey Company

Franklin Covey and the FC logo and trademarks are trademarks of
Franklin Covey Co. and their use is by permission.

FranklinCovey India and SouthAsia
JIL Tower A, Institutional Area,
Ground Floor, Plot No. 78, Sector-18,
Gurgaon, Haryana - 122 001 India Tel: +91 124 4782222
Mumbai: +91 22 42754444, Bangalore: +91 80 40716888
Website: www.franklincoveysouthasia.com

ISBN 978-81-86775-99-8

Translation by Dr. Sudhir Dixit
Cover design by Aquarius Inc.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in or introduced into a retrieval system, or transmitted, in any form, or by any means (electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise) without the prior written permission of the publisher. Any person who does any unauthorized act in relation to this publication may be liable to criminal prosecution and civil claims for damages.

स्टीफ़न आर. कवी द्वारा लिखित अति प्रभावकारी लोगों की सात आदतें की सराहना

“स्टीफ़न कवी ने मानवीय स्थितियों के बारे में प्रशंसनीय पुस्तक लिखी है। यह इतने अच्छे तरीक़े 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 स्टीफ़न 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
प्रॉक्टर एंड गैंबल

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

❍ ब्रायन ट्रेसी
साइकोलॉजी ऑफ़ अचीवमेंट के लेखक

“स्टीफ़न 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 रोल्फ़ केर
यूटा कमिश्नर ऑफ़ 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 ख़ुद 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 ऑफ़ एक्सीलेंस के लेखक

"इस पुस्तक में सिर्फ़ बिज़नेस में सफल होने का तरीक़ा नहीं बताया गया है, बल्कि इसमें सफल मानवीय संबंधों के लिये नैतिकता के आधार पर जीने के तरीक़े को परिभाषित किया गया है। ज़ाहिर है, यह कारगर 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 कैंटर
हार्वर्ड बिज़नेस रिव्यू की संपादक तथा व्हेन 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 फ़ैशनेबल सेल्फ़-हेल्प नहीं है। इसमें सुदृढ़ बुद्धिमत्ता और सुदृढ़ सिद्धांत हैं।"

❍ रिचर्ड एम. आयर
लाइफ़ 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 क़दम रखने वाले पहले सीनेटर

"जब स्टीफ़न कवी बोलते हैं, तो एक्ज़ीक्यूटिव्ज़ सुनते हैं।"

❍ डन्स बिज़नेस मंथ

"स्टीफ़न 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

"स्टीफ़न आर. कवी एक अद्भुत इंसान हैं। वे अंतर्दृष्टि 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 मरे 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. फ़्लेचर, 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।"

❍ **चार्ल्स गारफ़ील्ड, पीक परफ़ॉर्मर्स के लेखक**

"सात आदतें एक असाधारण पुस्तक है। मैंने आज तक कोई दूसरी पुस्तक नहीं पढ़ी, जो इससे बेहतर तरीक़े 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 मैरियट स्कूल ऑफ़ मैनेजमेंट, बी.वाई.यू., तथा नोवेशन्स के लेखक

"अलविदा, डेल कारनेगी। स्टीफ़न 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 नथिंग 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 तरीक़ा मानव संसाधन का विकास है। डॉ. कवी की **सात आदतें** ऐसा करने के मार्गदर्शक सिद्धांत प्रदान करती हैं। ये सिद्धांत बहुत समझदारी भरे हैं और आधुनिक समय में सही निशाने पर लगते हैं।"

❍ **एफ़.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।"

❍ **गिफ़र्ड 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।"

❍ **फ़्रैन टार्केन्टन**
एनएफ़एल हॉल ऑफ़ फ़ेम 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 ख़ुशी भी देता है।"

❍ **लैरी विल्सन**
चेंजिंग दि गेम: द न्यू वे टु सेल के लेखक

"आधारभूत बातें सफलता की कुंजी हैं। स्टीफ़न कवी उनमें निपुण हैं। इस पुस्तक को ख़रीदें, 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 सिर्फ़ उपन्यासों और कहानियों में पाई जाती है। आख़िर में आप न सिर्फ़ 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

"स्टीफ़न कवी सिर्फ़ 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 एफ़. क्रम**
सह-संस्थापक द विंडस्टार फ़ाउंडेशन तथा द मैजिक ऑफ़ कॉनफ़्लिक्ट 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।"

❍ **मैरी 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, एनएफ़एल हॉल ऑफ़ 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 मैग्ज़ीन**

"स्टीफ़न 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 ख़ुद 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, एक्ज़ीक्यूटिव्ज़, शिक्षकों और अन्य ग्राहकों 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 है।

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 मैक्मिलन 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 ज़्यादा 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 फ़र्म 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, रॉइस क्रूज़र, रॉजर मेरिल तथा अल स्विट्ज़लर को विविध स्थानों पर व्यापक तरीक़े 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 स्टीफ़ेनी 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

तरीक़े से समझाने के लिये।

- मेरी शुरुआती निष्ठावान सहयोगियों शर्ली और हीदर स्मिथ तथा मेरी वर्तमान सहयोगी मैरिलिन एंड्रयूज़ के प्रति, निष्ठा के ऐसे स्तर के लिये जो सचमुच असाधारण है।
- हमारी एक्ज़ीक्यूटिव एक्सीलेंस मैग्ज़ीन 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।

विषय-सूची

प्रस्तावना

खंड एक : पैरेडाइम्स और सिद्धांत
अंदर से बाहर की ओर
सात आदतें - एक संक्षिप्त सर्वेक्षण

खंड दो : व्यक्तिगत विजय
पहली आदत **प्रोएक्टिव बनें**
व्यक्तिगत अवलोकन के सिद्धांत
दूसरी आदत **अंत को ध्यान में रखकर शुरू करें**
व्यक्तिगत लीडरशिप के सिद्धांत
तीसरी आदत **पहली चीज़ें पहले रखें**
व्यक्तिगत मैनेजमेंट के सिद्धांत

खंड तीन : सार्वजनिक विजय
परस्पर-निर्भरता के पैरेडाइम्स
चौथी आदत **जीत/जीत सोचें**
पारस्परिक नेतृत्व के सिद्धांत
पाँचवीं आदत **पहले समझने की कोशिश करें, फिर समझे जाने की**
परानुभूतिपूर्ण संप्रेषण के सिद्धांत
छठी आदत **सिनर्जी का प्रयोग करें**
रचनात्मक सहयोग के सिद्धांत

खंड चार : नवीनीकरण
सातवीं आदत **आरी की धार तेज़ करें**
संतुलित आत्म-नवीनीकरण के सिद्धांत
पुनः अंदर से बाहर की ओर

उपसंहार
परिशिष्ट अ : विभिन्न केंद्रों से उत्पन्न होने वाली संभावित अनुभूतियाँ
परिशिष्ट ब : ऑफ़िस में क्वाड्रैन्ट II का एक दिन

प्रस्तावना

द सेवन हैबिट्स ऑफ़ हाइली इफ़ेक्टिव पीपुल जब पहली बार प्रकाशित हुई थी, तब से अब तक दुनिया में बहुत व्यापक परिवर्तन हो चुके हैं। जीवन ज़्यादा जटिल, ज़्यादा तनावपूर्ण और ज़्यादा माँग करने वाला बन गया है। हम औद्योगिक युग से निकलकर सूचना/ज्ञान आधारित युग में प्रवेश कर चुके हैं, जिसके गहन प्रभाव पड़े 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 ज़्यादा बड़ी हैं, बल्कि ये बिलकुल अलग क़िस्म 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 ज़्यादा 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 तरीक़ा 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 ऑफ़िस तथा घर में दूसरों के साथ सह-निर्भरता (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 चीज़ें 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 हक़दार हूँ।” हालाँकि आज के “क्रेडिट कार्ड” समाज ने “अभी ख़रीदो 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 तरीक़े से समझ में आता है कि हमारी ख़रीदारी 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 ख़ुद 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 ज़्यादा 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 ख़ुद को शिकार समझना। जहाँ भी आपको कोई समस्या दिखती है, आप आम तौर पर दोष की उँगली 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 ग़रीब घर में पैदा नहीं हुआ होता... काश मैं ज़्यादा 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 ज़्यादा 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 ज़िम्मेदारी 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 फ़ोन समाज में जीवन लगातार जटिल, माँग भरा, तनावपूर्ण और पूरी तरह थकाने वाला होता जा रहा है। अपने समय का प्रबंधन करने, ज़्यादा काम करने, ज़्यादा प्रगति करने और आधुनिक प्रौद्योगिकी के आविष्कारों के माध्यम से अधिक कार्यकुशलता हासिल करने के हमारे तमाम प्रयासों के

बावज़ूद ऐसा क्यों है कि हम ख़ुद 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, “ज़्यादा जल्दी जाओ, ज़्यादा देर तक रुको, ज़्यादा 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 अगर 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, ऑफ़िस में सहकर्मियों को, यहाँ तक कि पारिवारिक सदस्यों को भी प्रतिस्पर्धियों के रूप में देखा जाता है - वे जितना ज़्यादा 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। ज़्यादातर 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 ज़्यादातर लोग भावनात्मक रूप से इतने असुरक्षित होते हैं कि वे गहराई नहीं सुनते हैं - वे अपने एजेंडा के अनुरूप ख़ुद 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 भिन्नतायें। 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 ख़ुश 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 भिन्नताओं और परिणामों पर विचार करें:

शरीरः

सांस्कृतिक प्रवृत्तिः 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

संस्कृति: टेलीविज़न देखें, "मेरा मनोरंजन करें।"

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

हृदयः

संस्कृति: 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।

आत्माः

संस्कृति: 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 ऑफ़िस में या टी.वी. देखने में ज़्यादा 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 रूमानिया 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 रूमानिया 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 ख़ुशी 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, गोल्फ़, 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@franklincovey.c
www.stephencovey.com
प्रोवो, यूटा
24 जुलाई, 2004

खंड एक

पैरेडाइम्स 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

मैंने 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 बावज़ूद 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 क़ीमत चुका रहा हूँ। मेरी पत्नी और बच्चे अब मेरे लिये अजनबी हो चुके हैं। मुझे तो यह भी विश्वास नहीं है कि मैं ख़ुद को जानता हूँ। मैं शायद यह भी नहीं जानता कि मेरे लिये वास्तव में क्या महत्वपूर्ण है। मुझे ख़ुद 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 ख़ुराक देकर ख़ुद 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 ख़ुद 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 ज़्यादा हैं। मैं उनके साथ मित्रतापूर्ण तथा सही व्यवहार करने की लगातार कोशिश करता हूँ। परंतु मुझे नहीं लगता कि वे मेरे प्रति वफ़ादार हैं। मुझे महसूस होता है कि अगर मैं किसी दिन बीमार पड़ जाऊँ और ऑफ़िस 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?

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 क़दम पर निगरानी रखना पड़ती है... और हर क़दम पर उनकी शिकायतें भी सुनना पड़ती हैं। इसके बजाय उस काम को ख़ुद करना ज़्यादा आसान होता है। बच्चे ख़ुशी-ख़ुशी 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 फ़र्क़ पड़ेगा? मैं वाक़ई यह सोचना चाहूँगा कि मेरे जीवन का कोई अर्थ था, इस दुनिया में मेरा आना सार्थक हुआ और मेरे कारण कोई फ़र्क़ 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 यही चिंता सताती रहती है कि दूसरे लोग मेरे विचारों और मेरे बारे में न जाने क्या सोचते होंगे।

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 तरीक़े आज़माकर देखे, परंतु कोई फ़ायदा 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 क़रीब 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 ज़्यादा 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 ख़ास 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

आख़िरकार 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 एक्ज़ीक्यूटिव 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 ख़ास 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 "पिग्मेलियन 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 ग़ौर 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 तरीक़े से मेल नहीं खाता था, जिस तरीक़े 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 बावज़ूद 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 ख़ुद को बदलना होगा; और ख़ुद 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 सेल्फ़-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 आश्चर्यजनक पैटर्न नज़र आया। चूँकि मैं ख़ुद 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 एस्पिरिन 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 बावज़ूद 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 सुचारु 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 सूक्तियों 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 ग़ुमराह 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 उत्प्रेरक 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 शुरू 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 ख़्याल 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 तरीक़े 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 ख़ुद 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 एक़दम 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 ए ग्रेड 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 बाक़ी बच्चों के साथ तथा अन्य भूमिकाओं में व्यवहार करने के संबंध में हमें महत्वपूर्ण सबक़ 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 बख़ूबी 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 तरफ़ 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 तरफ़ 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 ज़्यादा 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 फ़र्क़ 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। क़ीमत 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 अभिनय 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 ख़ामोश, 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 ख़ुद 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 नक़्शों के रूप में देखना है। हम सब जानते हैं कि “नक़्शा 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 ख़ास जगह पर पहुँचना चाहते हैं? अगर आपके पास शहर की सड़कों का नक़्शा हो, तो आपको अपनी मंज़िल तक पहुँचने में बहुत मदद मिलेगी। परंतु मान लीजिये आपको ग़लत नक़्शा दे दिया गया हो! मुद्रण की त्रुटि की वजह से डेट्रॉइट के नक़्शे पर ग़लती 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 तरीक़े 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, वहीं पर ख़ुश 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 नक़्शा है, वह ग़लत है।

जब आपके पास शिकागो का सही नक़्शा 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 नक़्शा सही हो।

हममें से हर एक के मस्तिष्क में बहुत से नक़्शे होते हैं, जिन्हें मुख्य रूप से दो श्रेणियों में रखा जा सकता है: 1. चीज़ें जैसी हैं (वास्तविकताओं) के नक़्शे, और 2. चीज़ें जैसी होना चाहिये (जीवनमूल्यों) के नक़्शे। इन्हीं मानसिक नक़्शो के माध्यम से हम अपने हर अनुभव की व्याख्या करते हैं। हम नक़्शो 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 नक़्शे 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 फ़ैशनेबल, छोटी नाक और थोड़ी नख़रे वाली। अगर आप अविवाहित होते, तो उसे डेटिंग पर ले जाना चाहते। अगर आप रिटेलिंग बिज़नेस में होते, तो आप फ़ैशन 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।

इस प्रयोग से मेरा पहली बार सामना कई साल पहले हार्वर्ड बिज़नेस स्कूल में हुआ। प्रशिक्षक इसका प्रयोग स्पष्ट और प्रभावपूर्ण ढंग से यह दर्शाने 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 बाक़ी 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 ज़्यादा नहीं हो सकती!"

"अरे छोड़िये भी! आप शायद मज़ाक़ 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, ख़ूबसूरत 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 ज़्यादातर 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 निरर्थक 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। आख़िरकार, 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, ऑफ़िस का माहौल, मित्र, सहयोगी और व्यक्तित्व-आधारित नीतिशास्त्र जैसे वर्तमान सामाजिक पैरेडाइम हमारे जीवन पर ख़ामोशी से अचेतन प्रभाव डालते हैं। वे हमारे दृष्टिकोणों, पैरेडाइम्स और नक़्शो 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 सड़क 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 ज़्यादा 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 ख़ुद 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 सफ़ेद 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, नक़्शो 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 ज़्यादा 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 आख़िरकार 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 शिफ़्ट वाक्यांश का प्रयाग सबसे पहले थॉमस कुहन ने अपनी बेहद प्रभावशाली और महत्वपूर्ण पुस्तक **द स्ट्रक्चर ऑफ़ साइंटिफ़िक रिवॉल्युशन्स** में किया था। कुहन बताते हैं कि वैज्ञानिक प्रयास के क्षेत्र में लगभग हर महत्वपूर्ण सफलता परंपरा तोड़ने, सोचने के पुराने तरीक़ों 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 कोपरनिकस 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 ज़्यादा 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 अख़बार 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 दाख़िल 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 बेख़बर था। बच्चे हल्ला कर रहे थे, सामान इधर से उधर फेंक रहे थे और लोगों के अख़बार 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 क़ाबू 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 वक़्त 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 ग़ायब 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 ख़तरे 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 क़दम 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 हफ़्तों, 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 तरीक़े 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 हज़ार 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 सैन्ड्रा 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 फ़्रैंक कोच ने नौसेना संस्थान की पत्रिका प्रोसीडिंग्स में किया है।

> दो युद्धपोत समुद्र में कई दिनों तक ख़राब मौसम में युद्धाभ्यास का प्रशिक्षण ले रहे थे। मैं अग्रणी 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, "जहाज़ 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 जहाज़ से टकराने वाले थे।

कप्तान ने सिग्नलमैन को बुलाकर आदेश दिया, "उस जहाज़ 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 तरफ़ 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 भन्ना गया। उसने चीख़ते 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 ख़ुद को तोड़ सकते हैं।"

हालाँकि लोग अपने अनुभव और कंडीशनिंग से बनने वाले पैरेडाइम्स या नक़्शों के संदर्भ में अपने जीवन तथा व्यवहार को देख सकते हैं, परंतु ध्यान रहे, ये नक़्शे 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 नक़्शे क्षेत्र का वर्णन कितनी सटीकता से करते हैं, इससे क्षेत्र के अस्तित्व पर कोई फ़र्क़ 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 क़दम 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 दफ़न 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 तरीक़े 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 नक़्शे 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 तरीक़ा 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 तरीक़े से परिभाषित, अभिव्यक्त या हासिल किया जाये, परंतु इनके अस्तित्व के बारे में एक सार्वभौमिक आंतरिक चेतना और जागरूकता नज़र आती है।

हमारे नक़्शे या पैरेडाइम इन सिद्धांतों अथवा प्राकृतिक नियमों से जितने क़रीबी रूप से जुड़े होंगे, वे उतने ही अधिक सटीक और उपयोगी साबित होंगे। सही नक़्शे 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 नक़्शे से शिकागो में किसी जगह

तक पहुँचने के प्रयास।

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

> आज हम उस व्यक्ति को देखते हैं, जो किसी स्वचालित यंत्र की तरह व्यवहार करता है, जो ख़ुद 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 ऑफ़िस 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 ज़्यादा कठिन तथा कम व्यापक है। इसे जानने और स्वीकार करने के बाद इसके सामंजस्य में रहना तो और भी ज़्यादा 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 लाँघकर आगे बढ़ना चाहते हैं और इसके बावजूद अपेक्षित परिणाम की फ़सल काटना चाहते हैं।

परंतु जब हम अपने विकास की किसी प्राकृतिक प्रक्रिया को लाँघकर 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 नौसिख़िये 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 बावज़ूद उन्हें अपने माता-पिता के

प्रेम, समझ और मार्गदर्शन की बहुत सख़्त 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 ऑफ़िस 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 ख़ुद 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। एक्ज़ीक्यूटिव्ज़ 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 में 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 तोहफ़ों 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 मौज़ूद 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 वक़्त 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 तोहफ़ों 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 आसान 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 ग़ुस्सा 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!”

आख़िरकार, 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 स्टेटस 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 तरीक़ा 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 परिपक्वता, 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 एस्पिरीन और बैंड-एड की तरह कुछ सतही या गंभीर समस्याओं को ख़त्म 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 तरीक़ा ही समस्या है।

जिन चिंताओं से यह अध्याय शुरू हुआ था, आइये एक बार फिर उन पर ग़ौर 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 ज़्यादा हैं। मैं उनके साथ मित्रतापूर्ण तथा सही व्यवहार करने की लगातार कोशिश करता हूँ। परंतु मुझे नहीं लगता कि वे मेरे प्रति वफ़ादार हैं। मुझे महसूस होता है कि अगर मैं किसी दिन बीमार पड़ जाऊँ और ऑफ़िस 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 तरीक़े से देखता हूँ? क्या इस बात की संभावना है कि जो लोग मेरे लिये काम करते हैं, उन्हें देखने का मेरा तरीक़ा 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 तरीक़े 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 ज़्यादा 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 तरीक़े से देखने की ज़रूरत है - मेरे अंदर का कोई पैरेडाइम, जो अपने समय, जीवन और स्वभाव को देखने के मेरे तरीक़े 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 तरीक़े 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 तरीक़े 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 संभावना 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 तरीक़े 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 मोहभंग 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 एक्ज़ीक्यूटिव्ज़ ने मानसिक उत्साह बढ़ाने वाले मनोविज्ञान से मुँह मोड़ लिया है। उन्होंने उन “प्रेरणादायी” वक्ताओं की तरफ़ से मुँह मोड़ लिया है, जिनके पास मनोरंजक कहानियों तथा घिसी-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 तरीक़ा 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 तरफ़ तथा अपने अंदर ग़ौर 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 तरीक़े से प्रभावकारी मानवीय अस्तित्व और व्यवहार के क्षेत्र का वर्णन करने वाले सिद्धांतों पर आधारित हो।

अति प्रभावकारी लोगों की सात आदतें 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 शुरुआत 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 ख़ुशनुमा 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 क़ाबिल 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 ख़ुद 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 ख़ुद 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 ख़र्च करते हैं, जो श्रमिकों को काम करने के लिये विवश करे, जैसे विश्वास की नींव वहाँ पहले से ही मौज़ूद हो।

हमारे परिवार के सदस्य दुनिया के तीन "सर्वाधिक गर्म" स्थानों में रह चुके हैं - दक्षिण अफ़्रीका, 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 तरीक़े 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 पायेंगे:

> 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।

सात आदतें - एक संक्षिप्त सर्वेक्षण

हम वही बन जाते हैं, जो हम बार-बार करते हैं।
इसलिये उत्कृष्टता कोई कार्य नहीं, बल्कि आदत है।

• अरस्तू

हमारा चरित्र मूलतः हमारी आदतों से मिलकर बनता है। एक सूक्ति में कहा गया है, "विचार बोयें, कार्य की फ़सल काटें; कार्य बोयें, आदत की फ़सल काटें; आदत बोयें, चरित्र की फ़सल काटें; चरित्र बोयें, नियति की फ़सल काटें।"

आदतें हमारे जीवन का बहुत शक्तिशाली हिस्सा हैं। वे लगातार दोहराई जाने वाली ऐसी प्रक्रियाएँ हैं, जिनका स्रोत अक्सर अचेतन में होता है। इसलिये वे लगातार, हर दिन हमारे चरित्र को व्यक्त करती हैं और हमारी प्रभावकारिता या उसकी कमी का कारण होती हैं।

जैसा महान शिक्षाविद् होरेस मान ने एक बार कहा था, "आदतें रस्सी की तरह होती हैं। हम इसका एक-एक धागा हर दिन बुनते हैं और जल्दी ही यह इतनी मज़बूत हो जाती है कि इसे तोड़ा नहीं जा सकता।" व्यक्तिगत रूप से मैं इस कथन के आख़िरी हिस्से से सहमत नहीं हूँ। मैं जानता हूँ कि आदतों को तोड़ा जा सकता है। उन्हें सीखा और छोड़ा जा सकता है। परंतु मैं यह भी जानता हूँ कि यह फटाफट या तुरत-फुरत उपायों से नहीं हो सकता। इसमें ज़बर्दस्त संकल्प और प्रक्रिया की ज़रूरत होती है।

हममें से जो लोग अपोलो 11 की चंद्रमा यात्रा के साक्षी हैं, वे उस समय मंत्रमुग्ध हो गये थे, जब उन्होंने इंसान को चंद्रमा की सतह पर चलते और पृथ्वी पर वापस लौटते देखा। उन रोमांचक दिनों के वर्णन के लिये "अकल्पनीय" और "अविश्वसनीय" जैसे उच्च कोटि के विशेषण भी अपर्याप्त थे। बहरहाल, वहाँ पहुँचने से पहले अंतरिक्ष यात्रियों को पृथ्वी के प्रबल गुरुत्वाकर्षण को तोड़ना था। ऊपर उठने के उन शुरुआती कुछ मिनटों में जितनी ऊर्जा लगी, उतनी अगले कई दिनों की पाँच लाख मील लंबी यात्रा में भी नहीं लगी।

आदतों में भी प्रबल गुरुत्वाकर्षण शक्ति होती है, जिसका या तो ज़्यादातर लोगों को पूरी तरह एहसास नहीं होता या फिर वे इसे स्वीकार नहीं करते। मानवीय प्रभावकारिता के मूलभूत सिद्धांतों का उल्लंघन करने वाली टालमटोल, अधीरता, आलोचना या स्वार्थ जैसी आदतें इतनी गहराई में जड़ें जमा लेती हैं कि उन्हें उखाड़ फेंकने के लिये जीवन में छुटपुट परिवर्तन करने या थोड़ी सी इच्छाशक्ति से काम नहीं चलता। "ऊपर उठने" के लिये ज़बर्दस्त कोशिश की ज़रूरत होती है, परंतु एक बार जब हम गुरुत्वाकर्षण के घेरे को तोड़कर उससे मुक्त हो जाते हैं, तो हमारी स्वतंत्रता बिलकुल नया आयाम ले लेती है।

किसी भी प्राकृतिक शक्ति की तरह गुरुत्वाकर्षण की शक्ति भी हमारे पक्ष या विपक्ष में काम कर सकती है। हो सकता है हमारी कुछ आदतों का गुरुत्वाकर्षण फिलहाल हमें वहाँ जाने से रोक रहा हो, जहाँ हम जाना चाहते हैं। परंतु दूसरी तरफ़ यह गुरुत्वाकर्षण ही है, जो हमारे संसार को एक सूत्र में बाँधता है, ग्रहों को उनकी कक्षाओं में रखता है और हमारे ब्रह्मांड को सुव्यवस्थित बनाता है। यह एक प्रबल शक्ति है और अगर हम आदत की गुरुत्वाकर्षण शक्ति का प्रयोग करें, तो हम प्रभावकारी जीवन के लिये आवश्यक सुव्यवस्था तथा सामंजस्य उत्पन्न कर सकते हैं।

"आदतों" की परिभाषा

अपने उद्देश्य के लिये हम आदत को ज्ञान, योग्यता और इच्छा के कटाव या प्रतिच्छेदन (intersection) के

रूप में परिभाषित करेंगे।

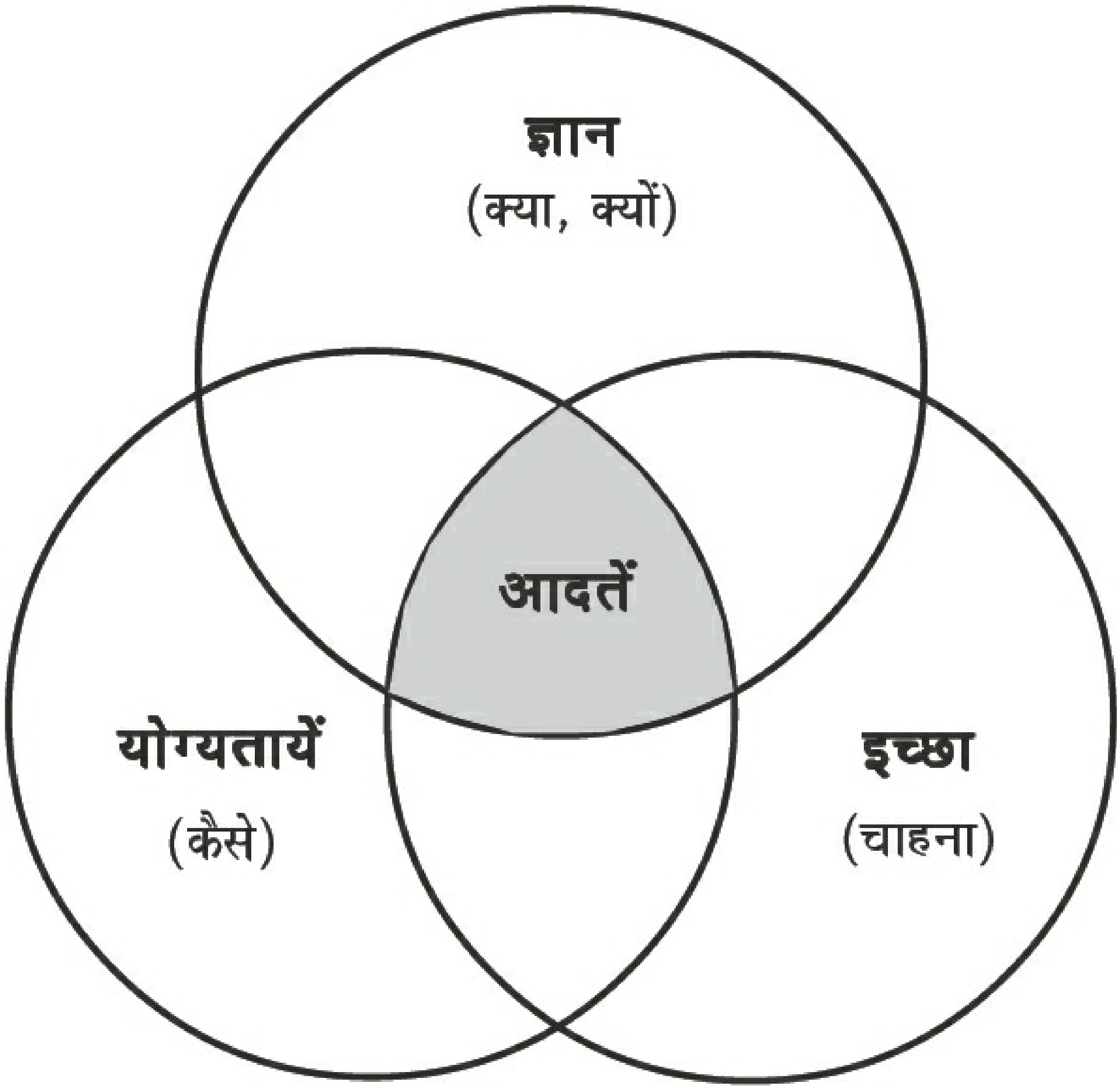
ज्ञान सैद्धांतिक पैरेडाइम है, जो बताता है कि क्या करना है और क्यों करना है। योग्यता यह बताती है कि इसे कैसे करना है। और इच्छा प्रेरणा है, **किसी काम को करना चाहना है।** अगर हम अपने जीवन में कोई नई आदत डालना चाहते हैं, तो हममें ये तीनों होना चाहिये।

मैं अपने ऑफ़िस के सहयोगियों, अपने जीवनसाथी या बच्चों के साथ संवाद में अप्रभावकारी हो सकता हूँ, अगर मैं उनकी एक भी बात ठीक से सुने बिना उन्हें लगातार यही बताता रहूँ कि मैं क्या सोचता हूँ। जब तक मुझे आपसी चर्चा के सही सिद्धांत मालूम न हों, तब तक हो सकता है मैं कभी यह **जान** ही न पाऊँ कि मुझे दूसरों की बातें सुनना भी चाहिये।

और मान लीजिये, मुझे यह ज्ञान हो कि दूसरों के साथ प्रभावकारी संवाद करने के लिये मुझे उनकी बातें ध्यान से सुनना चाहिये, तो हो सकता है मुझमें इसकी योग्यता न हो। हो सकता है मुझे यह पता ही न हो कि दरअसल किसी की बात को गहराई से **कैसे** सुना जाता है।

परंतु यह जानना ही काफ़ी नहीं है कि मुझे सुनना चाहिये और कैसे सुनना चाहिये। जब तक मैं सुनना न **चाहूँ**, जब तक मुझमें सुनने की इच्छा न हो, तब तक यह मेरे जीवन में आदत नहीं बन सकती। आदत डालने के लिये इन तीनों आयामों पर मेहनत करने की ज़रूरत होती है।

बनने/देखने का परिवर्तन एक ऊर्ध्वमुखी प्रक्रिया है - बनना देखने को बदल देता है, जो इसके बाद बनने को बदल देता है और जैसे-जैसे हम विकास के ऊर्ध्वमुखी चक्रीय पथ (upward spiral) पर ऊपर उठते जाते हैं, यह सिलसिला चलता रहता है। ज्ञान, योग्यता और इच्छा पर मेहनत करके जब हम अपने पुराने पैरेडाइम्स को त्याग देते हैं (हो सकता है वे बरसों तक हमारे लिये छद्म सुरक्षा का स्रोत रहे हों), तो इसके बाद हम व्यक्तिगत तथा सामाजिक प्रभावकारिता के नये स्तरों पर पहुँच सकते हैं।



प्रभावकारी आदतें

आत्मसात किये गये सिद्धांत और व्यवहार के पैटर्न

कई बार यह प्रक्रिया कष्टकारी होती है। यह एक ऐसा परिवर्तन है, जिसके पीछे श्रेष्ठ उद्देश्य की प्रेरणा होना चाहिये। इसके पीछे यह इच्छा होना चाहिये कि आप भावी इच्छाओं के लिये अपनी वर्तमान इच्छाओं को त्याग दें। परंतु इस प्रक्रिया से सुख मिलता है, जो "हमारे अस्तित्व का लक्ष्य और उद्देश्य" है। सुख की आंशिक परिभाषा हम इस प्रकार दे सकते हैं कि यह **दूरगामी** इच्छित वस्तुओं के लिये **तात्कालिक** इच्छित वस्तुओं का त्याग करने की इच्छा और क्षमता का फल है।

परिपक्वता के पायदान

सात आदतें मनोवैज्ञानिक प्रोत्साहन के फ़ॉर्मूलों का अलग-अलग या संयुक्त समूह नहीं हैं। विकास के

प्राकृतिक नियमों के तारतम्य में ये आदतें व्यक्तिगत व सामाजिक प्रभावकारिता के विकास की क्रमिक, सिलसिलेवार और अत्यंत एकीकृत नीति सुझाती हैं। ये हमें परिपक्वता के पायदानों पर उत्तरोत्तर प्रगति की ओर ले जाती हैं, पहले **निर्भरता** (dependence) से **आत्मनिर्भरता** (independence) की ओर और उसके बाद **आत्मनिर्भरता** से **परस्पर-निर्भरता** (interdependence) की ओर।

हम सभी शिशु के रूप में जब जीवन की शुरुआत करते हैं, तो हम दूसरों पर पूरी तरह से **निर्भर** होते हैं। दूसरे हमें दिशा देते हैं, पालते हैं और सहारा देते हैं। अगर दूसरे हमारा लालन-पालन न करें, तो हम सिर्फ़ कुछ घंटों तक या अधिक से अधिक कुछ दिनों तक ही जी पायेंगे।

फिर धीरे-धीरे उम्र बढ़ने के साथ हम शारीरिक, मानसिक, भावनात्मक और आर्थिक रूप से अधिक **आत्मनिर्भर** बनते जाते हैं। अंततः एक समय ऐसा आता है, जब हम पूरी तरह से अपना ख़्याल रखने लगते हैं, अपने निर्णय स्वयं लेने लगते हैं और आत्मनिर्भर बन जाते हैं।

जैसे-जैसे हम विकास करते हैं और परिपक्व होते जाते हैं, हमें इस बात का उतना ही ज़्यादा एहसास होता जाता है कि समूची प्रकृति **परस्पर-निर्भर** है और एक परस्पर-निर्भर पर्यावरण तंत्र प्रकृति को चलाता है, जिसमें समाज भी शामिल है। विकास की इस यात्रा में और आगे बढ़ने पर हमें पता चलता है कि हमारी श्रेष्ठ क्षमतायें और उपलब्धियाँ दूसरे लोगों के साथ हमारे संबंधों पर निर्भर हैं। और इस तरह हम यह जान जाते हैं कि मानव जीवन भी परस्पर-निर्भर है।

बाल्यावस्था से वयस्कता तक होने वाला हमारा विकास प्राकृतिक नियमों के अनुरूप होता है। बहरहाल, विकास के कई आयाम होते हैं। उदाहरण के लिये, पूर्ण शारीरिक परिपक्वता के स्तर पर पहुँचने का यह मतलब नहीं है कि हम भावनात्मक या मानसिक रूप से भी परिपक्व हो चुके हैं। इसी तरह अगर कोई व्यक्ति शारीरिक रूप से दूसरों पर निर्भर है, तो यह ज़रूरी नहीं है कि वह मानसिक या भावनात्मक रूप से अपरिपक्व हो।

परिपक्वता के पायदानों में **निर्भरता** का पैरेडाइम है **आप - आप** मेरा ख़्याल रखें; **आप** मेरी रक्षा करें; **आपने** मुझे नहीं बचाया; मैं परिणामों के लिये **आपको** दोष देता हूँ।

आत्मनिर्भरता का पैरेडाइम है **मैं - मैं** यह काम कर सकता हूँ; **मैं** ज़िम्मेदार हूँ; **मैं** आत्मनिर्भर हूँ; **मैं** चुनाव कर सकता हूँ।

परस्पर-निर्भरता का पैरेडाइम है **हम - हम** यह काम कर सकते हैं; **हम** सहयोग कर सकते हैं; **हम** अपनी योग्यताओं और प्रतिभाओं को संयुक्त करके तथा मिलकर ज़्यादा अच्छा काम कर सकते हैं।

निर्भर व्यक्ति जो चाहते हैं, उसे पाने के लिये उन्हें दूसरों की ज़रूरत होती है। आत्मनिर्भर व्यक्ति जो चाहते हैं, उसे वे स्वयं के प्रयासों से हासिल कर सकते हैं। परस्पर-निर्भर व्यक्ति अपने प्रयासों को दूसरों के प्रयासों के साथ जोड़कर अपनी महानतम सफलता हासिल करते हैं।

अगर मैं शारीरिक रूप से निर्भर हूँ - यानी लक़वे या विकलांगता या किसी अन्य शारीरिक अक्षमता का शिकार हूँ - तो मुझे अपनी मदद के लिये आपकी ज़रूरत होगी। अगर मैं भावनात्मक रूप से निर्भर हूँ, तो मुझे महत्व तथा सुरक्षा का एहसास इस बात से होगा कि आप मेरे बारे में क्या सोचते हैं। अगर आप मुझे पसंद नहीं करेंगे, तो यह मेरे लिये दुखदायी हो सकता है। अगर मैं बौद्धिक रूप से निर्भर हूँ, तो मैं आपसे यह अपेक्षा करूँगा कि आप मेरे लिये निर्णय लें, मेरे लिये सोचें और मेरे जीवन की समस्याएँ सुलझायें।

अगर मैं शारीरिक रूप से आत्मनिर्भर हूँ, तो मैं अपने सारे काम ख़ुद कर सकता हूँ। अगर मैं मानसिक रूप से आत्मनिर्भर हूँ, तो मैं अपने लिये सोच सकता हूँ, विचार के एक स्तर से दूसरे स्तर तक आगे जा सकता हूँ, रचनात्मक रूप से सोच सकता हूँ, विश्लेषण कर सकता हूँ, अपने विचारों को सुव्यवस्थित कर सकता हूँ और उन्हें इस तरह व्यक्त कर सकता हूँ, ताकि लोग उन्हें समझ लें। अगर मैं भावनात्मक रूप से आत्मनिर्भर हूँ, तो मुझे समर्थन और मान्यता अपने भीतर से मिलती है। मैं अपने अंदर से संचालित होता हूँ। आत्मसम्मान का मेरा एहसास किसी दूसरे की प्रशंसा या अच्छे व्यवहार पर निर्भर नहीं होता।

यह आसानी से नज़र आ जाता है कि आत्मनिर्भरता निर्भरता की तुलना में बहुत अधिक परिपक्व है। आत्मनिर्भरता अपने आप में एक प्रमुख उपलब्धि है, परंतु यह सर्वश्रेष्ठ नहीं है।

बहरहाल, वर्तमान सामाजिक पैरेडाइम आत्मनिर्भरता को सिंहासन पर बैठाता है। यह बहुत से व्यक्तियों तथा सामाजिक आंदोलनों का घोषित लक्ष्य है। आत्मसुधार का अधिकांश साहित्य आत्मनिर्भरता को सर्वोच्च स्थान पर रखता है, मानो संप्रेषण, टीमवर्क और सहयोग कम महत्वपूर्ण हों।

दरअसल हम वर्तमान में आत्मनिर्भरता पर इतना ज़ोर इसलिये देते हैं, क्योंकि हम निर्भरता को पसंद नहीं करते, जिसमें दूसरे लोग हमें नियंत्रित करते हैं, हमें परिभाषित करते हैं, हमारा इस्तेमाल करते हैं और हमारा शोषण करते हैं।

ज़्यादातर लोग परस्पर-निर्भरता की अवधारणा को समझ नहीं पाते हैं और उन्हें इसमें निर्भरता की गंध आती है। यही वजह है कि हमें ऐसे लोग मिल जाते हैं, जो आत्मनिर्भरता के नाम पर अक्सर स्वार्थवश अपने वैवाहिक संबंध तोड़ देते हैं, बच्चों को छोड़ देते हैं और हर तरह की सामाजिक ज़िम्मेदारी से कतराते हैं।

जिस तरह की प्रतिक्रिया के परिणामस्वरूप लोग "अपनी जंज़ीरें उतार फेंकते हैं," "स्वतंत्र" हो जाते हैं, "अपने अधिकारों का दावा" करते हैं और "अपने काम ख़ुद करते हैं," उससे अक्सर ज़्यादा बुनियादी निर्भरताएँ प्रकट होती हैं। ये ऐसी निर्भरताएँ हैं, जिनसे भागा नहीं जा सकता, क्योंकि ये बाहरी नहीं, अंदरूनी होती हैं - जैसे दूसरों की कमज़ोरियों को अपना भावनात्मक जीवन तहस-नहस करने की अनुमति देना या हमारे नियंत्रण के बाहर के लोगों तथा घटनाओं द्वारा शोषित महसूस करना।

ज़ाहिर है, हमें यह महसूस हो सकता है कि हमें अपनी परिस्थितियों में परिवर्तन करने की आवश्यकता है। परंतु निर्भरता की समस्या व्यक्तिगत परिपक्वता का मुद्दा है, जिसका परिस्थितियों से बहुत कम लेना-देना है। परिस्थितियाँ बेहतर हो जायें, तो भी अपरिपक्वता और निर्भरता अक्सर बनी रहती हैं।

चरित्र की सच्ची आत्मनिर्भरता हमें ख़ुद कार्य करने की शक्ति देती है, बजाय इसके कि दूसरे हमसे काम करवायें। यह हमें परिस्थितियों और दूसरे लोगों पर निर्भरता से स्वतंत्र करती है। और यह एक महत्वपूर्ण व स्वतंत्रता प्रदान करने वाला लक्ष्य है, परंतु यह प्रभावकारी जीवन का अंतिम लक्ष्य नहीं है।

सिर्फ़ आत्मनिर्भर चिंतन ही परस्पर-निर्भर वास्तविकता के लिये पर्याप्त नहीं है। जिन आत्मनिर्भर लोगों में परस्पर-निर्भरता के अनुरूप सोचने तथा काम करने की परिपक्वता नहीं होती, वे व्यक्तिगत रूप से तो अच्छा काम कर सकते हैं, परंतु वे टीम के अच्छे लीडर या खिलाड़ी नहीं हो सकते। वे परस्पर-निर्भरता के उस पैरेडाइम को नहीं जान पाये हैं, जो विवाह, परिवार या संगठन में वास्तविक सफलता पाने के लिये आवश्यक है।

जीवन की प्रकृति ही बहुत अधिक परस्पर-निर्भर है। आत्मनिर्भरता द्वारा अधिकतम प्रभावकारिता हासिल करने की कोशिश करना गोल्फ़ की स्टिक से टेनिस खेलने की कोशिश करने की तरह है - उपकरण वास्तविक आवश्यकता के अनुरूप नहीं है।

परस्पर-निर्भरता अधिक परिपक्व और उन्नत अवधारणा है। अगर मैं शारीरिक रूप से परस्पर-निर्भर हूँ, तो इसका मतलब यह है कि मैं आत्मनिर्भर और सक्षम हूँ, परंतु मुझे यह एहसास भी है कि आप और मैं अगर साथ मिलकर काम करें, तो उससे अधिक हासिल कर सकते हैं, जो मैं अपने सर्वश्रेष्ठ रूप में अकेले हासिल कर सकता हूँ। अगर मैं भावनात्मक रूप से परस्पर-निर्भर हूँ, तो मुझे अपने महत्व का एहसास अपने भीतर से मिलता है, परंतु मैं दूसरों को प्रेम देने तथा उनका प्रेम पाने की आवश्यकता को भी पहचानता हूँ। अगर मैं बौद्धिक रूप से परस्पर-निर्भर हूँ, तो मुझे अपने चिंतन के साथ-साथ दूसरों के सर्वश्रेष्ठ चिंतन की भी आवश्यकता महसूस होती है।

परस्पर-निर्भर व्यक्ति के रूप में मेरे पास दूसरों के साथ गहराई से जुड़ने तथा सार्थक तरीक़े से ख़ुद को बाँटने का अवसर होता है और मैं दूसरों की सामर्थ्य तथा वृहद संसाधनों का लाभ भी उठा सकता हूँ।

परस्पर-निर्भरता का चुनाव सिर्फ़ आत्मनिर्भर व्यक्ति ही कर सकते हैं। निर्भर व्यक्ति परस्पर-निर्भर बनने का चुनाव नहीं कर सकते। उनमें ऐसा करने के लिये आवश्यक चरित्र नहीं होता और उनमें यह निर्णय लेने की शक्ति भी नहीं होती।

यही वजह है कि आगामी अध्यायों की पहली, दूसरी और तीसरी आदतें स्वयं पर विजय पाने से संबंधित हैं। ये व्यक्ति को निर्भरता से आत्मनिर्भरता की ओर ले जाती हैं। ये "व्यक्तिगत विजय" हैं और चरित्र के विकास का सार हैं। **व्यक्तिगत विजय सार्वजनिक विजय से पहले आती है।** आप इस प्रक्रिया को उलट नहीं सकते, जिस तरह आप फ़सल बोने से पहले उसे काट नहीं सकते। यह "अंदर से बाहर की ओर" (Inside-out) है।

जब आप सचमुच आत्मनिर्भर बन जाते हैं, तो आप प्रभावकारी परस्पर-निर्भरता की नींव तैयार कर लेते हैं। आपके पास चरित्र का वह आधार होता है, जिससे आप प्रभावकारी तरीक़े से व्यक्तित्व-प्रधान "सार्वजनिक विजय" की ओर बढ़ सकते हैं। "सार्वजनिक विजय" को संभव बनाने के लिये टीमवर्क, सहयोग और संप्रेषण महत्वपूर्ण हैं, जिनका वर्णन चौथी, पाँचवीं और छठी आदतों में है।

इसका यह मतलब नहीं है कि आपको चौथी, पाँचवीं और छठी आदतों पर काम शुरू करने से पहले पहली,

दूसरी और तीसरी आदतों में पूरी तरह आदर्श बनना होगा। अगर आप क्रम को समझ लेंगे, तो आप अधिक प्रभावकारी तरीक़े से अपना विकास कर पायेंगे, परंतु मैं यह सुझाव नहीं दे रहा हूँ कि जब तक आप पहली, दूसरी और तीसरी आदतें पूरी तरह विकसित न कर लें, तब तक आप कई साल तक ख़ुद को सबसे अलग-थलग या दूर रखें।

परस्पर-निर्भर संसार का सदस्य होने के नाते आपको हर दिन संसार के संपर्क में आना पड़ता है। परंतु इस संसार की गंभीर समस्याएँ चरित्र के पुराने कारणों को बहुत आसानी से छुपा सकती हैं। जब आप यह समझ लेंगे कि आपके वास्तविक स्वरूप का परस्पर-निर्भर संबंधों पर कैसा प्रभाव पड़ता है, तो इससे आपको अपने प्रयासों को विकास के प्राकृतिक नियमों के अनुरूप क्रमबद्ध करने में मदद मिलेगी।

सातवीं आदत नवीनीकरण की आदत है, जिसमें जीवन के चारों मूलभूत आयामों का नियमित तथा संतुलित नवीनीकरण होता है। यह बाक़ी सभी आदतों को घेरे और अपने भीतर समाये हुए है। यह निरंतर सुधार की आदत है, जो विकास का ऊर्ध्वमुखी चक्रीय पथ बनाती है। जब आप विकास की प्रक्रिया में अपेक्षाकृत ऊँचे स्तर पर पहुँच जाते हैं, तो यह पथ आपको नये उच्च स्तर पर ले जाता है, जहाँ आप इन सभी आदतों को समझते और इनके अनुरूप जीते हैं।

पृष्ठ 69 पर दिये गये चित्र में सात आदतों के क्रम तथा परस्पर-निर्भरता का चित्रण है। जब भी हम इस पुस्तक में आदतों के क्रमिक संबंध और उनकी सिनर्जी का अध्ययन करेंगे, तो हम इस चित्र का प्रयोग करेंगे। हम यह जानेंगे कि किस तरह एक-दूसरे से संबद्ध होने पर आदतें दूसरी आदतों पर परिवर्तनकारी प्रभाव डालती हैं और अपना मूल्य भी बढ़ाती हैं। हर अवधारणा या आदत का वर्णन करते समय चित्र में उसे रेखांकित किया जायेगा।

प्रभावकारिता की परिभाषा

ये सात आदतें प्रभावकारिता की आदतें हैं। चूँकि ये सिद्धांतों पर आधारित हैं, इसलिये लंबे समय में ये हमें अधिकतम अच्छे परिणाम देती हैं। ये किसी व्यक्ति के चरित्र का आधार बन जाती हैं और त्रुटिरहित नक़्शो के शक्तिदायक केंद्र की रचना करती हैं, जिससे वह व्यक्ति प्रभावकारी ढंग से अपनी समस्याओं को सुलझा सकता है, अपने अवसरों को अधिकतम कर सकता है, और अन्य सिद्धांतों को लगातार सीखकर उन्हें विकास के ऊर्ध्वमुखी चक्रीय पथ में संयोजित कर सकता है।

ये प्रभावकारिता की आदतें इसलिये भी हैं, क्योंकि ये प्रभावकारिता के पैरेडाइम पर आधारित हैं। यह पैरेडाइम एक प्राकृतिक नियम के सामंजस्य में है, जिसे मैं "पी/पीसी संतुलन" कहना चाहूँगा, जिसके विरुद्ध चलकर बहुत से लोग ख़ुद को बर्बाद कर लेते हैं। ईसप की मुर्गी और सोने के अंडे की कहानी के माध्यम से इस सिद्धांत को आसानी से समझा जा सकता है।

इस नीतिकथा में एक ग़रीब किसान की कहानी है, जिसे एक दिन अपनी प्रिय मुर्गी के दड़बे से सोने का चमकदार अंडा मिला। पहले तो उसने सोचा कि यह उसकी आँखों का वहम होगा। परंतु जब वह अंडे को फेंकने लगा, तो उसके मन में विचार आया कि क्यों न सुनार से इसकी जाँच करवा ली जाये।

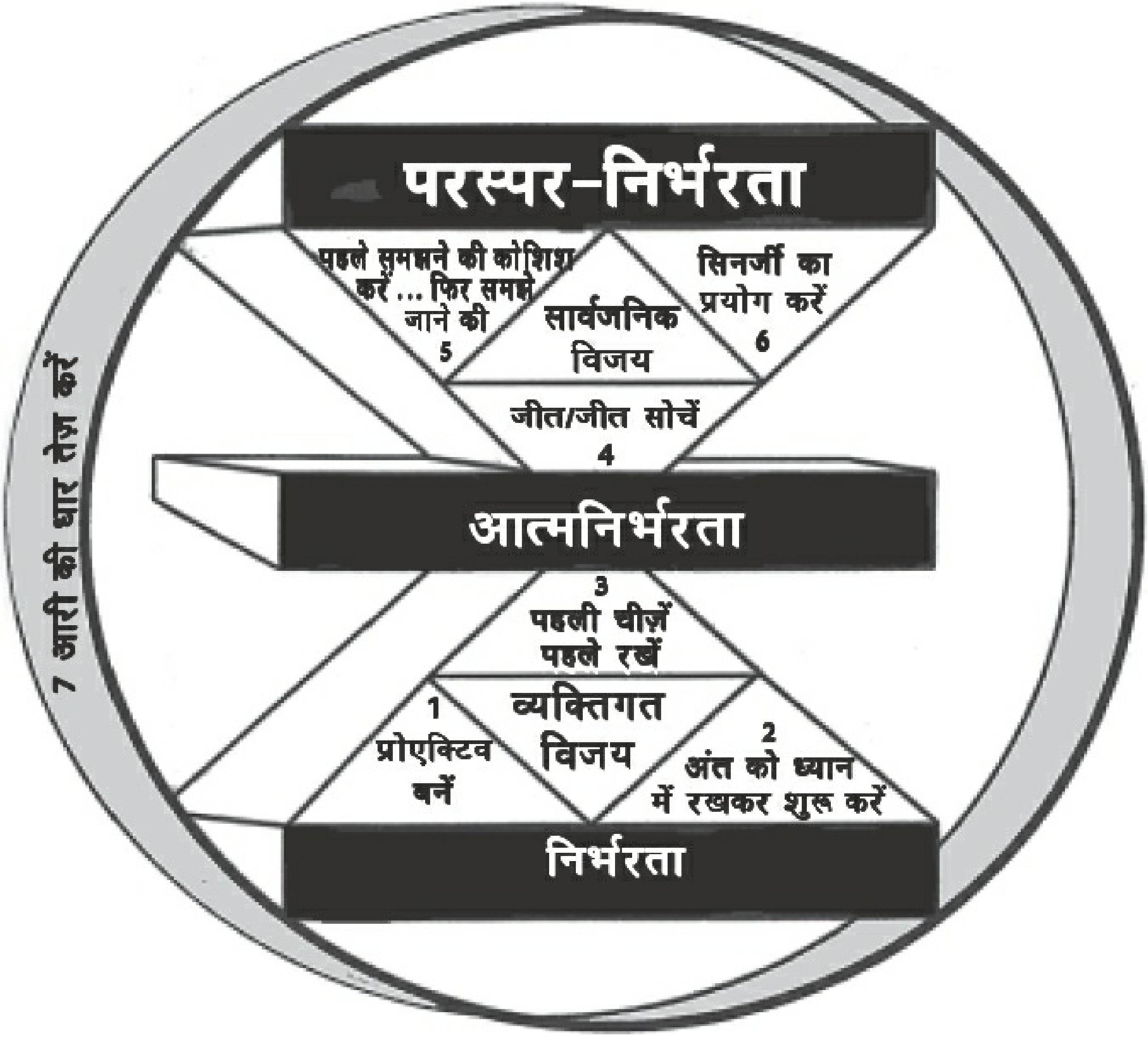
सुनार ने उसे बताया कि अंडा शुद्ध सोने का है! किसान को अपनी क़िस्मत पर यक़ीन नहीं हुआ। जब अगले दिन फिर यही घटना हुई, तो वह और भी हैरान हुआ। हर दिन सुबह आँख खुलते ही वह दड़बे की तरफ़ भागता था और उसे रोज़ सोने का एक अंडा मिल जाता था। देखते ही देखते वह बहुत अमीर बन गया, परंतु उसे यह सब किसी सपने की तरह लगता था।

बहरहाल, अमीर बनने के साथ ही उसमें लालच और अधीरता की भावनायें आ गईं। उसने सोचा कि हर दिन सोने के अंडे का इंतज़ार क्यों किया जाये। इसलिये एक दिन उसने फ़ैसला किया कि वह मुर्गी को मार डालेगा और उसके भीतर के सारे अंडे एक ही बार में बाहर निकाल लेगा। परंतु जब उसने मुर्गी का पेट चीरा, तो उसे अंदर कुछ नहीं मिला। वहाँ पर एक भी सोने का अंडा नहीं था। और अब भविष्य में उसे सोने का एक भी अंडा नहीं मिल सकता था। जो मुर्गी सोने के अंडे देती थी, किसान ने उस मुर्गी को ही मार डाला था।

मेरे विचार से इस कहानी में एक प्राकृतिक नियम, एक सिद्धांत, प्रभावकारिता की मूलभूत परिभाषा निहित है। अधिकांश लोग प्रभावकारिता को सोने के अंडे के पैरेडाइम से देखते हैं: आप जितना ज़्यादा उत्पादन करते हैं या जितना ज़्यादा काम करते हैं, आप उतने ही ज़्यादा प्रभावकारी हैं।

परंतु जैसा यह कहानी दर्शाती है, सच्ची प्रभावकारिता में दो चीज़ें होना अनिवार्य है: उत्पादन (सोने के अंडे),

और उत्पादन करने वाली संपत्ति या उत्पादन क्षमता (मुर्गी)।



सात आदतों का पैरेडाइम

अगर आप जीवन में ऐसा दृष्टिकोण अपनाते हैं, जो सिर्फ़ सोने के अंडों पर ही ध्यान केंद्रित करे और मुर्गी को नज़रअंदाज़ कर दे, तो आप जल्दी ही सोने के अंडे देने वाली संपत्ति को गँवा देंगे। दूसरी तरफ़, अगर आप सिर्फ़ मुर्गी का ही ध्यान रखेंगे और सोने के अंडों को नज़रअंदाज़ कर देंगे, तो जल्दी ही आपके पास इतने साधन नहीं बचेंगे, जिनसे आप अपना या मुर्गी का पेट भर सकें।

प्रभावकारिता संतुलन में निहित है, जिसे मैं पी/पीसी संतुलन कहता हूँ। **पी** (Production) यानी इच्छित परिणामों का उत्पादन या सोने के अंडे। **पीसी** (Production Capability) यानी सोने के अंडों का उत्पादन करने वाली उत्पादन क्षमता, योग्यता या संपत्ति।

तीन प्रकार की संपत्तियाँ

मूल रूप से संपत्तियाँ तीन प्रकार की होती हैं: भौतिक, आर्थिक और मानवीय। आइये इन्हें एक-एक करके

देखें।

कुछ साल पहले मैंने एक भौतिक संपत्ति ख़रीदी - पॉवर लॉनमोअर यानी लॉन की घास काटने वाली विद्युतचलित मशीन। मैंने इसका लगातार प्रयोग किया, परंतु इसके रखरखाव पर बिलकुल ध्यान नहीं दिया। मशीन कुछ समय तक तो अच्छी चली, फिर गड़बड़ करने लगी। मैंने इसकी मरम्मत करवाकर और इसकी धार तेज़ करवाकर इसे दुबारा पहले जैसा बनाने की कोशिश की, परंतु मैंने पाया कि इंजन की क्षमता आधी हो गई थी। एक तरह से अब यह मशीन लगभग बेकार हो गई थी।

अगर मैंने पीसी में निवेश किया होता, यानी इस संपत्ति को सुरक्षित रखने तथा इसके रखरखाव पर ध्यान दिया होता, तो मैं अब भी इसके द्वारा उत्पन्न पी यानी अपने तराशे हुए लॉन का आनंद ले रहा होता। बहरहाल, इसका परिणाम यह हुआ कि पुरानी मशीन के रखरखाव में मुझे जितना समय और धन ख़र्च करना पड़ता, उससे अधिक मुझे नई मशीन ख़रीदने में करना पड़ा। यह क़तई प्रभावकारी तरीक़ा नहीं था।

अल्पकालीन लाभों या परिणामों के लालच में हम अक्सर अपनी मूल्यवान भौतिक संपत्तियों को बर्बाद कर देते हैं। इन संपत्तियों में हमारी कार, कम्प्यूटर, वॉशिंग मशीन या ड्रायर तो शामिल हैं ही, हमारा शरीर और पर्यावरण भी शामिल है। पी और पीसी में संतुलन बनाये रखने से भौतिक संपत्तियों के प्रभावकारी प्रयोग में बहुत ज़्यादा फ़र्क़ पड़ता है।

आर्थिक संपत्ति के प्रभावकारी प्रयोग पर भी इसका बहुत ज़्यादा प्रभाव पड़ता है। लोग अक्सर मूलधन और ब्याज के अंतर को नहीं समझ पाते हैं। क्या आपने कभी अपने जीवन-स्तर को ऊँचा उठाने के लिये या सोने के ज़्यादा अंडे पाने के लिये अपने मूलधन का प्रयोग किया है? घटते मूलधन में ब्याज या आमदनी पैदा करने की घटती शक्ति होती है। घटती हुई पूँजी सिमटती जाती है और एक समय ऐसा आता है, जब यह बुनियादी आवश्यकताओं को भी पूरा नहीं कर पाती।

हमारी सबसे महत्वपूर्ण आर्थिक संपत्ति है हमारी कमाने की क्षमता। अगर हम अपने पीसी को बेहतर बनाने में लगातार निवेश नहीं करते हैं, तो हम अपने विकल्पों को बहुत सीमित कर लेते हैं। हम अपनी वर्तमान स्थिति में ही क़ैद होकर रह जाते हैं और इस विचार से डरते रहते हैं कि कंपनी या बॉस हमारे बारे में क्या सोचते होंगे। इस तरह हम आर्थिक रूप से निर्भर तथा रक्षात्मक हो जाते हैं। एक बार फिर, यह प्रभावकारी तरीक़ा नहीं है।

मानवीय क्षेत्र में भी पी/पीसी संतुलन इतना ही मूलभूत है, परंतु यह अधिक महत्वपूर्ण इसलिये हो जाता है क्योंकि भौतिक तथा आर्थिक संपत्तियों को मानव ही नियंत्रित करता है।

जब वैवाहिक जीवन में पति-पत्नी दोनों ही सोने के अंडे यानी लाभ पाने के बारे में ज़्यादा चिंता करते हैं और इसे संभव बनाने वाले रिश्ते को सुरक्षित रखने के बारे में कम चिंता करते हैं, तो वे अक्सर असंवेदनशील और लापरवाह हो जाते हैं। वे उदारता के छोटे-छोटे कार्यों को नज़रअंदाज़ कर देते हैं और उस शिष्टाचार को भूल जाते हैं, जो गहरे रिश्ते में बेहद महत्वपूर्ण होता है। वे एक-दूसरे से काम निकलवाने के लिये भावनात्मक नियंत्रण के दाँव-पेंचों का प्रयोग करने लगते हैं, अपनी ख़ुद की आवश्यकताओं पर ध्यान केंद्रित करने लगते हैं, तर्क द्वारा अपने व्यवहार को उचित ठहराते हैं और सामने वाले को ग़लत साबित करने के लिये प्रमाण तलाशते हैं। प्रेम, प्रगाढ़ता, कोमलता और सहजता कम होने लगती है। मुर्गी दिनोदिन बीमार होती जाती है।

अब हम देखें कि बच्चों और माता-पिता के रिश्ते में क्या होता है। जब बच्चे बहुत छोटे होते हैं, तो वे बहुत निर्भर, कोमल और असुरक्षित होते हैं। ऐसे में पीसी की मेहनत को नज़रअंदाज़ करना बहुत आसान होता है। आप उन्हें प्रशिक्षण देने, उनसे संवाद करने, उनके साथ जुड़ने और उनकी बात सुनने के महत्व को अनदेखा कर देते हैं। इसके बजाय यह ज़्यादा आसान होता है कि आप उनकी असुरक्षित स्थिति का लाभ उठायें, उनसे अपना काम निकलवायें, उनसे अपना मनचाहा काम उस तरीक़े से करवायें, जिस तरीक़े से आप करवाना चाहते हैं - तत्काल! आख़िर आप उनसे बड़े हैं, ज़्यादा समझदार हैं और आप **सही** हैं! इसलिये क्यों न उन्हें सिर्फ़ यह बता दिया जाये कि उन्हें क्या करना है? यदि ज़रूरत पड़े, तो उन पर चीख़ें-चिल्लायें, उन्हें धमकी दें और उन्हें अपने तरीक़े से काम करने के लिये विवश कर दें।

या फिर इसके विपरीत, आप उनकी हर फ़रमाइश पूरी कर सकते हैं। आप लोकप्रियता के सोने के अंडे का पीछा करते हुए उन्हें हर क़ीमत पर ख़ुश करने की कोशिश कर सकते हैं और हर बार उन्हें मनमानी करने की छूट दे सकते हैं। परिणामस्वरूप, बड़े होने पर उनमें मानदंडों या अपेक्षाओं का आंतरिक बोध नहीं होगा। साथ ही, उनमें अनुशासित या ज़िम्मेदार होने की व्यक्तिगत प्रतिबद्धता भी नहीं होगी।

चाहे आप तानाशाही का तरीक़ा अपनायें या अति-उदारता का, मूल रूप से आपकी मानसिकता सोने के अंडे की है। आप या तो अपनी ही अपनी चलाना चाहते हैं या फिर आप यह चाहते हैं कि बच्चे आपको पसंद करें। परंतु इस दौरान मुर्गी का क्या होता है? कुछ साल बाद बच्चे को ज़िम्मेदारी या आत्म-अनुशासन का कितना एहसास होगा? या फिर उसमें कितना आत्मविश्वास होगा कि वह सही निर्णय ले सकता है और महत्वपूर्ण लक्ष्य हासिल कर सकता है? और आपके रिश्ते का क्या होगा? जब वह किशोरावस्था के उस महत्वपूर्ण नाज़ुक दौर में पहुँचेगा, जब उसे पहचान के संकट (identity crisis) से गुज़रना पड़ेगा, तो क्या अपने अनुभव से उसे यह विश्वास होगा कि आप बिना निर्णय सुनाये उसकी बात पूरे ध्यान से सुनेंगे? क्या उसे यह भरोसा होगा कि आप सचमुच गहराई से उसकी परवाह करते हैं और चाहे कोई भी बात हो, वह आप पर विश्वास कर सकता है। क्या यह रिश्ता इतना मज़बूत होगा कि आप उससे जुड़ सकें, उससे संवाद कर सकें, उसे प्रभावित कर सकें?

मान लीजिये, आप चाहते हैं कि आपकी पुत्री का कमरा साफ़ रहे। यह पी यानी उत्पादन या सोने का अंडा है। मान लीजिये, आप यह भी चाहते हैं कि वह अपना कमरा ख़ुद साफ़ करे। यह पीसी यानी उत्पादन क्षमता है। आपकी पुत्री वह मुर्गी या संपत्ति है, जो सोने का अंडा देती है।

अगर आपके पी और पीसी में संतुलन है, तो वह ख़ुशी-ख़ुशी और बिना याद दिलाये अपना कमरा साफ़ कर देगी। इसलिये क्योंकि वह प्रतिबद्ध है और उसमें स्वयं को प्रतिबद्ध बनाये रखने का अनुशासन है। आपकी पुत्री वह मूल्यवान संपत्ति है, वह मुर्गी है, जो सोने का अंडा दे सकती है।

परंतु अगर आपका पैरेडाइम उत्पादन पर यानी कमरे को साफ़ कराने पर ही केंद्रित है, तो हो सकता है आपको उससे काम करवाने के लिये बार-बार कहना या टोकना पड़े। हो सकता है आप अपने प्रयास बढ़ाकर उस पर चिल्लाने लगें या उसे धमकी देने लगें। इस तरह सोने का अंडा पाने की इच्छा की वजह से आप मुर्गी की सेहत को कमज़ोर बना देते हैं।

आइये, मैं आपको अपनी एक बेटी के साथ अपना एक रोचक पीसी अनुभव बताता हूँ। हम व्यक्तिगत **डेटिंग** पर जाने की योजना बना रहे थें। मैं आपको बताना चाहूँगा कि मैं अपने हर बच्चे के साथ नियमित रूप से **डेटिंग** पर जाना पसंद करता हूँ। हमने यह पाया है कि इस अवसर का इंतज़ार करना उसका अनुभव करने जितना ही संतुष्टिदायक होता है।

इसलिये मैं अपनी पुत्री के पास गया और उससे बोला, "बेटा, आज रात हम बाहर जाने वाले हैं। बोलो, तुम क्या करना चाहती हो?"

उसने जवाब दिया, "छोड़िये डैडी, रहने दीजिये।"

मैंने कहा, "नहीं, सचमुच बताओ, तुम क्या करना चाहती हो?"

उसने आख़िरकार कहा, "देखिये, जो मैं चाहती हूँ, वह आपको पसंद नहीं आयेगा।"

मैंने गंभीरता से कहा, "देखो बेटा, मुझे ज़रूर पसंद आयेगा। हम लोग इकट्ठे कहाँ जायेंगे, यह फ़ैसला तुम करोगी।"

उसने जवाब दिया, "मैं **स्टार वार्स** फ़िल्म देखने जाना चाहती हूँ। परंतु मैं जानती हूँ कि आपको **स्टार वार्स** पसंद नहीं है। आप इससे पहले वाली फ़िल्म में सो गये थे। आपको इस तरह की फ़ैंटेसी फ़िल्में पसंद नहीं हैं। रहने दीजिये, डैडी।"

"नहीं बेटा, अगर तुम यही चाहती हो, तो मुझे भी यह अच्छा लगेगा।"

"डैडी, आप इस बारे में परेशान न हों। यह ज़रूरी तो नहीं है कि हम हमेशा अपनी डेट पर बाहर जायें।" वह थोड़ा ठहरकर बोली, "परंतु क्या आप जानते हैं कि **स्टार वार्स** आपको पसंद क्यों नहीं आती? ऐसा इसलिये है, क्योंकि आप जेडी नाइट के जीवनदर्शन और प्रशिक्षण को नहीं समझते हैं।"

"क्या?"

"डैडी, आप जो सिद्धांत सिखाते हैं, दरअसल जेडी नाइट को भी उन्हीं सिद्धांतों के अनुरूप प्रशिक्षित किया जाता है।"

"वाक़ई? तब तो फिर हम **स्टार वार्स** दखेने ज़रूर चलेंगे!"

और हम गये। वह मेरे पास बैठी और उसने मुझे पैरेडाइम समझाया। मैं उसका विद्यार्थी बन गया और उससे सीखने लगा। यह बहुत ही आनंददायक अनुभव था। अब मैं पूरी फ़िल्म में एक नया पैरेडाइम देख सकता था। अब मैं यह समझ गया था कि जेडी नाइट के प्रशिक्षण की मूलभूत फ़िलॉसफ़ी विभिन्न परिस्थितियों में किस तरह सामने

आती है।

यह कोई पूर्व-नियोजित पी अनुभव नहीं था, बल्कि पीसी निवेश का अप्रत्याशित फल था। इससे हमारा रिश्ता मज़बूत हुआ और हमें आनंद भी आया। साथ ही, हमें सोने के अंडे का लाभ भी मिला, क्योंकि मुर्गी यानी हमारे रिश्ते की गुणवत्ता को भरपेट भोजन मिला था।

संगठनात्मक पीसी

किसी भी सही सिद्धांत का एक अत्यंत महत्वपूर्ण पहलू यह होता है कि यह इतना तर्कसंगत हो कि इसे बहुत सी परिस्थितियों में अपनाया जा सके। इस पूरी पुस्तक में मैं उन तरीक़ों पर चर्चा करूँगा, जिनके द्वारा इन सिद्धांतों को व्यक्तियों के साथ-साथ संगठनों (organisations) में भी अपनाया जा सकता है, जिनमें परिवार भी शामिल हैं।

जब लोग संगठनों में भौतिक संपत्तियों के प्रयोग में पी/पीसी संतुलन का सम्मान नहीं करते हैं, तो वे संगठन की प्रभावकारिता को कम कर देते हैं। यही नहीं, वे अक्सर मरती हुई मुर्गी दूसरों के पास छोड़ जाते हैं।

उदाहरण के लिये, एक व्यक्ति किसी मशीन यानी भौतिक संपत्ति का प्रभारी है। वह अपने वरिष्ठ अधिकारियों को प्रभावित करने के लिये बहुत उत्सुक है। संभवतः कंपनी तेज़ी से प्रगति कर रही है और प्रमोशन जल्दी-जल्दी हो रहे हैं। इसलिये वह अधिकतम उत्पादन करता है और मशीनों के रखरखाव के लिये एक दिन भी काम नहीं रोकता। वह मशीन को दिन-रात चलाता है। परिणामस्वरूप उत्पादन बहुत ज़्यादा होता है, लागत कम लगती है और लाभ आसमान छूने लगता है। कुछ ही समय में उसे प्रमोशन मिल जाता है। सोने का अंडा!

परंतु मान लीजिये आप उसकी जगह पर नौकरी करने आते हैं। आपको विरासत में एक बीमार मुर्गी मिलती है, क्योंकि अब तक मशीन के पुर्ज़े घिस चुके हैं और यह ख़राब होने लगी है। आपको मशीनों के रखरखाव के लिये कई दिनों तक काम बंद करना पड़ता है और ख़र्च भी करना पड़ता है। लागत आसमान छूने लगती है और लाभ रसातल को। सोने के अंडों के नुक़सान के लिये दोष किसे दिया जाता है? आपको। सच्चाई यह है कि संपत्ति आपके पहले वाले सुपरवाइज़र ने नष्ट की थी, परंतु हिसाब-किताब रखने वालों ने सिर्फ़ कंपनी के उत्पादन, लागत और लाभ का रिकॉर्ड रखा।

जब किसी संगठन की मानवीय संपत्तियों यानी ग्राहकों और कर्मचारियों पर पी/पीसी संतुलन को लागू किया जाता है, तब यह विशेष महत्वपूर्ण हो जाता है।

मैं एक ऐसे रेस्तराँ को जानता हूँ, जहाँ बहुत बढ़िया फ़िश सूप मिलता था। यह रेस्तराँ हर दिन लंच के समय ग्राहकों से खचाखच भरा रहता था। फिर एक दिन इसे बेच दिया गया। इसके नये मालिक ने सोने के अंडे पर ध्यान केंद्रित किया और वह सूप में ज़्यादा पानी मिलाने लगा। एक महीने तक लागत कम होने तथा आमदनी बराबर रहने के कारण लाभ बहुत बढ़ गया। परंतु धीरे-धीरे ग्राहक कम होने लगे। विश्वास उठ चुका था, इसलिये बिज़नेस भी चौपट हो गया। नये मालिक के होश उड़ गये। उसने इसे दुबारा पहले जैसा लोकप्रिय बनाने की बहुत कोशिश की, परंतु कोई फ़ायदा नहीं हुआ। उसने ग्राहकों की उपेक्षा की थी, उनका विश्वास तोड़ा था और उनकी वफ़ादारी की संपत्ति खो दी थी। अब वह मुर्गी ही नहीं बची थी, जो सोने का अंडा दे सके।

ऐसे बहुत से संगठन हैं, जहाँ ग्राहकों के बारे में तो बहुत बातें होती हैं, परंतु उन लोगों को पूरी तरह अनदेखा कर दिया जाता है, जो ग्राहकों के संपर्क में आते हैं - यानी कर्मचारी। पीसी सिद्धांत यह है कि **आप अपने कर्मचारियों के साथ हमेशा वैसा ही व्यवहार करें, जैसा आप उनसे अपने सर्वश्रेष्ठ ग्राहकों से करवाना चाहते हैं।**

आप किसी आदमी के हाथ तो ख़रीद सकते हैं, परंतु उसका दिल नहीं ख़रीद सकते, जहाँ उसके उत्साह और वफ़ादारी का निवास है। आप उसकी कमर तो ख़रीद सकते हैं, परंतु उसका दिमाग़ नहीं ख़रीद सकते, जहाँ उसकी रचनात्मकता, बुद्धि और कुशलता का निवास है।

पीसी का अर्थ यह है कि आप अपने कर्मचारियों को स्वेच्छा से काम करने वाले स्वयंसेवक समझकर उनसे भी उसी तरह व्यवहार करें, जिस तरह आप अपने ग्राहकों से करते हैं। आख़िर कर्मचारी स्वेच्छा से काम करने वाले स्वयंसेवक ही तो हैं, क्योंकि वे अपने सर्वोत्तम हिस्सों यानी अपने दिल और दिमाग़ को अपनी इच्छा से आपकी सेवा में लगाते हैं।

मैं एक बार एक समूह में था, जहाँ किसी ने पूछा, “आलसी और अयोग्य कर्मचारियों को किस तरह सही साँचे

में ढाला जाये?" एक आदमी ने जवाब दिया, "हथगोले फेंक दो!" कई लोग मर्दाना मैनेजमेंट के इस सुझाव पर ख़ुश हुए, क्योंकि उनके हिसाब से सुपरवाइज़िंग की सही नीति यही थी, "या तो सुधर जाओ, वरना दफ़ा हो जाओ।"

परंतु समूह में मौज़ूद एक अन्य व्यक्ति ने पूछा, "टुकड़े कौन उठायेगा?"

"टुकड़े बचेंगे ही नहीं।"

वह व्यक्ति बोला, "तो फिर आप अपने ग्राहकों के साथ भी ऐसा ही क्यों नहीं करते? उनसे साफ़ शब्दों में कह दें, 'सुनिये, अगर आप ख़रीदना नहीं चाहते, तो तत्काल यहाँ से दफ़ा हो जायें।'"

उसने कहा, "आप ग्राहकों के साथ ऐसा नहीं कर सकते।"

"तो फिर आप अपने कर्मचारियों के साथ ऐसा कैसे कर सकते हैं?"

"क्योंकि वे आपकी नौकरी करते हैं।"

"मैं समझ गया। अब आप यह बतायें, क्या आपके कर्मचारी आपके प्रति समर्पित हैं? क्या वे कड़ी मेहनत करते हैं? आपकी कंपनी के कितने लोग नौकरी छोड़कर दूसरी कंपनियों में चले जाते हैं?"

"क्या आप मज़ाक़ कर रहे हैं? आजकल अच्छे लोग मिलते ही कहाँ हैं? ज़्यादातर कर्मचारी नौकरी छोड़कर चले जाते हैं, बहुत ज़्यादा छुट्टियाँ लेते हैं, हमारे काम के साथ-साथ पार्टटाइम काम भी करते हैं। लोगों को आजकल कंपनी की ज़रा भी परवाह नहीं है।"

सोने के अंडों की ही परवाह करने वाले नज़रिये या पैरेडाइम पर ध्यान केंद्रित करके आप सामने वाले व्यक्ति के दिल और दिमाग़ की सशक्त ऊर्जा का दोहन नहीं कर सकते। अल्प अवधि में कंपनी का लाभ महत्वपूर्ण तो है, परंतु यह सबसे महत्वपूर्ण नहीं है।

प्रभावकारिता संतुलन में निहित है। पी परिणामों पर अत्यधिक ध्यान केंद्रित करने का नतीजा अक्सर यह होता है कि सेहत बिगड़ जाती है, मशीनें ख़राब हो जाती हैं, बैंक अकाउंट ख़ाली हो जाते हैं और रिश्ते टूट जाते हैं। पीसी पर ज़रूरत से ज़्यादा ध्यान देना उस व्यक्ति की तरह है, जो हर दिन तीन-चार घंटे दौड़ता है और शेखी बघारता है कि ऐसा करने से उसकी उम्र दस साल बढ़ जायेगी। उसे इस बात का एहसास ही नहीं होता कि वह लगभग इतना ही समय दौड़ने में लगा रहा है। या फिर यह उस व्यक्ति की तरह है, जो जीवन भर स्कूल-कॉलेज में गुज़ार देता है, कभी कोई उत्पादन नहीं करता और दूसरों के सोने के अंडों पर जीता है, यानी शाश्वत विद्यार्थी सिन्ड्रोम (eternal student syndrome) का शिकार बना रहता है।

पी/पीसी संतुलन यानी सोने के अंडे (उत्पादन) और मुर्गी की सेहत व कल्याण (उत्पादन क्षमता) के बीच संतुलन बनाना अक्सर एक मुश्किल निर्णय होता है। परंतु मेरे विचार से यही प्रभावकारिता का वास्तविक सार है। यह अल्प अवधि के परिणामों को दीर्घ अवधि के परिणामों के साथ संतुलित करता है। यह शिक्षा हासिल करते समय अच्छे नंबर लाने तथा उसकी क़ीमत अदा करने के बीच संतुलन स्थापित करता है। यह कमरे को साफ़ रखने की इच्छा तथा पुत्री के साथ एक ऐसा रिश्ता बनाने के बीच में संतुलन स्थापित करता है, जिससे पुत्री इस काम को करने के लिये भीतर से संकल्पवान हो और वह ख़ुशी-ख़ुशी, इच्छा से तथा बिना निगरानी के यह काम कर दे।

यह एक ऐसा सिद्धांत है, जिसे आप अपने जीवन में सही साबित होते देख सकते हैं। जब आप सोने के अधिक अंडे पाने के लिये दिन-रात ज़रूरत से ज़्यादा मेहनत करते हैं और बीमार हो जाते हैं या बहुत ज़्यादा थक जाते हैं, तो इस वजह से आप अगले दिन बिलकुल भी उत्पादन नहीं कर पाते। दूसरी तरफ़, अगर आप रात को अच्छी नींद ले लेते हैं, तो सुबह जागने पर आप पूरे दिन उत्पादन करने के लिये तैयार होते हैं।

इस सिद्धांत को आप तब भी सही साबित होते देख सकते हैं, जब आप किसी से अपना मनचाहा काम करवाने के लिये उस पर दबाव डालते हैं, परंतु इसके बाद आपको यह महसूस होता है कि संबंध कमज़ोर हो गये हैं। दूसरी तरफ़, जब आप किसी संबंध को मज़बूत बनाने में पर्याप्त समय लगाते हैं, तो आप देखते हैं कि साथ काम करने और संवाद करने की इच्छा तथा योग्यता बहुत अधिक बढ़ गई हैं।

पी/पीसी संतुलन प्रभावकारिता का वास्तविक सार है। यह जीवन के हर क्षेत्र में सही साबित होता है। चाहे हम इसके साथ काम करें या इसके ख़िलाफ़, यह हमेशा विद्यमान रहता है। यह लाइटहाउस है। यह प्रभावकारिता की वह परिभाषा और पैरेडाइम है, जिस पर इस पुस्तक की सात आदतें आधारित हैं।

इस पुस्तक का प्रयोग कैसे करें

इससे पहले कि हम अति प्रभावकारी लोगों की सात आदतों पर काम करना शुरू करें, मैं आपको दो पैरेडाइम परिवर्तनों का सुझाव देना चाहूँगा, जो इस पुस्तक से मिलने वाले लाभ को बहुत बढ़ा देंगे।

सबसे पहले तो मैं आपको यह सुझाव दूँगा कि आप इसे पुस्तक के रूप में न "देखें," यानी आप यह न समझें कि आपको बस इसे एक बार पढ़कर रख देना है।

हो सकता है कि पूरी पुस्तक की जानकारी हासिल करने के लिये आप इसे एक बार में लगातार पूरा पढ़ना चाहें। बहरहाल, पुस्तक की सामग्री को इस तरह तैयार किया गया है, ताकि परिवर्तन तथा विकास की सतत प्रक्रिया में यह हमेशा आपके सहयोगी की भूमिका निभाये। इसे विकास के बढ़ते क्रम में व्यवस्थित किया गया है। हर आदत के अंत में उसे जीवन में अपनाने के सुझाव दिये गये हैं, ताकि जैसे ही आप तैयार हों, आप किसी विशेष आदत का अध्ययन करके उस पर ध्यान केंद्रित कर सकें।

जब आप आदतों को समझने और उन पर अमल करने के अधिक ऊँचे स्तरों की ओर बढ़ते जायें, तो आप हर आदत में दिये गये सिद्धांतों को बार-बार पढ़कर अपने ज्ञान, योग्यता और इच्छा का विस्तार करने की कोशिश कर सकते हैं।

मेरा दूसरा सुझाव यह है कि आप इस पुस्तक के प्रति अपने पैरेडाइम को बदल लें। इस पुस्तक को सीखने वाले विद्यार्थी की भूमिका के बजाय आप इसे सिखाने वाले शिक्षक की भूमिका में आ जायें। **अंदर से बाहर की ओर** की नीति पर चलें। इसे किसी दूसरे को बताने या इस पर चर्चा करने के उद्देश्य से पढ़ें। यह लक्ष्य बना लें कि इसे सीखने के 48 घंटे के भीतर आप इस बारे में किसी दूसरे को सिखायेंगे या इस पर चर्चा करेंगे।

उदाहरण के लिये, अगर आपको यह पता होता कि आपको अगले 48 घंटे के भीतर किसी को पी/पीसी संतुलन के बारे में सिखाना है, तो क्या आपने पुस्तक को अलग ढंग से पढ़ा होता? जब आप इस अध्याय का अंतिम हिस्सा पढ़ रहे हैं, तो इसे आज़माकर देखें। इस तरह पढ़ें, जैसे आप इसे अपने जीवनसाथी, बच्चे, व्यावसायिक सहयोगी या मित्र को आज-कल में सिखाने वाले हैं, जब यह आपके दिमाग़ में तरोताज़ा हो। अपनी मानसिक तथा भावनात्मक सोच में फ़र्क़ आपको ख़ुद ही नज़र आ जायेगा।

मैं गारंटी देता हूँ कि अगर आप अगले अध्यायों की सामग्री को इस तरीक़े से पढ़ेंगे, तो इससे आपको न सिर्फ़ पढ़ी हुई सामग्री ज़्यादा अच्छी तरह याद रहेगी, बल्कि आपका दृष्टिकोण भी विस्तृत हो जायेगा, आपकी समझ गहरी हो जायेगी और इन आदतों को जीवन में उतारने की प्रेरणा भी बढ़ जायेगी।

इसके अलावा, जब आप अपने द्वारा सीखे सिद्धांत खुलेपन और ईमानदारी से दूसरों को बतायेंगे, तो आपको यह देखकर आश्चर्य होगा कि आपके बारे में लोगों के नकारात्मक विचार या अनुभूतियाँ ग़ायब होने लगी हैं। जिन लोगों को आप ये आदतें सिखायेंगे, वे आपको एक बदलते और विकसित होते व्यक्ति के रूप में देखेंगे। जब आप अपने जीवन में सात आदतों पर अमल करेंगे, तो लोग आपके इस काम में आपकी ज़्यादा मदद करेंगे और आपका ज़्यादा समर्थन करेंगे। हो सकता है आपके साथ वे भी अपने जीवन में इन आदतों पर अमल करने लगें।

आप क्या आशा कर सकते हैं

अंतिम विश्लेषण में, जैसा मैरिलिन फ़र्ग्युसन ने कहा था, "कोई भी किसी दूसरे को परिवर्तन के लिये तैयार नहीं कर सकता। हम सब अपने परिवर्तन के द्वार की रक्षा करते हैं, जिसे सिर्फ़ भीतर से ही खोला जा सकता है। हम किसी दूसरे के परिवर्तन का द्वार नहीं खोल सकते, न तो बहस से, न ही भावनात्मक आग्रह से।"

अगर आप सात आदतों में समाहित सिद्धांतों को समझने और जीवन में उतारने के लिये सचमुच अपने "परिवर्तन के द्वार" को खोलने का फ़ैसला करते हैं, तो मैं आपको आश्वस्त करना चाहता हूँ कि कई सकारात्मक परिवर्तन होंगे।

सबसे पहले तो आपकी प्रगति **विकासवादी** होगी, परंतु अंतिम परिणाम **क्रांतिकारी** होगा। क्या आप इस बात से सहमत नहीं हैं कि अगर पूरी तरह अमल किया जाये, तो सिर्फ़ पी/पीसी संतुलन का सिद्धांत ही अधिकांश व्यक्तियों और संगठनों की कायापलट कर देगा?

व्यक्तिगत विजय की आदतों यानी पहली तीन आदतों के लिये "परिवर्तन के द्वार" खोलने का परिणाम यह होगा कि आपका आत्मविश्वास बढ़ जायेगा। आप ख़ुद को अधिक गहरे तथा सार्थक ढंग से जान पायेंगे। आप अपने स्वभाव, अपने गहनतम जीवनमूल्यों और योगदान देने की अपनी अनूठी क्षमता से परिचित होंगे। जब आप अपने जीवनमूल्यों को जियेंगे, तो आपको पहचान, ईमानदारी, नियंत्रण और आंतरिक मार्गदर्शन का एहसास होगा।

यह एहसास आपके जीवन में उल्लास और शांति भर देगा। दूसरों से तुलना करने या दूसरों की धारणाओं के बजाय आप ख़ुद को अपने भीतर से परिभाषित करेंगे। तब "ग़लत" और "सही" का संबंध भी इस बात से नहीं होगा कि किसी दूसरे को इस बात का पता चलेगा या नहीं।

विसंगति यह है कि जब आप इस बारे में कम परवाह करेंगे कि दूसरे आपके बारे में क्या सोचते हैं, तो आप इस बारे में अधिक परवाह करने लगेंगे कि दूसरे अपने बारे में या अपने संसार के बारे में क्या सोचते हैं, जिनमें आपके साथ उनके संबंध भी शामिल हैं। तब आप दूसरों की कमज़ोरियों पर अपना भावनात्मक घरौंदा नहीं बनायेंगे। इसके अलावा आप पायेंगे कि परिवर्तन ज़्यादा आसान और वांछनीय है, क्योंकि बहुत गहराई में बिलकुल केंद्र में एक ऐसी चीज़ है, जो मूलतः अपरिवर्तनीय है।

फिर जब आप अगली तीन आदतों यानी सार्वजनिक विजय की आदतों पर आयेंगे, तो आप अपने कमज़ोर या टूटे महत्वपूर्ण संबंधों को सुधारने तथा दुबारा बनाने के लिये उपाय तथा इच्छा दोनों का निवेश करेंगे। अच्छे संबंध न सिर्फ़ सुधर जायेंगे, बल्कि अधिक गहरे, ठोस, रचनात्मक और रोमांचक भी बन जायेंगे।

अगर सातवीं आदत को गहराई से अंदर बिठा लिया जाये, तो यह पहली छह आदतों का नवीनीकरण कर देगी। यह आपको सचमुच आत्मनिर्भर बना देगी और प्रभावकारी परस्पर-निर्भरता में सक्षम भी। इसके द्वारा आप अपनी बैटरियाँ ख़ुद चार्ज कर सकते हैं।

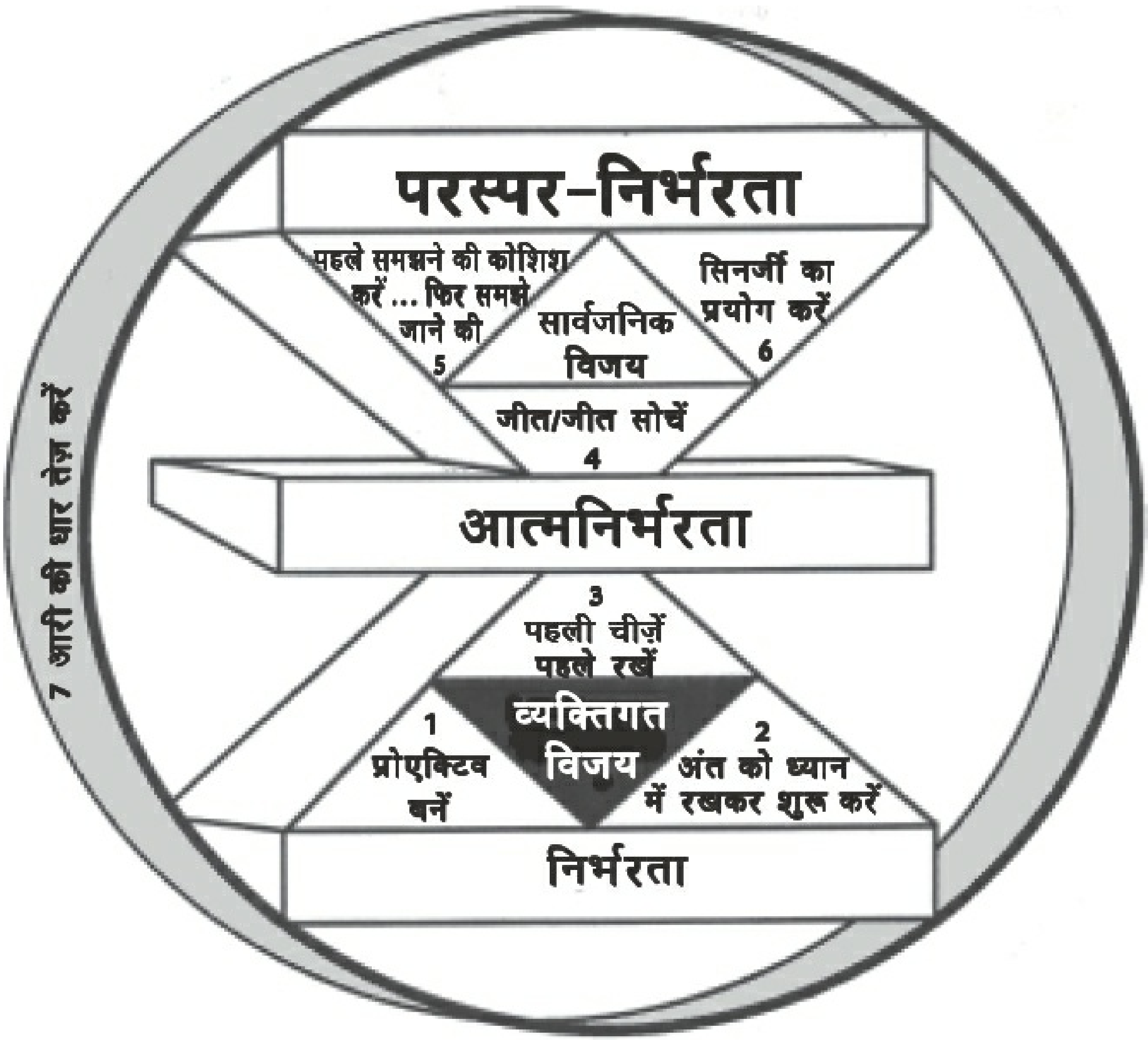
चाहे आपकी वर्तमान स्थिति जो भी हो, मैं आपको विश्वास दिलाता हूँ कि आपका असली स्वरूप आपकी आदतें नहीं हैं। आप ख़ुद को पराजित करने वाले व्यवहार की पुरानी आदतों को छोड़कर नई आदतें डाल सकते हैं। आप प्रभावकारिता, सुख और विश्वास पर आधारित संबंधों की नई आदतें सीख सकते हैं।

मैं आपकी सचमुच परवाह करता हूँ, इसलिये मैं आपको प्रोत्साहित करता हूँ कि जब आप इन आदतों का अध्ययन करें, तो अपने विकास तथा परिवर्तन के द्वार खोल लें। ख़ुद के साथ धैर्य से काम लें। आत्म-विकास एक नाज़ुक चीज़ है; यह एक पवित्र स्थान है। इससे बड़ा निवेश दूसरा नहीं है।

ज़ाहिर है यह तुरत-फुरत या फटाफट होने वाला काम नहीं है। परंतु मैं आपको आश्वस्त करता हूँ कि आपको लाभ मिलेंगे और इतनी जल्दी मिलेंगे कि आप प्रोत्साहित हो जायेंगे। थॉमस पेन के शब्दों में, "जो चीज़ बहुत आसानी से मिल जाती है, उसे हम बहुत कम महत्व देते हैं। सिर्फ़ कठिनाई से हासिल होने वाली चीज़ों को ही महत्व दिया जाता है। ईश्वर जानता है कि अपनी वस्तुओं की सही क़ीमत कैसे तय की जाये।"

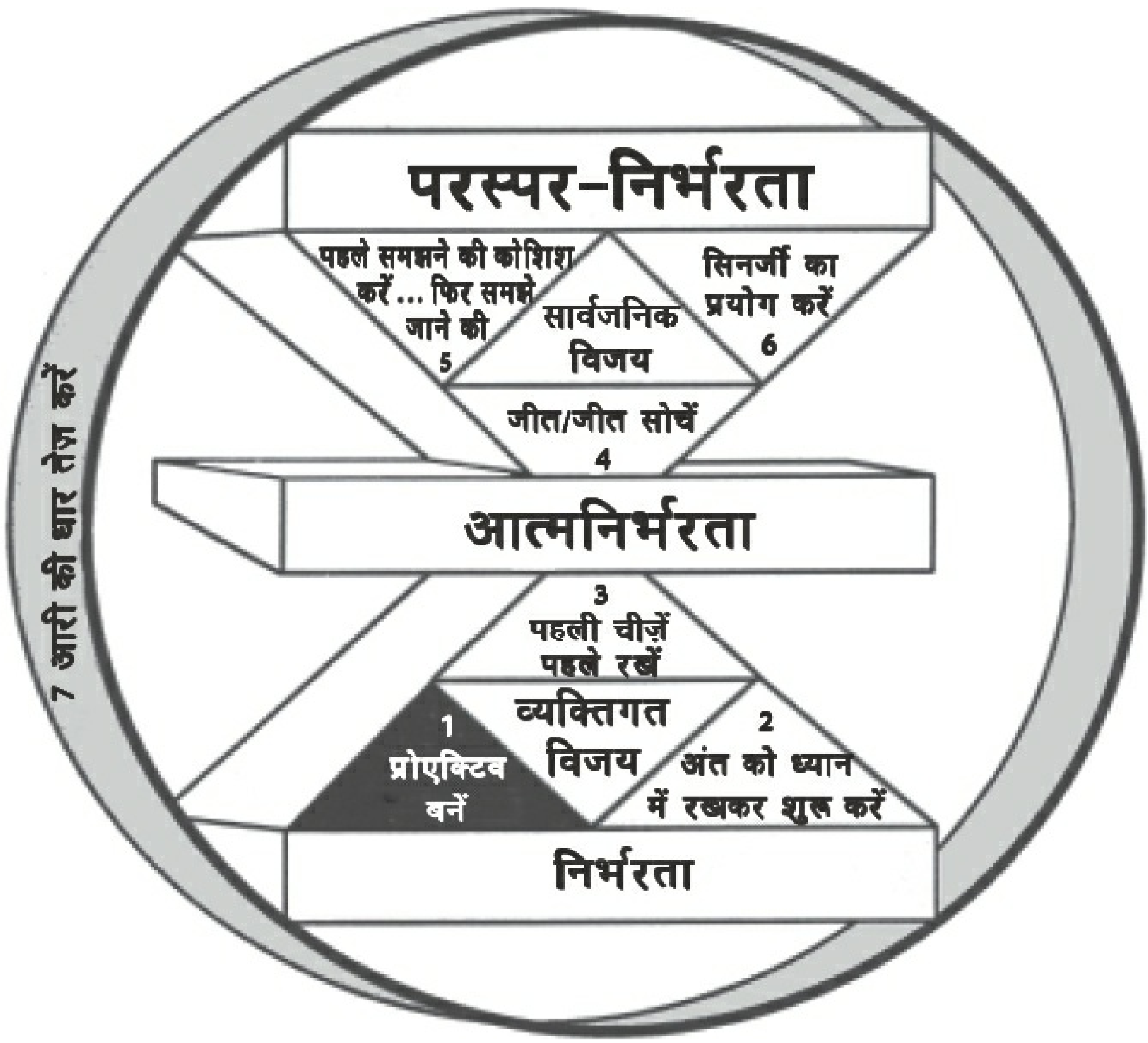
खंड दो

व्यक्तिगत विजय



पहली आदत

प्रोएक्टिव बनें



व्यक्तिगत अवलोकन के सिद्धांत

मेरी जानकारी में इससे अधिक उत्साहवर्धक तथ्य और कोई नहीं है कि मनुष्य में सचेतन प्रयास द्वारा अपने जीवन को ऊँचा उठाने की निर्विवाद योग्यता होती है।

• हेनरी डेविड थोरो

इस पुस्तक को पढ़ते समय ख़ुद से अलग हटकर खड़े होने की कोशिश करें। अपनी चेतना को कमरे के ऊपरी कोने में केंद्रित करके सोचें कि आप वहाँ खड़े होकर अपने मस्तिष्क की आँख से ख़ुद को पढ़ते देख रहे हैं। क्या आप ख़ुद को उस तरह देख सकते हैं, जैसे आप किसी दूसरे को देख रहे हों?

अब एक और काम करें। अपनी वर्तमान अवस्था के बारे में सोचें। क्या आप इसे पहचान सकते हैं? आप इस समय क्या महसूस कर रहे हैं? आप अपनी वर्तमान मानसिक अवस्था का वर्णन किस तरह करेंगे?

अब एक पल के लिये इस बारे में सोचें कि आपका मस्तिष्क किस तरह काम कर रहा है। क्या यह फुर्तीला और चौकस है? क्या आपको ऐसा लगता है कि आपका मस्तिष्क इस समय दो भागों में बँटा हुआ है? एक तरफ़ तो आपका मस्तिष्क यह मानसिक अभ्यास कर रहा है और दूसरी तरफ़ यह मूल्यांकन कर रहा है कि इससे क्या सबक़ मिलेगा।

आपने अभी जो किया है, वह करने की योग्यता सिर्फ़ मनुष्यों में होती है। जानवरों में यह योग्यता नहीं होती। हम इसे "आत्म-जागरूकता" या अपनी विचार-प्रक्रिया के बारे में सोचने की योग्यता कहते हैं। इसी वजह से मनुष्य दुनिया की समस्त वस्तुओं का स्वामी है और पीढ़ी दर पीढ़ी महत्वपूर्ण प्रगति कर रहा है।

यही वजह है कि हम दूसरों के अनुभवों के साथ-साथ अपने अनुभवों का भी मूल्यांकन कर सकते हैं और उनसे सीख सकते हैं। यही वजह है कि हम नई आदतें डाल सकते हैं और पुरानी आदतें छोड़ सकते हैं।

हमारी भावनायें हमारा सच्चा स्वरूप नहीं हैं। हमारे मूड भी हमारा सच्चा स्वरूप नहीं हैं। हमारे विचार भी हमारा सच्चा स्वरूप नहीं हैं। हम इन चीज़ों के बारे में सोच सकते हैं, यह तथ्य हमें इन चीज़ों तथा प्राणी जगत से अलग करता है। आत्म-जागरूकता हमें अलग खड़े होने में सक्षम बनाती है और उस तरीक़े की जाँच करने में भी, जिससे हम ख़ुद को "देखते" हैं - हमारे स्वयं के पैरेडाइम की, जो प्रभावकारिता का सबसे मूलभूत पैरेडाइम है। यह न सिर्फ़ हमारे नज़रिये तथा व्यवहार को प्रभावित करता है, बल्कि इस बात को भी प्रभावित करता है कि हम दूसरे लोगों को किस तरह देखते हैं। यह मानव जाति के मूलभूत स्वभाव का हमारा नक़्शा बन जाता है।

दरअसल जब तक हम इस बात पर ध्यान नहीं देते कि हम ख़ुद को किस तरह देखते हैं (और दूसरों को किस तरह देखते हैं), तब तक हम यह नहीं समझ सकेंगे कि दूसरे स्वयं को और उनके संसार को किस तरह देखते तथा अनुभव करते हैं। यह ज्ञान न होने से हम उनके व्यवहार का विश्लेषण करते समय उन पर अपने इरादे थोप देंगे और इसके बावज़ूद ख़ुद को निष्पक्ष समझेंगे।

यह हमारी व्यक्तिगत क्षमता को बहुत सीमित कर देता है और दूसरों से जुड़ने की हमारी योग्यता को भी। परंतु आत्म-जागरूकता की अनूठी मानवीय प्रतिभा की बदौलत हम अपने पैरेडाइम्स की जाँच कर सकते हैं। हम यह तय करने के लिये उनकी जाँच कर सकते हैं कि वे वास्तविकता या सिद्धांतों पर आधारित हैं या फिर वे कंडीशनिंग तथा परिस्थितियों का परिणाम हैं।

सामाजिक दर्पण

मान लीजिये हमारे मन में अपनी सिर्फ़ वही छवि है, जो सामाजिक दर्पण में दिखाई देती है - यानी यह वर्तमान

सामाजिक पैरेडाइम तथा हमारे आसपास के लोगों के विचारों, अनुभूतियों और पैरेडाइम्स से उत्पन्न होती है। अगर हम ऐसी छवि देखते हैं, तो अपने बारे में हमारे विचार किसी मेले के विचित्र शीशों में दिखते प्रतिबिंब की तरह होंगे।

"तुम कभी समय पर नहीं आते हो।"

"तुम कभी चीज़ों को व्यवस्थित क्यों नहीं रख पाते हो?"

"तुम्हें तो कलाकार होना चाहिये!"

"तुम घोड़े की तरह खाते हो!"

"मुझे यक़ीन नहीं होता कि तुम जीत गये!"

"यह बहुत आसान है, फिर भी तुम्हारी समझ में क्यों नहीं आ रहा है?"

ये अवलोकन अव्यवस्थित और असंगत हैं। प्रायः इस तरह के अवलोकन प्रतिबिंब कम और दूसरों के विचारों का प्रक्षेपण (projection) ज़्यादा होते हैं। ये हमारे वास्तविक स्वरूप का सटीक या त्रुटिहीन प्रतिबिंब नहीं दिखाते। इसके बजाय इनसे यह पता चलता है कि हमें जानकारी देने वाले लोगों की चिंतायें और चारित्रिक कमज़ोरियाँ क्या हैं।

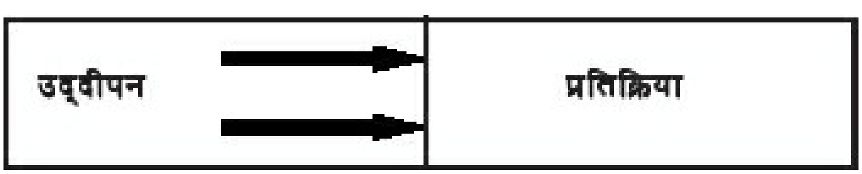
वर्तमान सामाजिक पैरेडाइम का प्रतिबिंब हमें बताता है कि हम काफ़ी हद तक कंडीशनिंग और परिस्थितियों द्वारा निर्धारित होते हैं। हालाँकि हम कंडीशनिंग को अपने जीवन की प्रबल शक्ति के रूप में स्वीकार करते हैं, परंतु अगर हम कहें कि हम सिर्फ़ इसी के द्वारा **निर्धारित** होते हैं और हमारा इस पर कोई नियंत्रण नहीं है, तो हमारा नक़्शा पूरी तरह अलग होगा।

वास्तव में तीन सामाजिक नक़्शे होते हैं - नियतिवाद की तीन सबसे लोकप्रिय अवधारणायें हैं, जो अलग-अलग या सामूहिक रूप से मानव स्वभाव की व्याख्या करती हैं। **आनुवंशिक नियतिवाद** (Genetic determinism) मूलतः कहता है कि आपके बाप-दादाओं के कारण आप इस तरह के हैं। इसीलिये आपका स्वभाव ऐसा है। आपके परदादाओं का ग़ुस्सा तेज़ था और यह आपके भी डी.एन.ए. में आ गया है। यह पीढ़ियों से चला आ रहा है और आपको यह विरासत में मिला है। इसके अलावा, आप आयरलैंड के हैं और ग़ुस्सा आयरलैंड के लोगों के स्वभाव में होता है।

मानसिक नियतिवाद (Psychic determinism) मूलतः कहता है कि आपके माता-पिता के कारण आप इस तरह के हैं। आपके पालन-पोषण और बचपन के अनुभवों ने आपकी व्यक्तिगत प्रवृत्तियों और चारित्रिक संरचना को आकार दिया है। इसीलिये आप किसी समूह के सामने खड़े होने में डरते हैं। आपके माता-पिता ने आपको इसी तरीक़े से पाला है। अगर आप कोई ग़लती कर देते हैं, तो आपको बहुत ज़्यादा अपराधबोध इसलिये होता है क्योंकि आपको अपने दिल की गहराई में वह भावनात्मक प्रोग्रामिंग "याद" है, जब आप बहुत असुरक्षित, कोमल और निर्भर थे। आपको वह भावनात्मक दंड, अस्वीकृति तथा किसी दूसरे के साथ हुई तुलना "याद" है, जब आपने अपेक्षा के अनुरूप अच्छा प्रदर्शन नहीं किया था।

परिवेशीय नियतिवाद (Environmental determinism) मूलतः कहता है कि अपने बॉस के कारण आप ऐसे हैं - या अपने जीवनसाथी के कारण या अपने उद्दंड किशोर पुत्र या अपनी आर्थिक स्थिति या फिर राष्ट्रीय नीतियों के कारण। आपके परिवेश में मौज़ूद कोई व्यक्ति या वस्तु आपकी इस स्थिति के लिये ज़िम्मेदार है।

इनमें से हर नक़्शा उद्दीपन/प्रतिक्रिया सिद्धांत (stimulus/response theory) पर आधारित है। इस सिद्धांत के बारे में सोचते समय हम अक्सर कुत्तों के साथ पाव्लोव के प्रयोगों के संदर्भ में सोचते हैं। मूलभूत विचार यह है कि हमारी कंडीशनिंग इस तरह हुई है, ताकि हम किसी विशिष्ट उद्दीपन पर एक विशिष्ट तरीक़े से प्रतिक्रिया करें।



ये नियतिवादी नक़्शे क्षेत्र का कितना सटीक और प्रभावी वर्णन करते हैं? ये दर्पण मनुष्य के वास्तविक स्वभाव की कितनी स्पष्ट छवि दिखाते हैं? क्या ये स्वयं पूरी होने वाली भविष्यवाणियाँ हैं? क्या ये उन सिद्धांतों पर आधारित

हैं, जिन्हें हम अपने भीतर तर्कसंगत ठहरा सकते हैं?

उद्दीपन और प्रतिक्रिया के बीच

इन सवालों के जवाब में मैं आपको विक्टर फ़्रैंकल की प्रेरणादायी कहानी सुनाना चाहूँगा:

फ़्रैंकल एक नियतिवादी थे। वे फ़्रॉयड की मनोवैज्ञानिक परंपरा के समर्थक थे, जिसके अनुसार आपके साथ बचपन में जो भी होता है, उसी से आपका चरित्र और व्यक्तित्व बनता है। यही मूल रूप से आपके पूरे जीवन को नियंत्रित करता है। आपके जीवन की सीमायें और दायरे पहले से ही तय हो चुके हैं और बुनियादी तौर पर आप इस बारे में ज़्यादा कुछ नहीं कर सकते।

फ़्रैंकल एक यहूदी मनोवैज्ञानिक थे। उन्हें जर्मनी के नाज़ी मृत्यु शिविरों में क़ैद करके रखा गया, जहाँ उन्हें अमानवीय यातना का शिकार होना पड़ा। उन्हें दी गई यातनायें मानवीय गरिमा के इतनी प्रतिकूल और वीभत्स थीं कि हम उनकी बात करते समय भी काँप उठते हैं।

उनके माता-पिता, भाई और पत्नी शिविरों में मर गये या उन्हें गैस की भट्टी में झोंक दिया गया। उनकी बहन को छोड़कर उनका पूरा परिवार ख़त्म हो गया। ख़ुद फ़्रैंकल ने भी बहुत यातनायें झेलीं तथा अनगिनत अपमान सहे। उन्हें यह तक मालूम नहीं था कि उनके साथ अगले पल क्या होने वाला है? क्या उन्हें गैस की भट्टी में झोंककर मार दिया जायेगा या फिर वे उन “बचे हुए” लोगों में होंगे, जो दुर्भाग्यशाली मृतकों की लाशें हटायेंगे या बेलचों से उनकी राख समेटेंगे?

एक दिन एक छोटे से कमरे में वे अकेले निर्वस्त्र बैठे थे। इस दारुण स्थिति में वे उस बारे में जागरूक हुए, जिसे उन्होंने बाद में “अंतिम मानवीय स्वतंत्रता” कहा - वह स्वतंत्रता, जिसे उनके नाज़ी आततायी उनसे नहीं छीन सकते थे। वे लोग फ़्रैंकल के पूरे परिवेश को नियंत्रित कर सकते थे, वे उनके शरीर के साथ मनमानी कर सकते थे, परंतु विक्टर फ़्रैंकल आत्म-जागरूक इंसान थे, जो अपनी स्थिति को किसी अवलोकनकर्ता की तरह देख सकते थे। उनकी मूलभूत पहचान सलामत थी। **वे अपने मन में यह फ़ैसला कर सकते थे कि यह सब उन्हें किस तरह प्रभावित करेगा।** उनके साथ जो हो रहा था (यानी उद्दीपन) और इस पर उनकी प्रतिक्रिया के बीच उनके पास प्रतिक्रिया चुनने की स्वतंत्रता या शक्ति थी।

अपने दुखद अनुभवों के बीच फ़्रैंकल ने कल्पना का प्रयोग करके ख़ुद को भिन्न परिस्थितियों में देखा। उन्होंने कल्पना की कि मृत्यु शिविरों से मुक्त होने के बाद वे अपने विद्यार्थियों के सामने व्याख्यान दे रहे हैं। वे अपने मस्तिष्क की आँख से ख़ुद को क्लासरूम में देख रहे थे और उस काल्पनिक व्याख्यान में वे अपने विद्यार्थियों को वही सबक़ सिखा रहे थे, जो वे उस समय घोर यातना के दौरान सीख रहे थे।

इस तरह ख़ुद पर मानसिक, भावनात्मक और नैतिक अनुशासन रखने के बाद, जिसमें ख़ास तौर पर स्मृति तथा कल्पना का प्रयोग शामिल था, वे अपनी स्वतंत्रता के छोटे से बीज को पोषण देने लगे। वे इसका निरंतर अभ्यास करने लगे, जिसके परिणामस्वरूप यह धीरे-धीरे बढ़ने लगी। एक वक़्त ऐसा आया, जब उनके पास नाज़ी आततायियों से अधिक स्वतंत्रता हो गई। नाज़ियों के पास शारीरिक आज़ादी थी और परिवेश से चुनने के लिये अधिक विकल्प थे। परंतु फ़्रैंकल के पास अधिक मानसिक स्वतंत्रता थी यानी उनके पास अपने विकल्प चुनने की अधिक आंतरिक शक्ति थी। वे अपने आसपास के लोगों के लिये प्रेरणा बन गये, जिनमें कुछ नाज़ी सैनिक भी शामिल थे। उन्होंने दुख को सार्थक ढंग से झेलने और जेल के जीवन में भी गरिमा बनाये रखने में दूसरों की मदद की।

फ़्रैंकल ने अत्यंत अपमानजनक परिस्थितियों में भी आत्म-जागरूकता की अपनी मानवीय प्रतिभा का प्रयोग करते हुए मानव स्वभाव के बारे में एक मूलभूत सिद्धांत खोजा: **उद्दीपन और प्रतिक्रिया के बीच मनुष्य के पास प्रतिक्रिया चुनने की स्वतंत्रता होती है।**

प्रतिक्रिया चुनने की स्वतंत्रता में वे प्रतिभाएँ शामिल हैं, जो हमें अनूठे रूप से मानवीय बनाती हैं। **आत्म-जागरूकता** के अलावा हमारे पास **कल्पना** है; हमारा मस्तिष्क अपनी वर्तमान वास्तविकता से परे जाकर कल्पनालोक में विचरण करने में सक्षम है। हमारे पास **विवेक** है; हममें सही और ग़लत का बोध होता है। हममें अपने व्यवहार को नियंत्रित करने वाले सिद्धांतों की गहरी आंतरिक जागरूकता होती है। हमारा विवेक हमें बताता है कि हमारे विचार और कार्य किस हद तक इन सिद्धांतों के अनुरूप हैं। और हमारे पास **आत्मनिर्भर इच्छा** है;

हममें बाक़ी सभी प्रभावों से मुक्त होकर अपनी आत्म-जागरूकता के आधार पर कार्य करने की योग्यता होती है।

सबसे बुद्धिमान जानवरों के पास भी इनमें से कोई प्रतिभा नहीं होती है। कम्प्यूटर की शब्दावली का प्रयोग करते हुए कहा जाये, तो उनकी प्रोग्रामिंग सहज प्रवृत्तियों और/या प्रशिक्षण द्वारा होती है। जानवरों को ज़िम्मेदार होने का प्रशिक्षण तो दिया जा सकता है, परंतु वे प्रशिक्षण की ज़िम्मेदारी नहीं ले सकते। दूसरे शब्दों में, वे स्वयं को प्रशिक्षित नहीं कर सकते। वे अपनी प्रोग्रामिंग नहीं बदल सकते। वे इस बारे में जागरूक भी नहीं होते हैं।

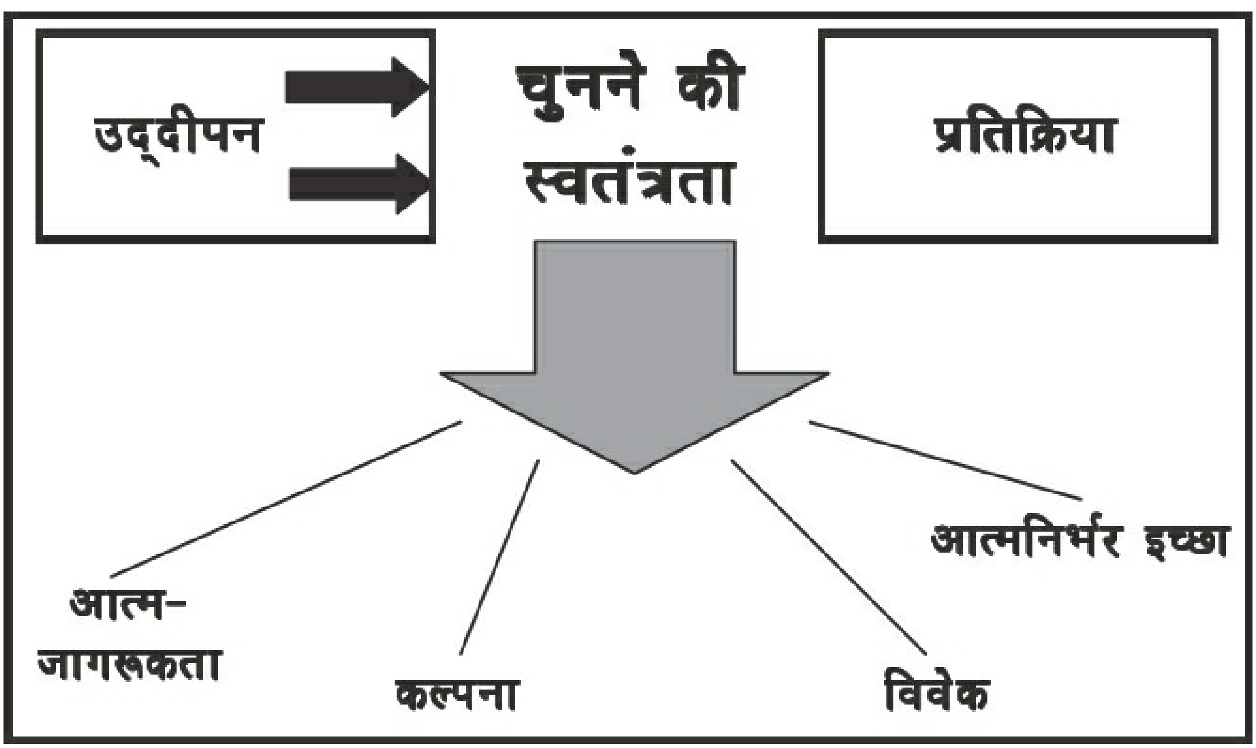
परंतु अपनी अनूठी मानवीय प्रतिभाओं की बदौलत हम अपने लिये ऐसे नये प्रोग्राम लिख सकते हैं, जो हमारी सहज प्रवृत्तियों और प्रशिक्षण से पूरी तरह अलग हों। यही वजह है कि जानवरों की क्षमता तुलनात्मक रूप से सीमित होती है, जबकि इंसानों की असीमित होती है। परंतु अगर हम जानवरों की तरह रहें यानी अपनी सहज प्रवृत्तियों, परिस्थितियों और कंडीशनिंग के अनुरूप ही कार्य करें, अगर हम अपनी सामूहिक स्मृति से ही संचालित हों, तो हम भी उन्हीं की तरह सीमित हो जायेंगे।

नियतिवादी पैरेडाइम मूलतः चूहे, बंदर, कबूतर तथा कुत्ते जैसे जानवरों और मनोरोग से पीड़ित न्यूरॉटिक/साइकॉटिक लोगों के अध्ययन में सही साबित होता है। हो सकता है कि यह कुछ शोधकर्ताओं के अपेक्षित मानदंडों को पूरा करता हो, क्योंकि इसे नापा जा सकता है तथा इसकी भविष्यवाणी की जा सकती है। परंतु मानव जाति का इतिहास और हमारी अपनी आत्म-जागरूकता बताती है कि यह नक़्शा क्षेत्र का सटीक व त्रुटिहीन वर्णन नहीं करता है!

हमारी अनूठी मानवीय प्रतिभाएँ हमें प्राणी जगत से ऊपर उठाती हैं। हम इन प्रतिभाओं का जितना अभ्यास करेंगे और इन्हें जितना विकसित करेंगे, हमें अपनी अनूठी मानवीय क्षमता का दोहन करने की उतनी ही अधिक शक्ति मिलेगी। उद्दीपन तथा प्रतिक्रिया के बीच में हमारी महानतम शक्ति है - प्रतिक्रिया चुनने की स्वतंत्रता।

"प्रोएक्टिविटी" की परिभाषा

मानव स्वभाव के मूलभूत सिद्धांत की अपनी खोज के दौरान फ़्रैंकल ने ख़ुद का एक सटीक नक़्शा बनाया। इस नक़्शे के सहारे उन्होंने **प्रोएक्टिविटी** की उस आदत को विकसित करना शुरू किया, जो किसी भी तरह के परिवेश में अति प्रभावकारी व्यक्ति की सबसे पहली और मूलभूत आदत है।



प्रोएक्टिव मॉडल

हालाँकि प्रोएक्टिविटी अब मैनेजमेंट की पुस्तकों में आम शब्द बन गया है, परंतु इसके बावज़ूद यह आपको अधिकांश शब्दकोशों में नहीं मिलेगा। इसका अर्थ सिर्फ़ पहल करने से अधिक है। इसका अर्थ यह है कि इंसानों के रूप में हम अपने जीवन के लिये स्वयं ज़िम्मेदार हैं। हमारा व्यवहार हमारी परिस्थितियों का नहीं, बल्कि हमारे निर्णयों का परिणाम है। हम भावनाओं को जीवनमूल्यों के अधीन रख सकते हैं। अपना मनचाहा परिणाम हासिल करने के लिये हमारे पास पहल करने की शक्ति है और ज़िम्मेदारी भी।

"रेस्पॉन्सिबिलिटी" (ज़िम्मेदारी) शब्द को देखें - "रेस्पॉन्स-एबिलिटी" - यानी अपनी प्रतिक्रिया चुनने की योग्यता। अति प्रोएक्टिव व्यक्ति इस ज़िम्मेदारी को पहचानते हैं। वे अपने व्यवहार के लिये परिस्थितियों, स्थितियों या कंडीशनिंग को दोष नहीं देते। उनकी भावनाओं पर आधारित परिस्थितियों का परिणाम होने के बजाय उनका व्यवहार उनके अपने सचेतन चुनाव का परिणाम है, जो जीवनमूल्यों पर आधारित होता है।

चूँकि हम स्वभाव से प्रोएक्टिव हैं, इसलिये अगर हमारा जीवन कंडीशनिंग तथा परिस्थितियों द्वारा संचालित हैं, तो ऐसा इसलिये है क्योंकि हमने सचेतन निर्णय के द्वारा चुनाव करके या अनिर्णय की वजह से इन चीज़ों को हमें नियंत्रित करने की शक्ति दे दी है।

इस तरह का चुनाव करते समय हम **रिएक्टिव** (reactive) हो जाते हैं। रिएक्टिव व्यक्ति अक्सर अपने भौतिक परिवेश से प्रभावित होते हैं। अगर मौसम अच्छा है, तो वे अच्छा महसूस करते हैं। अगर मौसम अच्छा नहीं है, तो इससे उनके नज़रिये और कार्यशक्ति पर विपरीत प्रभाव पड़ता है। प्रोएक्टिव व्यक्ति अपना मौसम अपने साथ लेकर चलते हैं। चाहे बारिश हो या धूप, इससे उन्हें कोई फ़र्क़ नहीं पड़ता। वे जीवनमूल्यों से संचालित होते हैं और अगर गुणवत्तापूर्ण कार्य करना उनका जीवनमूल्य है, तो वे इस बात से प्रभावित नहीं होते कि मौसम इसके अनुकूल है या नहीं।

रिएक्टिव व्यक्ति अपने सामाजिक परिवेश यानी "सामाजिक मौसम" से भी प्रभावित होते हैं। जब लोग उनके साथ अच्छा व्यवहार करते हैं, तो वे अच्छा महसूस करते हैं। जब लोग अच्छा व्यवहार नहीं करते, तो वे सुरक्षात्मक मुद्रा में आ जाते हैं। रिएक्टिव व्यक्ति दूसरों के व्यवहार की नींव पर अपना भावनात्मक जीवन बनाते हैं और दूसरे लोगों की कमज़ोरियों को ख़ुद को नियंत्रण करने की अनुमति दे देते हैं।

भावावेग को जीवनमूल्यों के अधीन रखने की योग्यता प्रोएक्टिव व्यक्ति का सार है। रिएक्टिव व्यक्ति अपनी भावनाओं, परिस्थितियों, स्थितियों और परिवेश से संचालित होते हैं। प्रोएक्टिव व्यक्ति अपने जीवनमूल्यों द्वारा संचालित होते हैं, जिन्हें उन्होंने सावधानीपूर्वक विचार करके चुना है और अपने जीवन में अपनाया है।

प्रोएक्टिव व्यक्ति भी बाहरी उद्दीपनों से प्रभावित होते हैं, चाहे वे शारीरिक, सामाजिक या मनोवैज्ञानिक हों। परंतु उद्दीपन के प्रति उनकी चेतन या अचेतन प्रतिक्रिया जीवनमूल्य पर आधारित चुनाव या प्रतिक्रिया होती है।

जैसा एलिनोर रूज़वेल्ट ने कहा है, "आपकी सहमति के बिना कोई आपको दुखी नहीं कर सकता।" गाँधीजी के शब्दों में, "अगर हम अपना आत्मसम्मान न छोड़ें, तो कोई इसे हमसे छीन नहीं सकता।" हमारे साथ जो होता है उससे हम उतने दुखी नहीं होते, जितने कि उस पर हमारी सहमति और हमारी इच्छा से दी गई अनुमति की वजह से होते हैं।

मैं मानता हूँ कि भावनात्मक रूप से इसे स्वीकार करना बहुत कठिन है, ख़ासकर तब जब हम वर्षों से अपने दुखों के लिये परिस्थितियों या किसी दूसरे के व्यवहार को दोष देते आ रहे हों। परंतु जब तक कोई व्यक्ति गहराई और ईमानदारी से यह नहीं कहता, "मैं आज जो कुछ हूँ उन चुनावों के कारण हूँ, जो मैंने कल किये थे," तब तक वह यह भी नहीं कह सकता, "मैं बदलने का चुनाव करता हूँ।"

एक बार जब मैं सैक्रामेन्टो में प्रोएक्टिविटी के विषय पर बोल रहा था, तो भाषण के बीच में एक महिला श्रोता खड़ी हुई और रोमांचित होकर बोलने लगी। वहाँ बहुत से श्रोता बैठे थे और जब बहुत सी आँखें उसे घूरने लगीं, तो उसे अचानक इस बात का एहसास हुआ कि वह क्या कर रही थी, इसलिये वह शर्मिंदा होते हुए बैठ गई। बहरहाल, वह ख़ुद पर क़ाबू नहीं रख पा रही थी, इसलिये वह अपने आसपास बैठे लोगों से बातें करने लगी। वह बहुत ख़ुश नज़र आ रही थी।

क्या हुआ था, यह जानने के लिये मैं इतना अधीर हो गया कि मुझसे ब्रेक का इंतज़ार नहीं हो रहा था।

आख़िरकार जैसे ही ब्रेक हुआ, मैं तुरंत उसके पास गया और उससे पूछा कि क्या वह मुझे अपना अनुभव सुनाना चाहती है।

उसने आवेश में कहा, “आप कल्पना नहीं कर सकते कि मेरे साथ क्या हुआ है! मैं दुनिया के सबसे बड़े आलोचक और एहसानफ़रामोश आदमी की नर्स हूँ। उसके लिये मैं चाहे कितना ही अच्छा करूँ, वह कभी संतुष्ट ही नहीं होता। वह कभी मेरी प्रशंसा नहीं करता और मेरी जीतोड़ कोशिशों को अनदेखा कर देता है। वह हमेशा मुझ पर चिल्लाता रहता है और मेरे हर काम में ग़लतियाँ निकालता रहता है। इस आदमी ने मेरे जीवन को नर्क बना दिया है और मैं अक्सर अपनी कुंठा का गुबार अपने परिवार पर निकालती हूँ। दूसरी नर्सें भी मेरी ही तरह महसूस करती हैं। हम सब उसकी मौत की दुआ माँगते हैं।

“और आपका दुस्साहस देखिये कि आप वहाँ पर खड़े होकर यह सुझाव दे रहे थे कि कोई भी बात या व्यक्ति मेरी सहमति के बगैर मुझे दुखी नहीं कर सकता और मैंने ख़ुद अपने भावनात्मक जीवन को दुखी बनाने का चुनाव किया है - देखिये, मैं किसी भी तरह इस बात से सहमत नहीं हो सकती थी।

“परंतु मैं इसके बारे में सोचती रही। मैंने सचमुच अपने दिल में झाँककर देखा और पूछा, ‘क्या मेरे पास अपनी प्रतिक्रिया चुनने की शक्ति है?’

“जब मुझे आख़िरकार एहसास हुआ कि मुझमें यह शक्ति है, जब मैंने उस कड़वी गोली को निगला और यह पाया कि मैंने ख़ुद ही दुखी होने का चुनाव किया था, तो मुझे यह एहसास भी हुआ कि मैं दुखी न होने का चुनाव भी कर सकती हूँ।

“उसी पल मैं खड़ी हो गई। मुझे महसूस हुआ, जैसे मैं सैन क्वेन्टिन जेल से बाहर निकल रही हूँ। मैं चीख़-चीख़कर पूरी दुनिया को बताना चाहती थी, ‘मैं अब स्वतंत्र हूँ! मैं जेल से बाहर आ रही हूँ! अब मैं ख़ुद को किसी दूसरे व्यक्ति के व्यवहार द्वारा नियंत्रित नहीं होने दूँगी।’”

हमारे साथ जो होता है, वह हमें उतना दुख नहीं पहुँचाता, जितना कि उस पर हमारी प्रतिक्रिया। ज़ाहिर है, घटनायें हमें शारीरिक या आर्थिक रूप से दुख पहुँचा सकती हैं और हमारे जीवन को कष्टकारी बना सकती हैं। परंतु यह ज़रूरी नहीं है कि इससे हमारे चरित्र या मूलभूत पहचान को ज़रा भी चोट पहुँचे। हमारे सबसे मुश्किल अनुभव दरअसल वे उपकरण हैं, जो हमारे चरित्र को ढालते हैं, हमारी आंतरिक शक्तियों का विकास करते हैं, हमें भविष्य में मुश्किल परिस्थितियों का सामना करने की स्वतंत्रता देते हैं और दूसरों को भी ऐसा करने की प्रेरक शक्ति देते हैं।

फ़्रैंकल उन कई लोगों में से हैं, जो मुश्किल परिस्थितियों में भी दूसरों को ऊपर उठाने तथा प्रेरित करने के लिये व्यक्तिगत स्वतंत्रता विकसित कर पाये। वियतनाम के युद्धबंदियों की आत्मकथा के प्रसंग भी इसके समर्थन में प्रमाण उपलब्ध कराते हैं कि हमारी व्यक्तिगत स्वतंत्रता में कायापलट करने वाली शक्ति होती है और इस स्वतंत्रता के ज़िम्मेदारी भरे प्रयोग से जेल की संस्कृति तथा क़ैदियों पर भी प्रभाव डाला जा सकता है। यह तब जितना सही था, आज भी यह उतना ही सही है।

हम सब ऐसे लोगों को जानते होंगे, जो बहुत मुश्किल परिस्थितियों का सामना कर रहे हैं या लाइलाज बीमारी या गंभीर शारीरिक अक्षमता के शिकार हैं, परंतु इसके बावजूद उन्होंने अपनी प्रबल भावनात्मक शक्ति को अक्षुण्ण बनाये रखा। उनकी अखंडता से हमें बहुत अधिक प्रेरणा मिलती है। हम पर कोई और चीज़ इतना ज़्यादा या इतना स्थायी प्रभाव नहीं छोड़ती, जितना यह एहसास कि कोई व्यक्ति दुख और परिस्थितियों से ऊपर उठ चुका है। ऐसा व्यक्ति उस जीवनमूल्य को जीता तथा अभिव्यक्त करता है, जो जीवन को प्रेरित करता है, परिष्कृत करता है और उसे ऊँचा उठाता है।

मेरे और सैन्ड्रा के जीवन का बहुत प्रेरक समय वह था, जब हम चार साल तक अपनी प्रिय मित्र कैरोल के संपर्क में रहे, जिन्हें कैंसर हो गया था। वे सैन्ड्रा की दुल्हन-सखी थीं तथा दोनों ही 25 साल से पक्की सहेलियाँ थीं।

जब कैरोल बीमारी की अंतिम अवस्था में थीं, तो सैन्ड्रा ने उनके साथ काफ़ी समय बिताया। कैरोल अपने जीवन के बारे में कुछ लिखना चाहती थीं और सैन्ड्रा ने इस काम में उनकी मदद की। जब भी सैन्ड्रा काफी समय तक यह मुश्किल काम करने के बाद लौटती थी, तो वह अपनी सहेली के साहस पर अद्भुत प्रशंसा से अभिभूत व मंत्रमुग्ध नज़र आती थी। उसकी सहेली अपने बच्चों के नाम विशेष संदेश लिखवा रही थी, जो उन्हें उनके जीवन की विभिन्न अवस्थाओं में भविष्य में दिये जायें।

कैरोल कम से कम दर्दनिवारक दवायें लेती थीं, ताकि वे अपनी मानसिक और भावनात्मक क्षमताओं का पूरा

इस्तेमाल कर सकें। फिर वे एक टेप रिकॉर्डर में अपने शब्द रिकॉर्ड करती थीं या सैन्ड्रा को बोलकर लिखाती थीं। कैरोल इतनी प्रोएक्टिव और बहादुर थीं, वे दूसरों की इतनी परवाह करने वाली थीं कि वे अपने संपर्क में आने वाले लोगों के लिये प्रेरणा का बहुत बड़ा स्रोत बन गईं।

मैं उस अनुभव को कभी नहीं भूल पाऊँगा, जब कैरोल की मृत्यु से एक दिन पहले मैंने उनकी आँखों में गहराई से झाँका। मैंने देखा कि उस गहरी वेदना के बीच भी उन्हें अपने प्रबल आंतरिक महत्व का एहसास था। मैं उनकी आँखों में चरित्र, योगदान और सेवा का जीवन देख सकता था तथा दूसरों के प्रति प्रेम, परवाह और प्रशंसा का भी।

वर्षों से मैं लोगों के समूहों से पूछ रहा हूँ कि उनमें से कितनों ने किसी मरते हुए व्यक्ति से प्रेरणा पाई है, जिसका ग़ज़ब का सकारात्मक नज़रिया हो, जिसने अंत तक प्रेम और करुणा संप्रेषित की हो तथा जिसने अविश्वसनीय रूप से दूसरों की सेवा की हो। आम तौर पर एक चौथाई श्रोता इसका जवाब हाँ में देते हैं। फिर मैं पूछता हूँ कि उनमें से कितने लोग इन व्यक्तियों को कभी नहीं भूल पायेंगे - कितनों के जीवन इस साहस से प्रेरणा पाकर बदल गये, चाहे यह परिवर्तन अस्थायी ही क्यों न हो और कितने लोग सेवा तथा करुणा के ऐसे उत्कृष्ट कार्यों से गहराई से आंदोलित व प्रेरित हुए। लगभग हमेशा सभी एक चौथाई श्रोता इसका जवाब भी हाँ में देते हैं।

विक्टर फ्रैंकल सुझाव देते हैं कि जीवन में तीन केंद्रीय मूल्य होते हैं - अनुभवात्मक (experiential) यानी जो हमारे साथ होता है; रचनात्मक (creative) यानी जिसे हम अस्तित्व में लाते हैं और दृष्टिकोणात्मक (attitudinal) यानी जो प्रतिक्रिया हम लाइलाज बीमारी जैसी मुश्किल परिस्थितियों में करते हैं।

लोगों के साथ मेरे अनुभव से फ्रैंकल की बात की पुष्टि होती है। मेरे विचार से पैरेडाइम या रिफ्रेमिंग के संदर्भ में इन तीनों जीवनमूल्यों में सर्वोच्च मूल्य दृष्टिकोणात्मक है। दूसरे शब्दों में, सबसे महत्वपूर्ण यह है कि जीवन के अनुभवों पर हम कैसी **प्रतिक्रिया** करते हैं।

मुश्किल परिस्थितियाँ अक्सर पैरेडाइम में परिवर्तन करती हैं और संदर्भों के बिलकुल नये मानदंडों की रचना करती हैं, जिनके द्वारा लोग दुनिया को, स्वयं को और अन्य लोगों को देखते हैं और यह भी कि जीवन उनसे क्या अपेक्षायें कर रहा है। उनका अधिक व्यापक नज़रिया उन दृष्टिकोणात्मक जीवनमूल्यों को प्रतिबिंबित करता है, जो हम सबको ऊपर उठाते तथा प्रेरित करते हैं।

पहल करना

हमारा मूल स्वभाव कार्य करना है, दूसरों को ख़ुद पर कार्य करने देना नहीं है। इसी वजह से हम विशेष परिस्थितियों के प्रति अपनी प्रतिक्रिया चुनने में सक्षम होते हैं और हमें अपनी परिस्थितियाँ बनाने की शक्ति भी मिलती है।

पहल करने का मतलब आपत्तिजनक, आक्रामक या संवेदनहीन होना नहीं है। इसका मतलब घटनाओं को घटित करवाने की अपनी ज़िम्मेदारी को पहचानना है।

बरसों से मैं अक्सर उन लोगों को परामर्श देता आ रहा हूँ, जो बेहतर नौकरियाँ चाहते हैं। मैं उन्हें अधिक पहल करने की सलाह देता हूँ। मैं कहता हूँ कि वे अपना रुचि-परीक्षण और बुद्धि-परीक्षण करवायें। इसके अलावा, वे न सिर्फ़ उस उद्योग का अध्ययन करें, जिसमें वे जाना चाहते हैं, बल्कि उस कंपनी का भी अध्ययन करें, जिसमें वे काम करना चाहते हों। मैं उन्हें सलाह देता हूँ कि वे उस कंपनी द्वारा झेली जा रही विशिष्ट समस्याओं का अध्ययन करें और इसके बाद एक प्रभावकारी प्रस्तुति तैयार करें, जिसमें यह बताया जाये कि किस तरह उनकी योग्यतायें कंपनी की समस्याओं को सुलझा सकती हैं। इसे "समाधान बेचना" कहा जाता है और यह बिज़नेस में सफलता का एक प्रमुख पैरेडाइम है।

इस पर प्रतिक्रिया करते हुए लोग आम तौर पर सहमत हो जाते हैं। अधिकांश लोग समझ जाते हैं कि इस तरह की नीति रोज़गार या पदोन्नति के उनके अवसरों को बहुत अधिक बढ़ा देगी। परंतु उनमें से बहुत से लोग इसे संभव बनाने के लिये आवश्यक क़दम नहीं उठाते हैं और पहल नहीं करते हैं।

"मुझे नहीं मालूम कि रुचि-परीक्षण और बुद्धि-परीक्षण करवाने के लिये कहाँ जाना चाहिये।"

"मैं उद्योग और कंपनी की समस्याओं का अध्ययन किस प्रकार करूँ? कोई भी मेरी मदद नहीं करना चाहता।"

"मुझे नहीं मालूम कि प्रभावकारी प्रस्तुति कैसे तैयार की जाती है।"

बहुत से लोग किसी घटना के होने का इंतज़ार करते हैं या फिर वे चाहते हैं कि कोई दूसरा उनकी मदद करे। परंतु अच्छी नौकरियाँ उन्हीं लोगों को मिलती हैं, जो प्रोएक्टिव होते हैं; जो ख़ुद समस्या नहीं होते, बल्कि जिनके पास समस्याओं के समाधान होते हैं; जो उस काम को पूरा करने के लिये सही सिद्धांतों के अनुरूप हरसंभव प्रयास करने की पहल करते हैं।

जब भी हमारे परिवार का कोई सदस्य, चाहे वह छोटा बच्चा ही क्यों न हो, ग़ैर-ज़िम्मेदारी का परिचय देता है और इंतज़ार करता है कि कोई दूसरा उसका काम करवायेगा या उसे समाधान सुझायेगा, तो हम उससे कहते हैं, "अपनी बुद्धि और पहलशक्ति का प्रयोग करो!" दरअसल, अक्सर हमारे यह कहने से पहले ही वह अपनी शिकायतों के जवाब में ख़ुद यह बात कह देता है, "मैं जानता हूँ — मुझे अपनी बुद्धि और पहलशक्ति का प्रयोग करना है!"

लोगों को ज़िम्मेदारी की राह पर चलाना उन्हें गिराना नहीं, बल्कि उठाना है। प्रोएक्टिविटी मानव स्वभाव का हिस्सा है और हालाँकि प्रोएक्टिव मांसपेशियाँ सोई हो सकती हैं, परंतु वे हम सबमें होती ज़रूर हैं। दूसरों के प्रोएक्टिव स्वभाव का सम्मान करके हम उन्हें सामाजिक दर्पण में कम से कम एक स्पष्ट और त्रुटिहीन प्रतिबिंब प्रदान करते हैं।

ज़ाहिर है, हमें व्यक्ति की परिपक्वता के स्तर का भी ध्यान रखना चाहिये। हम गहरी भावनात्मक निर्भरता के शिकार लोगों से उच्च रचनात्मक सहयोग की अपेक्षा नहीं रख सकते। परंतु हम कम से कम इतना तो कर ही सकते हैं कि उनके मूलभूत स्वभाव को प्रोत्साहित करें और एक ऐसा परिवेश बना दें, जहाँ लोग अवसरों का दोहन कर सकें और समस्याओं को बढ़ते हुए आत्मनिर्भर तरीक़े से सुलझा सकें।

करें या होने दें (Act Or Be Acted Upon)

पहल करने वाले और पहल न करने वाले लोगों के बीच दिन और रात जितना अंतर होता है। मैं प्रभावकारिता में सिर्फ़ 25 से 50 प्रतिशत अंतर की बात नहीं कर रहा हूँ, मैं तो 5000 प्रतिशत से भी अधिक अंतर की बात कर रहा हूँ, ख़ासकर तब जब वे बुद्धिमान, जागरूक और दूसरों के प्रति संवेदनशील हों।

अपने जीवन में प्रभावकारिता का पी/पीसी संतुलन बनाने के लिये पहल करने की आवश्यकता होती है। सात आदतों को विकसित करने के लिये पहल करने की आवश्यकता होती है। जैसे-जैसे आप बाक़ी छह आदतों का अध्ययन करेंगे, आप देखेंगे कि हर आदत आपकी प्रोएक्टिव मांसपेशियों के विकास पर निर्भर है। हर आदत में काम करने की ज़िम्मेदारी आपकी है। अगर आप किसी दूसरे के द्वारा ख़ुद पर काम किये जाने का इंतज़ार करेंगे, तो दूसरे आप पर अपने मनचाहे तरीक़े से काम **करेंगे**। विकास तथा अवसर के परिणाम आपको दोनों ही राहों पर मिलेंगे।

एक बार मैं गृह सुधार उद्योग (home improvement industry) में लोगों के एक समूह के साथ काम कर रहा था। वहाँ पर बीस संगठनों के प्रतिनिधि बैठे थे, जो अपने आँकड़ों और समस्याओं पर खुलकर चर्चा करने के लिये हर तीन महीने में एकत्रित होते थे।

भारी मंदी का दौर चल रहा था और इस विशिष्ट उद्योग पर आम अर्थव्यवस्था से ज़्यादा नकारात्मक प्रभाव पड़ा था। जब हमने चर्चा शुरू की, तो ये लोग काफ़ी हताश थे।

पहले दिन हमने इस प्रश्न पर विचार-विमर्श किया, "हमारे साथ क्या हो रहा है? उद्दीपन क्या है?" बहुत सी चीज़ें हो रही थीं। परिवेश या माहौल के दबाव प्रबल थे। हर तरफ़ बेरोज़गारी फैली थी और बहुत से लोग कंपनी को बचाने की ख़ातिर अपने कर्मचारी मित्रों को निकालने पर विवश थे। उस दिन जब चर्चा ख़त्म हुई, तो हर व्यक्ति अधिक निराश हो गया था।

दूसरे दिन हमने इस प्रश्न पर विचार-विमर्श किया, "भविष्य में क्या होने वाला है?" हमने परिवेश की प्रवृत्तियों का अध्ययन किया और इसमें यह रिएक्टिव मान्यता निहित थी कि उनका भविष्य इन्हीं चीज़ों से तय होगा। दूसरे दिन के अंत तक हम और भी ज़्यादा हताश हो गये। चीज़ें सुधरने से पहले ज़्यादा बिगड़ती हैं और सब लोग यह बात जानते थे।

इसलिये तीसरे दिन हमने इस प्रोएक्टिव प्रश्न पर ध्यान केंद्रित करने का फ़ैसला किया, **"हमारी** प्रतिक्रिया क्या है? **हम** क्या करने जा रहे हैं? **हम** इस स्थिति में **अपनी** पहल करने की शक्ति का प्रयागे किस तरह कर सकते

हैं?” सुबह हमने लागत के प्रबंधन और उसे कम करने के बारे में बात की। दोपहर के बाद हमने बाज़ार में हिस्सेदारी बढ़ाने के उपायों पर विचार किया। हमने इन दोनों विषयों पर गहन विचारमंथन किया। इसके बाद हमने कई व्यावहारिक और किये जा सकने वाले कामों पर ध्यान केंद्रित किया। जब यह बैठक ख़त्म हुई, तो सब लोगों में रोमांच, आशा और प्रोएक्टिव जागरूकता की एक नई भावना साफ़ झलक रही थी।

तीसरे दिन के अंत में हमने सम्मेलन के परिणामों को तीन खंडों में बाँटकर इस सवाल का जवाब दिया, “बिज़नेस कैसा है?”

खंड एक: हमारे साथ जो हो रहा है, वह अच्छा नहीं है तथा प्रवृत्तियाँ यह बताती हैं कि बेहतर होने से पहले स्थितियाँ और बिगड़ेंगी।

खंड दो: परंतु हम जो कर रहे हैं, वह बहुत अच्छा है, क्योंकि हमारा मैनेजमेंट पहले से बेहतर है, हम अपनी लागत कम कर रहे हैं और बाज़ार में अपनी हिस्सेदारी बढ़ा रहे हैं।

खंड तीन: इसलिये बिज़नेस पहले से बेहतर है।

अब कोई रिएक्टिव व्यक्ति इस पर क्या कहेगा? “छोड़ो भी। तथ्यों का सामना करो। सकारात्मक सोच और ख़ुद को प्रोत्साहित करने वाली यह नीति ज़्यादा समय तक नहीं चल सकती। देर-सबेर आपको वास्तविकता का सामना करना ही पड़ेगा।”

परंतु सकारात्मक चिंतन और प्रोएक्टिविटी में यही अंतर है। हमने वास्तविकता का सामना किया था। हमने वर्तमान परिस्थिति और भावी अनुमानों की वास्तविकता का सामना किया था। परंतु हमने इस वास्तविकता का भी सामना किया था कि हमारे पास इन परिस्थितियों और अनुमानों के बारे में सकारात्मक प्रतिक्रिया चुनने की शक्ति है। वास्तविकता का सामना तो हम उस स्थिति में नहीं करते, अगर हम इस विचार को स्वीकार कर लेते कि परिवेश में हो रही घटनायें ही हमारे भविष्य को तय करेंगी।

बिज़नेस, सामुदायिक समूह और हर तरह के संगठन - जिनमें परिवार भी शामिल हैं - प्रोएक्टिव हो सकते हैं। वे संगठन के भीतर प्रोएक्टिव संस्कृति का निर्माण करने के लिये प्रोएक्टिव व्यक्तियों की रचनात्मकता और बुद्धि का समन्वय कर सकते हैं। संगठन को परिवेश की दया पर रहने की कोई ज़रूरत नहीं है। संगठन शामिल व्यक्तियों के साझे जीवनमूल्यों और उद्देश्यों को हासिल करने के लिये पहल कर सकता है।

अपनी भाषा सुनना

चूँकि हमारे नज़रिये और व्यवहार हमारे पैरेडाइम्स से उत्पन्न होते हैं, इसलिये अगर हम उनकी जाँच करने के लिये अपनी आत्म-जागरूकता का प्रयोग करते हैं, तो हमें अक्सर उनमें अपने भीतर के नक़्शो की प्रकृति दिखाई देती है। उदाहरण के लिये, हमारी भाषा इस बात का वास्तविक सूचक होती है कि हम किस हद तक ख़ुद को प्रोएक्टिव मानते हैं।

रिएक्टिव व्यक्तियों की भाषा उन्हें उत्तरदायित्व या ज़िम्मेदारी से मुक्त करती है।

“मैं ऐसा ही हूँ। मैं जैसा हूँ, हूँ।” मैं पहले से निर्धारित हूँ। मैं इस बारे में कुछ भी नहीं कर सकता।

“वह मुझे ग़ुस्सा दिला देता है!” मैं ज़िम्मेदार नहीं हूँ। मेरे भावनात्मक जीवन को जो चीज़ नियंत्रित करती है, वह मेरे क़ाबू से बाहर है।

“मैं यह नहीं कर सकता। मेरे पास समय नहीं है।” मेरे बाहर की कोई चीज़ - सीमित समय - मुझे नियंत्रित कर रही है।

“काश मेरी पत्नी अधिक धैर्यवान होती!” किसी दूसरे का व्यवहार मेरी प्रभावकारिता को सीमित कर रहा है।

“मुझे यह करना ही पड़ेगा।” जो कुछ भी मैं करता हूँ, वह करने के लिये मुझे परिस्थितियाँ या दूसरे लोग विवश कर रहे हैं। मैं अपने कार्यों को चुनने के लिये स्वतंत्र नहीं हूँ।

रिएक्टिव भाषा	प्रोएक्टिव भाषा
मैं इन परिस्थितियों में कुछ नहीं कर सकता।	आइये, हम अपने विकल्पों को देखें।
मैं इसी तरह का हूँ।	मैं किसी अलग नीति का चुनाव कर सकता हूँ।
वह मुझे ग़ुस्सा दिला देता है।	मैं अपनी भावनाओं को नियंत्रित कर सकता हूँ।
वे इसकी अनुमति नहीं देंगे।	मैं एक प्रभावकारी प्रस्तुति तैयार कर सकता हूँ।
मुझे यह करना पड़ेगा।	मैं उपयुक्त प्रतिक्रिया चुनूँगा।
मैं नहीं कर सकता।	मैं चुनता हूँ।
मुझे मजबूरन करना है।	मैं इसे वरीयता देता हूँ।
काश मैं कर पाता!	मैं करूँगा!

रिएक्टिव भाषा नियतिवाद के मूलभूत पैरेडाइम से आती है। और इसका पूरा भाव उत्तरदायित्व या ज़िम्मेदारी का हस्तांतरण है। मैं ज़िम्मेदार नहीं हूँ, मैं अपनी प्रतिक्रिया नहीं चुन सकता।

एक बार एक विद्यार्थी ने मुझसे पूछा, "क्या आज आप मुझे क्लास से जाने देंगे? मुझे टेनिस मैच खेलने जाना पड़ेगा।"

मैंने पूछा, "तुम्हें खेलने जाना **पड़ेगा** या तुम जाने का **चुनाव** करते हो?"

उसने आश्चर्य से कहा, "मुझे सचमुच जाना **पड़ेगा**।"

"अगर तुम नहीं जाओगे, तो क्या होगा?"

"मुझे टीम से बाहर निकाल दिया जायेगा।"

"यह परिणाम तुम्हें कैसा लगेगा?"

"मुझे अच्छा नहीं लगेगा।"

"दूसरे शब्दों में, तुम जाने का **चुनाव** इसलिये कर रहे हो क्योंकि तुम टीम में बने रहने का परिणाम चाहते हो। दूसरी तरफ़, अगर तुम मेरी क्लास छोड़ दोगे, तो क्या होगा?"

"मैं नहीं जानता।"

"अच्छी तरह सोचो। क्लास में न आने का स्वाभाविक परिणाम क्या हो सकता है?"

"आप मुझे क्लास से बाहर तो नहीं निकालेंगे ना?"

"वह एक सामाजिक परिणाम होगा। वह कृत्रिम परिणाम होगा। अगर तुम टेनिस टीम में नहीं जाओगे, तो तुम नहीं खेल पाओगे। यह बिलकुल स्वाभाविक परिणाम है। परंतु अगर तुम क्लास में नहीं रहोगे, तो उसका स्वाभाविक परिणाम क्या होगा?"

"मुझे लगता है कि मैं सीख नहीं पाऊँगा।"

"बिलकुल ठीक कहा। इसलिये अब तुम्हें दोनों परिणामों की तुलना करने के बाद अपना विकल्प चुनना है। वैसे मैं जानता हूँ कि अगर मैं तुम्हारी जगह होता, तो मैं टेनिस मैच खेलने का विकल्प चुनता। परंतु यह कभी मत कहो कि तुम्हें कोई काम करना **पड़ेगा**।"

उसने सहमते हुए जवाब दिया, "मैं टेनिस मैच खेलने जाने का चुनाव करता हूँ।"

"और मेरी क्लास छोड़ने का?" मैंने बनावटी हैरानी से कहा।

रिएक्टिव भाषा के साथ एक गंभीर समस्या यह है कि यह स्वयं पूरी होने वाली भविष्यवाणी (self-fulfilling prophecy) बन जाती है। लोगों का यह पैरेडाइम और भी दृढ़ हो जाता है कि वे पहले से ही निर्धारित हैं तथा वे

इस विश्‌वास के समर्थन के लिये प्रमाण जुटाते हैं। वे ख़ुद को परिस्थितियों का शिकार मानने लगते हैं। वे यह मानने लगते हैं कि परिस्थितियों पर उनका कोई नियंत्रण नहीं है। उन्हें यह लगता है कि अपने जीवन या अपनी तक़दीर पर उनका कोई नियंत्रण नहीं है। वे अपनी स्थिति के लिये बाहरी शक्तियों को दोष देते हैं - दूसरे लोगों, परिस्थितियों, यहाँ तक कि ग्रह-नक्षत्रों को भी।

एक सेमिनार में मैं प्रोएक्टिविटी की अवधारणा पर बोल रहा था। तभी एक आदमी आगे आया और बोला, "स्टीफ़न, आप जो कह रहे हैं, वह मुझे पसंद आया। परंतु हर स्थिति भिन्न होती है। मेरे वैवाहिक जीवन को ही देखें। मैं सचमुच चिंतित हूँ। मेरी पत्नी और मुझमें अब एक-दूसरे के लिये वे भावनायें नहीं बची हैं, जो हममें पहले कभी हुआ करती थीं। मुझे लगता है कि अब मैं उससे प्रेम नहीं करता हूँ और वह भी मुझसे प्रेम नहीं करती है। मैं क्या कर सकता हूँ?"

मैंने पूछा, "अब भावना बिलकुल भी नहीं बची है?"

वह बोला, "आपने ठीक कहा। और हमारे तीन बच्चे हैं, जिनके बारे में हम सचमुच चिंतित हैं। आपका क्या सुझाव है?"

मैंने जवाब दिया, "अपनी पत्नी से प्रेम करो।"

"मैंने आपको बताया ना, अब वह भावना ही नहीं रही।"

"उससे प्रेम करो।"

"आप समझ नहीं रहे हैं। प्रेम की भावना अब बची ही नहीं है।"

"फिर भी उससे प्रेम करो। अगर भावना नहीं है, तो यह उससे प्रेम करने का एक अच्छा कारण है।"

"परंतु जब आपमें प्रेम की भावना ही नहीं है, तो फिर आप प्रेम कैसे कर सकते हैं।"

"मित्र, प्रेम एक क्रिया है। प्रेम की भावना उस क्रिया का फल है। इसलिये उससे प्रेम करो। उसकी सेवा करो। त्याग करो। उसकी बात ध्यान से सुनो। ख़ुद को उसकी जगह रखकर देखो। उसकी सराहना करो। उसका समर्थन करो। क्या आप यह सब करने के इच्छुक हैं?"

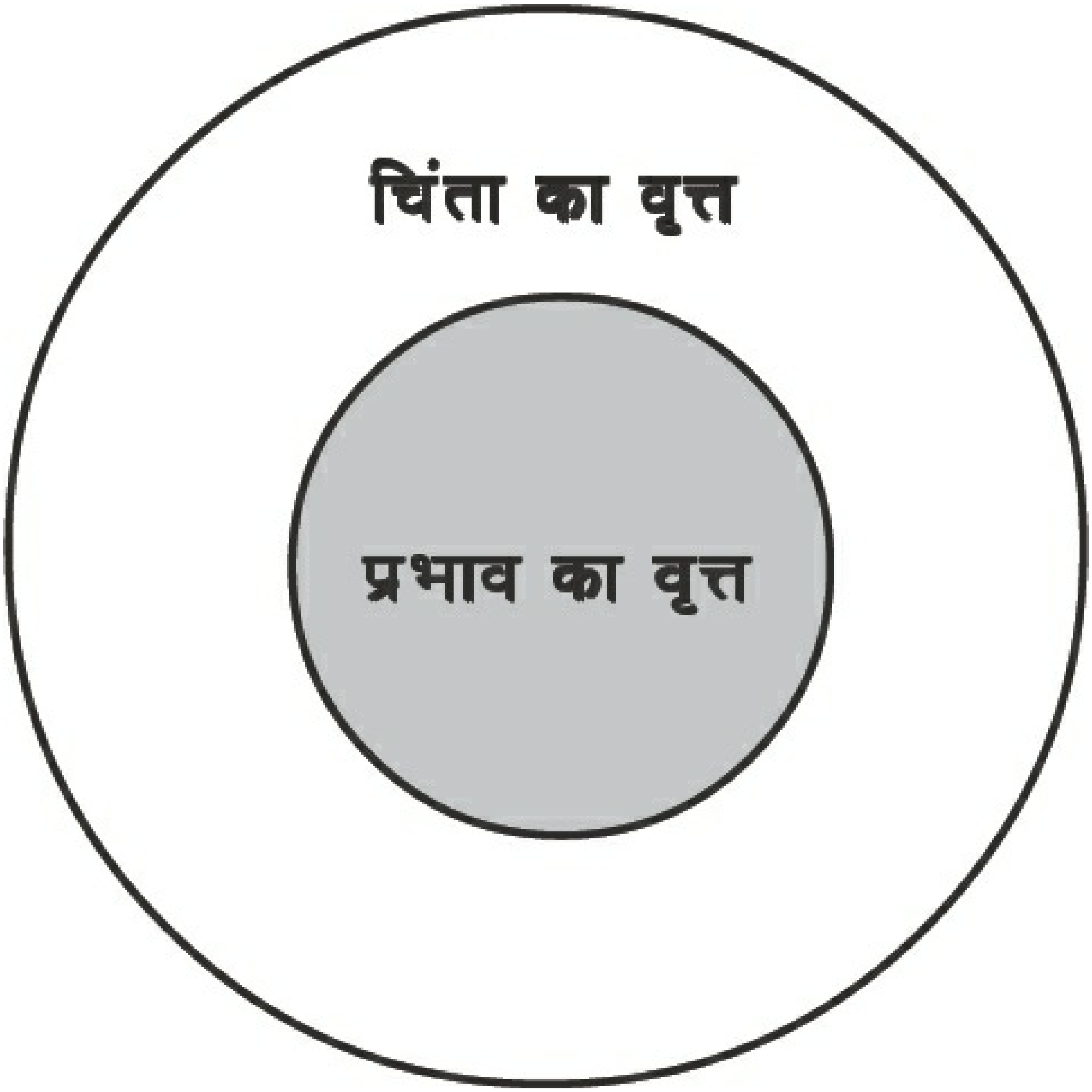
समस्त प्रगतिशील समाजों के महान साहित्य में प्रेम एक क्रिया है। रिएक्टिव व्यक्ति इसे एक भावना बना देते हैं। वे भावनाओं से संचालित होते हैं। हॉलीवुड की फ़िल्मों ने आम तौर पर हमारे मन में इस विश्‌वास की स्क्रिप्ट लिख दी है कि हम इसके लिये ज़िम्मेदार नहीं हैं, क्योंकि हम अपनी भावनाओं के अनुरूप कार्य करते हैं। परंतु हॉलीवुड की फ़िल्मों की स्क्रिप्टिंग वास्तविकता का वर्णन नहीं करती है। अगर हमारी भावनायें हमारे कार्यों को नियंत्रित करती हैं, तो सिर्फ़ इसलिये क्योंकि हमने उन्हें ऐसा करने की शक्ति दी है और अपनी ज़िम्मेदारी का त्याग कर दिया है।

प्रोएक्टिव व्यक्ति प्रेम को एक क्रिया बनाते हैं। प्रेम एक ऐसी चीज़ है, जिसे आप करते हैं: इसमें आप त्याग करते हैं, ख़ुद को उसी भावना से देते हैं, जिस तरह एक माँ अपने नवजात शिशु को जन्म देती है। अगर आप प्रेम का अध्ययन करना चाहते हैं, तो उन लोगों का अध्ययन करें, जो दूसरों के लिये त्याग करते हैं। ये त्याग वे उन लोगों के लिये भी करते हैं, जो उन्हें ठेस पहुँचाते हैं या बदले में प्रेम नहीं देते हैं। अगर आप अभिभावक हैं, तो उस प्रेम पर ग़ौर करें, जो आपके मन में अपने बच्चों के लिये है, जिनके लिये आपने त्याग किये हैं। प्रेम वह जीवनमूल्य है, जो प्रेमपूर्ण कार्यों के द्वारा वास्तविकता का रूप लेता है। प्रोएक्टिव व्यक्ति भावनाओं को जीवनमूल्यों से नीचे रखते हैं। प्रेम की भावना को भी दुबारा जीवित किया जा सकता है।

कोई चिंता नहीं

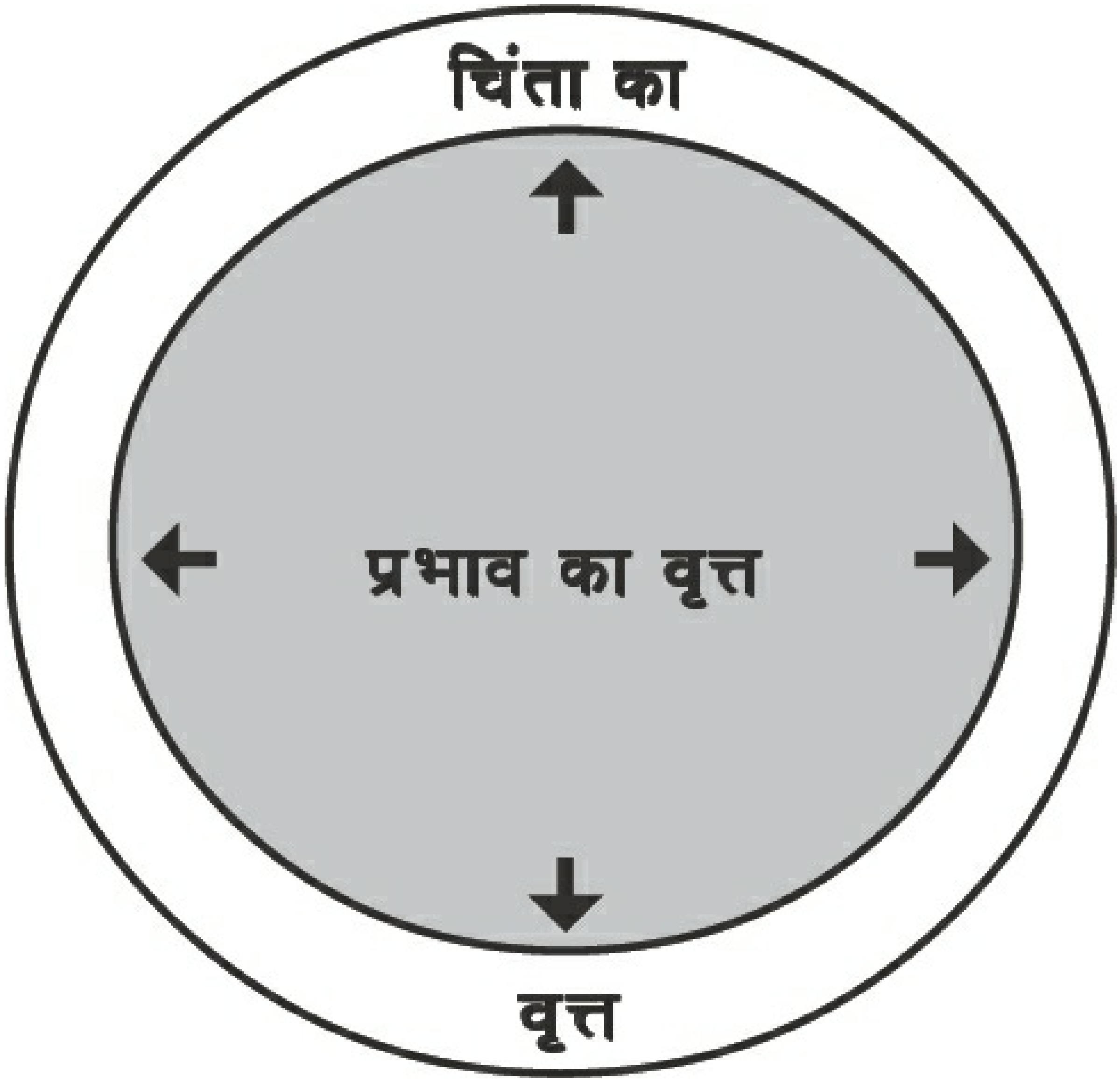
चिंता का वृत्त/प्रभाव का वृत्त

अपनी प्रोएक्टिविटी की सीमा के बारे में अधिक आत्म-जागरूक बनने का एक और उत्कृष्ट तरीक़ा इस बात पर ध्यान देना है कि हम अपने समय और ऊर्जा को कहाँ केंद्रित करते हैं। हम सबके पास बहुत सी चिंतायें होती हैं - हमारा स्वास्थ्य, हमारे बच्चे, ऑफ़िस की समस्याएँ, देश का कर्ज़, परमाणु युद्ध। “चिंता का वृत्त” बनाकर हम इन चीज़ों को उन चीज़ों से अलग कर सकते हैं, जिनसे हमारा कोई विशेष मानसिक या भावनात्मक जुड़ाव नहीं होता।



जब हम अपने चिंता के वृत्त के अंदर की चीज़ों को देखते हैं, तो यह स्पष्ट हो जाता है कि इनमें से कुछ चीज़ें ऐसी हैं, जिन पर हमारा कोई वास्तविक नियंत्रण नहीं है और बाक़ी चीज़ें ऐसी हैं, जिनके बारे में हम कुछ कर सकते हैं। इन बाद वाली चीज़ों को पहचानकर हम उन्हें प्रभाव के छोटे वृत्त में रख सकते हैं।

इन दो वृत्तों में से किस पर हमारा अधिकांश समय और ऊर्जा केंद्रित होती है, यह तय करके हम जान सकते हैं कि हम किस हद तक प्रोएक्टिव हैं।

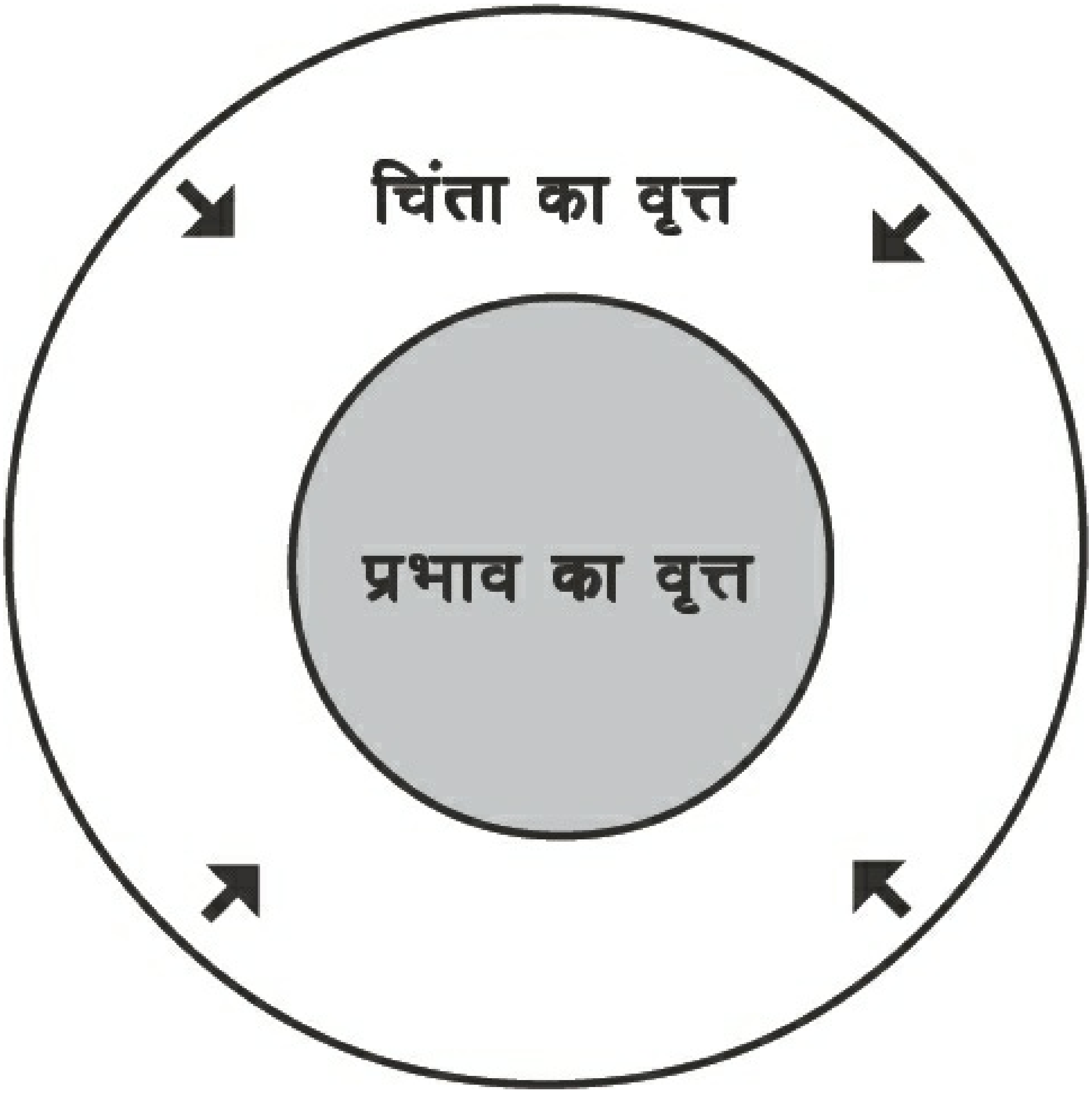


प्रोएक्टिव फ़ोकस

(सकारात्मक ऊर्जा प्रभाव के वृत्त को बड़ा बना देती है)

प्रोएक्टिव व्यक्ति अपने प्रयासों को प्रभाव के वृत्त पर केंद्रित करते हैं। वे उन चीज़ों पर काम करते हैं, जिनके बारे में वे कुछ कर सकते हैं। उनकी ऊर्जा की प्रकृति सकारात्मक, व्यापक बनाने वाली, विस्तार करने वाली होती है। परिणामस्वरूप उनके प्रभाव का वृत्त बड़ा हो जाता है।

दूसरी ओर, रिएक्टिव व्यक्ति अपने प्रयासों को चिंता के वृत्त पर केंद्रित करते हैं। वे दूसरों की कमज़ोरियों, अपने परिवेश की समस्याओं तथा उन परिस्थितियों पर ध्यान केंद्रित करते हैं, जिन पर उनका कोई नियंत्रण नहीं होता। इसका परिणाम यह होता है कि उनका नज़रिया दूसरों को दोष देने या आरोप लगाने का होता है, उनकी भाषा रिएक्टिव होती है और वे सताये जाने की शिकायत करते रहते हैं। इस फ़ोकस की वजह से नकारात्मक ऊर्जा उत्पन्न होती है। इसके अलावा, इस वजह से वे उन चीज़ों को नज़रअंदाज़ कर देते हैं, जिनके बारे में वे कुछ कर सकते हैं। इन दोनों वजहों से उनके प्रभाव का वृत्त छोटा हो जाता है।



रिएक्टिव फ़ोकस

(नकारात्मक ऊर्जा प्रभाव के वृत्त को छोटा बना देती है)

जब तक हम अपने चिंता के वृत्त में काम कर रहे हैं, तब तक हम इसके भीतर की चीज़ों को ख़ुद को नियंत्रित करने की शक्ति दे रहे हैं। हम सकारात्मक परिवर्तन उत्पन्न करने के लिये आवश्यक प्रोएक्टिव पहल नहीं कर रहे हैं।

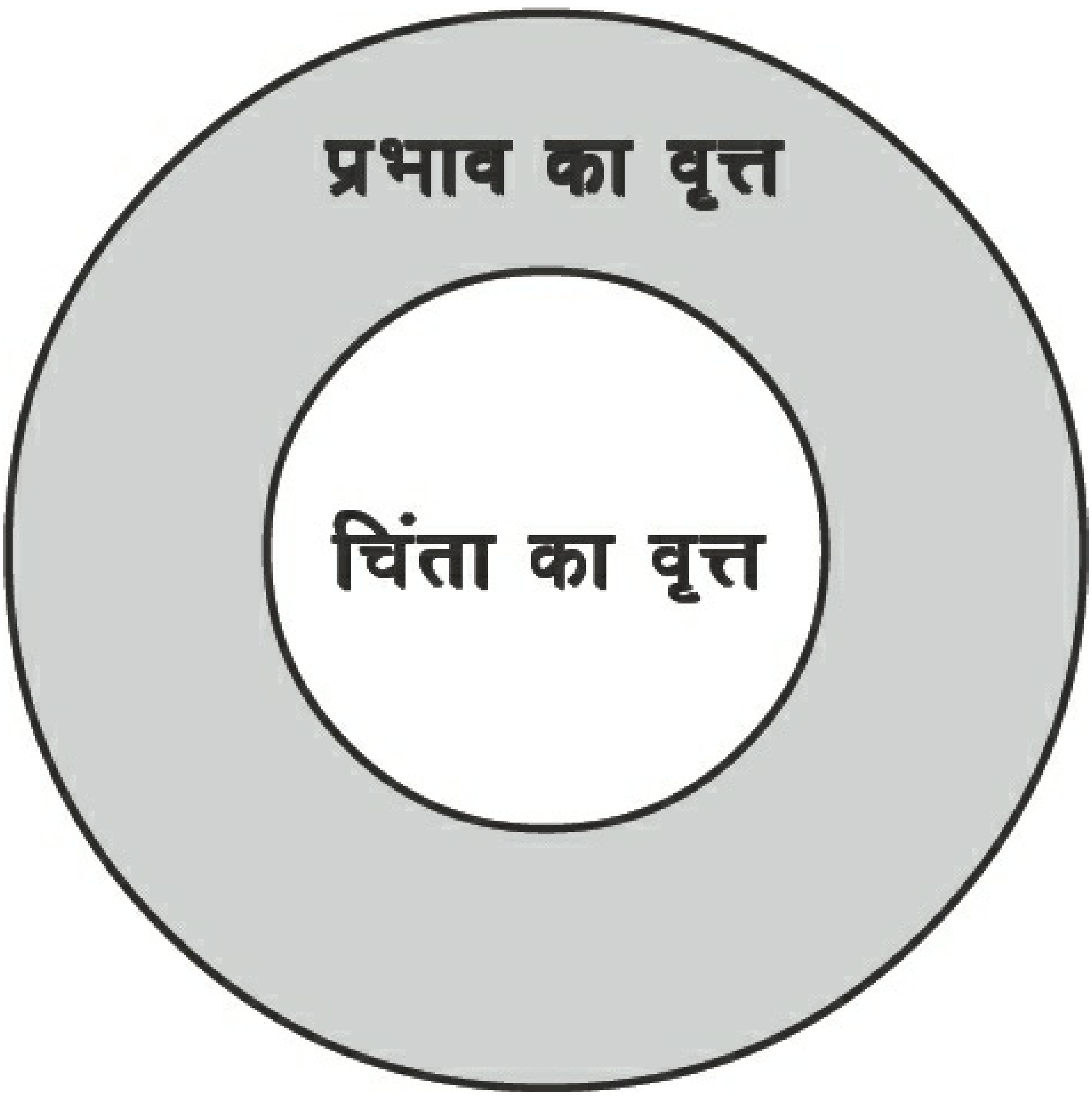
पहले मैंने आपको अपने पुत्र की कहानी बताई थी, जिसे स्कूल में गंभीर समस्याओं का सामना करना पड़ रहा था। उसकी स्पष्ट कमज़ोरियों तथा उसके प्रति दूसरों के व्यवहार को लेकर मैं और सैन्ड्रा बहुत चिंतित थे।

परंतु ये चीज़ें हमारे चिंता के वृत्त में थीं। जब तक हमने अपने प्रयासों को इन चीज़ों पर केंद्रित किया, तब तक हम कुछ हासिल नहीं कर पाये। इससे सिर्फ़ हमारी अक्षमता तथा लाचारी की भावनायें बढ़ीं और हमारा पुत्र हम पर अधिक निर्भर होता गया।

जब हमने अपने प्रभाव के वृत्त पर काम किया, जब हमने अपने पैरेडाइम पर अपना ध्यान केंद्रित किया, तब

कहीं जाकर वह सकारात्मक ऊर्जा उत्पन्न हुई, जिसने हमें बदल दिया और अंततः हमारे पुत्र को भी प्रभावित किया। परिस्थितियों के बारे में चिंता करने के बजाय ख़ुद पर काम करके हम परिस्थितियों को प्रभावित करने में सफल हुए।

पद, दौलत, भूमिका या संबंधों के कारण कुछ ऐसी परिस्थितियाँ भी होती हैं, जिनमें किसी व्यक्ति के प्रभाव का वृत्त उसकी चिंता के वृत्त से ज़्यादा बड़ा होता है।



यह स्थिति स्वयं थोपे गये भावनात्मक निकटदृष्टि दोष (emotional myopia) का सूचक है, जो चिंता के वृत्त में केंद्रित एक और रिएक्टिव स्वार्थी जीवनशैली है।

हालाँकि यह हो सकता है कि प्रोएक्टिव व्यक्तियों को अपने प्रभाव के प्रयोग को प्राथमिकता के क्रम में सुनियोजित करना पड़े, परंतु उनकी चिंता का वृत्त कम से कम उनके प्रभाव के वृत्त जितना बड़ा होता है और वे प्रभावकारी ढंग से अपने प्रभाव का प्रयोग करने की ज़िम्मेदारी को स्वीकार करते हैं।

प्रत्यक्ष नियंत्रण, अप्रत्यक्ष नियंत्रण और शून्य नियंत्रण

हम जिन समस्याओं का सामना करते हैं, वे इन तीन क्षेत्रों में से किसी एक में आती हैं: प्रत्यक्ष नियंत्रण (वे समस्याएँ, जिनका संबंध हमारे अपने व्यवहार से होता है), अप्रत्यक्ष नियंत्रण (वे समस्याएँ, जिनका संबंध दूसरों के व्यवहार से होता है); या शून्य नियंत्रण (वे समस्याएँ, जिनके बारे में हम कुछ नहीं कर सकते, जैसे हमारे अतीत या स्थिति विशेष की वास्तविकता)। प्रोएक्टिव दृष्टिकोण इन तीनों प्रकार की समस्याओं के समाधान की दिशा में पहला क़दम हमारे वर्तमान प्रभाव के वृत्त में रखता है।

प्रत्यक्ष नियंत्रण की समस्याएँ हमारी आदतों पर काम करने से सुलझती हैं। ये स्पष्ट रूप से हमारे प्रभाव के वृत्त में होती हैं। ये पहली, दूसरी और तीसरी आदतों की "व्यक्तिगत विजय" होती हैं।

अप्रत्यक्ष नियंत्रण की समस्याएँ हमारे प्रभाव की विधियों को बदलकर सुलझाई जाती हैं। ये चौथी, पाँचवीं और छठी आदतों की "सार्वजनिक विजय" होती हैं। मैंने मानवीय प्रभाव की 30 अलग-अलग विधियों को व्यक्तिगत रूप से पहचाना है। ये विधियाँ एक-दूसरे से उतनी ही भिन्न हैं, जितनी कि परानुभूति (empathy) संघर्ष से या उदाहरण प्रस्तुत करना किसी को समझाने से। अधिकांश लोगों के पास इनमें से सिर्फ़ तीन-चार विधियाँ ही होती हैं, जो सामान्यतया तर्क से शुरू होती हैं। और अगर ये विधियाँ काम नहीं करतीं, तो वे युद्ध करने या पलायन करने के लिये प्रेरित होते हैं। यह विचार बहुत राहत देता है कि मैं मानवीय प्रभाव की नई विधियाँ सीख सकता हूँ, बजाय इसके कि मैं पुरानी अप्रभावकारी विधियों का लगातार प्रयोग करके किसी दूसरे को "सुधारने" की कोशिश करता रहूँ!

शून्य नियंत्रण की समस्याओं के बारे में यह शामिल होता है कि हम अपने चेहरे के निचले हिस्से की लकीर के बारे में ज़िम्मेदारी लें। इसका अर्थ यह है कि भले ही हम इन समस्याओं को पसंद न करते हों, परंतु इसके बावजूद हम मुस्कराते हैं, इन समस्याओं को शांति से स्वीकार करते हैं और इनके साथ जीना सीखते हैं। इस तरह हम इन समस्याओं को स्वयं को नियंत्रित करने की शक्ति नहीं देते हैं। हम उस भावना के अनुरूप कार्य करते हैं, जो **एल्कोहलिक्स एनॉनिमस** संस्था की प्रार्थना में झलकती है, "हे ईश्वर, जिन चीज़ों को बदला जा सकता है और बदला जाना चाहिये, मुझे उन्हें बदलने का साहस दो; जिन चीज़ों को बदला नहीं जा सकता, उन्हें स्वीकार करने की शांति दो; और दोनों के अंतर को पहचानने की बुद्धि दो।"

चाहे समस्या प्रत्यक्ष, अप्रत्यक्ष या शून्य नियंत्रण की हो, उसके समाधान की दिशा में पहला क़दम उठाना हमारे हाथ में होता है। यह हमारे प्रभाव के वृत्त में होता है कि हम अपनी आदतों को बदल लें, अपने प्रभाव की विधियों को बदल लें और उस तरीक़े को भी बदल लें, जिससे हम शून्य नियंत्रण की समस्याओं को देखते हैं।

प्रभाव के वृत्त का विस्तार करना

यह एहसास प्रेरणादायी है कि किसी परिस्थिति पर अपनी प्रतिक्रिया का चुनाव करके हम उस परिस्थिति पर प्रबल प्रभाव डाल सकते हैं। जब हम किसी रासायनिक सूत्र के एक हिस्से को बदलते हैं, तो हम परिणामों की प्रकृति को बदल देते हैं।

मैंने कई वर्षों तक एक संगठन के साथ काम किया है, जिसका नेतृत्व एक बहुत प्रतिभाशाली व्यक्ति कर रहे थे। उनमें प्रवृत्तियों को पहले से ही भाँपने की क्षमता थी। वे रचनात्मक, प्रतिभावान, सक्षम तथा बुद्धिमान थे - और यह बात सब जानते थे। परंतु उनकी मैनेजमेंट शैली तानाशाह जैसी थी। वे अपने कर्मचारियों से इस तरह व्यवहार करते थे, जैसे वे "गोफ़र्स" (अयोग्य) हों और उनमें निर्णय लेने की बुद्धि न हो। वे संगठन के कर्मचारियों से इस तरह से बोलते थे, "यह करो... वह करो... अब यह करो... अब वह करो - निर्णय मैं लूँगा।"

इसका परिणाम यह हुआ कि उन्होंने लगभग पूरी एक्ज़ीक्यूटिव टीम को अपना विरोधी बना लिया। उनके कर्मचारी गलियारे में इकट्ठे होकर एक-दूसरे से उनके बारे में शिकायतें करते थे। उनकी चर्चा बहुत स्पष्ट और भावपूर्ण होती थी, जैसे वे इस स्थिति को सुधारने की कोशिश कर रहे हों। परंतु वे लगातार शिकायतें ही करते रहे और प्रेसिडेंट की कमज़ोरियों के नाम पर ख़ुद को ज़िम्मेदारी से मुक्त करते रहे।

एक व्यक्ति ने कहा, "आप कल्पना नहीं कर सकते कि इस बार क्या हुआ है। पिछले दिनों वे मेरे डिपार्टमेंट में आये। मैंने पूरी तैयारी कर रखी थी। परंतु उन्होंने आने के बाद बिलकुल ही अलग संकेत दिये। कई महीनों से मैंने जिन कामों पर मेहनत की थी, उन पर उन्होंने पल भर में गोली मार दी, इस तरह! मैं नहीं जानता कि मैं भविष्य में उनके साथ कैसे काम कर पाऊँगा? उनके रिटायर होने में अभी कितना समय बचा है?"

दूसरा व्यक्ति बोला, “वे अभी उनसठ साल के हैं। क्या तुम्हें लगता है कि तुम अगले छह साल तक यहाँ काम कर सकते हो?”

“मुझे नहीं मालूम। वैसे वे इस तरह के इंसान हैं, जिन्हें शायद रिटायर ही नहीं किया जायेगा।”

परंतु उनमें से एक एक्ज़ीक्यूटिव प्रोएक्टिव था। वह भावनाओं के बजाय जीवनमूल्यों से संचालित होता था। उसने पहल की। उसने अनुमान लगाया, ख़ुद को प्रेसिडेंट की जगह पर रखकर देखा और स्थिति का अध्ययन किया। वह प्रेसिडेंट की कमज़ोरियों से अपरिचित नहीं था, परंतु आलोचना करने के बजाय उसने उनकी भरपाई करने की कोशिश की। जहाँ प्रेसिडेंट की शैली कमज़ोर थी, वहाँ वह अपने कर्मचारियों को बचाने की कोशिश करता था और उन कमज़ोरियों को महत्वहीन बना देता था। और वह प्रेसिडेंट की शक्तियों - उनकी भविष्यदृष्टि, प्रतिभा, रचनात्मकता - के अनुरूप काम करता था।

इस व्यक्ति ने अपने प्रभाव के वृत्त पर ध्यान केंद्रित किया। उसके साथ भी “गोफ़र” यानी अयोग्य कर्मचारी की तरह ही व्यवहार किया जाता था। परंतु उससे जितनी आशा की जाती थी, वह उससे अधिक काम करता था। उसने यह भाँपा कि प्रेसिडेंट की आवश्यकतायें और अपेक्षायें क्या हैं। उसने ख़ुद को प्रेसिडेंट की जगह पर रखकर उनकी मूल चिंता को समझा। इसलिये जब वह उनके सामने कोई जानकारी प्रस्तुत करता था, तो वह आँकड़ों का विश्लेषण कर देता था और उसके आधार पर अपनी अनुशंसा भी लिख देता था।

जब मैं परामर्शदाता की हैसियत से एक दिन उस प्रेसिडेंट के साथ बैठा था, तो वे मुझसे बोले, “स्टीफ़न, इस आदमी ने अविश्वसनीय कार्य किया है। इसने न सिर्फ़ मुझे मेरे द्वारा माँगी गई जानकारी दी है, बल्कि इसने अतिरिक्त जानकारी भी दी है, जिसकी हमें सचमुच ज़रूरत थी। इसने मेरी गहनतम चिंताओं के संदर्भ में आँकड़ों का विश्लेषण किया है और अपनी अनुशंसा भी लिखी है।

“अनुशंसा विश्लेषण के अनुरूप है और विश्लेषण आँकड़ों के। वह बहुत ही असाधारण एक्ज़ीक्यूटिव है! कितनी राहत की बात है कि बिज़नेस के इस हिस्से के बारे में चिंता करने की कोई ज़रूरत नहीं है।”

अगली मीटिंग में फिर वही दोहराया गया। बाक़ी सभी एक्ज़ीक्यूटिव्ज़ से कहा गया, “यह करो... वह करो।” जबकि उस एक्ज़ीक्यूटिव से पूछा गया, “आपकी क्या राय है?” उसके प्रभाव का वृत्त बढ़ गया था।

इससे संगठन में काफ़ी हलचल हुई। एक्ज़ीक्यूटिव गलियारे में रिएक्टिव व्यक्तियों ने इस प्रोएक्टिव व्यक्ति पर प्रतिशोध की गोलाबारी शुरू कर दी।

ख़ुद को ज़िम्मेदारी से मुक्त रखना रिएक्टिव व्यक्तियों की प्रकृति होती है। “मैं ज़िम्मेदार नहीं हूँ,” यह कहना बहुत सुरक्षित है। क्योंकि अगर मैं कहता हूँ, “मैं ज़िम्मेदार हूँ,” तो मुझे यह भी कहना पड़ सकता है, “मैं ग़ैर-ज़िम्मेदार हूँ।” मेरे लिये यह कहना बहुत मुश्किल होगा कि मेरे पास अपनी प्रतिक्रिया चुनने की शक्ति है और अपनी प्रतिक्रिया चुनने के कारण ही मैंने अपने परिवेश को नकारात्मक व कपटपूर्ण बनाया है, ख़ासकर तब जब मैं वर्षों से किसी दूसरे व्यक्ति की कमज़ोरियों के नाम पर ख़ुद को परिणामों की ज़िम्मेदारी से बचाता आया हूँ।

इसलिये इन एक्ज़ीक्यूटिव्ज़ ने इस बारे में तर्क और बारूद इकट्ठा करने पर ध्यान केंद्रित किया कि वे ज़िम्मेदार क्यों नहीं थे।

परंतु वह एक्ज़ीक्यूटिव उनके प्रति भी प्रोएक्टिव था। धीरे-धीरे उसके प्रभाव का वृत्त उन लोगों तक भी पहुँचा। यह इस हद तक बढ़ गया कि अंत में ऐसी स्थिति आ गई कि उस संगठन का कोई भी व्यक्ति उस एक्ज़ीक्यूटिव से पूछे बिना या उसकी स्वीकृति के बिना कोई भी महत्वपूर्ण क़दम नहीं उठाता था, जिसमें प्रेसिडेंट भी शामिल थे। परंतु प्रेसिडेंट को कोई ख़तरा महसूस नहीं हुआ, क्योंकि इस व्यक्ति की शक्ति उनकी शक्ति के साथ जुड़ गई थी और उनकी कमज़ोरियों की भरपाई करने लगी थी। इसलिये उनके पास अब दो लोगों की शक्ति थी, एक पूरक टीम थी।

इस व्यक्ति की सफलता उसकी परिस्थितियों पर निर्भर नहीं थी। कई अन्य व्यक्ति भी उसी स्थिति में थे। उन परिस्थितियों के प्रति उसकी चुनी हुई प्रतिक्रिया से फ़र्क़ पड़ा था! अपने प्रभाव के वृत्त पर उसके फ़ोकस से फ़र्क़ पड़ा था!

कुछ लोग यह सोचते हैं कि “प्रोएक्टिव” का अर्थ आपत्तिजनक, आक्रामक या असंवेदनशील होता है, परंतु ऐसा क़तई नहीं है। प्रोएक्टिव व्यक्ति आक्रामक नहीं होते। वे बुद्धिमान होते हैं और जीवनमूल्यों द्वारा संचालित होते हैं। वे वास्तविकता का विश्लेषण करते हैं और जानते हैं कि किस चीज़ की ज़रूरत है।

गाँधीजी को देखिये। उन पर आरोप लगाने वाले विधानसभाओं में बैठकर उनकी आलोचना कर रहे थे,

क्योंकि वे उनकी चिंता के वृत्त में शामिल नहीं हो रहे थे। वे इसलिये आलोचना कर रहे थे क्योंकि गाँधीजी भारत को ग़ुलाम बनाने वाले ब्रिटिश साम्राज्य की भर्त्सना के शब्दाडंबर में शामिल नहीं हो रहे थे। उस समय गाँधीजी धान के खेतों में घूम रहे थे। वे धीरे-धीरे, शांति से, लगभग ग़ुमनामी में रहते हुए खेतों में काम कर रहे किसानों और मज़दूरों के बीच अपने प्रभाव के वृत्त का विस्तार कर रहे थे। यही वजह थी कि पूरे देश में उनके प्रति समर्थन और विश्वास की एक ज़मीनी लहर फैल गई। हालाँकि उनके पास कोई पद या राजनीतिक कुर्सी नहीं थी, परंतु करुणा, साहस, उपवास और नैतिक आग्रह के द्वारा उन्होंने अंततः इंग्लैंड को घुटने टेकने पर विवश कर दिया। उन्होंने अपने प्रभाव के वृत्त का विस्तार करके उसकी शक्ति से तीस करोड़ लोगों की राजनीतिक परतंत्रता को ख़त्म कर दिया।

"होता" और "बन सकता हूँ" (The "Have's" And The "Be's")

हमारी चिंता किस वृत्त में है, यह निर्धारित करने का एक तरीक़ा "होता„ और "बन सकता हूँ„ के अंतर को पहचानना है। चिंता का वृत्त "होता„ से भरा हुआ है:

"मैं ख़ुश होता, **अगर** मुझ पर कर्ज़ नहीं होता।"

"अगर मेरा बॉस इतना तानाशाह नहीं होता...।"

"अगर मेरे पति में अधिक धैर्य होता...।"

"अगर मेरे बच्चे अधिक आज्ञाकारी होते...।"

"अगर मेरे पास डिग्री होती...।"

"अगर मेरे पास अपने लिये अधिक समय होता...।"

प्रभाव का वृत्त **"बन सकता हूँ"** से भरा हुआ है - मैं अधिक धैर्यवान **बन सकता हूँ,** अधिक बुद्धिमान **बन सकता हूँ,** अधिक प्रेमपूर्ण **बन सकता हूँ**। यह चरित्र पर केंद्रित होता है।

जब भी हम सोचते हैं कि समस्या "कहीं बाहर" है, तो यह विचार ही समस्या है। इस तरह हम बाहरी चीज़ों को ख़ुद पर नियंत्रण करने की शक्ति दे देते हैं। इस विचार में परिवर्तन का पैरेडाइम बाहर से अंदर की ओर है - हमारे बदलने से पहले बाहरी चीज़ों को बदलना होगा।

प्रोएक्टिव नीति अंदर से बाहर की आरे बदलना है: अलग **बनना,** और अलग बनकर बाहरी परिस्थितियों में सकारात्मक परिवर्तन करना - मैं अधिक बुद्धिमान **बन सकता हूँ,** अधिक परिश्रमी **बन सकता हूँ,** अधिक रचनात्मक **बन सकता हूँ,** अधिक सहयोगपूर्ण **बन सकता हूँ**।

ओल्ड टेस्टामेंट की एक कहानी मुझे विशेष प्रिय है, जो यहूदी-ईसाई परंपरा के मूलभूत ढाँचे का हिस्सा है। यह जोसफ़ की कहानी है, जिन्हें सत्रह साल की उम्र में उनके भाइयों ने मिस्र में दास के रूप में बेच दिया था। कल्पना कीजिये, जोसफ़ के लिये यह कितना आसान होता कि वे पोटिफ़र के दास के रूप में ख़ुद पर तरस खाते हुए दुख के सागर में डुबकियाँ लगाते, अपने भाइयों तथा अपने मालिक की कमज़ोरियों पर ध्यान केंद्रित करते और अपने अभावों पर विलाप करते परंतु जोसफ़ प्रोएक्टिव थे उन्होंने **"बन सकता हूँ"** पर ज़ारे दिया। और कुछ ही समय बाद वे अपने मालिक पोटिफ़र का पूरा व्यापार सँभालने लगे। पोटिफ़र को जोसफ़ पर बहुत विश्वास था, इसलिये उन्होंने जोसफ़ को अपनी सारी संपत्ति का प्रभारी और कर्ता-धर्ता बना दिया।

फिर वह दिन आया, जब जोसफ़ एक मुश्किल परिस्थिति में फँस गये, परंतु यहाँ भी उन्होंने अपनी ईमानदारी से समझौता करने से इंकार कर दिया। इसके परिणामस्वरूप उन्हें अन्यायपूर्ण तरीक़े से तेरह साल के लिये जेल में डाल दिया गया। परंतु एक बार फिर वे प्रोएक्टिव बने। उन्होंने अपने अंदरूनी प्रभाव के वृत्त पर काम किया और **"होता"** के बजाय **"बन सकता हूँ"** पर ज़ोर दिया। इसकी बदौलत वे जल्दी ही जेल का संचालन करने लगे और अंततः पूरे मिस्र का मार्गदर्शन करने लगे। उन्होंने इतनी प्रगति कर ली कि वे सम्राट (Pharaoh) के बाद दूसरे स्थान पर आ गये।

मैं जानता हूँ कि यह विचार बहुत से लोगों के लिये बहुत बड़ा पैरेडाइम परिवर्तन है। स्वयं की निष्क्रिय स्थिति के लिये दूसरों को, कंडीशनिंग को या परिस्थितियों को दोष देना बहुत आसान होता है। परंतु अपने जीवन को नियंत्रित करने की ज़िम्मेदारी हमारी है, क्योंकि हममें प्रतिक्रिया करने की क्षमता है। इस समय हम जो हैं, उस पर काम करके अपनी परिस्थितियों पर प्रबल प्रभाव डालने के लिये भी हम ही ज़िम्मेदार हैं।

अगर मेरे वैवाहिक जीवन में कोई समस्या है, तो अपनी पत्नी के दोष लगातार गिनाने से मुझे वास्तव में क्या

हासिल होगा? मैं ज़िम्मेदार नहीं हूँ, यह कहकर मैं ख़ुद को परिस्थितियों का शिकार बना रहा हूँ। मैं ख़ुद को एक नकारात्मक स्थिति में निष्क्रिय बना रहा हूँ। मैं अपनी पत्नी को प्रभावित करने की अपनी क्षमता को भी कम कर रहा हूँ। मेरे ताने, दोषारोपण व आलोचनात्मक नज़रिया उसे और कमज़ोर बना देते हैं, क्योंकि वह अपनी कमज़ोरियों को तर्कसंगत ठहराने की कोशिश करती है। मेरी आलोचना तो उस व्यवहार से भी बुरी है, जिसे मैं सुधारना चाहता हूँ। स्थिति को सकारात्मक रूप से प्रभावित करने की मेरी क्षमता ऐसे व्यवहार के कारण मुरझा जाती है और अंततः मर जाती है।

अगर मैं अपनी स्थिति को सचमुच सुधारना चाहता हूँ, तो मैं उस एक चीज़ पर काम कर सकता हूँ, जो मेरे नियंत्रण में है - यानी मैं ख़ुद। मैं अपनी पत्नी को सुधारने की कोशिश करना बंद करके अपनी कमज़ोरियों पर काम कर सकता हूँ। मैं एक अच्छा जीवनसाथी बनने पर ध्यान केंद्रित कर सकता हूँ, बिना शर्त के प्रेम तथा सहारे का स्रोत बन सकता हूँ। इसके बाद मैं यह आशा कर सकता हूँ कि मेरी पत्नी इस प्रोएक्टिव उदाहरण की शक्ति को महसूस करेगी और बदले में वह भी इसी तरह का व्यवहार करेगी। परंतु चाहे वह ऐसा करे या न करे, स्वयं पर यानी अपने **बनने** पर काम करना अपनी परिस्थिति को प्रभावित करने का सबसे सकारात्मक तरीक़ा है।

प्रभाव के वृत्त में काम करने के बहुत से तरीक़े हैं - बहेतर श्रोता **बनना**, अधिक प्रमे करने वाला जीवनसाथी **बनना**, बहेतर विद्यार्थी **बनना**, अधिक सहयोगपूर्ण व समर्पित कर्मचारी **बनना**। कई बार हम जो सर्वाधिक प्रोएक्टिव काम कर सकते हैं, वह है ख़ुशनुमा बनना, सिर्फ़ सच्ची मुस्कराहट देना। दुख की तरह ही ख़ुशी भी एक प्रोएक्टिव चुनाव है। मौसम जैसी कई चीज़ें होंगी, जो कभी हमारे प्रभाव के वृत्त के भीतर नहीं होंगी। परंतु प्रोएक्टिव व्यक्तियों के रूप में हम अपने भौतिक या सामाजिक मौसम को अपने साथ लेकर चल सकते हैं। हम ख़ुशी-ख़ुशी उन चीज़ों को स्वीकार करते हैं, जिन्हें हम वर्तमान में नियंत्रित नहीं कर सकते, हालाँकि हम अपने प्रयास उन चीज़ों पर केंद्रित रखते हैं, जिन्हें हम नियंत्रित कर सकते हैं।

छड़ी का दूसरा सिरा

अपने जीवन के फ़ोकस को पूरी तरह से अपने प्रभाव के वृत्त पर केंद्रित रखने के लिये हमें अपने चिंता के वृत्त की दो चीज़ों के बारे में गंभीरता से विचार करने की ज़रूरत है - परिणाम और ग़लतियाँ।

हालाँकि हम अपने कार्य चुनने के लिये स्वतंत्र हैं, परंतु हम उनके परिणामों को चुनने के लिये स्वतंत्र नहीं हैं। परिणाम प्राकृतिक नियमों द्वारा संचालित होते हैं। वे चिंता के बाहरी वृत्त में होते हैं। हम तेज़ रफ़्तार से आ रही ट्रेन के सामने खड़े होने का फ़ैसला कर सकते हैं, परंतु हम यह फ़ैसला नहीं कर सकते कि जब ट्रेन हमें टक्कर मारेगी, तो उसके बाद क्या होगा।

हम अपने व्यावसायिक लेन-देन में बेईमान होने का फ़ैसला कर सकते हैं। इस निर्णय के सामाजिक परिणाम भिन्न हो सकते हैं, क्योंकि वे इस बात पर निर्भर करते हैं कि हम पकड़े जाते हैं या नहीं, परंतु हमारे मूलभूत चरित्र के प्राकृतिक परिणाम निश्चित होते हैं।

हमारा व्यवहार सिद्धांतों द्वारा संचालित होता है। इनके सामंजस्य में जीने से सकारात्मक परिणाम मिलते हैं; इनका उल्लंघन करने से नकारात्मक परिणाम मिलते हैं। किसी भी स्थिति में हम अपनी प्रतिक्रिया चुनने के लिये स्वतंत्र हैं, परंतु ऐसा करते समय हम उसके परिणाम को भी चुनते हैं। "जब हम छड़ी का एक सिरा उठाते हैं, तो हम दूसरा सिरा भी उठाते हैं।"

निःसंदेह हमारे जीवन में ऐसे भी समय रहे होंगे, जब किसी छड़ी को उठाने के बाद हमें यह महसूस हुआ हो कि हमने ग़लत छड़ी उठा ली थी। हमारे चुनाव की वजह से हमें ऐसे परिणाम मिले, जो न मिलते तो ज़्यादा अच्छा रहता। अगर हमें दुबारा चुनाव करने का मौक़ा मिले, तो हम अलग चुनाव करेंगे। हम इन चुनावों को ग़लतियाँ कहते हैं और परिणामों के बाद वे दूसरी चीज़ हैं, जिन पर हमें गंभीरता से विचार करना चाहये।

पश्चाताप से भरे लोगों के लिये शायद प्रोएक्टिविटी का सबसे आवश्यक अभ्यास यह एहसास करना है कि पिछली ग़लतियाँ भी चिंता के बाहरी वृत्त में रहती हैं। हम उन्हें लौटा नहीं सकते, हम उन्हें रद्द नहीं कर सकते और हम उनकी वजह से उत्पन्न परिणामों को नियंत्रित नहीं कर सकते।

मेरा एक पुत्र जब कॉलेज की टीम में क्वार्टरबैक के रूप में खेल रहा था, तो उसने एक चीज़ सीखी। वह हर मैच से पहले अपना रिस्टबैंड चटकाता था। इसके अलावा वह तब भी रिस्टबैंड चटकाता था, जब वह ख़ुद या कोई

और "अतीत पर पश्चाताप" की ग़लती करता था। वह ऐसा इसलिये करता था, ताकि पिछली ग़लती अगले मैच के संकल्प और कार्य को प्रभावित न करे।

ग़लती के प्रति प्रोएक्टिव नीति इसे तत्काल स्वीकार करना, सुधारना और इससे सीखना है। ऐसा करने से असफलता सफलता में बदल जाती है। जैसा आई.बी.एम. के संस्थापक टी.जे. वाटसन ने कहा था, "सफलता असफलता के दूसरे सिरे पर होती है।"

परंतु ग़लती को स्वीकार न करना, इसे न सुधारना और इससे कुछ न सीखना भी एक तरह की ग़लती है। इससे आम तौर पर व्यक्ति ख़ुद को धोखा देने और अपने कामों को सही साबित करने की राह पर चलने लगता है, जिस दौरान वह अक्सर ख़ुद से और दूसरों से तर्कपूर्ण झूठ बोलता है। अपनी भूल पर पर्दा डालने की यह दूसरी ग़लती पहली ग़लती को ज़्यादा ताक़तवर बनाती है, इसे अनुपातहीन महत्व देती है और हमें बहुत गहरा नुक़सान पहुँचाती है।

हमें सबसे ज़्यादा नुक़सान इस बात से नहीं होता कि दूसरे क्या करते हैं या हमसे क्या ग़लतियाँ होती हैं; हमें सबसे ज़्यादा नुक़सान इन चीज़ों पर अपनी प्रतिक्रिया से होता है। जिस ज़हरीले साँप ने हमें काटा हो, अगर हम उसके पीछे दौड़ने लगें, तो इससे सिर्फ़ यह होगा कि ज़हर तेज़ी से हमारे पूरे शरीर में फैल जायेगा। इससे कहीं बेहतर तरीक़ा यह होगा कि हम तत्काल ज़हर बाहर निकालने के उपाय करें।

किसी ग़लती पर हमारी प्रतिक्रिया अगले पल की हमारी गुणवत्ता को प्रभावित करती है। यह महत्वपूर्ण है कि हम तत्काल अपनी ग़लती मान लें और उसे सुधार लें, ताकि अगले ही पल हम पर से उसका नियंत्रण ख़त्म हो जाये और हमें दुबारा शक्ति मिल जाये।

वायदे करना और निभाना

वायदे करने और उन्हें निभाने की क्षमता हमारे प्रभाव के वृत्त के केंद्र में है। प्रोएक्टिविटी का सार और सबसे स्पष्ट अभिव्यक्ति यह है कि हम ख़ुद से तथा दूसरों से जो वायदे करते हैं, उन्हें कितनी ईमानदारी से निभाते हैं।

यह हमारे विकास का सार भी है। आत्म-जागरूकता और विवेक की मानवीय प्रतिभाओं के कारण हम उन क्षेत्रों के बारे में जागरूक होते हैं जहाँ हम कमज़ोर हैं, जहाँ हम सुधार कर सकते हैं तथा जहाँ हम अपनी प्रतिभा विकसित कर सकते हैं। हम उन क्षेत्रों के बारे में भी जागरूक होते हैं, जिन्हें बदले जाने या हमारी ज़िंदगी से बाहर निकालने की आवश्यकता है। फिर हम इस जागरूकता पर काम करने के लिये अपनी कल्पना और आत्मनिर्भर इच्छा को पहचानते और प्रयुक्त करते हैं। जब हम वायदे करके, लक्ष्य बनाकर और उन्हें निभाकर ऐसा करते हैं, तो हम अपने चरित्र को, अपने "बनने" को दृढ़ बनाते हैं, जिससे हमारे जीवन में बाक़ी सकारात्मक चीज़ें संभव होती हैं।

यहाँ पर हम दो तरीक़े पाते हैं, जो हमारे जीवन का नियंत्रण तत्काल हमारे हाथ में दे सकते हैं। हम कोई वायदा कर सकते हैं और उसे निभा सकते हैं। या हम लक्ष्य बना सकते हैं और उसे हासिल करने के लिये काम कर सकते हैं। जब हम वायदे करते और निभाते हैं, चाहे वे छोटे ही क्यों न हों, तो हम आंतरिक ईमानदारी की नींव डालते हैं। यह ईमानदारी हमें आत्म-नियंत्रण की जागरूकता देती है। यह हमें अपने जीवन की अधिक ज़िम्मेदारी लेने की शक्ति तथा साहस प्रदान करती है। जब हम ख़ुद से और दूसरों से किये गये वायदे लगातार निभाते हैं, तो धीरे-धीरे हमारे लिये हमारी प्रतिष्ठा हमारे मूड से ज़्यादा महत्वपूर्ण हो जाती है।

ख़ुद से वायदे करने और निभाने की शक्ति प्रभावकारिता की मूलभूत आदतों को विकसित करने का सार है। ज्ञान, योग्यता और इच्छा सभी हमारे नियंत्रण में हैं। हम तीनों के संतुलन को सुधारने के लिये किसी पर भी मेहनत कर सकते हैं। जैसे-जैसे कटाव या प्रतिच्छेदन का क्षेत्र बढ़ता जाता है, वैसे-वैसे हम उन सिद्धांतों को गहराई से आत्मसात करने लगते हैं, जिन पर आदतें आधारित हैं। इसके साथ ही हम चारित्रिक दृढ़ता भी विकसित करते हैं, जो हमें जीवन में बढ़ी हुई प्रभावकारिता की ओर संतुलित रूप से आगे बढ़ाती है।

प्रोएक्टिविटी: तीस दिवसीय परीक्षण

हमें अपनी प्रोएक्टिविटी को पहचानने और विकसित करने के लिये फ़्रैंकल की तरह मृत्यु शिविर के अनुभव से

गुज़रने की ज़रूरत नहीं है। रोज़मर्रा के साधारण अनुभवों में ही हम जीवन के असाधारण दबावों से निबटने की प्रोएक्टिव क्षमता विकसित कर सकते हैं। यह इसमें निहित है कि हम किस तरह से वायदे करते और निभाते हैं, किस तरह से ट्रैफ़िक जाम में फँसने पर व्यवहार करते हैं, किस तरह से ग़ुस्सैल ग्राहक या उद्दंड बच्चे के प्रति व्यवहार करते हैं। यह इसमें निहित है कि हम अपनी समस्याओं को किस तरह से देखते हैं और अपनी शक्तियों को कहाँ केंद्रित करते हैं। यह उस भाषा में निहित है, जिसका हम प्रयोग करते हैं।

मैं आपको चुनौती देता हूँ कि आप 30 दिन तक प्रोएक्टिविटी के सिद्धांत को आज़माकर देखें। इसे आज़मायें और देखें कि क्या होता है। 30 दिन तक सिर्फ़ अपने प्रभाव के वृत्त में काम करें। छोटे-छोटे वायदे करें और उन्हें निभायें। पथप्रदर्शक बनें, मूल्यांकनकर्ता न बनें। आदर्श बनें, आलोचक न बनें। समाधान का हिस्सा बनें, समस्या का हिस्सा न बनें।

इसे अपने वैवाहिक जीवन, अपने परिवार और अपनी नौकरी में आज़मायें। दूसरों की कमज़ोरियों पर बहस न करें। अपनी कमज़ोरियों को उचित साबित करने के लिये भी बहस न करें। जब आप कोई ग़लती करें, तो उसे तुरंत मान लें, सुधारें और उससे सीख लें। दोष देने या आरोप लगाने की मुद्रा में न आयें। उन चीज़ों पर काम करें, जो आपके नियंत्रण में हैं। स्वयं पर - **अपने बनने पर** - काम करें।

दूसरों की कमज़ोरियों पर दोषारोपण करने के बजाय उन्हें करुणा की दृष्टि से देखें। मुद्दा यह नहीं है कि वे क्या नहीं कर रहे हैं या उन्हें क्या करना चाहिये। मुद्दा तो यह है कि स्थिति पर आप कौन सी प्रतिक्रिया चुनते हैं और आपको क्या करना चाहिये। अगर आप यह सोचने लगते हैं कि समस्या कहीं बाहर है, तो ख़ुद को रोकें। दरअसल यह विचार ही समस्या है।

जो लोग अपनी बीजरूपी स्वतंत्रता का हर दिन अभ्यास करते हैं, वे उस स्वतंत्रता को धीरे-धीरे बढ़ा लेंगे। जो लोग ऐसा नहीं करते, वे पायेंगे कि यह मुरझा गई है और दूसरों ने उन्हें अपने हिसाब से जीने के लिये बाध्य कर दिया है। वे उन स्क्रिप्ट्स के हिसाब से काम करते हैं, जो उनके माता-पिता, सहयोगियों तथा समाज ने लिखी हैं।

हम अपनी प्रभावकारिता, सुख और, अंत में मैं कहना चाहूँगा, अपनी अधिकांश परिस्थितियों के लिये भी ख़ुद ही ज़िम्मेदार हैं।

सेम्युअल जॉनसन ने कहा था: “संतुष्टि का सोता मस्तिष्क से फूटना चाहिये। जिस व्यक्ति को मानवीय स्वभाव का इतना कम ज्ञान है कि वह अपने व्यवहार के अलावा किसी दूसरी चीज़ को बदलकर सुख हासिल करना चाहता है, वह अपना जीवन निरर्थक प्रयासों में बर्बाद करेगा और जिस दुख को वह दूर करना चाहता है, उसे कई गुना बढ़ा लेगा।”

यह जानना कि हम ज़िम्मेदार हैं और प्रतिक्रिया करने में सक्षम हैं, प्रभावकारिता और इसकी हर आदत के लिये (जिस पर हम चर्चा करेंगे) मूलभूत है।

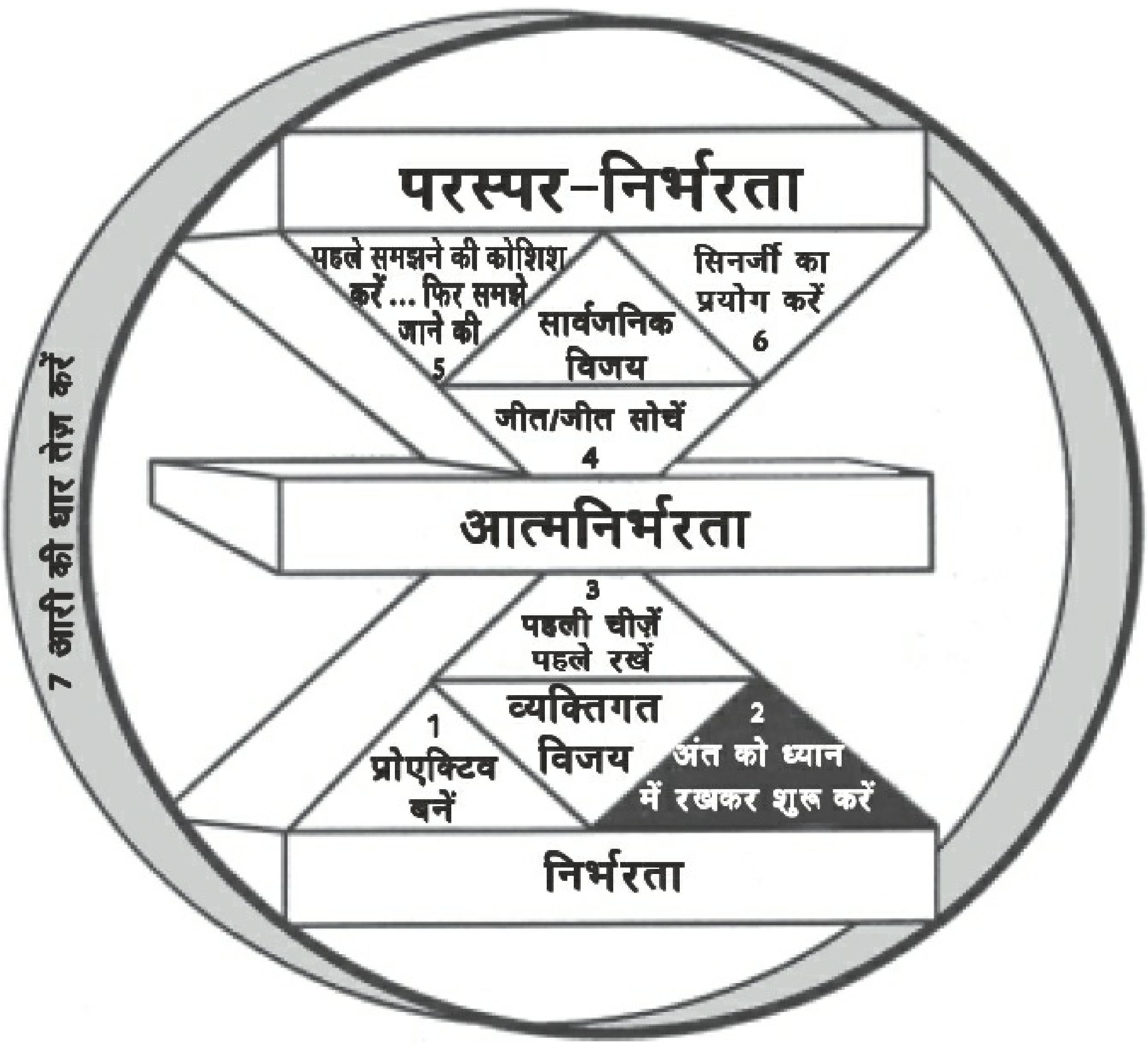
अमल में लाने के सुझाव:

1. एक दिन के लिये अपनी और अपने आसपास के लोगों की भाषा पर ध्यान दें। कितनी बार आप इस तरह के रिएक्टिव वाक्यांश बोलते या सुनते हैं, जैसे “अगर,” “मैं नहीं कर सकता,” या “मुझे करना पड़ेगा?”
2. किसी ऐसी घटना का अनुमान लगायें, जिससे आपका निकट भविष्य में सामना हो सकता है और जिसमें अतीत के अनुभव के आधार पर आप शायद रिएक्टिव तरीक़े से व्यवहार करेंगे। अपने प्रभाव के वृत्त के संदर्भ में स्थिति की समीक्षा करें। आप प्रोएक्टिव तरीक़े से किस तरह व्यवहार कर सकते हैं? कुछ मिनट तक अपने मस्तिष्क में उस घटना की तस्वीर देखें और उसमें स्वयं को प्रोएक्टिव तरीक़े से प्रतिक्रिया करते हुए देखें। स्वयं को उद्दीपन और प्रतिक्रिया के बीच की खाई के बारे में याद दिलायें। ख़ुद से वायदा करें कि आप विकल्प चुनने की अपनी स्वतंत्रता का प्रयोग करेंगे।
3. अपने ऑफ़िस या व्यक्तिगत जीवन की किसी ऐसी समस्या को चुनें, जो आपको कुंठित कर रही हो। यह तय करें कि यह किस श्रेणी में आती है। क्या यह प्रत्यक्ष नियंत्रण, अप्रत्यक्ष नियंत्रण या शून्य नियंत्रण की समस्या है? इसे सुलझाने के लिये उस पहले क़दम का चुनाव करें, जो आप अपने प्रभाव के वृत्त में उठा सकते हों और फिर वह क़दम उठा लें।
4. प्रोएक्टिविटी के तीस दिवसीय परीक्षण को आज़मायें। अपने प्रभाव के वृत्त में हो रहे परिवर्तन के बारे में

जागरूक रहें।

दूसरी आदत

अंत को ध्यान में रखकर शुरू करें



व्यक्तिगत लीडरशिप के सिद्धांत

जो कुछ हमारे भीतर है, उसकी तुलना में हमारे पीछे और आगे के मामले बहुत छोटे हैं।

• ओलिवर वेंडेल होम्स

कृपया अगले कुछ पृष्ठ पढ़ने के लिये कोई ऐसी जगह खोजें, जहाँ आप अकेले हों और वहाँ कोई व्यवधान न हो। अपने दिमाग़ से बाक़ी सारी चीज़ें बाहर निकाल दें। सिर्फ़ पढ़ने तथा मेरे सुझाव मानने पर पूरा ध्यान केंद्रित करें। अपने टाइमटेबल, कामकाज, परिवार या मित्रों के बारे में चिंता न करें। सिर्फ़ मेरी बातों पर ध्यान केंद्रित करें और अपने मस्तिष्क को सचमुच खोल दें।

अपनी मानसिक आँख से ख़ुद को किसी प्रियजन की अंत्येष्टि में शामिल होते देखें। यह तस्वीर देखें कि आप अंत्येष्टि में भाग लेने के लिये कार से क़ब्रिस्तान जा रहे हैं, कार पार्क कर रहे हैं और उससे बाहर निकल रहे हैं। जैसे ही आप इमारत में दाख़िल होते हैं, आपको फूल दिखाई देते हैं और धीमा-धीमा संगीत सुनाई देता है। आगे जाने पर आपको मित्रों और परिवार वालों के चेहरे दिखते हैं। आपको उस प्रिय व्यक्ति के बिछड़ जाने का दुख होता है, परंतु आपको ख़ुशी भी होती है कि वह आपके क़रीब रहा था। ये दोनों भाव वहाँ पर मौज़ूद सभी लोगों के दिल में होते हैं।

जब आप कमरे के अगले हिस्से तक पहुँचते हैं और ताबूत में झाँकते हैं, तो आपको अचानक अपना चेहरा दिखाई देता है। यह आपकी अंत्येष्टि है, जो आज से तीन साल बाद होगी। ये सब लोग आपके सम्मान में एकत्रित हुए हैं। वे आपके जीवन के बारे में प्रेम तथा सराहना की भावनायें व्यक्त करने आये हैं।

आप बैठ जाते हैं और अंतिम संस्कार की प्रक्रिया शुरू होने का इंतज़ार करते हुए अपने हाथ में रखे कार्यक्रम पर नज़र डालते हैं। चार वक्ता बोलने वाले हैं। पहला वक्ता आपके परिवार का सदस्य है - आपका कोई क़रीबी या दूर का रिश्तेदार। यह आपका पुत्र-पुत्री, भाई-बहन, भतीजा-भतीजी, चाचा-चाची, चचेरे भाई-बहन या दादा-दादी में से कोई भी हो सकता है, जो दूर-दूर से आपकी अंत्येष्टि में शामिल होने के लिये आये हैं। दूसरा वक्ता आपके मित्रों में से एक है, जो इस बारे में बतायेगा कि आप व्यक्ति के रूप में कैसे थे। तीसरा वक्ता आपके ऑफ़िस या व्यवसाय का सहकर्मी है। और चौथा आपके चर्च या उस सामुदायिक संस्थान का है, जहाँ आपने अपनी सेवायें दी हैं।

अब गहराई से सोचें। आप क्या चाहते हैं कि इनमें से हर वक्ता आपके और आपके जीवन के बारे में क्या कहे? आप उनके शब्दों में अपना किस तरह का प्रतिबिंब देखना पसंद करेंगे कि आप किस तरह के पति, पत्नी, पिता या माता थे? किस तरह के पुत्र या पुत्री या चचेरे भाई थे? किस तरह के मित्र थे? किस तरह के सहकर्मी थे?

आप अपने चरित्र को किस रूप में देखा जाना पसंद करेंगे? आप क्या चाहेंगे कि वे आपके किन योगदानों या उपलब्धियों को याद रखें? ध्यान से अपने आसपास के लोगों की ओर देखें। आप उनके जीवन में क्या परिवर्तन लाना पसंद करेंगे?

इससे पहले कि आप आगे पढ़ें, कुछ मिनट निकालकर अपने विचार लिख लें। इससे दूसरी आदत के बारे में आपकी व्यक्तिगत समझ काफ़ी हद तक बढ़ जायेगी।

"अंत को ध्यान में रखकर शुरू करें" का क्या अर्थ है

अगर आपने इस काल्पनिक अनुभव के प्रयोग में गंभीरता से हिस्सा लिया है, तो आपने पल भर के लिये ही सही, अपने कुछ गहरे और आधारभूत जीवनमूल्यों को छू लिया था। आपने अपने प्रभाव के वृत्त के केंद्र में स्थित आंतरिक मार्गदर्शन तंत्र के साथ क्षणिक संपर्क स्थापित कर लिया था।

जोसफ़ एडिसन के शब्दों पर विचार करें:

> जब मैं महान लोगों की समाधियों को देखता हूँ, तो मेरे अंदर ईर्ष्या का हर भाव मर जाता है। जब मैं सुंदर लोगों के समाधि-लेख पढ़ता हूँ, तो मेरी हर प्रबल इच्छा बाहर हो जाती है। जब पुत्र की समाधि के पत्थर पर माता-पिता के दुख से मेरा सामना होता है, तो मेरा हृदय करुणा से भर उठता है। जब मैं स्वयं माता-पिता की समाधि देखता हूँ, तो मैं उन लोगों के लिये शोक मनाने की निरर्थकता पर विचार करता हूँ, जिनके पीछे हम भी जल्दी ही चले जायेंगे। जब मैं सम्राटों को उन लोगों के पास लेटे देखता हूँ, जिन्होंने उन्हें गद्दी से हटाया था; जब मैं शत्रु विद्वानों को पास-पास बनी क़ब्रों में देखता हूँ या उन धार्मिक व्यक्तियों को एक-दूसरे के निकट दफ़न देखता हूँ, जिन्होंने अपने विवादों से विश्व को विभाजित किया था, तो मैं मानव जाति की छोटी-छोटी प्रतिस्पर्धाओं, गुटबंदियों और विवादों पर विचार करते हुए दुख और आश्चर्य से भर जाता हूँ। जब मैं लोगों की समाधियों पर लिखी मृत्यु की अलग-अलग तारीख़ें पढ़ता हूँ, जिनमें से कुछ कल की होती हैं और कुछ छह सौ साल पहले की, तो मैं उस महान दिन के बारे में सोचता हूँ, जब हम सब समकालीन होंगे और एक साथ नज़र आयेंगे।

हालाँकि दूसरी आदत जीवन की कई अलग-अलग परिस्थितियों और स्तरों पर लागू होती है, परंतु "अंत को ध्यान में रखकर शुरू करें" को लागू करने का सबसे मूलभूत तरीक़ा यह है कि आप आज अपने जीवन के अंत की छवि, तस्वीर या पैरेडाइम को ध्यान में रखकर शुरू करें। आप अपने जीवन के अंत को संदर्भ का वह पैमाना या मापदंड (frame of reference) बना लेते हैं, जिसके द्वारा बाक़ी हर चीज़ की जाँच की जाती है। आपके लिये जो सचमुच सबसे महत्वपूर्ण है, उसकी पृष्ठभूमि में आप यह जाँच करते हैं। आपके समग्र जीवन की पृष्ठभूमि में जीवन के हर हिस्से की जाँच की जा सकती है, जिसमें आज का व्यवहार, कल का व्यवहार, अगले सप्ताह का व्यवहार और अगले महीने का व्यवहार शामिल है। उस अंत को स्पष्ट रूप से ध्यान में रखते हुए आप यह सुनिश्चित कर सकते हैं कि किसी भी दिन आपके द्वारा किया गया कोई भी कार्य उस मापदंड की अवहेलना न करे, जिसे आपने सबसे महत्वपूर्ण के रूप में परिभाषित किया है। साथ ही आप यह भी सुनिश्चित कर सकते हैं कि आपके जीवन का प्रत्येक दिन उस सपने को साकार करने में सार्थक योगदान दे, जिसे आपने अपने पूरे जीवन के लिये देखा है।

अंत को ध्यान में रखकर शुरू करने का मतलब अपनी मंज़िल को अच्छी तरह समझकर यात्रा शुरू करना है। इसका अर्थ यह समझना है कि आप कहाँ जा रहे हैं, ताकि आप बेहतर ढंग से यह जान सकें कि आप वर्तमान में कहाँ हैं... ताकि आपके भविष्य के क़दम हमेशा सही दिशा में हों।

गतिविधियों के जाल या जीवन की व्यस्तताओं में फँसना बहुत ही आसान है। यह बहुत आसानी से हो सकता है कि सफलता की सीढ़ी पर चढ़ने के लिये आप कड़ी मेहनत करते जायें और अंत में आपको पता चले कि आपकी सीढ़ी ग़लत दीवार पर टिकी हुई थी। यह संभव है कि आप व्यस्त हों - बहुत व्यस्त हों - परंतु बहुत प्रभावकारी न हों।

लोग अक्सर यह पाते हैं कि उन्होंने जो सफलतायें हासिल की हैं, वे खोखली हैं। उन्हें अचानक यह एहसास होता है कि ये सफलतायें उन्हें ऐसी चीज़ों की क़ीमत पर मिली हैं, जो उनके लिये कहीं अधिक मूल्यवान थीं। हर व्यवसाय के लोग - डॉक्टर, शिक्षक, अभिनेता, राजनेता, बिज़नेस प्रोफ़ेशनल्स, खिलाड़ी और प्लंबर - अक्सर अधिक आमदनी, अधिक प्रतिष्ठा या अधिक व्यावसायिक दक्षता हासिल करने के लिये संघर्ष करते हैं। और अंत में इन लोगों को पता चलता है कि लक्ष्य हासिल करने की प्रबल इच्छा ने उन्हें उन चीज़ों के प्रति अंधा कर दिया था, जो दरअसल उनके लिये सबसे ज़्यादा महत्वपूर्ण थीं... और अब वे चीज़ें जा चुकी हैं।

जब हम वास्तव में यह जान लेते हैं कि हमारे लिये कौन सी चीज़ें सचमुच महत्वपूर्ण हैं, जब हम उस तस्वीर को ध्यान में रखकर हर दिन अपना प्रबंधन करते हैं और वही काम करते हैं, जो सचमुच हमारे लिये सबसे महत्वपूर्ण हैं, तो हमारे जीवन में बहुत बड़ा फ़र्क़ पड़ता है। अगर सीढ़ी सही दीवार से न टिकी हो, तो हमारा हर क़दम हमें ज़्यादा तेज़ी से ग़लत जगह की ओर ले जाता है। हो सकता है हम बहुत व्यस्त हों, बहुत कार्य-कुशल हों, परंतु हम सच्चे अर्थों में प्रभावकारी तभी होंगे, जब हम अंत को ध्यान में रखकर शुरू करेंगे।

अगर आप सावधानी से इस बात पर विचार करें कि आप अपनी अंत्येष्टि के अनुभव में अपने बारे में क्या सुनना चाहते थे, तो आपको सफलता की **अपनी** परिभाषा मिल जायेगी। हो सकता है यह परिभाषा उस परिभाषा से बहुत अलग हो, जो आपने इससे पहले सोच रखी हो। शायद शोहरत, सफलता, धन या अन्य चीज़ें, जिन्हें पाने

की हम कोशिश करते हैं, वे सही दीवार का हिस्सा ही न हों।

जब आप अंत को ध्यान में रखकर शुरू करते हैं, तो आप नये दृष्टिकोण से देखने लगते हैं। अपने मित्र की मृत्यु पर एक आदमी ने दूसरे से पूछा, “वह कितना छोड़ गया?” मित्र ने जवाब दिया, “वह सब कुछ छोड़ गया।”

सभी चीज़ें दो बार बनती हैं

“अंत को ध्यान में रखकर शुरू करें” इस सिद्धांत पर आधारित है कि सभी चीज़ें दो बार बनती हैं। सभी चीज़ों की प्रथम रचना मानसिक होती है और द्वितीय रचना भौतिक।

मकान बनाने के उदाहरण को देखें। पहली कील को हथौड़े से ठोंकने से पहले ही आप मकान की योजना पूरे विस्तार से बनाते हैं। आप बहुत स्पष्टता से यह देखने की कोशिश करते हैं कि आप किस तरह का घर चाहते हैं। अगर आप परिवार-केंद्रित घर चाहते हैं, तो आप एक पारिवारिक कक्ष की योजना बनाते हैं, जहाँ परिवार के सब लोग सहजता से एक साथ उठ-बैठ सकें। आप सरकने वाले दरवाज़ों तथा बाहर के आँगन की योजना बनाते हैं, जहाँ बच्चे खेल सकें। आप काफ़ी मेहनत से सोचते हैं। आप अपना दिमाग़ तब तक दौड़ाते हैं, जब तक आप स्पष्ट रूप से अपने मन में यह तस्वीर न देख लें कि आप क्या बनाना चाहते हैं।

फिर आप इसका ब्लूप्रिंट बनाते हैं और निर्माण-योजना तैयार करते हैं। यह सब मकान की नींव रखने से पहले किया जाता है। अगर ऐसा न हो, तो द्वितीय रचना यानी भौतिक निर्माण में परिवर्तन करना आपको बहुत महँगा पड़ेगा, जिससे आपके घर की लागत दुगनी हो सकती है।

बढ़ई का नियम है, “दो बार नापो, एक बार काटो।” आपको यह सुनिश्चित करना होता है कि प्रथम रचना यानी ब्लूप्रिंट सचमुच वही है, जो आप चाहते हैं और आपने हर चीज़ के बारे में अच्छी तरह विचार कर लिया है। इसके बाद ही आप मकान को ईंट और सीमेंट से बनाते हैं। हर दिन आप निर्माण स्थल पर जाते हैं और ब्लूप्रिंट निकालकर देखते हैं कि उस दिन क्या बनेगा। आप अंत को ध्यान में रखकर शुरू करते हैं।

दूसरे उदाहरण के तौर पर किसी व्यवसाय (business) को देखें। अगर आप अपने व्यवसाय को सफल बनाना चाहते हैं, तो आप स्पष्ट रूप से परिभाषित करते हैं कि आप क्या हासिल करने की कोशिश कर रहे हैं। आप बाज़ार के लक्ष्य के संदर्भ में सावधानी से सोचते हैं कि आप कौन सा प्रॉडक्ट या सेवा देना चाहते हैं। फिर आप उस लक्ष्य को पाने के लिये व्यवसाय के सभी तत्वों को जुटाते हैं, जिनमें पूँजी, शोध और विकास, संचालन, मार्केटिंग, कर्मचारी, भौतिक सुविधायें आदि शामिल हैं। आप जिस हद तक अंत को ध्यान में रखकर शुरू करते हैं, अक्सर उसी से यह तय होता है कि आपका व्यवसाय सफल होगा या नहीं। अधिकांश व्यावसायिक विफलताओं की नींव प्रथम रचना के दौरान ही डल जाती है, जब कम पूँजी, बाज़ार की ग़लत समझ या व्यावसायिक योजना के अभाव जैसी समस्याएँ पैदा होती हैं।

यही बच्चों के पालन-पोषण के बारे में सही है। अगर आप बच्चों को ज़िम्मेदार और आत्म-अनुशासित बनाना चाहते हैं, तो अपने बच्चों के साथ दैनिक व्यवहार में आपको इस लक्ष्य को स्पष्टता से ध्यान में रखना होगा। आप उनसे ऐसा व्यवहार नहीं कर सकते, जिससे उनका आत्म-अनुशासन या आत्मसम्मान कम हो।

लोग इस सिद्धांत का प्रयोग कमोबेश जीवन के अधिकांश क्षेत्रों में करते हैं। किसी यात्रा पर जाने से पहले आप अपनी मंज़िल तय करते हैं और सर्वोत्तम मार्ग से यात्रा करने की योजना बनाते हैं। बगीचा लगाने से पहले आप अपने मस्तिष्क में और संभवतः काग़ज़ पर भी इसकी योजना बनाते हैं। भाषण देने से पहले आप उसे काग़ज़ पर लिखते हैं। आँगन में लैंडस्केपिंग करने से पहले आप उसकी कल्पना करते हैं। सुई में धागा डालने से पहले ही आप उन कपड़ों की डिज़ाइन बनाते हैं, जिन्हें आप सिलना चाहते हैं।

जिस हद तक हम दो रचनाओं के सिद्धांत को समझते हैं और उन दोनों की ही ज़िम्मेदारी स्वीकार करते हैं, उसी हद तक हम अपने प्रभाव के वृत्त में कार्य करते हैं और इस वृत्त की सीमाएँ बढ़ा लेते हैं। जिस हद तक हम इस सिद्धांत के सामंजस्य में काम नहीं करते और प्रथम रचना की ज़िम्मेदारी नहीं लेते, उसी हद तक हम अपने प्रभाव के वृत्त को छोटा कर लेते हैं।

सुनियोजित या स्वयमेव (By Design Or Default)

सिद्धांत यह है कि सभी चीज़ें दो बार बनती हैं, परंतु इनकी प्रथम रचना हमेशा सचेतन रूप से तैयार नहीं की जाती है। अगर हम अपने व्यक्तिगत जीवन में आत्म-जागरूकता विकसित नहीं करते और प्रथम रचना की ज़िम्मेदारी नहीं लेते, तो हम अपने प्रभाव के वृत्त के बाहर रहने वाले लोगों व परिस्थितियों को स्वयमेव यह शक्ति दे देते हैं कि वे हमारे अधिकांश जीवन को मनचाहा आकार दें। हम रिएक्टिव ढंग से दूसरों की स्क्रिप्ट्स के हिसाब से ज़िंदगी बिताते हैं, जिन्हें हमारे परिवार, सहयोगियों, दूसरे लोगों के उद्देश्यों और परिस्थितियों के दबावों ने लिखा है। हम उन स्क्रिप्ट्स के अनुसार जीने लगते हैं, जिन्हें हमारे बचपन, प्रशिक्षण या कंडीशनिंग के दौरान हममें डाला गया था।

ये स्क्रिप्ट्स सिद्धांतों से नहीं, बल्कि लोगों से आती हैं। इन स्क्रिप्ट्स का आधार इनमें से कोई भी चीज़ हो सकती है: हमारी गहरी असुरक्षा, दूसरों पर हमारी बहुत ज़्यादा निर्भरता, स्वीकृति तथा प्रेम पाने की इच्छा, समूह में शामिल होने की ज़रूरत, महत्व और उपयोगिता के एहसास की आवश्यकता, यह महसूस करने की ज़रूरत कि हम महत्वपूर्ण हैं।

चाहे हम इसके बारे में जागरूक हों या न हों, चाहे यह हमारे नियंत्रण में हो या न हो, हमारे जीवन के हर हिस्से में प्रथम रचना होती है। हम या तो अपनी ही प्रोएक्टिव योजना की द्वितीय रचना हैं या फिर हम दूसरों के उद्देश्यों, परिस्थितियों या अपनी पुरानी आदतों की द्वितीय रचना हैं।

आत्म-जागरूकता, कल्पना और विवेक की अनूठी मानवीय प्रतिभाएँ हमें प्रथम रचना की जाँच करने में समर्थ बनाती हैं। इनकी वजह से ही हम स्वयं की प्रथम रचना की ज़िम्मेदारी ले सकते हैं और अपनी ख़ुद की स्क्रिप्ट लिख सकते हैं। दूसरे तरीक़े से कहा जाये, तो सात आदतों में से पहली आदत कहती है, "आप रचयिता हैं;" दूसरी आदत प्रथम रचना है।

लीडरशिप और मैनेजमेंट - दो रचनायें

दूसरी आदत व्यक्तिगत लीडरशिप के सिद्धांतों पर आधारित है, जिसका अर्थ यह है कि लीडरशिप प्रथम रचना है। लीडरशिप (नेतृत्व) मैनेजमेंट (प्रबंधन) नहीं है। मैनेजमेंट द्वितीय रचना है, जिस पर हम तीसरी आदत वाले अध्याय में चर्चा करेंगे। परंतु लीडरशिप पहले आती है।

मैनेजमेंट का संबंध परिणाम या योजना (bottom line focus) से है: मैं किस तरह कुछ चीज़ों को सर्वश्रेष्ठ तरीक़े से हासिल कर सकता हूँ? लीडरशिप का संबंध कारण या लक्ष्य (top line focus) से है: वे कौन सी चीज़ें हैं, जिन्हें मैं हासिल करना चाहता हूँ? पीटर ड्रकर और वारेन बेनिस के शब्दों में, "मैनेजमेंट काम को सही तरीक़े से करना है; लीडरशिप सही काम करना है।" मैनेजमेंट का अर्थ है सफलता की सीढ़ी पर कुशलता से चढ़ना; जबकि लीडरशिप यह निर्धारित करती है कि वह सीढ़ी सही दीवार से टिकी है।

अगर आप दोनों के बीच के महत्वपूर्ण अंतर को जल्दी से समझना चाहते हों, तो आप उन मज़दूरों (producers) की कल्पना करें, जो जंगल में औज़ार से टहनियाँ काटकर अपना रास्ता बना रहे हैं। ये लोग उत्पादक हैं, समस्याएँ सुलझाने वाले हैं। वे झाड़-झंखाड़ को काट-छाँटकर रास्ता बना रहे हैं, इसे साफ़ कर रहे हैं।

मैनेजर मज़दूरों के पीछे चल रहे हैं। वे मज़दूरों के औज़ारों पर धार कर रहे हैं, नीति और नियमों की निर्देशिका लिख रहे हैं, मांसपेशी विकास कार्यक्रम तैयार कर रहे हैं, उन्नत तकनीकें ला रहे हैं और औज़ार से सफ़ाई करने वालों के लिये समय-सारिणी तथा भुगतान की नीति निर्धारित कर रहे हैं।

लीडर वह है, जो सबसे ऊँचे वृक्ष पर चढ़ता है, पूरी स्थिति का सर्वेक्षण करता है और ज़ोर से चिल्लाता है, "हम ग़लत जंगल में हैं!"

परंतु व्यस्त कुशल मज़दूरों और मैनेजरों की प्रतिक्रिया अक्सर क्या होती है? "चुप रहो! हम आगे बढ़ रहे हैं।"

व्यक्तियों, समूहों और व्यावसायिक कंपनियों के रूप में हम झाड़-झंखाड़ काटकर रास्ता बनाने में अक्सर इतने व्यस्त रहते हैं कि हमें यह एहसास ही नहीं होता कि हम ग़लत जंगल में हैं। और हम जिस तेज़ी से बदलते परिवेश में रह रहे हैं, वह प्रभावकारी लीडरशिप को आत्मनिर्भर और परस्पर-निर्भर जीवन के हर पहलू में पहले से अधिक महत्वपूर्ण बना देता है।

हमें सड़क के नक़्शे की उतनी जरूरत नहीं होती, जितनी भविष्यदृष्टि या लक्ष्य और कम्पास (सिद्धांतों या दिशाओं के ज्ञान) की होती है। हमें अक्सर यह मालूम नहीं होता कि आगे आने वाली तराई कैसी होगी या हमें उसे

पार करने के लिये किस चीज़ की ज़रूरत पड़ेगी। बहुत कुछ इस बात पर निर्भर करेगा कि हम उस समय क्या निर्णय लेंगे। बहरहाल, हमारा आंतरिक कम्पास हमें हमेशा सही दिशा दिखायेगा।

प्रभावकारिता - अक्सर बचाव भी - सिर्फ़ इस बात पर निर्भर नहीं करती कि हम कितने ज़्यादा प्रयास करते हैं, बल्कि इस बात पर निर्भर करती है कि हमारे प्रयास सही जंगल में हो रहे हैं या नहीं। और लगभग हर उद्योग व व्यवसाय में हो रहे आमूलचूल परिवर्तन में पहली ज़रूरत लीडरशिप की है तथा दूसरी ज़रूरत मैनेजमेंट की।

व्यावसायिक जगत में बाज़ार इतनी तेज़ी से बदल रहा है कि जिन प्रॉडक्ट्स और सेवाओं ने कुछ साल पहले तक ग्राहक की रुचियों तथा आवश्यकताओं को सफलतापूर्वक संतुष्ट किया था, वे आज पुराने और चलन से बाहर हो चुके हैं। प्रोएक्टिव सशक्त लीडरशिप को परिवेश में होने वाले परिवर्तनों पर लगातार नज़र रखना चाहिये, ख़ासकर ग्राहक के ख़रीदने की आदतों तथा उद्देश्यों के परिवर्तन पर। इसके बाद लीडरशिप को सही दिशा में संसाधन व्यवस्थित करने के लिये आवश्यक शक्ति उपलब्ध कराना चाहिये।

कुछ परिवर्तन परिवेश को महत्वपूर्ण रूप से प्रभावित करते हैं, जैसे एयरलाइन उद्योग का निजीकरण, स्वास्थ्य सुविधाओं की आसमान छूती क़ीमतें और आयातित कारों की उत्तम गुणवत्ता तथा अधिक संख्या। अगर कोई कंपनी परिवेश पर नज़र नहीं रखती है, जिसमें उसके कर्मचारी शामिल हैं; अगर कंपनी सही दिशा में बढ़ते रहने के लिये रचनात्मक लीडरशिप का प्रयोग नहीं करती है, तो कुशलतम मैनेजमेंट भी उसे असफल होने से नहीं बचा सकता।

जैसा किसी ने कहा है, प्रभावकारी लीडरशिप के बिना कुशल मैनेजमेंट “टाइटैनिक जहाज़ की डेक पर लगी कुर्सियों को सीधा करने की तरह है।” मैनेजमेंट की कोई भी सफलता लीडरशिप की असफलता की भरपाई नहीं कर सकती। परंतु लीडरशिप कठिन है, क्योंकि हम अक्सर मैनेजमेंट के पैरेडाइम में उलझकर रह जाते हैं।

सीटल में एक वर्षीय एक्ज़ीक्यूटिव विकास कार्यक्रम के अंतिम सत्र में एक ऑइल कंपनी के अध्यक्ष ने मेरे पास आकर कहा, “स्टीफ़न, आपने हमें दूसरे महीने में लीडरशिप और मैनेजमेंट का अंतर समझाया था। उसी समय मैंने कंपनी के प्रेसिडेंट के रूप में अपनी भूमिका पर विचार किया। मुझे यह एहसास हुआ कि मैंने कभी लीडरशिप तो की ही नहीं थी। मैं पूरी तरह मैनेजमेंट में जुटा हुआ था। मैं वर्तमान चुनौतियों तथा रोज़मर्रा की छोटी-छोटी बातों और विवरणों में उलझकर रह गया था। इसलिये मैंने मैनेजमेंट से दूर हटकर लीडर बनने का फ़ैसला किया; मैनेजमेंट करने के लिये मैं दूसरे लोगों को नौकरी पर रख सकता था। मैं सचमुच अपने संगठन का नेतृत्व करना चाहता था।

“यह काम मुश्किल था। मुझे मैनेजमेंट छोड़ने के शुरुआती कष्ट झेलना पड़े, क्योंकि मैंने अपने सामने आने वाले बहुत से आवश्यक और महत्वपूर्ण मामले निबटाना बंद कर दिये थे, जो मुझे तत्काल सफलता का एहसास देते थे। जब मैंने दिशा देने, संस्कृति का निर्माण करने, समस्याओं का गहन विश्लेषण करने और नये अवसर खोजने जैसे मामलों से जूझना शुरू किया, तो शुरुआत में मुझे कोई ख़ास संतुष्टि नहीं मिली। मेरे मैनेजमेंट छोड़ने से मेरी कंपनी के दूसरे लोगों को भी कष्ट हुआ, क्योंकि उनकी कार्यशैली का आरामदेह क्षेत्र (comfort zone) अब बदल गया था। उन्हें यह बात पसंद नहीं आ रही थी कि वे पहले की तरह मुझसे हर समय नहीं मिल सकते थे। वे अब भी यही चाहते थे कि मैं उनके लिये हमेशा उपलब्ध रहूँ, उनकी दिन-प्रतिदिन की समस्याओं को सुलझाने में मदद करूँ और उन पर प्रतिक्रिया करूँ।

“परंतु मैं लगन से अपने काम में जुटा रहा। मुझे पूरी तरह विश्वास हो चुका था कि मुझे अपने संगठन का नेतृत्व करना चाहिये। और मैंने ऐसा ही किया। आज हमारे बिज़नेस का हुलिया ही बदल चुका है। हम अपने परिवेश के अधिक सामंजस्य में आ चुके हैं। हमारी आय दुगनी और लाभ चौगुना हो गया है। मैं लीडरशिप में बहुत आगे बढ़ गया हूँ।”

मुझे विश्वास है कि अक्सर माता-पिता भी मैनेजमेंट के पैरेडाइम में उलझकर रह जाते हैं। दिशा, उद्देश्य और परिवार की भावना के बजाय वे नियंत्रण, कुशलता और नियमों के बारे में सोचने लग जाते हैं।

और हमारे व्यक्तिगत जीवन में तो लीडरशिप की कमी और भी साफ़ नज़र आती है। अपने जीवनमूल्यों को स्पष्ट करने से पहले ही हम लक्ष्य बनाने और उन्हें हासिल करने के कुशल मैनेजमेंट में जुट जाते हैं।

दुबारा स्क्रिप्ट लिखना: अपना स्वयं का प्रथम रचयिता बनना

जैसा हमने पहले कहा है, प्रोएक्टिविटी आत्म-जागरूकता की अनूठी मानवीय प्रतिभा पर आधारित है। हमारे जीवन में प्रोएक्टिविटी का विस्तार करने और व्यक्तिगत लीडरशिप का प्रयोग करने में हमें जो दो अन्य मानवीय प्रतिभाएँ सक्षम बनाती हैं, वे हैं कल्पना और विवेक।

कल्पना के माध्यम से हम अपने भीतर छुपी अपार क्षमता की स्पष्ट काल्पनिक तस्वीर देख सकते हैं। विवेक के माध्यम से हम अपनी अनूठी योग्यताओं और योगदान के क्षेत्रों के संदर्भ में शाश्वत नियमों या सिद्धांतों के संपर्क में आ सकते हैं। विवेक के माध्यम से हम उन व्यक्तिगत नीतियों के संपर्क में आ सकते हैं, जिनकी सीमा के भीतर रहते हुए हम इन क्षेत्रों को सबसे प्रभावकारी ढंग से विकसित कर सकते हैं। आत्म-जागरूकता के साथ मिलकर ये दोनों प्रतिभाएँ हमें अपनी स्क्रिप्ट लिखने की शक्ति देती हैं।

चूँकि हम पहले से ही दूसरों द्वारा दी गई स्क्रिप्ट्स के अनुसार जी रहे हैं, इसलिये अपनी स्क्रिप्ट लिखना दरअसल "दुबारा स्क्रिप्ट लिखने" की प्रक्रिया है। इसका अर्थ है पैरेडाइम में परिवर्तन करने की प्रक्रिया। इस प्रक्रिया में हमें अपने पास मौजूद कुछ मूलभूत पैरेडाइम्स को बदलना होता है। जब हम इन अप्रभावकारी स्क्रिप्ट्स को पहचान लेते हैं, जब हम अपने भीतर के इन ग़लत या अपूर्ण पैरेडाइम्स को पहचान लेते हैं, तो हम प्रोएक्टिव तरीक़े से अपनी स्क्रिप्ट दुबारा लिखना शुरू कर सकते हैं।

मैं सोचता हूँ कि दुबारा स्क्रिप्ट लिखने का बहुत प्रेरक उदाहरण मिस्र के पूर्व राष्ट्रपति अनवर सादात की आत्मकथा में मिलता है। सादात को बचपन से ही इज़राइल से नफ़रत करना सिखाया गया था। दिल की गहराई में बोई गई इस नफ़रत की स्क्रिप्ट से उनका पालन-पोषण किया गया था। इसी वजह से उन्होंने राष्ट्रीय टेलीविज़न पर यह वक्तव्य दिया था, "जब तक अरबों की एक इंच भूमि पर भी इज़राइल का कब्ज़ा रहेगा, तब तक मैं कभी किसी इज़राइली से हाथ नहीं मिलाऊँगा। कभी नहीं, कभी नहीं, कभी भी नहीं!" और देश भर में जनता मंत्र की तरह दोहराती थी, "कभी नहीं, कभी नहीं, कभी भी नहीं!" उन्होंने इस स्क्रिप्ट के माध्यम से पूरे देश की ऊर्जा और इच्छा को एकजुट कर दिया।

यह स्क्रिप्ट बहुत आत्मनिर्भर और राष्ट्रवादी थी। इसने जनता की भावनाओं को आंदोलित कर दिया। परंतु यह स्क्रिप्ट बहुत मूर्खतापूर्ण भी थी और सादात यह बात जानते थे। यह स्क्रिप्ट स्थिति की अत्यंत परस्पर-निर्भर और ख़तरनाक वास्तविकता को नज़रअंदाज़ करती थी।

इसलिये उन्होंने अपनी स्क्रिप्ट दुबारा लिखी। यह प्रक्रिया उन्होंने तब सीखी थी, जब वे युवावस्था में कैरो केंद्रीय जेल की 54 नंबर की कोठरी में अकेले क़ैद थे। सम्राट फारुख़ के ख़िलाफ़ साज़िश रचने के अपराध में उन्हें यह सज़ा दी गई थी। उन्होंने अपने मस्तिष्क से अलग हटकर इसका अवलोकन करना सीखा, ताकि वे यह जाँच कर सकें कि उनके मस्तिष्क में लिखी गई स्क्रिप्ट्स सही और समझदारीपूर्ण थीं या नहीं। उन्होंने अपने मस्तिष्क को ख़ाली करना सीखा। और अंततः उन्होंने यह सीख लिया कि ध्यान की गहन व्यक्तिगत प्रक्रिया द्वारा, अपने धर्मग्रंथों को पढ़कर और प्रार्थना करके अपनी स्क्रिप्ट दुबारा कैसे लिखी जाये।

वे लिखते हैं कि जेल की कालकोठरी से बाहर निकलना उन्हें अच्छा नहीं लग रहा था, क्योंकि वहीं पर उन्हें यह एहसास हुआ था कि सच्ची सफलता ख़ुद को जीतने से मिलती है। सच्ची सफलता का अर्थ यह नहीं होता कि आपके पास वस्तुएँ हों, बल्कि इसका अर्थ स्वयं को जीतना और स्वयं पर नियंत्रण होना है।

नासिर शासनकाल में सादात को कुछ समय तक अपेक्षाकृत महत्वहीन पद दिया गया। सबको लगा कि उनका उत्साह ठंडा पड़ गया था, परंतु ऐसी बात नहीं थी। लोग सादात को अपने जैसा मान रहे थे और उनकी स्क्रिप्ट्स को भी अपने जैसी मान रहे थे। लोग उन्हें समझ नहीं पाये; सादात सही समय का इंतज़ार कर रहे थे।

और जब वह समय आया, जब वे मिस्र के राष्ट्रपति बने और जब उन्होंने राजनीतिक वास्तविकताओं का सामना किया, तो उन्होंने इज़राइल के प्रति अपनी स्क्रिप्ट दुबारा लिखी। उन्होंने येरुसलम में इज़राइली संसद **नेसेट** की यात्रा की और विश्व इतिहास के अभूतपूर्व शांति आंदोलनों में से एक की शुरुआत की। यह एक साहसिक पहल थी, जिसकी वजह से अंततः कैंप डेविड समझौता हुआ।

व्यक्तिगत लीडरशिप का अभ्यास करते समय सादात अपनी आत्म-जागरूकता, कल्पना और विवेक का प्रयोग करने में समर्थ थे। वे अपने सबसे मूलभूत पैरेडाइम और स्थिति को देखने के दृष्टिकोण को बदलने में समर्थ थे। उन्होंने अपने प्रभाव के वृत्त के केंद्र में काम किया। सादात के दुबारा स्क्रिप्ट लिखने और अपने पैरेडाइम में परिवर्तन करने का दूरगामी प्रभाव हुआ। इससे दृष्टिकोण तथा व्यवहार के ऐसे परिवर्तन प्रारंभ हुए, जिन्होंने चिंता के अधिक बड़े वृत्त में स्थित लाखों-करोड़ों लोगों के जीवन पर प्रभाव डाला।

आत्म-जागरूकता विकसित करने के दौरान हममें से ज़्यादातर लोग यह पाते हैं कि हमारी स्क्रिप्ट्स अप्रभावकारी हैं। हम पाते हैं कि हमारे अंदर कुछ ऐसी आदतें गहराई में जड़ें जमा चुकी हैं, जो उपयुक्त नहीं हैं और उन चीज़ों के सामंजस्य में नहीं हैं, जिन्हें हम जीवन में सचमुच महत्व देते हैं। दूसरी आदत कहती है कि हमें ऐसी स्क्रिप्ट्स के अनुसार जीने की कोई ज़रूरत नहीं है। हम अपनी कल्पना और रचनात्मकता का प्रयोग करके प्रतिक्रिया कर सकते हैं और ऐसी नई स्क्रिप्ट्स लिख सकते हैं, जो न सिर्फ़ अधिक प्रभावकारी हों, बल्कि गहनतम मूल्यों तथा हमारे जीवनमूल्यों को अर्थ देने वाले सही सिद्धांतों के अधिक सामंजस्य में भी हों।

उदाहरण के तौर पर मान लें कि मेरे बच्चों के प्रति मेरा व्यवहार ज़रूरत से ज़्यादा रिएक्टिव है। मान लें कि जब भी वे कोई ऐसा काम करना शुरू करते हैं, जिसे मैं सही नहीं समझता, तो मैं तत्काल बहुत अधिक तनाव महसूस करने लगता हूँ। मैं सुरक्षात्मक दीवारें खड़ी कर लेता हूँ और युद्ध की तैयारी करने लगता हूँ। मेरा फ़ोकस दीर्घकालीन विकास और समझ पर न होकर अल्पकालीन व्यवहार पर रहता है। मैं बड़े युद्ध के बजाय छोटी लड़ाई जीतने की कोशिश करने लगता हूँ।

मैं अपने अस्त्र-शस्त्र बाहर निकालता हूँ, जो मेरा बड़ा आकार या पद की सत्ता होती है। इसके बाद मैं उन पर चीख़ता हूँ, हावी होता हूँ और उन्हें धमकी या सज़ा देता हूँ। और मैं जीत जाता हूँ। टूटे हुए रिश्ते के मलबे के बीच मैं विजेता की तरह खड़ा होता हूँ। उस समय मेरे बच्चे बाहरी तौर पर तो हार मान लेते हैं, परंतु अंदर ही अंदर उनमें विद्रोह की भावनायें सुलगती रहती हैं। इन भावनाओं को वे उस समय तो दबा लेते हैं, परंतु ये आगे चलकर अधिक अप्रिय व भद्दे रूपों में बाहर निकलेंगी।

अब अगर मैं उस अंत्येष्टि में बैठा होता, जिसकी हमने इस अध्याय की शुरुआत में कल्पना की थी और मेरा कोई बच्चा उसमें बोलने वाला होता, तो मैं क्या चाहता? मैं यह क़तई नहीं चाहता कि उसका जीवन क्विक फ़िक्स या तुरत-फुरत मुठभेड़ों के ज़ख्मों से भरा हो। इसके बजाय मैं यह चाहता कि उसका जीवन मेरे द्वारा वर्षों तक दिये गये प्रेमपूर्ण शिक्षण, प्रशिक्षण और अनुशासन का प्रतिनिधित्व करे। मैं यह चाहता कि उसके दिल और दिमाग़ में मेरे साथ बिताये गये गहरे और सार्थक समय की सुखद यादें हों। मैं यह चाहता कि वह मुझे प्यार करने वाले पिता के रूप में याद रखे, जिसने उसके बड़े होते वक़्त सुख-दुख बाँटे थे। मैं यह चाहता कि वह उन समयों को याद रखे, जब वह अपनी समस्याएँ और चिंताएँ लेकर मेरे पास आया था। मैं यह चाहता कि मैंने उसकी बात सुनी होती, उसे प्रेम किया होता, उसकी मदद की होती। मैं चाहता कि वह यह जान ले कि हालाँकि मैं आदर्श नहीं था, परंतु मेरे पास जितना भी था, मैंने उससे पूरा प्रयास किया था; और यह भी कि शायद मैं उसे दुनिया में किसी भी अन्य व्यक्ति से ज़्यादा प्यार करता था।

इन चीज़ों को चाहने के पीछे कारण यह है कि मैं अपने दिल की गहराई में अपने बच्चों को महत्व देता हूँ। मैं उन्हें प्यार करता हूँ। मैं उनकी मदद करना चाहता हूँ। मैं उनके पिता के रूप में अपनी भूमिका को महत्व देता हूँ।

परंतु मैं हमेशा इन जीवनमूल्यों को नहीं देख पाता। मैं "छोटी-छोटी चीज़ों की भरमार" में उलझकर रह जाता हूँ। सबसे ज़्यादा महत्वपूर्ण चीज़ें अत्यावश्यक समस्याओं, तात्कालिक चिंताओं और बाहरी व्यवहार की परतों के नीचे दफ़न हो जाती हैं। मैं रिएक्टिव बन जाता हूँ। मैं हर दिन अपने बच्चों से जिस तरह व्यवहार करता हूँ, वह अक्सर उनके प्रति मेरी सच्ची भावना से बहुत कम मेल खाता है।

चूँकि मैं आत्म-जागरूक हूँ, चूँकि मुझमें कल्पना और विवेक है, इसलिये मैं अपने गहनतम जीवनमूल्यों की जाँच कर सकता हूँ। मैं यह एहसास कर सकता हूँ कि जिस स्क्रिप्ट के हिसाब से मैं जी रहा हूँ, वह उन जीवनमूल्यों से मेल नहीं खाती। मैं यह एहसास भी कर सकता हूँ कि मेरा जीवन अपने द्वारा बनाई गई प्रोएक्टिव योजना का परिणाम नहीं है, बल्कि उस प्रथम रचना का परिणाम है, जिसे मैंने परिस्थितियों और दूसरे लोगों के भरोसे छोड़ दिया था। परंतु मैं बदल सकता हूँ। मैं अपनी स्मृति के बजाय अपनी कल्पना के द्वारा जी सकता हूँ। मैं अपनी डोर सीमित करने वाले अतीत के बजाय अपनी असीमित क्षमता से बाँध सकता हूँ। मैं ख़ुद अपना प्रथम रचयिता बन सकता हूँ।

अंत को ध्यान में रखकर शुरू करने का अर्थ यह है कि जीवन में पिता की या अन्य कोई भूमिका निभाते समय मेरे जीवनमूल्य और दिशायें स्पष्ट होना चाहिये। इसका अर्थ अपनी प्रथम रचना के लिये ख़ुद ज़िम्मेदार होना और अपनी स्क्रिप्ट दुबारा लिखना है, ताकि मेरे व्यवहार व दृष्टिकोण को उत्पन्न करने वाले पैरेडाइम्स मेरे गहनतम जीवनमूल्यों से मेल खाते हों और सही सिद्धांतों के तारतम्य में हों।

इसका अर्थ यह भी है कि हर दिन को शुरू करते समय ये जीवनमूल्य मेरे मस्तिष्क में दृढ़ता से स्थित हों। फिर

जब जीवन में उतार-चढ़ाव आयेंगे या चुनौतियाँ आयेंगी, तब मैं इन जीवनमूल्यों के आधार पर अपने निर्णय ले सकता हूँ। मैं अखंडता के साथ काम कर सकता हूँ। मुझे भावना या परिस्थिति पर प्रतिक्रिया करने की ज़रूरत नहीं होगी। चूँकि मेरे जीवनमूल्य स्पष्ट हैं, इसलिये मैं सचमुच प्रोएक्टिव बन सकता हूँ और जीवनमूल्यों से संचालित हो सकता हूँ।

व्यक्तिगत मिशन स्टेटमेंट (लक्ष्य-वक्तव्य)

मेरे हिसाब से अंत को ध्यान में रखकर शुरू करने का सबसे प्रभावकारी तरीक़ा यह है कि एक व्यक्तिगत मिशन स्टेटमेंट, दर्शन या सिद्धांत तैयार किया जाये। इसका फ़ोकस इस बात पर रहता है कि आप क्या बनना चाहते हैं (चरित्र) और क्या करना चाहते हैं (योगदान और उपलब्धियाँ)। इसका फ़ोकस उन जीवनमूल्यों या सिद्धांतों पर भी रहता है, जिन पर करना और बनना आधारित हैं।

चूँकि हर व्यक्ति अनूठा है, इसलिये प्रत्येक व्यक्ति का व्यक्तिगत मिशन स्टेटमेंट उस अनूठेपन को दर्शायेगा। यह अनूठापन संरचना में भी दिखेगा और शब्दावली में भी। मेरे मित्र रोल्फ़ केर ने अपने व्यक्तिगत सिद्धांत को इस तरह से व्यक्त किया है:

पहले घर पर सफल बनो।
ईश्वर की मदद चाहो और उसके योग्य बनो।
ईमानदारी का कभी समझौता मत करो।
जो लोग शामिल हैं, उन्हें याद रखो।
निर्णय लेने से पहले दोनों पक्षों को सुनो।
दूसरों की सलाह लो।
जो नहीं हैं, उनका बचाव करो।
निष्कपट परंतु निर्णायक बनो।
हर साल एक नई योग्यता सीखो।
कल के काम की योजना आज बनाओ।
इंतज़ार करते समय आगे बढ़ो।
सकारात्मक नज़रिया बनाये रखो।
हास्य बोध बनाये रखो।
स्वयं को और अपने काम को व्यवस्थित रखो।
ग़लतियों से मत डरो - बल्कि उनके प्रति रचनात्मक, सकारात्मक तथा सुधारात्मक प्रतिक्रियाओं के अभाव से डरो।
अपने अधीनस्थों की सफलता को आसान बनाओ।
जितना बोलो, उससे दुगना सुनो।
अपनी सभी योग्यताओं और प्रयासों को हाथ के काम पर केंद्रित करो;
अगले काम या प्रमोशन के बारे में चिंता मत करो।

परिवार और नौकरी के जीवनमूल्यों में संतुलन खोजने वाली एक महिला ने अपने व्यक्तिगत मिशन स्टेटमेंट को अलग तरह से व्यक्त किया है:

मैं अपने कैरियर और परिवार में यथासंभव सर्वश्रेष्ठ संतुलन बनाना चाहूँगी, क्योंकि दोनों ही मेरे लिये महत्वपूर्ण हैं।

मेरा घर एक ऐसा स्थान होगा, जहाँ मुझे और मेरे परिवार को, मित्रों तथा मेहमानों को ख़ुशी, सुकून, शांति और सुख मिले। मैं एक स्वच्छ और सुव्यवस्थित माहौल बनाना चाहूँगी, जिसमें आरामदेह तरीक़े से जिया जा सके। हम घर में अपने खाने, पढ़ने, देखने और काम करने के लिये जो चुनेंगे, उसमें मैं समझदारी का प्रयोग करूँगी। ख़ास तौर पर मैं अपने बच्चों को प्रेम करना, सीखना तथा हँसना

सिखाना चाहती हूँ - और काम करना तथा उनके अनूठे गुणों को विकसित करना भी।

हमारे लोकतांत्रिक समाज के अधिकारों, स्वतंत्रताओं और ज़िम्मेदारियों को मैं महत्वपूर्ण मानती हूँ। मैं राजनीतिक प्रक्रिया में शामिल होने वाली सजग और जागरूक नागरिक बनूँगी, ताकि यह सुनिश्चित कर सकूँ कि मेरी आवाज़ सुनी जाये और मेरे वोट का महत्व हो।

मैं अपने आप शुरू होने वाली (self-starting) बनूँगी और अपने जीवन के लक्ष्यों को हासिल करने के लिये पहलशक्ति का प्रयोग करूँगी। मैं परिस्थितियों और अवसरों पर कार्य करूँगी, बजाय इसके कि वे मुझ पर कार्य करें।

मैं हमेशा विनाशकारी आदतों और लतों से ख़ुद को दूर रखने की कोशिश करूँगी। मैं ऐसी आदतें विकसित करूँगी, जो मुझे पुराने लेबलों और सीमाओं से मुक्त करें तथा मेरी क्षमताओं और विकल्पों का विस्तार करें।

मेरा धन मेरा स्वामी नहीं, बल्कि सेवक होगा। मैं समय के साथ आर्थिक आत्मनिर्भरता हासिल करना चाहूँगी। मेरी इच्छायें मेरी ज़रूरतों और मेरे साधनों के अनुसार होंगी। घर तथा कार के दीर्घकालीन ऋण के अलावा मैं ख़ुद को हर तरह के उपभोक्ता ऋण से मुक्त रखना चाहूँगी। मैं जितना कमाऊँगी, उससे कम ख़र्च करूँगी और नियमित रूप से अपनी आमदनी का एक हिस्सा बचाऊँगी या निवेश करूँगी।

इसके अलावा मैं अपने पास उपलब्ध धन और क्षमताओं का प्रयोग सेवा और धर्मार्थ दान में भी करूँगी, ताकि दूसरों का जीवन अधिक आनंददायक बन सके।

आप व्यक्तिगत मिशन स्टेटमेंट को व्यक्तिगत संविधान कह सकते हैं। संयुक्त राज्य अमेरिका के संविधान की तरह यह भी मूलतः अपरिवर्तनशील है। दो सौ से ज़्यादा वर्ष हो गये हैं, परंतु अमेरिकी संविधान में अब तक सिर्फ़ छब्बीस संशोधन हुए हैं, जिनमें से दस तो मूल अधिकारों की सूची (बिल ऑफ़ राइट्स) में हुए थे।

अमेरिका का संविधान वह मानक है, जिसके आधार पर देश के हर कानून का मूल्यांकन किया जाता है। यह वह दस्तावेज़ है, जिसके प्रति निष्ठा की शपथ लेते समय राष्ट्रपति इसकी रक्षा, पालन तथा समर्थन के लिये सहमत होता है। यह वह मानदंड है, जिसके आधार पर लोगों को नागरिकता प्रदान की जाती है। यह वह बुनियाद और केंद्र है, जो लोगों को गृहयुद्ध, वियतनाम या वाटरगेट जैसे बड़े मानसिक आघात झेलने की शक्ति देता है। यह वह लिखित पैमाना और प्रमुख मानदंड है, जिसके द्वारा बाक़ी सभी चीज़ों का मूल्यांकन तथा मार्गदर्शन किया जाता है।

संविधान आज भी सही-सलामत है और अपनी महत्वपूर्ण भूमिका निभा रहा है, क्योंकि यह सही सिद्धांतों पर आधारित है। यह स्वाधीनता के घोषणापत्र में शामिल स्वयंसिद्ध और प्रामाणिक सच्चाइयों पर आधारित है। सामाजिक दुविधा और परिवर्तन के दौर में भी ये सिद्धांत संविधान को शाश्वत शक्ति देते हैं। थॉमस जेफ़रसन ने कहा था, “लिखित संविधान होने में ही हमारी विशेष सुरक्षा है।”

सही सिद्धांतों पर आधारित व्यक्तिगत मिशन स्टेटमेंट भी व्यक्ति के लिये इसी तरह का मानदंड बन जाता है। यह एक व्यक्तिगत संविधान बन जाता है। यह जीवन को दिशा देने वाले बड़े निर्णयों का आधार बन जाता है। हमारे जीवन को प्रभावित करने वाली परिस्थितियों तथा भावनाओं के बीच यह रोज़मर्रा के निर्णय लेने का आधार बन जाता है। अमेरिकी संविधान की तरह ही व्यक्तिगत संविधान से भी व्यक्ति को परिवर्तन के दौर में शाश्वत शक्ति मिलती है।

लोग परिवर्तन के साथ तब तक नहीं रह सकते, जब तक कि उनके भीतर एक अपरिवर्तनीय केंद्र न हो। परिवर्तन की योग्यता की कुंजी यह अपरिवर्तनीय एहसास है कि आप कौन हैं, आप क्या करने जा रहे हैं और आप किसे महत्व देते हैं।

मिशन स्टेटमेंट होने पर हमें परिवर्तनों से कोई तकलीफ़ नहीं होती। हमें पहले से निर्णय लेने या पूर्वाग्रहों की आवश्यकता नहीं पड़ती। वास्तविकता को अनुकूल बनाने के लिये हमें जीवन में बाक़ी हर व्यक्ति या वस्तु का अनुमान लगाने की ज़रूरत नहीं होती। हमें हर वस्तु या व्यक्ति को एक ही साँचे में ढालने या श्रेणियों में बाँटने की ज़रूरत भी नहीं होती।

हमारा व्यक्तिगत परिवेश भी निरंतर तेज़ गति से बदल रहा है। इस तरह का तीव्र परिवर्तन बहुत से लोगों के

हौसले पस्त कर देता है। इन लोगों को महसूस होता है कि वे इस परिवर्तन के साथ तालमेल नहीं बिठा सकते और जीवन का सामना नहीं कर सकते। वे रिएक्टिव बन जाते हैं, हार मान लेते हैं और बस आशा करते हैं कि जो होगा अच्छा ही होगा।

परंतु ऐसा हमेशा हो, यह ज़रूरी नहीं है। जिन नाज़ी मृत्यु शिविरों में विक्टर फ़्रैंकल ने प्रोएक्टिविटी का सिद्धांत सीखा, वहीं पर उन्होंने जीवन में उद्देश्य तथा सार्थकता का महत्व भी सीखा। उन्होंने जिस जीवनदर्शन को बाद में विकसित किया और सिखाया, उसे "लोगोथैरेपी" कहा जाता है। इसका सार यह है कि कई तथाकथित मानसिक और भावनात्मक बीमारियाँ दरअसल निरर्थकता या ख़ालीपन के अंदरूनी एहसास के कारण पैदा होती हैं। **लोगोथैरेपी** लोगों की मदद करती है कि वे जीवन में अपना अनूठा अर्थ और उद्देश्य खोजें, जिससे निरर्थकता या ख़ालीपन का एहसास ख़त्म हो जाये।

एक बार जब आपको लक्ष्य का एहसास हो जाता है, तो आपको अपनी प्रोएक्टिविटी का सार मिल जाता है। आपके पास अपने जीवन को संचालित करने वाली भविष्य-दृष्टि और जीवनमूल्य होते हैं। आपके पास वह मूलभूत दिशा होती है, जिससे आप अपने दीर्घकालीन और अल्पकालीन लक्ष्य निर्धारित करते हैं। आपके पास सही सिद्धांतों पर आधारित लिखित संविधान की शक्ति होती है, जिसके आधार पर आप अपने हर निर्णय को प्रभावकारी तरीक़े से तौलते हैं और समय, प्रतिभा तथा ऊर्जा का सबसे प्रभावकारी उपयोग करते हैं।

केंद्र में

व्यक्तिगत मिशन स्टेटमेंट लिखने के लिये हमें अपने प्रभाव के वृत्त के केंद्र से शुरू करना होगा। हमें उस केंद्र से शुरू करना होगा, जहाँ हमारे सबसे मूलभूत पैरेडाइम्स यानी वे लेंस स्थित हैं, जिनके माध्यम से हम संसार को देखते हैं।

यहीं पर हम अपनी भविष्य-दृष्टि और जीवनमूल्यों पर विचार करते हैं। यहीं पर हम आत्म-जागरूकता की प्रतिभा का प्रयोग करके अपने नक़्शों की जाँच करते हैं। अगर हम सही सिद्धांतों को महत्व देते हैं, तो आत्म-जागरूकता के माध्यम से हम यह सुनिश्चित करते हैं कि हमारे नक़्शे क्षेत्र का त्रुटिहीन वर्णन करते हों और हमारे पैरेडाइम्स सिद्धांतों व वास्तविकता पर आधारित हों। यहीं पर हम विवेक की अपनी प्रतिभा का प्रयोग कम्पास की तरह करते हैं और इसकी मदद से अपनी अनूठी योग्यताओं और योगदान के क्षेत्रों को खोजते हैं। यहीं पर हम अपने मनचाहे अंत की मानसिक रचना करने में कल्पना की प्रतिभा का प्रयोग करते हैं। कल्पना हमारी शुरुआत को दिशा और उद्देश्य प्रदान करती है तथा लिखित संविधान का मसौदा उपलब्ध कराती है।

हमारे लक्ष्य-केंद्रित प्रयास भी यहीं पर श्रेष्ठतम परिणाम हासिल करते हैं। जब हम अपने प्रभाव के वृत्त के केंद्र में काम करते हैं, तो हम इसका विस्तार करते हैं। यह सर्वोच्च शक्तिदायी पीसी कार्य है, जो हमारे जीवन के हर पहलू की प्रभावकारिता को महत्वपूर्ण रूप से प्रभावित करता है।

हमारे जीवन के केंद्र में जो भी है, वह हमारी सुरक्षा, मार्गदर्शन, बुद्धि और शक्ति स्त्रोत होगा।

सुरक्षा (Security) आपके महत्व के एहसास, आपकी पहचान, आपके भावनात्मक संबल, आपके आत्मसम्मान और आपकी मूलभूत व्यक्तिगत शक्ति या इसके अभाव का प्रतिनिधित्व करती है।

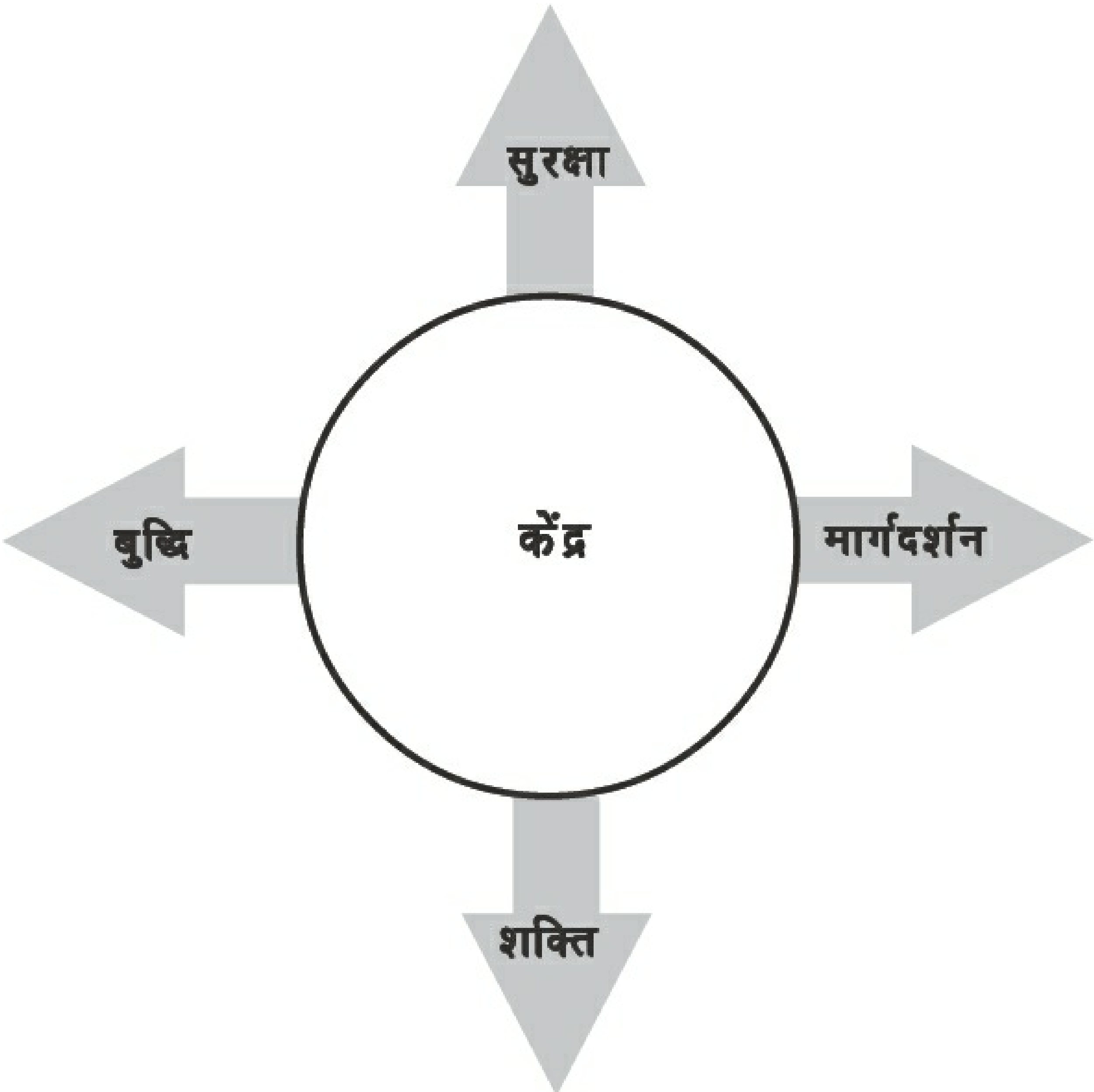
मार्गदर्शन (Guidance) का अर्थ है जीवन में आपकी दिशा का स्रोत। आपका नक़्शा यानी आपका आंतरिक संदर्भ-मानदंड आपके लिये यह विश्लेषण करता है कि बाहर क्या हो रहा है। इस नक़्शे के भीतर वे मानदंड या सिद्धांत या मानक निहित होते हैं, जिनके द्वारा आप हर पल निर्णय लेते और कार्य करते हैं।

बुद्धि (Wisdom) जीवन के बारे में आपका दृष्टिकाण है, संतुलन का बोध है। बुद्धि का अर्थ यह समझना है कि किस तरह विभिन्न हिस्से और सिद्धांत लागू होते हैं तथा एक-दूसरे के साथ संबंधित हैं। इसमें मूल्यांकन, अच्छे-बुरे की पहचान और समझने की योग्यता शामिल हैं। यह जेस्टाल्ट (gestalt) या एकात्मकता या एकीकृत पूर्णता है।

शक्ति (Power) कार्य करने की ऊर्जा या क्षमता है। यह किसी काम को पूरा करने की ताक़त या सामर्थ्य है। यह विकल्प चुनने और निर्णय लेने की अति महत्वपूर्ण ऊर्जा है। इसमें गहराई में छुपी आदतें छोड़ने तथा अधिक उच्च व प्रभावकारी आदतें विकसित करने की क्षमता भी शामिल है।

सुरक्षा, मार्गदर्शन, बुद्धि और शक्ति - ये चारों परस्पर-निर्भर हैं। सुरक्षा और स्पष्ट मार्गदर्शन से सच्ची बुद्धि

आती है तथा बुद्धि वह चिंगारी या उत्प्रेरक बन जाती है, जो शक्ति को मुक्त करती और दिशा देती है। जब ये चारों तत्व एक साथ होते हैं, एक-दूसरे के साथ तालमेल और समन्वय में रहते हैं, तो ये एक उत्तम व्यक्तित्व, संतुलित चरित्र और सुंदरता से एकीकृत व्यक्ति की महान शक्ति की रचना करते हैं।



ये जीवन-समर्थक तत्व जीवन के हर आयाम को आधार और शक्ति देते हैं। और इनमें से प्रत्येक सब-कुछ-या-कुछ-नहीं का मामला है। जिस हद तक आप इनमें से प्रत्येक को विकसित करते हैं, उसे चक्रीय पथ पर कहीं न कहीं दर्शाया जा सकता है, जो कमोबेश हमारे द्वारा पहले बताये गये परिपक्वता के पायदान की तरह ही है। अगर ये चारों तत्व उस चक्र के निचले सिरे पर हैं, तो ये कमज़ोर हैं। आप मूलतः परिस्थितियों या दूसरे लोगों पर निर्भर हैं, जिन पर आपका कोई प्रत्यक्ष नियंत्रण नहीं है। अगर ये तत्व चक्र के ऊपरी सिरे पर हैं, तो नियंत्रण आपके हाथ में है। आपके पास आत्मनिर्भर शक्ति और प्रगाढ़ परस्पर-निर्भर संबंधों की नींव है।

आपकी सुरक्षा इस चक्र के दो सिरों के बीच में कहीं पर होगी। इसके एक सिरे पर है पूर्ण असुरक्षा, जिसमें

आपका जीवन उन अस्थिर शक्तियों के धक्के खाता है, जो इसे इधर से उधर उछालती हैं। इसके दूसरे सिरे पर है अंदरूनी महत्व का गहन एहसास तथा पूर्ण व्यक्तिगत सुरक्षा। आपका मार्गदर्शन भी इस चक्र के दो सिरों के बीच में कहीं पर होता है। इसके एक सिरे पर है सामाजिक दर्पण या अन्य अस्थिर स्रोतों पर निर्भरता। इसके दूसरे सिरे पर है प्रबल आंतरिक मार्गदर्शन। आपकी बुद्धि भी इस चक्र के दो सिरों के बीच में कहीं पर होती है। इसके एक सिरे पर पूरी तरह ग़लत नक़्शा होता है, जहाँ हर चीज़ विकृत होती है और सही तरह फ़िट होती नहीं दिखती है। इसके दूसरे सिरे पर जीवन का पूर्ण और त्रुटिरहित नक़्शा होता है, जिसमें सभी हिस्से और सिद्धांत एक-दूसरे के साथ उचित रूप से संबंधित होते हैं। आपकी शक्ति भी इस चक्र के दो सिरों के बीच में कहीं पर होती है। इसके एक सिरे पर है जड़ता यानी कठपुतली की तरह किसी दूसरे की डोरियों द्वारा संचालित होना। इसके दूसरे सिरे पर है उच्च प्रोएक्टिविटी यानी दूसरे लोगों तथा परिस्थितियों के अनुरूप कार्य करने के बजाय अपने जीवनमूल्यों के अनुसार कार्य करने की शक्ति।

चक्र में इन तत्वों की स्थिति क्या होगी, इसके परिणामस्वरूप उनका संयोजन, तालमेल और संतुलन किस हद तक होगा, आपके जीवन के हर पहलू पर उनका कितना सकारात्मक प्रभाव पड़ेगा, यह आपके केंद्र यानी सबसे गहराई में स्थित आपके मूलभूत पैरेडाइम्स पर निर्भर करता है।

वैकल्पिक केंद्र

हम सबके पास एक केंद्र होता है, हालाँकि हम आम तौर पर इसे इस रूप में नहीं पहचानते। न ही हम अपने जीवन के हर पहलू पर उस केंद्र के समग्र प्रभाव को पहचान पाते हैं।

आइये, हम संक्षेप में लोगों के आम केंद्रों या मूलभूत पैरेडाइम्स की जाँच करें। यह इसलिये आवश्यक है, ताकि हम यह बेहतर तरीक़े से समझ सकें कि किस तरह ये केंद्र इन चार मूलभूत आयामों को प्रभावित करते हैं और अंततः जीवन के उस योगफल को भी, जो उनसे प्रवाहित होता है।

जीवनसाथी केंद्रीयता (Spouse Centeredness)। वैवाहिक संबंध सबसे अंतरंग, सबसे संतुष्टिदायक, सबसे स्थायी और विकास करने वाला मानवीय संबंध हो सकता है। अपने पति या पत्नी पर केंद्रित होना स्वाभाविक दिख सकता है और उचित महसूस हो सकता है।

परंतु अनुभव और अवलोकन एक अलग ही कहानी बताते हैं। वर्षों तक मैंने कई संकटग्रस्त वैवाहिक संबंधों को क़रीब से देखा है और उन पर काम करते समय मैंने यह पाया है कि लगभग हर जीवनसाथी-केंद्रित रिश्ते में एक डोर अवश्य रहती है। यह डोर प्रबल भावनात्मक निर्भरता की होती है।

अगर हमें भावनात्मक महत्व का एहसास मूल रूप से हमारे वैवाहिक रिश्ते से मिलता है, तो हम उस रिश्ते पर अत्यधिक निर्भर हो जाते हैं। हम अपने जीवनसाथी की मनःस्थिति और भावनाओं, व्यवहार तथा बर्ताव के प्रति असुरक्षित हो जाते हैं। हम हर उस बाहरी घटना के प्रति असुरक्षित हो जाते हैं, जो उस रिश्ते पर अतिक्रमण कर सकती हो - जैसे बच्चे का जन्म, सास-ससुर, आर्थिक झटके, सामाजिक सफलताएँ।

जब ज़िम्मेदारियाँ बढ़ती हैं और वैवाहिक जीवन में तनाव आते हैं, तो हममें उन स्क्रिप्ट्स की ओर लौटकर जाने की प्रवृत्ति होती है, जो हमें बड़े होते समय दी गई थीं। परंतु यही हमारा जीवनसाथी भी करता है। और आम तौर पर दोनों की स्क्रिप्ट्स अलग-अलग होती हैं। आर्थिक समस्याओं, शिशु अनुशासन या सास-ससुर संबंधी मामलों से निबटने के भिन्न तरीक़े सामने आते हैं। जब गहराई में बैठी ये प्रवृत्तियाँ जीवनसाथी पर भावनात्मक निर्भरता के साथ जुड़ जाती हैं, तो जीवनसाथी-केंद्रित रिश्ते की सारी असुरक्षा सामने आ जाती है।

जब हम उस व्यक्ति पर निर्भर हों, जिसके साथ हम संघर्षरत हैं, तो आवश्यकता और संघर्ष दोनों ही कई गुना बढ़ जाते हैं। इसके कुछ आम परिणाम हैं प्यार-नफ़रत की अति-प्रतिक्रियाएँ, लड़ो-या-भागो की प्रवृत्तियाँ, पलायन, आक्रामकता, कटुता, द्वेष और शीतयुद्ध। ऐसा होने पर हम अपने व्यवहार को उचित ठहराने व उसका बचाव करने का प्रयास करते हैं और अपने जीवनसाथी के व्यवहार पर आक्रमण करने लगते हैं। इस प्रयास में हम अपनी पुरानी प्रवृत्तियों तथा आदतों का और भी ज़्यादा सहारा लेते हैं।

निश्चित रूप से, जब हम बहुत अधिक असुरक्षित होते हैं, तो हमें ख़ुद को आगामी आघातों से बचाने की ज़रूरत महसूस होती है। इसलिये हम कटाक्ष, पैने व्यंग्य या आलोचना या किसी भी ऐसे तरीक़े का सहारा लेते हैं, जो हमारे भीतर की कोमलता को ज़ाहिर न होने दे। हर पार्टनर इंतज़ार करता है कि प्रेम करने की पहल सामने

वाला करे। अंततः इस मामले में उसे निराशा हाथ लगती है, परंतु इस बात से यह पुष्टि हो जाती है कि उसके द्वारा लगाये गये आरोप सही थे।

ऐसे रिश्ते में सिर्फ़ दिखावे की सुरक्षा होती है, भले ही ऊपर से सब कुछ ठीक चलता दिख रहा हो। मार्गदर्शन उस पल की भावनाओं पर आधारित होता है। निर्भरता के विरोध में उत्पन्न नकारात्मक व्यवहार में बुद्धि और शक्ति खो जाती हैं।

परिवार केंद्रीयता (Family Centeredness)। दूसरा आम केंद्र है परिवार। यह भी स्वाभाविक और उचित लग सकता है। केंद्रित होने तथा गहरा निवेश करने के लिये यह एक ऐसा क्षेत्र है, जो गहरे रिश्तों, प्रेम और भागीदारी के महान अवसर प्रदान करता है। यह हमें ऐसा बहुत कुछ दे सकता है, जो जीवन को सार्थक बनाता है। परंतु विडंबना यह है कि केंद्र बनने के बाद यह उन्हीं तत्वों को नष्ट कर देता है, जो पारिवारिक सफलता के लिये आवश्यक हैं।

जो लोग परिवार-केंद्रित होते हैं, उन्हें सुरक्षा या व्यक्तिगत मूल्य का एहसास पारिवारिक परंपरा, संस्कृति या प्रतिष्ठा से मिलता है। इस तरह वे उस परंपरा या संस्कृति में होने वाले किसी भी तरह के परिवर्तन के प्रति असुरक्षित हो जाते हैं। वे पारिवारिक प्रतिष्ठा को प्रभावित करने वाली बातों के प्रति भी असुरक्षित हो जाते हैं।

परिवार-केंद्रित माता-पिताओं के पास यह भावनात्मक स्वतंत्रता या शक्ति नहीं होती कि वे बच्चों को पालते समय उनके सर्वोच्च हितों का सचमुच ध्यान रखें। अगर उन्हें अपनी सुरक्षा परिवार से मिलती है, तो बच्चों में लोकप्रिय होने की आवश्यकता उनके लिये अधिक महत्वपूर्ण होगी, जबकि बच्चों के विकास में दीर्घकालीन निवेश करना कम महत्वपूर्ण होगा। या फिर वे उस पल के हिसाब से उचित और सही व्यवहार करने पर अपना ध्यान केंद्रित कर सकते हैं। कोई भी अनुचित व्यवहार उनकी सुरक्षा को ख़तरे में डाल देता है। वे बच्चे के दीर्घकालीन विकास पर ध्यान केंद्रित करने के बजाय उस पल की भावनाओं द्वारा संचालित होते हैं, तत्काल विचलित हो जाते हैं और तात्कालिक चिंताओं पर प्रतिक्रिया करते हैं। वे उन पर चीख़ सकते हैं, चिल्ला सकते हैं। या वे अति प्रतिक्रिया कर सकते हैं और ग़ुस्से में उन्हें सज़ा भी दे सकते हैं। उनमें अपने बच्चों को सशर्त प्रेम करने की प्रवृत्ति होती है, जिस वजह से वे उन्हें भावनात्मक रूप से निर्भर या प्रति-निर्भर (counter-dependent) और विद्रोही बना देते हैं।

धन केंद्रीयता (Money Centeredness)। लोगों के जीवन में एक अन्य तार्किक और बहुत आम केंद्र है धन कमाना। जीवन के किसी भी क्षेत्र में ज़्यादा कुछ करने के लिये आर्थिक सुरक्षा मूलभूत आवश्यकता है। आवश्यकताओं के क्रम या चक्र में शारीरिक सुरक्षा और आर्थिक सुरक्षा सबसे पहले आती हैं। जब तक यह मूलभूत आवश्यकता कम से कम न्यूनतम स्तर पर संतुष्ट नहीं होती, तब तक अन्य आवश्यकतायें सक्रिय भी नहीं हो पाती हैं।

हममें से ज़्यादातर लोग आर्थिक चिंताओं का सामना करते हैं। अधिक व्यापक संस्कृति में बहुत सी शक्तियाँ हमारी आर्थिक स्थिति को प्रभावित कर सकती हैं और करती हैं। वे इस तरह की आर्थिक बाधायें खड़ी कर देती हैं या उनका ख़तरा उत्पन्न कर देती हैं कि हम अक्सर चिंतित हो जाते हैं और हमारी चिंता हमेशा सचेतन सतह तक उभरकर नहीं आ पाती।

कई बार तो धन कमाने के लिये स्पष्ट रूप से श्रेष्ठ या सटीक कारण गिनाये जाते हैं, जैसे अपने परिवार का ध्यान रखने की इच्छा। और ये बातें महत्वपूर्ण हैं। परंतु धन कमाने को केंद्र में रखना और इस पर पूरा ध्यान केंद्रित करना इनके विनाश का कारण बन जाता है।

एक बार फिर चारों जीवन-समर्थक तत्वों - सुरक्षा, मार्गदर्शन, बुद्धि और शक्ति - पर विचार करें। मान लीजिये, मैं अपनी अधिकांश आर्थिक सुरक्षा अपनी नौकरी या आमदनी या संपत्ति से हासिल करता हूँ। चूँकि इन आर्थिक आधारों को कई तत्व प्रभावित करते हैं, इसलिये मैं इसे प्रभावित कर सकने वाली हर चीज़ की वजह से चिंतित, असहज, सुरक्षात्मक और परेशान हो जाता हूँ। चूँकि मुझे व्यक्तिगत महत्व का एहसास अपनी आमदनी या संपत्ति से मिलता है, इसलिये मैं हर उस चीज़ के प्रति असुरक्षित हो जाता हूँ, जो उस आमदनी या संपत्ति पर विपरीत प्रभाव डालती है। परंतु काम करने और धन कमाने से बुद्धि या मार्गदर्शन अपने आप प्राप्त नहीं होते। इसके अलावा, इनसे शक्ति और सुरक्षा भी कुछ हद तक ही मिलती है। धन के केंद्र की सीमायें दर्शाने के लिये मेरे या मेरे किसी प्रिय व्यक्ति के जीवन में एक संकट ही पर्याप्त है।

धन-केंद्रित लोग अक्सर परिवार या अन्य प्राथमिकताओं को परे रख देते हैं। वे यह मान लेते हैं कि हर व्यक्ति इस बात को समझ जायेगा कि आर्थिक आवश्यकतायें सबसे पहले आती हैं। मैं एक पिता को जानता हूँ, जो एक दिन अपने बच्चों को वायदे के अनुसार सर्कस दिखाने ले जा रहा था। तभी ऑफ़िस से फ़ोन आया और उसे बुलवाया गया। उसने जाने से मना कर दिया। जब उसकी पत्नी ने कहा कि शायद उसे ऑफ़िस का काम करने के लिये चले जाना चाहिये था, तो उसने जवाब दिया, "काम तो फिर आ जायेगा, लेकिन बचपन नहीं आयेगा।" उसके बच्चों को प्राथमिकता के निर्धारण का यह छोटा उदाहरण जीवन भर याद रहा। यह न सिर्फ़ उन्हें एक सैद्धांतिक सबक़ के रूप में याद रहा, बल्कि प्यार के इज़हार के रूप में भी याद रहा।

कार्य-केंद्रीयता (Work Centeredness)। कार्य-केंद्रित लागे "वर्केहोलिक" (काम के लती) बन सकते हैं। वे काम के इतने दीवाने हो सकते हैं कि इसके लिये वे अपने स्वास्थ्य, संबंधों और जीवन के अन्य महत्वपूर्ण पहलुओं की क़ीमत चुकाने को भी तैयार रहते हैं। उनकी मूलभूत पहचान उनके काम से होती है, "मैं एक डॉक्टर हूँ," "मैं एक लेखक हूँ," "मैं एक अभिनेता हूँ।"

चूँकि उनकी पहचान और महत्व का उनका एहसास उनके काम में रचा-बसा है, इसलिये वे हर उस चीज़ से असुरक्षित अनुभव करते हैं, जो उन्हें काम करते रहने से रोकती है। उनका मार्गदर्शन काम की माँगों का परिणाम होता है। उनकी बुद्धि और शक्ति उनके काम के क्षेत्र तक सीमित रहती है और उन्हें जीवन के अन्य क्षेत्रों में अप्रभावकारी बना देती है।

स्वामित्व-केंद्रीयता (Possession Centeredness)। बहुत से लोगों के लिये स्वामित्व की चीज़ें प्रेरणादायी शक्ति होती हैं। ये चीज़ें मूर्त या भौतिक स्वामित्व की वस्तुएँ हो सकती हैं, जैसे फ़ैशनेबल कपड़े, घर, कार, नाव और आभूषण। या फिर ये शोहरत या सामाजिक प्रतिष्ठा जैसी अमूर्त वस्तुएँ भी हो सकती हैं। हममें से अधिकांश अपने अनुभव से जानते हैं कि इस तरह का केंद्र कितना दोषपूर्ण है, क्योंकि यह पलक झपकते ही ग़ायब हो सकता है और बहुत सी शक्तियों से प्रभावित होता है।

अगर मेरी सुरक्षा का एहसास मेरी प्रतिष्ठा या अपने स्वामित्व की चीज़ों में निहित है, तो जीवन भर मुझे यही ख़तरा महसूस होगा या आशंका रहेगी कि ये चीज़ें खो सकती हैं, चोरी हो सकती हैं या इनका मूल्य कम हो सकता है। अगर मैं किसी ऐसे व्यक्ति के सामने आता हूँ, जिसकी संपत्ति, शोहरत या हैसियत मुझसे ज़्यादा हो, तो मैं हीन महसूस करता हूँ। अगर मैं किसी ऐसे व्यक्ति के सामने आता हूँ, जिसकी संपत्ति, शोहरत या हैसियत मुझसे कम हो, तो मैं श्रेष्ठ महसूस करता हूँ। आत्मसम्मान का मेरा एहसास लगातार घटता-बढ़ता रहता है। मुझमें स्थिरता या सतत व्यक्तित्व का कोई बोध नहीं होता। मैं लगातार अपनी संपत्तियों, धन, शेयरों, पद या प्रतिष्ठा को सुरक्षित रखने या उनका बीमा करवाने की कोशिश करता हूँ। हम सबने उन आत्महत्या करने वाले लोगों की कहानियाँ सुनी हैं, जिन्होंने शेयर बाज़ार के धराशायी (Crash) होने के कारण अपनी दौलत गँवा दी थी या फिर जिन्हें राजनीतिक उलटफेर की वजह से शोहरत गँवाना पड़ी थी।

आनंद केंद्रीयता (Pleasure Centeredness)। स्वामित्व की वस्तुओं के साथ क़रीबी रूप से जुड़ा एक और आम केंद्र है - आनंद तथा सुख। हम एक ऐसे संसार में रहते हैं, जहाँ इच्छाओं की तत्काल संतुष्टि उपलब्ध है और इसे प्रोत्साहित किया जाता है। लोगों की अपेक्षाओं को बढ़ाने में टेलीविज़न और फ़िल्मों का बहुत बड़ा हाथ है। वे तस्वीरें दिखाते हैं कि दूसरे लोगों के पास क्या है और सुविधा व "मौज-मस्ती" का जीवन जीने के लिये वे क्या कर सकते हैं।

परंतु जब तस्वीरों के माध्यम से आनंद-केंद्रित जीवनशैलियों की चमक चित्रित की जाती है, तब ऐसी जीवनशैलियों के स्वाभाविक परिणामों को शायद ही कभी सटीकता से दिखाया जाता है। यह बहुत कम बताया जाता है कि इन जीवनशैलियों का आंतरिक व्यक्तित्व, उत्पादकता या संबंधों पर क्या प्रभाव पड़ता है।

संयमित मात्रा में हानिरहित आनंद शरीर तथा मस्तिष्क दोनों को आराम पहुँचाता है। इससे पारिवारिक व अन्य संबंधों को भी पोषण मिलता है। परंतु आनंद अपने आप में स्थायी संतुष्टि या संतोष का गहरा एहसास नहीं देता। आनंद-केंद्रित व्यक्ति "मस्ती" के हर बढ़ते स्तर से जल्दी ही ऊब जाता है और हमेशा पहले से अधिक ऊँचे स्तर पर आनंद पाना चाहता है। इसलिये उसका अगला आनंद पिछले आनंद से बड़ा, बेहतर और ज़्यादा उत्तेजक होना चाहिये। इस अवस्था में व्यक्ति लगभग पूरी तरह आत्म-केंद्रित हो जाता है और अपने पूरे जीवन की व्याख्या

स्वयं को मिलने वाले आनंद के संदर्भ में करता है।

बहुत ज़्यादा लंबी छुट्टियाँ मनाना, बहुत ज़्यादा फ़िल्में देखना, बहुत ज़्यादा टी.वी. देखना, बहुत ज़्यादा वीडियो गेम खेलना - ऐसे कामों में अनुशासनहीन आराम का बहुत ज़्यादा समय बिताना, जिसमें व्यक्ति लगातार न्यूनतम प्रतिरोध का रास्ता चुनता है, धीरे-धीरे जीवन को बर्बाद कर देता है। इसका प्रभाव यह होता है कि व्यक्ति की क्षमतायें निष्क्रिय बनी रहती हैं, प्रतिभायें अविकसित रहती हैं, मस्तिष्क और आत्मा आलसी बन जाती हैं तथा हृदय को वास्तविक संतोष का एहसास नहीं हो पाता। सुरक्षा, मार्गदर्शन, बुद्धि और शक्ति कहाँ हैं? चक्रीय पथ के निचले सिरे पर, एक क्षणिक आनंद में।

मैलकम मगरिज ने "अ ट्वेन्टियेथ सेन्चुरी टेस्टिमोनी" (बीसवीं सदी की सच्चाई) में लिखा है:

> इन दिनों जब मैं अपनी पिछली ज़िंदगी पर नज़र डालता हूँ, जैसा मैं कई बार करता हूँ, तो मेरे मन में सबसे सशक्त विचार यह आता है कि उस समय जो चीज़ सबसे महत्वपूर्ण और लुभावनी दिखती थी, वही अब सबसे निरर्थक और बेतुकी दिखती है। उदाहरण के लिये, उस समय हर काम में सफलता पाना महत्वपूर्ण लगता था। प्रतिष्ठा या प्रशंसा पाना महत्वपूर्ण लगता था। स्पष्ट आनंद पाना जैसे धन हासिल करना या महिलाओं को प्रेमजाल में फँसाना या दुनिया में चारों तरफ़ शैतान की तरह घूमते हुए यात्रा करना अच्छा लगता था, जिसमें मैं हर उस चीज़ का सुख भोगना चाहता था, जो जीवन के इस मेले में इंसान के लिये उपलब्ध है।
>
> पीछे मुड़कर देखते समय ख़ुद को संतुष्ट करने के ये सारे प्रयास विशुद्ध कल्पना लगते हैं या जैसा पास्कल ने कहा था, "धूल चाटते लगते हैं।"

मित्र/शत्रु केंद्रीयता (Friend/Enemy Centeredness)। हालाँकि यह सिर्फ़ युवा पीढ़ी तक ही सीमित नहीं है, परंतु ख़ास तौर पर युवा पीढ़ी में मित्र-केंद्रित रहने की अधिक संभावना होती है। उन्हें अपने साथियों के समूह में स्वीकृति और मान्यता पाना सबसे ज़्यादा महत्वपूर्ण लग सकता है। विकृत और सतत परिवर्तनशील सामाजिक दर्पण चारों जीवन-समर्थक तत्वों का स्रोत बन जाता है। यह दूसरों के बदलते मूड, भावनाओं, दृष्टिकोणों और व्यवहार पर बहुत निर्भर होता है।

मित्र केंद्रीयता में भी एक ही व्यक्ति पर पूरी तरह केंद्रित रहा जा सकता है। इस स्थिति में इसमें वैवाहिक जीवन के कुछ तत्व आ जाते हैं। मित्र-केंद्रीयता के परिणामस्वरूप किसी एक व्यक्ति पर भावनात्मक निर्भरता उत्पन्न हो सकती है, हम आवश्यकता/संघर्ष के बढ़ते ऊर्ध्वमुखी चक्र में फँस सकते हैं और इससे उत्पन्न होने वाले नकारात्मक व्यवहार में उलझ सकते हैं।

और किसी **शत्रु** को अपने जीवन के केंद्र में रखने से क्या होगा? अधिकांश व्यक्ति इसके बारे में कभी नहीं सोचेंगे और संभवतः कोई भी सचेतन रूप से ऐसा नहीं करेगा। बहरहाल, शत्रु केंद्रीयता बहुत आम है, ख़ासकर जब सचमुच संघर्षरत दोनों व्यक्ति अक्सर एक-दूसरे के संपर्क में आते हों। जब कोई यह महसूस करता है कि उसके साथ भावनात्मक या सामाजिक रूप से महत्वपूर्ण किसी व्यक्ति ने अनुचित व्यवहार किया है, तो यह बहुत आसान होता है कि वह उस अन्याय के बारे में सोचता रहे और सामने वाले को अपने जीवन का केंद्र बना ले। अपने जीवन को प्रोएक्टिव ढंग से जीने के बजाय शत्रु केंद्रित व्यक्ति अपने शत्रु के व्यवहार और दृष्टिकोणों पर प्रतिक्रिया करने लगता है।

विश्वविद्यालय में पढ़ाने वाला मेरा एक मित्र अपने प्रशासक की कमज़ोरियों के कारण बहुत परेशान था। प्रशासक के साथ उसके संबंध नकारात्मक और ख़राब थे। मेरे मित्र ने ख़ुद को यह अनुमति दी कि वह लगातार उसी प्रशासक के बारे में सोचता रहे। अंततः यह स्थिति एक तरह के मनोविकार में बदल गई। वह इसमें इतना डूब गया कि इस वजह से परिवार, चर्च और साथियों के साथ उसके संबंधों की गुणवत्ता पर विपरीत प्रभाव पड़ने लगा। अंततः वह इस नतीजे पर पहुँचा कि उसे उस विश्वविद्यालय को छोड़कर कहीं और पढ़ाने जाना होगा।

मैंने उससे पूछा, "अगर वह व्यक्ति यहाँ न हो, तो क्या आप सचमुच इसी विश्वविद्यालय में पढ़ाना पसंद नहीं करेंगे?"

उसने जवाब दिया, "हाँ, मैं करूँगा। परंतु जब तक वह यहाँ है, तब तक मेरे यहाँ रहने से जीवन की हर चीज़

गड़बड़ हो जायेगी। मुझे जाना ही पड़ेगा।"

मैंने पूछा, "आपने उस प्रशासक को अपने जीवन का केंद्र क्यों बना लिया है?"

वह इस सवाल को सुनकर स्तब्ध रह गया। उसने यह मानने से इंकार किया। परंतु मैंने उसे बताया कि वह एक व्यक्ति और उसकी कमज़ोरियों को यह अनुमति दे रहा है कि वे उसके जीवन के पूरे नक़्शे को विकृत कर दें, उसकी आस्था को नष्ट कर दें और प्रियजनों के साथ उसके संबंधों की गुणवत्ता को कम कर दें।

उसने आख़िरकार यह स्वीकार किया कि उस आदमी की वजह से ये सारी चीज़ें हो रही थीं, परंतु अब भी वह यह मानने को तैयार नहीं था कि इस स्थिति को उसने ख़ुद चुना था। उसने इस दुखद स्थिति के लिये प्रशासक को ज़िम्मेदार ठहराया। उसने घोषणा की कि वह ख़ुद इसके लिये क़तई ज़िम्मेदार नहीं था।

जब हमने बातें कीं, तो धीरे-धीरे उसे यह एहसास हुआ कि वास्तव में वह स्वयं इसके लिये ज़िम्मेदार था, परंतु चूँकि उसने इस ज़िम्मेदारी को ठीक से नहीं निभाया, इसलिये वह ग़ैर-ज़िम्मेदार था।

* * *

बहुत से तलाक़शुदा लोग इसी श्रेणी में आते हैं। वे अब भी अपने पूर्व जीवनसाथी के प्रति क्रोध, कटुता और ख़ुद को सही साबित करने जैसी भावनाओं से भरे होते हैं। नकारात्मक दृष्टि से देखा जाये, तो मनोवैज्ञानिक रूप से वे अब भी विवाहित हैं। उन दोनों को ही अपने आरोपों को सही साबित करने के लिये पूर्व जीवनसाथी की कमज़ोरियों की ज़रूरत है।

कई "बड़े" बच्चे जीवन में मन ही मन या ख़ुलेआम अपने माता-पिता से नफ़रत करते हैं। वे अतीत के दुर्व्यवहार, उपेक्षा या पक्षपात के लिये उन्हें दोष देते हैं। वे अपने वयस्क जीवन को इस नफ़रत पर केंद्रित कर लेते हैं तथा इसके साथ जुड़ी हुई रिएक्टिव व ख़ुद को उचित ठहराने वाली स्क्रिप्ट के अनुसार जीते हैं।

मित्र या शत्रु-केंद्रित व्यक्तियों के पास कोई आंतरिक सुरक्षा नहीं होती। आत्मसम्मान की भावनायें क्षणभंगुर होती हैं क्योंकि वे दूसरे लोगों के व्यवहार या भावनात्मक अवस्था का परिणाम हैं। ऐसे व्यक्ति को मार्गदर्शन इस विचार से मिलता है कि दूसरे इस पर कैसी प्रतिक्रिया करेंगे। उसकी बुद्धि सामाजिक लेंस या शत्रु-केंद्रित मानसिक विकार के द्वारा सीमित होती है। ऐसे व्यक्ति के पास अपनी ख़ुद की कोई शक्ति नहीं होती। दूसरे लोग उसकी बागडोर थामे रहते हैं।

चर्च केंद्रीयता (Church Centeredness)। मेरा विश्वास है कि चर्च से सचमुच जुड़ा लगभग हर व्यक्ति यह समझता होगा कि चर्च जाना व्यक्तिगत आध्यात्मिकता का पर्यायवाची नहीं है। ऐसे कुछ लोग हैं, जो चर्च की प्रार्थना और कार्यों में इतने व्यस्त हो जाते हैं कि वे अपने आस-पास की प्रबल मानवीय आवश्यकताओं के प्रति असंवेदनशील बन जाते हैं। वे उन्हीं मान्यताओं के विरोध में जीवन जीते हैं, जिनमें वे गहराई से विश्वास करने का दावा करते हैं। दूसरी तरफ़, कुछ लोग ऐसे भी हैं, जो चर्च तो कम जाते हैं या बिलकुल भी नहीं जाते हैं, परंतु उनके दृष्टिकोण और व्यवहार मूलभूत यहूदी-ईसाई धर्मशास्त्र के सिद्धांतों पर सचमुच केंद्रित नज़र आते हैं।

अपने पूरे जीवन में संगठित चर्च और सामुदायिक सेवा समूहों में भाग लेने के बाद मैंने पाया है कि किसी व्यक्ति के चर्च जाने का आवश्यक रूप से यह मतलब नहीं है कि वह वहाँ पर सिखाये जाने वाले सिद्धांतों के अनुरूप जियेगा। हो सकता है आप किसी चर्च में तो सक्रिय हों, परंतु इसके उपदेशों को जीने के मामले में निष्क्रिय हों।

चर्च-केंद्रित जीवन में छवि या दिखावा व्यक्ति का सबसे प्रमुख विचार बन सकता है। इससे पाखंड पैदा होता है, जो उसकी व्यक्तिगत सुरक्षा और आंतरिक मूल्य को कमज़ोर बनाता है। इस स्थिति में मार्गदर्शन सामाजिक विवेक से मिलता है और चर्च-केंद्रित व्यक्ति में दूसरों पर "सक्रिय," "निष्क्रिय," "उदार," "रूढ़िवादी" या "अनुदार" जैसे कृत्रिम लेबल लगाने की आदत होती है।

चूँकि चर्च नीतियों, कार्यक्रमों, आचरणों और व्यक्तियों से बना एक औपचारिक संगठन है, इसलिये यह अपने आप में किसी व्यक्ति को गहरी स्थायी सुरक्षा या आंतरिक मूल्य का एहसास नहीं दे सकता। चर्च द्वारा सिखाये जाने वाले सिद्धांतों को जीवन में उतारने से तो ऐसा हो सकता है, परंतु सिर्फ़ संगठन का हिस्सा होने भर से यह नहीं हो सकता।

न ही चर्च किसी व्यक्ति को मार्गदर्शन का स्थायी एहसास दे सकता है। चर्च-केंद्रित लोगों में अक्सर श्रेणियों में

विभक्त जीवन जीने की प्रवृत्ति होती है। वे रविवार (Sabbath) के दिन अलग तरह से काम करते, सोचते और महसूस करते हैं, जबकि सप्ताह के बाक़ी दिनों में वे बिलकुल अलग तरह से जीते हैं। एकता, पूर्णता या अखंडता का यह अभाव ऐसे लोगों की सुरक्षा के लिये एक और ख़तरा है, जिससे लेबल लगाने तथा स्वयं को सही साबित करने की आवश्यकता बढ़ जाती है।

चर्च को लक्ष्य का साधन मानने के बजाय लक्ष्य मान लेने से व्यक्ति की बुद्धि और संतुलन का एहसास कमज़ोर हो जाता है। हालाँकि चर्च लोगों को शक्ति के स्रोत के बारे में सिखाने का दावा करता है, परंतु यह ऐसा दावा नहीं करता कि इसमें यह शक्ति है। यह सिर्फ़ एक साधन होने का दावा करता है, जिसके माध्यम से मानव स्वभाव में दैवी शक्ति प्रवाहित हो सकती है।

आत्म-केंद्रीयता (Self Centeredness)। आजकल शायद सबसे आम केंद्र व्यक्ति स्वयं होता है। इस आत्म-केंद्रीयता का सर्वाधिक स्पष्ट रूप स्वार्थ है, जो अधिकांश लोगों के जीवनमूल्यों को नष्ट कर देता है। परंतु अगर हम विकास तथा आत्म-परिपूर्णता की कई लोकप्रिय विधियों को ग़ौर से देखें, तो हमें अक्सर इनके केंद्र में आत्म-केंद्रीयता ही मिलेगी।

आत्म के सीमित केंद्र में बहुत कम सुरक्षा, मार्गदर्शन, बुद्धि या शक्ति होती है। फ़िलिस्तीन के मृत सागर की तरह यह ग्रहण तो करता रहता है, परंतु देता नहीं है और यह प्रवाहरहित हो जाता है।

दूसरी ओर, जब सार्थक रूप से सेवा करने, उत्पादन करने और योगदान देने की अपनी योग्यता को सुधारने के अधिक व्यापक दृष्टिकोण से आत्म-विकास पर ध्यान दिया जाता है, तो चारों जीवन-समर्थक तत्वों में आश्चर्यजनक वृद्धि की पृष्ठभूमि तैयार होती है।

ये वे आम केंद्र हैं, जिनके द्वारा ज़्यादातर लोग अपना जीवन जीते हैं। अक्सर किसी दूसरे के जीवन के केंद्र को पहचानना बहुत आसान होता है, परंतु हम अपने केंद्र को उतनी आसानी से नहीं पहचान पाते हैं। आप शायद किसी ऐसे व्यक्ति को जानते होंगे, जो धन को बाक़ी सब चीज़ों से ऊपर रखता होगा। आप शायद किसी ऐसे व्यक्ति को भी जानते होंगे, जो किसी नकारात्मक रिश्ते में अपनी ऊर्जा ख़ुद को सही साबित करने में बर्बाद कर रहा है। अगर आप ध्यान दें, तो आप कई बार व्यवहार से परे उस केंद्र को देख सकते हैं, जिससे वह व्यवहार उत्पन्न होता है।

अपने केंद्र को पहचानना (Indentifying Your Center)

परंतु आप कहाँ पर हैं? आपके अपने जीवन के केंद्र में क्या है? कई बार यह देख पाना आसान नहीं होता।

शायद अपने स्वयं के केंद्र को पहचानने का सर्वश्रेष्ठ तरीक़ा अपने जीवन-समर्थक तत्वों को ग़ौर से देखना है। अगर आप नीचे दिये गये वर्णनों में से एक या अधिक के साथ ख़ुद को जोड़ पाते हैं, तो आप इसे उस केंद्र से जोड़कर देख सकते हैं, जिससे यह प्रवाहित होता है। हो सकता है यही वह केंद्र हो, जो आपकी व्यक्तिगत प्रभावकारिता को सीमित कर रहा हो।

अधिकांशतया किसी व्यक्ति का केंद्र इनमें से या इनके बाहर के कई केंद्रों का समन्वय होता है। ज़्यादातर लोग ख़ुद को प्रभावित करने वाली बहुत सी चीज़ों से संचालित होते हैं। हो सकता है कि बाहरी या अंदरूनी स्थितियों पर निर्भर करते हुए कोई ख़ास केंद्र तब तक सक्रिय रहे, जब तक कि निहित आवश्यकतायें संतुष्ट न हो जायें। इसके बाद दूसरा केंद्र शक्तिशाली बन जाता है।

जब व्यक्ति एक केंद्र से दूसरे केंद्र की ओर डोलता रहता है, तो उत्पन्न होने वाला सापेक्षवाद जीवन में रोलर कोस्टर या ऊपर-नीचे होने वाले झूले की तरह होता है। एक पल आप आसमान में रहते हैं, तो दूसरे पल पाताल में पहुँच जाते हैं। आप एक कमज़ोरी की भरपाई के लिये दूसरी कमज़ोरी से शक्ति उधार लेने का प्रयास करते हैं। दिशा का स्थायी एहसास नहीं होता, बुद्धि स्थिर नहीं रहती, शक्ति की स्थायी आपूर्ति नहीं होती, न ही व्यक्तिगत आंतरिक महत्व और पहचान का कोई एहसास होता है।

केंद्र	सुरक्षा	मार्गदर्शन	बुद्धि	शक्ति
अगर आप... **जीवनसाथी-केंद्रित** हैं	• आपकी सुरक्षा की भावनायें आपके साथ आपके जीवनसाथी के व्यवहार के तरीके पर आधारित हैं। • आप अपने जीवनसाथी के मूड और भावनाओं के प्रति अत्यंत असुरक्षित रहते हैं। • जब आपका जीवनसाथी आपसे असहमत होता है या आपकी अपेक्षाओं को पूरा नहीं करता, तो आपको गहरी निराशा होती है, जिसका परिणाम पलायन या संघर्ष होता है। • आप हर उस चीज़ को ख़तरा समझते हैं, जो रिश्ते पर विपरीत प्रभाव डाल सकती है।	• आपके जीवन की दिशा आपकी और आपके जीवनसाथी की आवश्यकताओं या इच्छाओं से तय होती है। • निर्णय लेने का आपका मापदंड इस बात से सीमित है कि आपके विचार से आपके वैवाहिक जीवन या जीवनसाथी के लिये क्या सर्वश्रेष्ठ है या फिर आपके जीवनसाथी की पसंद और राय क्या है।	• आपके जीवन का दृष्टिकोण उन चीज़ों पर केंद्रित होता है, जो आपके जीवनसाथी या आपके रिश्ते पर सकारात्मक या नकारात्मक प्रभाव डाल सकती हैं।	• आपके कार्य करने की शक्ति जीवनसाथी या आपकी कमज़ोरियों द्वारा सीमित होती है।
अगर आप... **परिवार-केंद्रित** हैं	• आपकी सुरक्षा परिवार की प्रशंसा पाने तथा उसकी अपेक्षाओं को पूरा करने पर आधारित है। • आपका व्यक्तिगत सुरक्षा का एहसास परिवार की भावनाओं के अनुरूप बदलता रहता है। • स्वयं के महत्व की आपकी भावनायें परिवार की प्रतिष्ठा पर आधारित होती हैं।	• परिवार की लिखी स्क्रिप्ट ही आपके हिसाब से सही नज़रियों और व्यवहार का स्रोत होती है। • आपके निर्णय लेने का मापदंड यह है कि परिवार के लिये क्या अच्छा है या परिवार के सदस्य क्या चाहते हैं।	• आप अपने पूरे जीवन का विश्लेषण अपने परिवार के संदर्भ में करते हैं। इस तरह आप अधूरी समझ और पारिवारिक आत्ममोह के शिकार होते हैं।	• आपके कार्य परिवार के आदर्शों और परंपराओं द्वारा सीमित होते हैं।
अगर आप... **धन-केंद्रित** हैं	• आपकी आमदनी या संपत्ति आपके व्यक्तिगत महत्व को निर्धारित करती है। • आप हर उस चीज़ से असुरक्षित महसूस करते हैं, जिससे आपकी आर्थिक सुरक्षा को ख़तरा हो।	• आपके निर्णय लेने का पैमाना आर्थिक लाभ होता है।	• पैसा कमाना वह लेंस है, जिससे आप दुनिया को देखते और समझते हैं। इससे आप असंतुलित निर्णय लेते हैं।	• आप उसी तक सीमित रहते हैं, जिसे आप अपने धन और सीमित दृष्टिकोण से हासिल कर सकते हैं।
अगर आप... **कार्य-केंद्रित** हैं	• आपमें अपनी व्यावसायिक भूमिका द्वारा स्वयं को परिभाषित करने की प्रवृत्ति होती है। • आप तभी आरामदेह होते हैं, जब आप काम कर रहे हों।	• आपके निर्णय आपके काम की आवश्यकताओं तथा अपेक्षाओं पर आधारित होते हैं।	• आपकी प्रवृत्ति अपने कार्य की भूमिका तक ही सीमित रहने की होती है। • आप अपने काम को अपने जीवन के रूप में देखते हैं।	• आपके कार्य कई बातों से सीमित होते हैं : कार्यक्षेत्र के रोल मॉडल्स से, व्यवसाय के अवसरों से, संगठन की सीमाओं से, बॉस की राय से और किसी विशेष कार्य को करने की आपकी संभावित अयोग्यता से।
अगर आप... **स्वामित्व-केंद्रित** हैं	• आपकी सुरक्षा आपकी प्रतिष्ठा, सामाजिक स्टेटस या आपके स्वामित्व की मूर्त वस्तुओं पर आधारित होती है। • आपमें अपनी चीज़ों की दूसरों की चीज़ों से तुलना करने की प्रवृत्ति होती है।	• आपके निर्णय इस बात पर आधारित होते हैं कि आपके स्वामित्व की वस्तुओं को कौन सी चीज़ सुरक्षित रखेगी, बढ़ायेगी या उनका बेहतर प्रदर्शन करेगी।	• आप दुनिया को तुलनात्मक आर्थिक और सामाजिक संबंधों के संदर्भ में देखते हैं।	• आप इस सीमा के भीतर काम करते हैं कि आप क्या ख़रीद सकते हैं या कितनी सामाजिक प्रतिष्ठा हासिल कर सकते हैं।
अगर आप... **आनंद-केंद्रित** हैं	• आप तभी सुरक्षित अनुभव करते हैं, जब आपको ''उच्च'' आनंद मिलता है। • आपकी सुरक्षा क्षणिक, मदहोश करने वाली और परिस्थिति पर आधारित होती है।	• आपके निर्णय इस बात पर आधारित होते हैं कि किस चीज़ में आपको सबसे अधिक आनंद मिलेगा।	• आप दुनिया को इस संदर्भ में देखते हैं कि इसमें आपके लिये क्या है।	• आपमें लगभग ना के बराबर शक्ति होती है।

केंद्र	सुरक्षा	मार्गदर्शन	बुद्धि	शक्ति
अगर आप... **मित्र-केंद्रित** हैं	• आपकी सुरक्षा सामाजिक दर्पण का परिणाम होती है। • आप दूसरों की राय पर अत्यधिक निर्भर होते हैं।	• आपके निर्णय लेने का पैमाना है, "लोग क्या सोचेंगे?" • आप आसानी से शर्मिंदा हो जाते हैं।	• आप दुनिया को सामाजिक लेंस के माध्यम से देखते हैं।	• आप अपने सामाजिक आराम के दायरे से सीमित होते हैं। • आपके कार्य उतने ही अस्थिर होते हैं, जितनी आपकी राय।
अगर आप... **शत्रु-केंद्रित** हैं	• आपकी सुरक्षा परिवर्तित होती रहती है, क्योंकि यह आपके शत्रु की गतिविधियों पर आधारित है। • आप हमेशा यही सोचते रहते हैं कि शत्रु क्या करने वाला है। • आप अपने जैसे लोगों का समर्थन चाहते हैं और ख़ुद को सही साबित करना चाहते हैं।	• आपको अपने शत्रु के कार्यों द्वारा मार्गदर्शन मिलता है, क्योंकि उन्हीं पर आप प्रतिक्रिया करते हैं। • आप अपने निर्णय इस आधार पर लेते हैं कि कौन सी चीज़ आपके शत्रु के इरादों को विफल करेगी।	• आपके निर्णय संकुचित और विकृत होते हैं। • आप रक्षात्मक, अति-प्रतिक्रियाशील और अक्सर बुरी तरह डरे होते हैं।	• आपके पास जो थोड़ी सी शक्ति होती है, वह क्रोध, ईर्ष्या, द्वेष और प्रतिशोध से मिलती है। यह नकारात्मक ऊर्जा संकुचित होकर ख़त्म हो जाती है व दूसरे कामों के लिये ऊर्जा ही नहीं बचती है।
अगर आप... **चर्च-केंद्रित** हैं	• आपकी सुरक्षा चर्च की गतिविधि और उस सम्मान पर आधारित होती है, जो दूसरे लोग चर्च में आपके पद या प्रभाव की वजह से आपको देते हैं। • आप धार्मिक लेबलों और तुलनाओं में पहचान तथा सुरक्षा पाते हैं।	• आपको मार्गदर्शन इस बात से मिलता है कि चर्च की शिक्षाओं और अपेक्षाओं के संदर्भ में लोग आपके कार्यों का किस तरह मूल्यांकन करेंगे।	• आप दुनिया को 'आस्तिक' और 'नास्तिक', 'धर्म' व 'अधर्म' के संदर्भ में देखते हैं।	• आपको शक्ति चर्च में आपके पद या भूमिका से मिलती है।
अगर आप... **आत्म-केंद्रित** हैं	• आपकी सुरक्षा लगातार बदलती और घटती-बढ़ती रहती है।	• आपके निर्णय लेने के पैमाने हैः 'अगर यह मुझे अच्छा लगता है।' 'जो मैं चाहता हूँ।' 'जिसकी मुझे ज़रूरत है।' 'इसमें मेरे लिये क्या है?'	• आप दुनिया को इस नज़रिये से देखते हैं कि निर्णयों, घटनाओं व परिस्थितियों का आप पर क्या प्रभाव पड़ेगा।	• आपकी कार्य करने की योग्यता आपके अपने संसाधनों तक ही सीमित होती है, जिसमें आपको परस्पर-निर्भरता के लाभ नहीं मिलते।

ज़ाहिर है, आदर्श स्थिति यह है कि एक स्पष्ट केंद्र बनाया जाये, जिससे आप लगातार सुरक्षा, मार्गदर्शन, बुद्धि और शक्ति प्रचुरता में प्राप्त कर सकें। एक ऐसा केंद्र, जो आपकी प्रोएक्टिविटी को शक्ति दे और आपके जीवन के हर हिस्से में सामंजस्य तथा सुव्यवस्था प्रदान करे।

सिद्धांत का केंद्र

सही सिद्धांतों पर अपना जीवन केंद्रित करके हम चारों जीवन-समर्थक तत्वों के विकास के लिये ठोस नींव तैयार करते हैं।

हमें सुरक्षा यह जानने से मिलती है कि व्यक्तियों और वस्तुओं पर आधारित अन्य केंद्र तो अक्सर तथा तुरंत परिवर्तन के शिकार हो जाते हैं, परंतु सही सिद्धांत कभी नहीं बदलते। हम उन पर विश्वास कर सकते हैं।

सिद्धांत किसी चीज़ पर प्रतिक्रिया नहीं करते। वे कभी ग़ुस्सा नहीं होते। हमारे प्रति उनका व्यवहार बदलता नहीं है। वे हमें तलाक़ नहीं देते या हमारे सबसे अच्छे दोस्त के साथ भाग नहीं जाते। वे हमें बर्बाद करने की फिराक़ में नहीं रहते। वे हमारे लिये शॉर्टकट या क्विक फ़िक्स समाधानों के रास्ते नहीं बनाते। वे अपनी प्रामाणिकता के लिये दूसरों के व्यवहार, परिवेश या वर्तमान फ़ैशन पर निर्भर नहीं होते। सिद्धांत कभी नहीं मरते। ऐसा नहीं होता कि वे एक दिन रहें और दूसरे दिन चले जायें। उन्हें आग, भूकंप या चोरी द्वारा नष्ट नहीं किया जा सकता।

सिद्धांत गहरी मूलभूत सच्चाइयाँ हैं। वे अमर हैं और व्यापक सामान्य मानक हैं। वे जीवन के भीतर कसकर बुने गये धागे हैं, जो जीवन के वस्त्र को त्रुटिहीनता, स्थायित्व, सुंदरता और मज़बूती प्रदान करते हैं।

हम इन सिद्धांतों को अनदेखा करने वाले लोगों या परिस्थितियों के बीच में भी सुरक्षित रह सकते हैं, क्योंकि हम जानते हैं कि सिद्धांत लोगों या परिस्थितियों से बड़े होते हैं और हज़ारों साल के इतिहास में हमने सिद्धांतों को बार-बार जीतते देखा है। इससे भी ज़्यादा महत्वपूर्ण बात यह है कि हम इस ज्ञान के साथ सुरक्षित हो सकते हैं कि हम अपने जीवन में अपने ख़ुद के अनुभव से उनकी प्रामाणिकता सिद्ध कर सकते हैं।

ज़ाहिर है, हम सर्वज्ञाता नहीं हैं। हमारे सच्चे स्वभाव और हमारे चारों ओर की दुनिया के बारे में अगर हम जागरूक न हों, तो इससे सही सिद्धांतों का हमारा ज्ञान और समझ सीमित होती है। हमारी समझ उन फ़ैशनेबल

जीवनदर्शनों तथा अवधारणाओं की बाढ़ से भी सीमित होती है, जो सही सिद्धांतों के तालमेल में नहीं होते। इन विचारों का भी लोकप्रियता का अपना दौर रहेगा, परंतु उनके पहले आये इसी तरह के विचारों की तरह ही ये भी लंबे समय तक नहीं टिक पायेंगे, क्योंकि इन्हें झूठी नींव पर बनाया गया है।

हमारी सीमायें हैं, परंतु हम अपनी सीमाओं की रेखा को पीछे धकेल सकते हैं। हमारे अपने विकास के सिद्धांत की समझ हमें सही सिद्धांतों को इस विश्वास के साथ खोजने में समर्थ बनाती है कि हम जितना अधिक सीखते हैं, उतनी ही अधिक स्पष्टता से हम उस लेंस पर फ़ोकस कर सकते हैं, जिसके माध्यम से हम दुनिया को देखते हैं। सिद्धांत कभी नहीं बदलते, उनके प्रति हमारी समझ बदलती है।

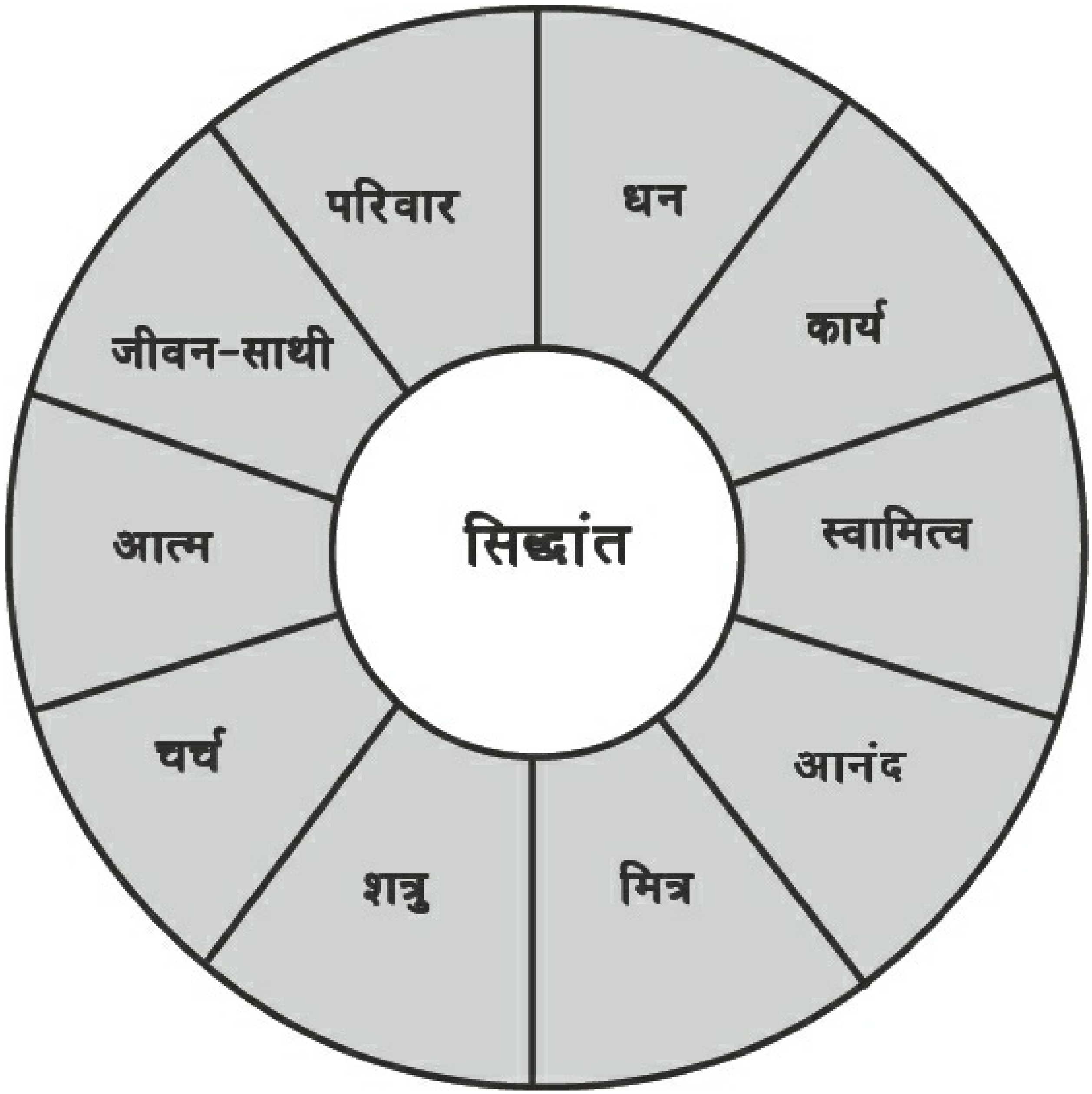
बुद्धि और **मार्गदर्शन**, जो सिद्धांत-केंद्रित जीवन से जुड़े होते हैं, सही नक़्शे से मिलते हैं - उस तरीक़े से, जैसी चीज़ें वास्तव में हैं, थीं और रहेंगी। सही नक़्शे हमें स्पष्टता से यह देखने में समर्थ बनाते हैं कि हम कहाँ जाना चाहते हैं और वहाँ कैसे पहुँचा जाये। हम सही जानकारी का प्रयोग करके अपने निर्णय ले सकते हैं, जिन पर अमल करना संभव और सार्थक हो।

सिद्धांत-केंद्रित जीवन से मिलने वाली व्यक्तिगत शक्ति आत्म-जागरूक, ज्ञानी और प्रोएक्टिव व्यक्ति की शक्ति है। ऐसे व्यक्ति दूसरों के दृष्टिकोणों, व्यवहार और कार्यों द्वारा सीमित नहीं होते। वे परिस्थितियों और परिवेश के प्रभावों द्वारा भी सीमित नहीं होते, जिनसे दूसरे लोग सीमित होते हैं।

शक्ति की एकमात्र वास्तविक सीमा सिद्धांतों के स्वाभाविक परिणाम हैं। हम सही सिद्धांतों के ज्ञान के आधार पर अपने कार्य चुनने के लिये स्वतंत्र हैं, परंतु हम उन कार्यों के परिणामों को चुनने के लिये स्वतंत्र नहीं हैं। याद रखें, "अगर आप छड़ी का एक सिरा उठाते हैं, तो आप दूसरा सिरा भी उठाते हैं।"

सिद्धांतों के साथ हमेशा उनके स्वाभाविक परिणाम जुड़े होते हैं। जब हम इन सिद्धांतों के सामंजस्य में जीते हैं, तो मिलने वाले परिणाम सकारात्मक होते हैं। जब हम उनकी अवहेलना करते हैं, तो मिलने वाले परिणाम नकारात्मक होते हैं। परंतु चूँकि ये सिद्धांत हर एक पर लागू होते हैं, चाहे वह इसके बारे में जागरूक हो या न हो, इसलिये परिणाम की यह सीमा शाश्वत है। और हम सही सिद्धांतों को जितना अधिक जान लेंगे, समझदारी से कार्य करने की हमारी व्यक्तिगत स्वतंत्रता उतनी ही अधिक होगी।

केंद्र	सुरक्षा	मार्गदर्शन	बुद्धि	शक्ति
अगर आप... **सिद्धांत-केंद्रित** हैं	• आपकी सुरक्षा सही सिद्धांतों पर आधारित होती है, जो कभी नहीं बदलते, चाहे बाहरी स्थितियाँ या परिस्थितियाँ कैसी भी हों। • आप जानते हैं कि सही सिद्धांत जीवन में आपके अनुभव द्वारा बार-बार सही साबित किये जा सकते हैं। • आत्म-सुधार के पैमाने के रूप में सही सिद्धांत सटीकता, स्थायित्व, सुंदरता और शक्ति के साथ कार्य करते हैं। • सही सिद्धांत आपके अपने विकास को समझने में आपकी मदद करते हैं। वे आपमें अधिक सीखने का आत्मविश्वास भरते हैं, जिससे आपका ज्ञान और समझ बढ़ती है। • आपकी सुरक्षा का स्रोत आपको एक अचल, अपरिवर्तनीय, अपराजित केंद्र उपलब्ध कराता है, जिससे आप परिवर्तन को महत्वपूर्ण योगदान देने के अवसर और रोमांचक अभियान के रूप में देखते हैं।	• आपका मार्गदर्शन उस कम्पास द्वारा होता है, जो आपको यह देखने में समर्थ बनाता है कि आप कहाँ जाना चाहते हैं और आप वहाँ कैसे पहुँचेंगे। • आप सटीक जानकारी (data) का प्रयोग करते हैं, जो आपके निर्णयों को अमल में लाने योग्य व सार्थक बनाती है। • आप जीवन की स्थितियों, भावनाओं तथा परिस्थितियों से अलग हटकर खड़े होते हैं और संतुलित संपूर्णता को देखते हैं। आपके निर्णय और कार्य आपके अल्पकालीन तथा दीर्घकालीन विचारों व परिणामों को दर्शाते हैं। • हर स्थिति में आप सचेतन और प्रोएक्टिव तरीक़े से सर्वश्रेष्ठ विकल्प चुनते हैं। आपके निर्णय उस विवेक पर आधारित होते हैं, जो सिद्धांतों द्वारा शिक्षित हुआ है।	• आपके निर्णय में दीर्घकालीन परिणामों का एक वृहद स्पेक्ट्रम होता है, जो बुद्धिमत्तापूर्ण संतुलन तथा शांत विश्वास को प्रतिबिंबित करता है। • आप चीज़ों को अलग तरीक़े से देखते हैं। आप इस दुनिया में रहने वाले ज़्यादातर रिएक्टिव लोगों से अलग तरीक़े से सोचते और काम करते हैं। • आप दुनिया को प्रभावकारी और दूरदर्शी जीवन के मूलभूत पैरेडाइम से देखते हैं। • आप दुनिया को इस संदर्भ में देखते हैं कि आप इस संसार और इसमें रहने वाले लोगों के लिये क्या कर सकते हैं। • आप एक प्रोएक्टिव जीवनशैली अपनाते हैं, जिसका लक्ष्य दूसरों की सेवा और विकास होता है। • आप जीवन के समस्त अनुभवों का विश्लेषण सीखने और योगदान देने के अवसरों के संदर्भ में करते हैं।	• आपकी शक्ति प्राकृतिक नियम और सही सिद्धांतों द्वारा सीमित होती है। यह उन सिद्धांतों के स्वाभाविक परिणामों को समझने और देखने द्वारा सीमित होती है। • आप आत्म-जागरूक, ज्ञानी और प्रोएक्टिव व्यक्ति बन जाते हैं, जो दूसरों के नज़रियों, व्यवहार या कार्यों द्वारा बहुत ज़्यादा सीमित नहीं होता। • आपके कार्य करने की योग्यता आपके अपने संसाधनों से बहुत आगे पहुँच जाती है और परस्पर-निर्भरता के अति विकसित स्तरों को प्रोत्साहित करती है। • आपके निर्णय और कार्य आपकी वर्तमान आर्थिक या परिस्थितिजन्य सीमाओं द्वारा संचालित नहीं होते। आप परस्पर-निर्भर स्वतंत्रता का अनुभव करते हैं।



अपने जीवन को शाश्वत और अपरिवर्तनशील सिद्धांतों पर केंद्रित करके हम प्रभावकारी जीवन का मूलभूत पैरेडाइम तैयार करते हैं। यही वह केंद्र है, जो बाक़ी सभी केंद्रों को सही स्थान पर रखता है।

याद रखें कि आपका पैरेडाइम ही वह स्रोत है, जिससे आपका व्यवहार और दृष्टिकोण उत्पन्न होते हैं। पैरेडाइम चश्मे की तरह है। यह आपके जीवन की हर उस चीज़ को प्रभावित करता है, जिसे आप देखते हैं। सही सिद्धांतों के पैरेडाइम से चीज़ों को देखने पर आप जीवन में जो देखेंगे, वह किसी अन्य वस्तु पर केंद्रित पैरेडाइम से नाटकीय रूप से भिन्न होगा।

मैंने इस पुस्तक के परिशिष्ट 'अ' में एक विस्तृत चार्ट दिया है। यह चार्ट बताता है कि हमने जिन केंद्रों पर चर्चा की है, उनमें से शायद हर केंद्र चीज़ों को देखने के आपके तरीक़े को प्रभावित कर सकता है। आपका केंद्र कितना अंतर पैदा कर सकता है, इसे तत्काल समझने के लिये आइये हम एक विशिष्ट समस्या को विभिन्न पैरेडाइम्स से देखें। जब आप पढ़ें, तो हर चश्मे को लगाने की कोशिश करें। विभिन्न केंद्रों से प्रवाहित होने वाली प्रतिक्रिया को महसूस करने की कोशिश करें।

❄ ❄ ❄

मान लीजिये आज रात आपने अपनी पत्नी के साथ किसी संगीत कार्यक्रम में जाने की योजना बनाई है। आपने टिकट ख़रीद लिये हैं और आपकी पत्नी कार्यक्रम में जाने को लेकर रोमांचित है। दोपहर के चार बजे हैं।

अचानक आपका बॉस आपको अपने कक्ष में बुलाता है और कहता है कि शाम को उसे आपकी मदद चाहिये, क्योंकि कल सुबह 9 बजे होने वाली एक महत्वपूर्ण मीटिंग की तैयारी करना है।

अगर आप **जीवनसाथी-केंद्रित** या **परिवार-केंद्रित** चश्मे से देख रहे हैं, तो आपकी मुख्य चिंता आपकी पत्नी होगी। हो सकता है आप बॉस को बता दें कि आप नहीं रुक सकते और इसके बाद आप पत्नी को ख़ुश करने के लिये उसे संगीत कार्यक्रम में ले जायें। हो सकता है आप यह महसूस करें कि अपनी नौकरी बचाने की ख़ातिर आपको रुकना पड़ेगा। बहरहाल, आप ऐसा अनिच्छा से करेंगे, पत्नी की प्रतिक्रिया के बारे में चिंतित रहेंगे, अपने निर्णय को उचित ठहराने की कोशिश करेंगे और पत्नी की निराशा या क्रोध से ख़ुद को बचाने का प्रयास करेंगे।

अगर आप **धन-केंद्रित** चश्मे से देख रहे हैं, तो आपका मुख्य विचार काम करने के बदले में मिलने वाला ओवरटाइम होगा। या फिर देर रात तक रुकने के कारण भविष्य में वेतनवृद्धि मिलने की संभावना। आप अपनी पत्नी को फ़ोन करके उसे सिर्फ़ इतना बता सकते हैं कि आपको ऑफ़िस में देर तक रुकना पड़ेगा। आप यह मान लेते हैं कि आपकी पत्नी इस बात को समझ जायेगी कि आर्थिक आवश्यकतायें सबसे ज़्यादा महत्वपूर्ण होती हैं।

अगर आप **कार्य-केंद्रित** हैं, तो आप इसे अवसर के रूप में देख सकते हैं। आप काम के बारे में और अधिक सीख सकते हैं। आप अपने बॉस पर अच्छी छाप छोड़ सकते हैं और अपने कैरियर को आगे बढ़ा सकते हैं। आप अपेक्षित समय से अधिक देर तक काम करके ख़ुद की पीठ थपथपा सकते हैं, क्योंकि यह इस बात का प्रमाण है कि आप कितने परिश्रमी हैं। आपकी पत्नी को आप पर गर्व होना चाहिये!

अगर आप **स्वामित्व-केंद्रित** हैं, तो आप उन चीज़ों के बारे में सोच सकते हैं, जिन्हें ओवरटाइम की आय से ख़रीदा जा सकता है। या आप इस बारे में विचार कर सकते हैं कि अगर आप रुकेंगे, तो इससे ऑफ़िस में आपकी प्रतिष्ठा कितनी बढ़ जायेगी। हर व्यक्ति अगले दिन यह जान लेगा कि आप कितने महान, त्यागी और समर्पित हैं।

अगर आप **आनंद-केंद्रित** हैं, तो आप शायद काम छोड़कर संगीत कार्यक्रम में जा सकते हैं, भले ही आपके देर तक ऑफ़िस में काम करने के लिये आपकी पत्नी ख़ुशी-ख़ुशी राज़ी हो जाये। आप रात बाहर गुज़ारने के हक़दार हैं!

अगर आप **मित्र-केंद्रित** हैं, तो आपका निर्णय इस बात से प्रभावित होगा कि आपने संगीत कार्यक्रम में आने के लिये अपने मित्रों को आमंत्रित किया है या नहीं। या ऑफ़िस के आपके मित्र भी देर तक ऑफ़िस में रुक रहे हैं या नहीं।

अगर आप **शत्रु-केंद्रित** हैं, तो आप इसलिये देर तक रुक सकते हैं क्योंकि आप जानते हैं कि इससे ऑफ़िस के उस व्यक्ति की तुलना में आपका पलड़ा भारी हो जायेगा, जो सोचता है कि वह कंपनी का सबसे अच्छा कर्मचारी है। इसलिये जब आपका यह शत्रु बाहर मज़े कर रहा होगा, तब आप काम करेंगे, ग़ुलामी करेंगे, उसका तथा अपना काम निबटायेंगे और कंपनी के हित में अपने व्यक्तिगत आनंद का त्याग करेंगे। आप इस बात पर प्रसन्न होंगे कि आपके शत्रु ने इस अवसर को अनदेखा कर दिया है।

अगर आप **चर्च-केंद्रित** हैं, तो आप इस बात से प्रभावित हो सकते हैं कि चर्च के अन्य सदस्य संगीत कार्यक्रम में जा रहे हैं या नहीं, या चर्च के सदस्य आपके ऑफ़िस में काम करते हैं या नहीं, या संगीत कार्यक्रम कौन सा है - रॉक कन्सर्ट की तुलना में आपके लिये हैंडेल का **मसीहा** अधिक महत्वपूर्ण होगा। आपका निर्णय इस बात से भी प्रभावित हो सकता है कि आपके विचार से "चर्च के अच्छे सदस्य" को इस स्थिति में क्या करना चाहिये और आप इस अतिरिक्त कार्य को "सेवा" के रूप में देखते हैं या "धन के पीछे भागने" के रूप में।

अगर आप **आत्म-केंद्रित** हैं, तो आपका ध्यान इस बात पर केंद्रित होगा कि आपके लिये सबसे अच्छा क्या रहेगा। क्या रात को बाहर जाना आपके लिये बेहतर होगा? या फिर बॉस को ख़ुश करना? आपकी मुख्य चिंता यह होगी कि विभिन्न विकल्प आपको किस तरह प्रभावित करेंगे।

जब हम एक ही घटना को कई केंद्रों से देखने के तरीक़ों पर विचार करते हैं, तो क्या यह हैरानी की बात है कि हमारे आपसी व्यवहार में "युवती/बूढ़ी महिला" की अनुभूति की समस्याएँ आ जाती हैं? क्या आप देख सकते हैं कि हमारे केंद्र हमें कितने मूलभूत रूप से प्रभावित करते हैं? वे हमारी प्रेरणाओं, दैनिक निर्णयों, कार्यों (या अधिकांश मामलों में, हमारी **प्रतिक्रियाओं**) और घटनाओं की व्याख्या तक को प्रभावित करते हैं। यही कारण है

कि अपने केंद्र को समझना इतना महत्वपूर्ण है। और अगर यह केंद्र आपको प्रोएक्टिव व्यक्ति के रूप में सशक्त नहीं बनाता, तो आपकी प्रभावकारिता के लिये यह मूलभूत है कि आप अपने पैरेडाइम में आवश्यक परिवर्तन करके ऐसा केंद्र तैयार करें, जो यह काम करे।

सिद्धांत-केंद्रित व्यक्ति के रूप में आप स्थिति के भावावेग और स्वयं को प्रभावित करने वाले अन्य तत्वों से दूर हटकर खड़े होने की कोशिश करते हैं और विकल्पों का मूल्यांकन करते हैं। नौकरी की आवश्यकताओं, पारिवारिक आवश्यकताओं, अन्य उपस्थित आवश्यकताओं और विभिन्न वैकल्पिक निर्णयों के संभावित परिणामों आदि की संतुलित संपूर्णता को देखने के बाद आप सर्वश्रेष्ठ समाधान पर पहुँचने की कोशिश करेंगे और ऐसा सभी बातों पर विचार करने के बाद करेंगे।

आप संगीत कार्यक्रम में जायेंगे या ऑफ़िस में रुककर काम करेंगे, यह दरअसल प्रभावकारी निर्णय का एक बहुत छोटा हिस्सा है। आप कई अन्य केंद्रों से भी यह चुनाव कर सकते हैं। परंतु जब आप सिद्धांत-केंद्रित पैरेडाइम से निर्णय पर पहुँचते हैं, तो कई महत्वपूर्ण अंतर स्पष्ट दिखते हैं।

सबसे पहली बात, आप दूसरे लोगों या परिस्थितियों द्वारा संचालित नहीं हो रहे हैं। आप प्रोएक्टिव तरीक़े से यह चुन रहे हैं कि आपके लिये सर्वश्रेष्ठ विकल्प क्या है। आप अपने निर्णय को ज्ञान के आधार पर और सचेतन रूप से ले रहे हैं।

दूसरी बात, आप जानते हैं कि आपका निर्णय सबसे प्रभावकारी है क्योंकि यह उन सिद्धांतों पर आधारित है, जिनके दीर्घकालीन परिणामों का पहले से ही अनुमान लगाया जा सकता है।

तीसरी बात, आप जिस कार्य को करने का चुनाव करते हैं, वह जीवन में आपके चरम जीवनमूल्यों में योगदान देता है। ऑफ़िस के किसी सहकर्मी से ऊपर उठने के लिये देर तक रुकना एक बात है। और यह बिलकुल ही अलग बात है कि आप इसलिये रुकें क्योंकि आप अपने बॉस की प्रभावकारिता को महत्व देते हैं और अपनी कंपनी के हित में सचमुच योगदान देना चाहते हैं। जब आप अपने निर्णयों पर अमल करते हैं, तो ये अनुभव आपके पूरे जीवन के संदर्भ में गुणवत्ता और अर्थ ले लेते हैं।

चौथी बात, आप अपनी पत्नी और अपने बॉस तक अपनी भावनायें उन सशक्त नेटवर्क्स के माध्यम से पहुँचा सकते हैं, जिन्हें आपने परस्पर-निर्भर संबंधों में बनाया है। चूँकि आप आत्मनिर्भर हैं, इसलिये आप प्रभावकारी रूप से परस्पर-निर्भर बन सकते हैं। जिन कामों को सौंपा जा सकता है, उन्हें आप दूसरों को सौंपने का निर्णय ले सकते हैं और शेष काम करने के लिये आप अगले दिन सुबह जल्दी ऑफ़िस आ सकते हैं।

और अंततः आप अपने निर्णय के बारे में अच्छा महसूस करेंगे। चाहे आप कुछ भी करने का चुनाव करें, आप उस पर ध्यान केंद्रित कर सकते हैं और उसका आनंद ले सकते हैं।

सिद्धांत-केंद्रित व्यक्ति के रूप में आप चीज़ों को अलग तरीक़े से देखते हैं। और चूँकि आप चीज़ों को अलग तरीक़े से देखते हैं, इसलिये आप अलग तरीक़े से सोचते और काम करते हैं। चूँकि आपके पास सुदृढ़ व अपरिवर्तनीय केंद्र से प्रवाहित होने वाली उच्च दर्जे की सुरक्षा, मार्गदर्शन, बुद्धि और शक्ति है, इसलिये आपके पास अति प्रोएक्टिव और अति प्रभावकारी जीवन की नींव होती है।

व्यक्तिगत मिशन स्टेटमेंट लिखना और उसका प्रयोग करना

जब हम अपने भीतर गहराई में जाते हैं, जब हम अपने मूलभूत पैरेडाइम्स को सही सिद्धांतों के सामंजस्य में लाने के लिये उन्हें समझते और व्यवस्थित करते हैं, तो हम एक प्रभावकारी तथा शक्तिदायक केंद्र की रचना तो करते ही हैं, एक स्पष्ट लेंस की रचना भी करते हैं, जिससे हम संसार को देख सकते हैं। फिर हम उस लेंस को इस बात पर फ़ोकस कर सकते हैं कि हम अनूठे व्यक्ति के रूप में इस संसार से कैसे संबंध बनायेंगे।

फ़्रैंकल कहते हैं कि हम जीवन में अपने लक्ष्यों का **आविष्कार** नहीं करते हैं, बल्कि उन्हें **पहचानते** हैं। मुझे शब्दों का यह चयन पसंद है। मैं सोचता हूँ कि हममें से प्रत्येक में एक अंदरूनी मॉनिटर या एहसास होता है, जिसे हम **विवेक** कहते हैं। यह हमें अपने अनूठेपन की जागरूकता प्रदान करता है और यह बताता है कि हम कौन से अनूठे योगदान दे सकते हैं। फ़्रैंकल के शब्दों में, "जीवन में प्रत्येक व्यक्ति का अपना विशिष्ट कर्तव्य या लक्ष्य होता है...। इसमें उसकी जगह कोई दूसरा नहीं ले सकता, न ही उसका जीवन दोहराया जा सकता है। इस प्रकार, हर एक का काम उतना ही अनूठा होता है, जितना कि इसे अमल में लाने का उसका विशिष्ट अवसर।"

उस अनूठेपन को शाब्दिक अभिव्यक्ति देने की कोशिश में हमें प्रोएक्टिविटी और अपने प्रभाव के वृत्त में काम करने का मूलभूत महत्व फिर से याद आ जाता है। बाहर वाले चिंता के वृत्त में जीवन का कोई अमूर्त अर्थ खोजने की कोशिश करना अपनी प्रोएक्टिव ज़िम्मेदारी को त्यागना होगा। ऐसी कोशिशों के द्वारा हम अपनी प्रथम रचना को परिस्थितियों और दूसरे लोगों के हाथ में सौंप देते हैं।

हमारा अर्थ हमारे भीतर से आता है। पुनः फ़्रैंकल के शब्दों में, "अंततः मनुष्य को यह नहीं पूछना चाहिये कि उसके जीवन का अर्थ क्या है, बल्कि यह समझना चाहिये कि यह सवाल उसी से पूछा जा रहा है। संक्षेप में, जीवन हर व्यक्ति से यही सवाल करता है और वह अपने जीवन के बारे में जवाब देकर ही इस सवाल का जवाब दे सकता है। जीवन के प्रति ज़िम्मेदार होकर ही वह प्रतिक्रिया कर सकता है।"

व्यक्तिगत ज़िम्मेदारी या प्रोएक्टिविटी प्रथम रचना के लिये मूलभूत है। अगर हम कम्प्यूटर की भाषा का फिर से प्रयोग करें, तो पहली आदत कहती है, "आप प्रोग्रामर हैं।" दूसरी आदत इसके आगे कहती है, "प्रोग्राम लिखो।" जब तक आप यह नहीं मानते कि आप ज़िम्मेदार हैं और प्रोग्रामर हैं, तब तक आप प्रोग्राम लिखने में सचमुच मेहनत नहीं करेंगे।

प्रोएक्टिव व्यक्तियों के रूप में हम यह व्यक्त कर सकते हैं कि हम क्या बनना चाहते हैं और अपने जीवन में क्या करना चाहते हैं। हम एक व्यक्तिगत मिशन स्टेटमेंट यानी एक व्यक्तिगत संविधान लिख सकते हैं।

मिशन स्टेटमेंट कोई ऐसी चीज़ नहीं है, जिसे आप रातोरात लिख सकते हों। इसमें गहरे आत्मनिरीक्षण, ध्यानपूर्ण विश्लेषण, सुविचारित अभिव्यक्ति तथा अक्सर कई बार लिखे जाने की ज़रूरत होती है। तब कहीं जाकर यह अंतिम रूप में आता है। इसके प्रति आरामदेह महसूस करने में आपको कई सप्ताह या महीने भी लग सकते हैं, जब आप अंततः यह महसूस करें कि यह आपके गहनतम जीवनमूल्यों तथा दिशाओं की पूर्ण और संक्षिप्त अभिव्यक्ति है। इसके बाद भी आप इसकी नियमित समीक्षा करना चाहेंगे। जब समय आपको कुछ नया सिखायेगा या परिस्थितियाँ बदलेंगी, तो समीक्षा के दौरान आप इसमें छुटपुट परिवर्तन करना चाहेंगे।

परंतु मूल रूप से आपका मिशन स्टेटमेंट आपका संविधान बन जाता है। यह आपकी जीवनदृष्टि तथा जीवनमूल्यों की ठोस अभिव्यक्ति बन जाता है। यह वह पैमाना बन जाता है, जिसके द्वारा आप अपने जीवन की हर अन्य चीज़ का मूल्यांकन करते हैं।

मैंने हाल ही में अपने मिशन स्टेटमेंट की समीक्षा की है, जो मैं नियमित रूप से करता हूँ। साइकल यात्रा के बाद जब मैं समुद्र किनारे अकेले बैठा, तो मैंने अपना ऑर्गेनाइज़र (organizer) निकाला और इस पर मेहनत की। इसमें कई घंटे लगे, परंतु मुझे स्पष्टता का, सुव्यवस्था तथा प्रतिबद्धता का, उल्लास और स्वतंत्रता का एहसास हुआ।

मुझे लगता है कि प्रक्रिया भी उतनी ही महत्वपूर्ण है जितना कि अंतिम परिणाम (product)। मिशन स्टेटमेंट लिखने या इसकी समीक्षा करने से आप बदल जाते हैं, क्योंकि यह आपको अपनी प्राथमिकताओं के बारे में गहराई तथा सावधानी से सोचने के लिये विवश करता है और आपके व्यवहार को आपके विश्वासों के अनुरूप बनाने के लिये भी प्रेरित करता है। जब आप यह करेंगे, तो दूसरे लोगों को यह एहसास होने लगेगा कि आप अपने साथ होने वाली घटनाओं से संचालित नहीं होते हैं, बल्कि आप जो करने की कोशिश कर रहे हैं, उसके बारे में आप रोमांचित हैं और आपको लक्ष्य का एहसास है।

समूचे मस्तिष्क का प्रयोग करना

हमारी आत्म-जागरूकता हमें अपने विचारों की जाँच करने की शक्ति देती है। यह व्यक्तिगत मिशन स्टेटमेंट की रचना करने में विशेष रूप से सहायक होती है। इसका कारण यह है कि दो अनूठी मानवीय प्रतिभाएँ - कल्पना और विवेक - हमें दूसरी आदत के प्रयोग में सक्षम बनाती हैं। और ये दोनों मूलतः मस्तिष्क के दायें हिस्से के कार्य हैं। दायें मस्तिष्क की क्षमता का दोहन कैसे किया जाये, यह समझने से हमारी प्रथम रचना की योग्यता बहुत बढ़ जाती है।

दशकों तक उस बारे में काफ़ी शोध हुआ है, जिसे मस्तिष्क आधिपत्य अवधारणा (brain dominance theory) कहा जाता है। निष्कर्ष मूलतः यह बताते हैं कि मस्तिष्क के दायें और बायें दोनों गोलार्ध अलग-अलग कार्यों के विशेषज्ञ होते हैं, जिन पर उनका आधिपत्य होता है। वे अलग-अलग ढंग से जानकारी की व्याख्या करते हैं और अलग-अलग तरह की समस्याओं से निबटते हैं।

मूलभूत रूप से, बायाँ गोलार्ध अधिक तार्किक/शाब्दिक होता है, जबकि दायाँ गोलार्ध अधिक अंतर्ज्ञानी और रचनात्मक होता है। बायें गोलार्ध का संबंध शब्दों से है, दायें का तस्वीरों से। बायें गोलार्ध का संबंध हिस्सों और विशिष्ट वर्णनों से है, जबकि दायें का समूचे रूप और हिस्सों के आपसी संबंध से। बायें गोलार्ध का संबंध विश्लेषण (analysis) से है यानी यह किसी वस्तु को टुकड़ों में अलग-अलग करके देखता है, जबकि दायें का संबंध संश्लेषण (synthesis) से है यानी यह अलग-अलग टुकड़ों को मिलाकर देखता है। बायें का संबंध क्रमिक (sequential) चिंतन से है, दायें का संबंध सबके एक साथ और संपूर्ण (holistic) चिंतन से है। बायाँ गोलार्ध समयबद्ध है, जबकि दायाँ समयमुक्त है।

हालाँकि लोग मस्तिष्क के दोनों हिस्सों का प्रयोग करते हैं, परंतु आम तौर पर हर व्यक्ति में एक न एक हिस्सा अधिक प्रबल होता है। ज़ाहिर है, आदर्श स्थिति तो यह होगी कि व्यक्ति मस्तिष्क के दोनों हिस्सों के बीच अच्छा तालमेल रखे तथा दोनों की ही योग्यताओं को विकसित करे, ताकि वह पहले यह जान सके कि इस स्थिति में किस चीज़ की ज़रूरत है और फिर वह उससे निबटने के लिये उचित साधन का इस्तेमाल करे। परंतु लोगों में अपने आधिपत्य वाले गोलार्ध के "आरामदेह दायरे" (comfort zone) में बने रहने की प्रवृत्ति होती है, इसलिये वे हर स्थिति का विश्लेषण दायें या बायें मस्तिष्क की वरीयता के अनुसार करते हैं।

अब्राहम मास्लो के शब्दों में, "जो व्यक्ति हथौड़े के प्रयोग में निपुण होता है, उसमें हर चीज़ को कील समझने की प्रवृत्ति होती है।" यह एक और तत्व है, जो "युवती/बूढ़ी महिला" की अनुभूति के अंतर को प्रभावित करता है। दायें मस्तिष्क और बायें मस्तिष्क के लोग चीज़ों को भिन्न तरीक़ों से देखते हैं।

हम जिस दुनिया में रहते हैं, वहाँ मुख्यतः बायें मस्तिष्क का आधिपत्य है। इसमें शब्दों, नाप-तौल और तर्क को सिंहासन पर बिठाया जाता है, जबकि हमारे स्वभाव के अधिक रचनात्मक या कलात्मक पहलू, हमारे अंतर्ज्ञान, हमारे बोध को अक्सर उतनी प्रधानता नहीं दी जाती। हममें से बहुत से लोगों को अपने दायें मस्तिष्क की क्षमता का दोहन करना मुश्किल लगता है।

ज़ाहिर है यह वर्णन बहुत ही सरलीकृत है और नये अध्ययन निश्चित रूप से मस्तिष्क की कार्यप्रणाली पर अधिक प्रकाश डालेंगे। मुद्दे की बात यह है कि हम भिन्न प्रकार की विचार प्रक्रियाओं को अपनाने में सक्षम हैं, परंतु हम अपनी क्षमता का बहुत कम दोहन करते हैं। जब हम अपने मस्तिष्क की विभिन्न क्षमताओं के बारे में जागरूक होते हैं, तो हम विशिष्ट आवश्यकताओं को पूरा करने के लिये अपने मस्तिष्क का सचेतन प्रयोग अधिक प्रभावकारी ढंग से कर सकते हैं।

दायें मस्तिष्क का दोहन करने के दो तरीक़े

मॉडल के रूप में मस्तिष्क आधिपत्य अवधारणा का प्रयोग करने पर यह स्पष्ट हो जाता है कि अपने रचनात्मक दायें मस्तिष्क के प्रयोग की हमारी क्षमता से हमारी प्रथम रचना की गुणवत्ता पर महत्वपूर्ण प्रभाव पड़ता है। हम अपने दायें मस्तिष्क की क्षमता का जितना अधिक प्रयोग करेंगे, हम इस बात की समग्र तस्वीर देखने में उतने ही अधिक सक्षम होंगे कि हम जीवन में क्या करना और बनना चाहते हैं। हम मानसिक चित्रण करने, संश्लेषित करने और समय तथा वर्तमान परिस्थितियों को पार करने में उतने ही अधिक सक्षम होंगे।

दृष्टिकोण का विस्तार करें

कई बार कोई अनियोजित अनुभव हमें बायें मस्तिष्क के परिवेश तथा विचार प्रक्रियाओं से बाहर धकेलकर दायें मस्तिष्क के परिवेश में पहुँचा देता है। किसी प्रियजन की मृत्यु, गंभीर बीमारी, आर्थिक संकट या बड़ी विपत्ति हमें अलग हटकर खड़े होने, अपने जीवन को देखने और ख़ुद से कुछ मुश्किल सवाल पूछने के लिये विवश कर सकती है: "वास्तव में क्या महत्वपूर्ण है? मैं जो कर रहा हूँ, वह क्यों कर रहा हूँ?"

परंतु अगर आप प्रोएक्टिव हैं, तो आपको अपने दृष्टिकोण का विस्तार करने के अनुभव के लिये परिस्थितियों या दूसरे लोगों का इंतज़ार नहीं करना पड़ता। आप सचेतन रूप से अपने अनुभवों की रचना ख़ुद करते हैं।

ऐसा करने के कई तरीक़े हैं। आप अपनी कल्पना-शक्ति के माध्यम से अपनी अंत्येष्टि की तस्वीर देख सकते हैं, जैसा हमने इस अध्याय के शुरू में किया था। अपनी ख़ुद की मरणोपरांत प्रशस्ति लिखें। इसे सचमुच पूरी स्पष्टता

से लिखें।

आप अपने विवाह की पच्चीसवीं और फिर पचासवीं सालगिरह की काल्पनिक तस्वीर देख सकते हैं। इस तस्वीर को अपने जीवनसाथी के साथ बैठकर देखें। उस पारिवारिक रिश्ते के सार को पकड़ने की कोशिश करें, जिसे आप इतने वर्षों तक रोज़ाना निवेश करके बनाना चाहते हैं।

आप अपनी वर्तमान नौकरी से रिटायरमेंट की काल्पनिक तस्वीर देख सकते हैं। आप अपने क्षेत्र में कौन से योगदान देना चाहेंगे, कौन सी उपलब्धियाँ हासिल करना चाहेंगे? रिटायरमेंट के बाद आपकी योजनायें क्या होंगी? क्या आप दूसरा कैरियर शुरू करेंगे?

अपने मस्तिष्क का विस्तार करें। काल्पनिक तस्वीर को पूरे विस्तार से देखें। जितने अधिक भाव और भावनायें आप इसमें शामिल कर सकते हों, कर लें। जितनी अधिक इंद्रियों का आप प्रयोग कर सकते हों, करें।

मैंने अपनी विश्वविद्यालयीन कक्षाओं में इस तरह की काल्पनिक तस्वीरें देखने के कई प्रयोग किये हैं। मैं अपने विद्यार्थियों से कहता हूँ, "यह मान लें कि आपके पास जीने के लिये बस यही एक सेमिस्टर है। और इसी सेमिस्टर के दौरान आपको विश्वविद्यालय में एक अच्छे विद्यार्थी की तरह रहना है। अपने मन में इसकी काल्पनिक तस्वीर देखें कि आप अपना यह सेमिस्टर किस तरह बितायेंगे।"

चीज़ें अचानक एक अलग दृष्टिकोण में पहुँच जाती हैं। जिन जीवनमूल्यों को पहले कभी पहचाना भी नहीं गया था, वे तत्काल उभरकर सामने आ जाते हैं।

मैं विद्यार्थियों से कहता हूँ कि वे एक सप्ताह तक इस विस्तृत दृष्टिकोण के साथ रहें और अपने अनुभवों को डायरी में लिख लें।

परिणाम बहुत आश्चर्यजनक होते हैं। वे अपने माता-पिता को पत्र में लिखने लगते हैं कि वे उन्हें कितना प्यार करते हैं और उनकी कितनी सराहना करते हैं। वे अपने भाई, बहन या मित्र के साथ सुलह कर लेते हैं, जिसके साथ उनके संबंध झगड़े के कारण कमज़ोर हो गये थे।

उनकी गतिविधियों की प्रबल केंद्रीय विषयवस्तु और अंतर्निहित सिद्धांत प्रेम बन जाता है। बुरा बोलने, बुरा सोचने, अपमान करने या दोष देने की निरर्थकता बहुत स्पष्ट हो जाती है, जब वे इस संदर्भ में सोचते हैं कि उन्हें सिर्फ़ कुछ समय ही ज़िंदा रहना है। सिद्धांत और जीवनमूल्य हर एक के सामने अधिक स्पष्ट हो जाते हैं।

कल्पना का प्रयोग करने की ऐसी कई तकनीकें हैं, जो आपको अपने जीवनमूल्यों के संपर्क में ला सकती हैं। मेरे द्वारा प्रयोग में लाई गई अलग-अलग तकनीकों का परिणाम एक जैसा ही होता है। जब लोग गंभीरता से यह पहचानने का संकल्प लेते हैं कि उनके लिये जीवन में सचमुच सबसे महत्वपूर्ण क्या है, वे सचमुच क्या बनना और करना चाहते हैं, तो वे बहुत श्रद्धामय बन जाते हैं। वे आज और कल से अधिक बड़े संदर्भों में सोचने लगते हैं।

मानसिक चित्रण और कथन (Visualization and Affirmation)

व्यक्तिगत लीडरशिप कोई एक बार किया जाने वाला काम नहीं है। यह सिर्फ़ एक व्यक्तिगत मिशन स्टेटमेंट लिखने से शुरू या ख़त्म नहीं होता। इसके बजाय यह अपनी जीवनदृष्टि और जीवनमूल्यों को लगातार अपने सामने रखने तथा अपने जीवन को इन सबसे महत्वपूर्ण चीज़ों के तालमेल में लाने की सतत प्रक्रिया है। और जब आप अपने जीवन में अपने व्यक्तिगत मिशन स्टेटमेंट को उतारने की कोशिश करेंगे, तो इस प्रयास में आपके सशक्त दायें मस्तिष्क की क्षमता आपकी हर दिन मदद कर सकती है। "अंत को ध्यान में रखकर शुरू करें" का यह एक और उदाहरण है।

आइये पहले दिये गये उदाहरण की ओर चलें। मान लीजिये मैं एक पिता हूँ, जो अपने बच्चों से सचमुच गहराई से प्रेम करता हूँ। मान लीजिये मैं अपने व्यक्तिगत मिशन स्टेटमेंट में इसे अपना मूलभूत जीवनमूल्य मानता हूँ। परंतु मान लीजिये, हर दिन मैं ज़रूरत से ज़्यादा प्रतिक्रिया कर बैठता हूँ।

मैं अपने दायें मस्तिष्क की मानसिक चित्रण की शक्ति का प्रयोग करके एक "कथन" लिख सकता हूँ, जो दैनिक जीवन में अपने गहरे जीवनमूल्यों के अधिक सामंजस्य में आने में मेरी मदद करेगा।

एक अच्छे कथन में पाँच मूलभूत तत्व होते हैं: यह **व्यक्तिगत** होता है, यह **सकारात्मक** होता है, यह **वर्तमान काल** में होता है, यह **चित्रात्मक** होता है और यह **भावनात्मक** होता है। इसलिये मैं इस तरह की कोई चीज़ लिखता हूँ: "यह बहुत संतुष्टिदायक (भावनात्मक) है कि जब मेरे बच्चे ग़लत व्यवहार करते हैं, तो मैं (व्यक्तिगत)

बुद्धि, प्रेम, दृढ़ता और आत्म-नियंत्रण (सकारात्मक) से प्रतिक्रिया करता हूँ (वर्तमान काल)।"

फिर मैं इसका मानसिक चित्रण कर सकता हूँ। मैं इस काम में हर दिन कुछ मिनट लगा सकता हूँ और अपने मन तथा शरीर को पूरी तरह विश्राम की अवस्था में ला सकता हूँ। मैं उन स्थितियों के बारे में सोच सकता हूँ, जिनमें मेरे बच्चे ग़लत व्यवहार कर सकते हैं। मैं उस दृश्य का मानसिक चित्रण पूरे विवरणों के साथ कर सकता हूँ। मैं उस कुर्सी की बनावट को महसूस कर सकता हूँ, जिस पर मैं बैठा हूँ, अपने पैरों के नीचे के फ़र्श को, उस स्वेटर को जिसे मैंने पहन रखा है। मैं अपनी बेटी द्वारा पहने हुए कपड़ों और उसके चेहरे के हाव-भाव देख सकता हूँ। मैं जितनी ज़्यादा स्पष्टता और सटीकता से विवरणों की कल्पना कर सकूँगा, उतनी ही ज़्यादा गहराई से मैं इसे अनुभव करूँगा। उस स्थिति को मैं दर्शक के रूप में कम और सहभागी के रूप में अधिक देखूँगा।

फिर मैं यह देख सकता हूँ कि मेरी बेटी कोई ऐसा काम करती है, जिससे आम तौर पर मेरा दिल तेज़ी से धड़कने लगता है और मेरा पारा चढ़ जाता है। परंतु अपनी सामान्य प्रतिक्रिया को देखने के बजाय मैं यह देख सकता हूँ कि मैं प्रेम, शक्ति तथा आत्म-नियंत्रण द्वारा इस स्थिति से निबट रहा हूँ, जैसा मैंने कथन में संकल्प किया है। मैं ऐसा प्रोग्राम या स्क्रिप्ट लिख सकता हूँ, जो मेरे जीवनमूल्यों और व्यक्तिगत मिशन स्टेटमेंट के सामंजस्य में हो।

और अगर मैं ऐसा करता हूँ, तो दिन-ब-दिन मेरा व्यवहार बदलेगा। अपने माता-पिता, समाज, आनुवंशिकता या परिवेश द्वारा मुझे थमाई गई स्क्रिप्ट्स के अनुसार जीने के बजाय मैं उस स्क्रिप्ट के हिसाब से जियूँगा, जिसे अपने चुने हुए जीवनमूल्यों के अनुसार मैंने ख़ुद लिखा है।

मैंने अपने पुत्र सीन को प्रोत्साहित किया है कि वह कथन की इस प्रक्रिया का प्रयोग अपने फ़ुटबॉल कैरियर में करे। हमने इसे तब शुरू किया, जब वह हाई स्कूल में क्वार्टर बैक के रूप में खेलता था और अंततः मैंने उसे सिखाया कि वह अकेले यह काम कैसे कर सकता है।

पहले तो गहरी साँस लेकर और धीरे-धीरे मांसपेशियों को शिथिल करने की तकनीक द्वारा मैं उसे तनावमुक्त मानसिक अवस्था में लाने की कोशिश करता था, ताकि वह अंदर से शांत हो जाये। फिर मैं यह मानसिक चित्रण करने में उसकी मदद करता था कि वह सबसे कठिन परिस्थितियों का सामना कर रहा है।

वह इस बात की कल्पना करता था कि फ़ुटबॉल के मैच में उसकी ओर तेज़ी के साथ ज़बर्दस्त आक्रमण हो रहा है। उसे उस आक्रमण को समझकर उस पर प्रतिक्रिया करना थी। फिर वह कल्पना करता था कि उसे रक्षापंक्ति के इरादों को समझने के बाद गेंद को आगे बढ़ाना था। वह यह कल्पना करता था कि वह पहले, दूसरे और तीसरे रिसीवर के इरादों को एक ही झटके में ताड़ रहा है। वह उन विकल्पों की कल्पना करता था, जिन पर वह सामान्यतया विचार ही नहीं करता था।

उसने मुझे एक बार बताया कि अपने फ़ुटबॉल कैरियर में वह लगातार तनाव महसूस कर रहा है। जब हमने बातचीत की, तो मैंने पाया कि वह तनाव का मानसिक चित्रण कर रहा था। इसलिये हमने प्रबल तनाव की परिस्थिति में तनावमुक्त रहने के मानसिक चित्रण पर मेहनत की। हमने यह जाना कि मानसिक चित्रण की प्रकृति बहुत महत्वपूर्ण है। अगर आप ग़लत चीज़ की काल्पनिक तस्वीर बनायेंगे, तो आपको परिणाम में भी ग़लत तस्वीर ही मिलेगी।

डॉ. चार्ल्स गारफ़ील्ड ने खेल-जगत और बिज़नेस की दुनिया में उच्चतम प्रदर्शन करने वालों (peak performers) पर व्यापक शोध किया है। जब वे नासा के कार्यक्रम में काम कर रहे थे, तब उन्होंने अंतरिक्ष यात्रियों को अंतरिक्ष में जाने से पहले धरती पर कृत्रिम परिवेश में हर चीज़ की बार-बार रिहर्सल करते देखा। यहीं से पीक परफ़ॉर्मेंस में उनकी दिलचस्पी जाग गई। हालाँकि वे गणित में पीएच.डी. थे, परंतु उन्होंने दुबारा कॉलेज जाकर मनोविज्ञान में डॉक्टरेट करने तथा पीक परफ़ॉर्मर्स के गुणों का अध्ययन करने का निश्चय किया।

उनके शोध में एक प्रमुख बात यह सामने आई कि लगभग सभी विश्वस्तरीय खिलाड़ी और अन्य पीक परफ़ॉर्मर्स मानसिक चित्रण करते थे। वे अपनी विजय को देखते थे, उसे महसूस करते थे, उसे वास्तव में कर दिखाने से पहले उसका अनुभव करते थे। वे अंत को ध्यान में रखकर शुरू करते थे।

आप भी अपने जीवन के हर क्षेत्र में यह कर सकते हैं। किसी प्रदर्शन से पहले, सेल्स प्रस्तुति से पहले, किसी मुश्किल मुक़ाबले से पहले या किसी लक्ष्य को पूरा करने की चुनौती से पहले इसे स्पष्टता से, विस्तार से, चित्रात्मकता से, लगातार, बार-बार देखें। इसके प्रति आंतरिक "आरामदेह दायरा" बनायें। फिर जब आप उस

स्थिति में पहुँचेंगे, तो आपको वह अपरिचित नहीं लगेगी। आप उससे भयभीत नहीं होंगे।

आपका रचनात्मक व कल्पनाशील दायाँ मस्तिष्क आपके व्यक्तिगत मिशन स्टेटमेंट की रचना करने और इसे जीवन में उतारने के काम में आपकी सबसे महत्वपूर्ण संपत्तियों में से एक है।

बहुत सी पुस्तकें और ऑडियो-वीडियो टेप्स उपलब्ध हैं, जो मानसिक चित्रण करने और कथन लिखने की प्रक्रिया से संबंधित हैं। इस क्षेत्र की कुछ नवीनतम खोजों में सबलिमिनल प्रोग्रामिंग, न्यूरो-लिंग्विस्टिक प्रोग्रामिंग और तनाव-मुक्ति तथा आत्म-चर्चा की प्रक्रियाओं के नये रूप शामिल हैं। इन सबमें प्रथम रचना के मूलभूत सिद्धांतों की व्याख्या, विस्तार और अलग-अलग प्रक्रियायें शामिल हैं।

सफलता के साहित्य की समीक्षा करते समय मैं इस विषय पर लिखी सैकड़ों पुस्तकों के संपर्क में आया। हालाँकि कुछ के दावे अतिशयोक्तिपूर्ण थे और उनमें वैज्ञानिक प्रमाणों के बजाय क़िस्से-कहानियों पर ज़ोर दिया गया था, परंतु मुझे लगता है कि अधिकांश पुस्तकें मूलभूत रूप से सही हैं। इनमें से अधिकांश मूलतः बाइबल के अध्ययन से प्रेरित नज़र आती हैं।

मानसिक चित्रण करने तथा कथन लिखने की तकनीकें प्रभावकारी व्यक्तिगत लीडरशिप में सुविचारित लक्ष्यों तथा सिद्धांतों के आधार से स्वाभाविक रूप से उभरती हैं, जो किसी व्यक्ति के जीवन का केंद्र बन जाते हैं। ये तकनीकें दुबारा स्क्रिप्ट तथा प्रोग्राम लिखने में अत्यधिक शक्तिशाली होती हैं। इनमें व्यक्ति के दिलोदिमाग़ में उद्देश्यों तथा सिद्धांतों के प्रति गहरे संकल्प की स्क्रिप्ट लिखने की प्रबल शक्ति होती है। मुझे विश्वास है कि सभी धर्मों के केंद्र में अलग-अलग भाषाओं में लिखे गये एक जैसे सिद्धांत और आचरण हैं - साधना, प्रार्थना, संकल्प, परंपरा, धर्मग्रंथ का अध्ययन, परानुभूति, करुणा तथा विवेक और कल्पना दोनों के प्रयोग के कई अलग-अलग रूप।

परंतु अगर ये तकनीकें व्यक्तित्व-आधारित नीतिशास्त्र का हिस्सा बन जाती हैं और चरित्र तथा सिद्धांतों से विमुख हो जाती हैं, तो उनका अन्य केंद्रों की ख़ातिर दुरुपयोग और अनुचित प्रयोग हो सकता है, ख़ासकर आत्म के केंद्र की ख़ातिर।

कथन लिखना और मानसिक चित्रण करना प्रोग्रामिंग के रूप हैं। और हमें यह सुनिश्चित करना चाहिये कि हम ख़ुद को किसी ऐसी प्रोग्रामिंग की अनुमति न दें, जो हमारे मूलभूत केंद्र के सामंजस्य में न हो या जो उन स्रोतों से आती हो, जो सही सिद्धांतों के बजाय पैसा कमाने, स्वार्थ या अन्य क्षेत्रों पर केंद्रित हो।

कल्पना का प्रयोग क्षणिक सफलता को हासिल करने के लिये भी किया जा सकता है, जो भौतिक सफलता या "इसमें मेरे लिये क्या है" पर ध्यान केंद्रित करने से मिलती है। परंतु मेरा मानना है कि कल्पना का अधिक उच्च प्रयोग विवेक के साथ होता है, ताकि आत्म या ख़ुद के पार जाकर योगदान देने वाले जीवन की रचना की जाये - एक ऐसा जीवन, जो अनूठे उद्देश्य और परस्पर-निर्भर वास्तविकता को नियंत्रित करने वाले सिद्धांतों पर आधारित हो।

भूमिकायें और लक्ष्य पहचानना

ज़ाहिर है, तार्किक/शाब्दिक बायाँ मस्तिष्क तब महत्वपूर्ण बन जाता है, जब आप अपने दायें मस्तिष्क की छवियों, भावनाओं और तस्वीरों को लिखित मिशन स्टेटमेंट के शब्दों में उतारने की कोशिश करते हैं। जिस तरह श्वास के व्यायाम शरीर और मस्तिष्क को एकीकृत करने में मदद करते हैं, उसी तरह लिखना एक तरह की साइको-न्यूरल मांसपेशीय गतिविधि है, जो चेतन और अवचेतन मस्तिष्कों के बीच सेतु बनाने और उन्हें एकीकृत करने में मदद करती है। लिखने से विचार स्पष्ट होता है और रूप धारण करता है। इससे समग्र को हिस्सों में तोड़ने में मदद मिलती है।

हम सब अपने जीवन में बहुत सी अलग-अलग भूमिकायें निभाते हैं। हमारे पास भिन्न क्षेत्रों या भूमिकाओं में ज़िम्मेदारी होती है। उदाहरण के तौर पर मेरी भूमिका एक व्यक्ति, पति, पिता, शिक्षक, चर्च के सदस्य और बिज़नेसमैन की हो सकती है। और इनमें से हर भूमिका महत्वपूर्ण है।

जब लोग जीवन में अधिक प्रभावकारी बनने के लिये मेहनत करते हैं, तो यह प्रमुख समस्या सामने आती है कि वे पर्याप्त विस्तार से नहीं सोचते हैं। वे प्रभावकारी जीवन के लिये आवश्यक अनुपात, संतुलन और प्राकृतिक पर्यावरण तंत्र के एहसास को खो देते हैं। वे काम के पीछे पागल होकर अपने स्वास्थ्य की उपेक्षा कर सकते हैं।

व्यावसायिक सफलता के नाम पर वे अपने जीवन के सबसे मूल्यवान रिश्तों की उपेक्षा कर सकते हैं।

आपके मन में यह विचार आ सकता है कि आप अपने मिशन स्टेटमेंट को टुकड़ों में बाँट लें और अपने जीवन की भूमिकाओं के अनुसार अलग-अलग लक्ष्य बना लें, जिन्हें आप हर क्षेत्र में हासिल करना चाहते हैं। जब आप ऐसा करेंगे, तो आपका मिशन स्टेटमेंट न सिर्फ़ अधिक संतुलित होगा, बल्कि इस पर काम करना भी अधिक आसान होगा। अपनी व्यावसायिक भूमिका की तरफ़ देखें। हो सकता है आप सेल्समैन या मैनेजर या प्रॉडक्ट विकसित करने वाले हों। आप इस क्षेत्र में क्या करने जा रहे हैं? वे कौन से जीवनमूल्य हैं, जिन्हें आपका मार्गदर्शन करना चाहिये? अपनी व्यक्तिगत भूमिकाओं के बारे में सोचें - पति, पत्नी, पिता, माता, पड़ोसी, मित्र। आप इन भूमिकाओं में क्या करना चाहते हैं? आपके लिये क्या महत्वपूर्ण है? सामुदायिक भूमिकाओं के बारे में सोचें - राजनीतिक क्षेत्र, सार्वजनिक सेवा, स्वयंसेवी संगठन।

एक एक्ज़ीक्यूटिव ने भूमिकाओं तथा लक्ष्यों के विचार का प्रयोग करके नीचे दिया मिशन स्टेटमेंट तैयार किया है:

मेरा लक्ष्य ईमानदारी से जीना और दूसरों के जीवन में फ़र्क़ पैदा करना है।

इस लक्ष्य को पूरा करने के लिये:

मैं परोपकार करता हूँ: मैं हर व्यक्ति से - हर व्यक्ति से - प्रेम करता हूँ, चाहे उसकी स्थिति कैसी भी हो।

मैं त्याग करता हूँ: मैं अपना समय, योग्यता और संसाधन अपने लक्ष्य के प्रति समर्पित करता हूँ।

मैं प्रेरित करता हूँ: मैं उदाहरण पेश करके सिखाता हूँ कि हम सब प्रेमपूर्ण पिता यानी ईश्वर की संतान हैं और हर बड़ी समस्या (Goliath) को हराया जा सकता है।

मैं प्रभाव डालता हूँ: मैं जो करता हूँ, उससे दूसरों के जीवन पर फ़र्क़ पड़ता है।

ये भूमिकायें मेरे लक्ष्य को हासिल करने में प्राथमिक हैं:

पति- मेरा जीवनसाथी मेरे जीवन में सबसे महत्वपूर्ण व्यक्ति है। साथ मिलकर हम सद्भाव, परिश्रम, परोपकार और मितव्ययिता के फलों का योगदान देते हैं।

पिता- मैं जीवन का अधिकाधिक आनंद लेने में अपने बच्चों की मदद करता हूँ।

पुत्र/भाई- मैं समर्थन और प्रेम देने के लिये अक्सर “वहाँ” होता हूँ।

ईसाई- ईश्वर मुझ पर विश्वास कर सकता है कि मैं अपनी शपथ निभाऊँगा और उसके अन्य पुत्रों की सेवा करूँगा।

पड़ोसी- दूसरों के प्रति मेरे कार्यों के द्वारा यीशु का प्रेम प्रकट होता है।

परिवर्तन का कारक- मैं बड़े संगठनों में उच्च कार्य-प्रदर्शन के विकास का उत्प्रेरक हूँ।

विद्यार्थी- मैं हर दिन महत्वपूर्ण नई चीज़ें सीखता हूँ।

अपने जीवन की महत्वपूर्ण भूमिकाओं के संदर्भ में अपना मिशन स्टेटमेंट लिखने से आपको संतुलन तथा सुव्यवस्था मिलती है। यह आपकी हर भूमिका को स्पष्टता से आपके सामने रख देता है। आप यह सुनिश्चित करने के लिये अक्सर अपनी भूमिकाओं की समीक्षा कर सकते हैं कि आप किसी एक भूमिका में पूरी तरह से तल्लीन होकर बाक़ी भूमिकाओं की उपेक्षा तो नहीं कर रहे हैं, जो आपके जीवन में उतनी ही या अधिक महत्वपूर्ण हैं।

अपनी विभिन्न भूमिकाओं को पहचानने के बाद आप उन दीर्घकालीन लक्ष्यों के बारे में सोच सकते हैं, जो आप प्रत्येक भूमिका में हासिल करना चाहते हैं। हम एक बार फिर दायें मस्तिष्क के क्षेत्र में हैं, क्योंकि हम कल्पना,

रचनात्मकता, विवेक और प्रेरणा का प्रयोग कर रहे हैं। अगर ये लक्ष्य सही सिद्धांतों पर आधारित मिशन स्टेटमेंट के विस्तार हैं, तो ये उन लक्ष्यों से काफ़ी अलग होंगे, जिन्हें लोग आम तौर पर बनाते हैं। ये सही सिद्धांतों और प्राकृतिक नियमों के तालमेल में होंगे, जिससे आपको उन्हें हासिल करने की अधिक शक्ति मिलती है। ये किसी दूसरे के लक्ष्य नहीं हैं, जिन्हें आपने आत्मसात कर लिया है। ये आपके अपने लक्ष्य हैं। ये आपके गहनतम जीवनमूल्यों को प्रतिबिंबित करते हैं। ये आपकी अनूठी योग्यता और आपके लक्ष्य के एहसास को दर्शाते हैं। और ये जीवन में आपकी चुनी हुई भूमिकाओं से विकसित होते हैं।

प्रभावकारी लक्ष्य मुख्यतः गतिविधि के बजाय परिणामों पर ध्यान केंद्रित करता है। यह पता लगाता है कि आप कहाँ पर होना चाहते हैं और इस प्रक्रिया में यह निर्धारित करने में आपकी मदद करता है कि आप इस समय कहाँ हैं। प्रभावकारी लक्ष्य आपको महत्वपूर्ण जानकारी देता है कि वहाँ कैसे पहुँचा जाये और आपको यह भी बताता है कि आप कब वहाँ पहुँच गये हैं। यह आपके प्रयासों और ऊर्जा को एक सूत्र में बाँधता है। यह आपके हर कार्य को सार्थक तथा उद्देश्यपूर्ण बनाता है। और यह अंततः दैनिक गतिविधियों में उतर सकता है, ताकि आप प्रोएक्टिव बनकर अपने जीवन का नियंत्रण अपने हाथ में लें। आप हर दिन ऐसी चीज़ें करने में समर्थ बन रहे हैं, जो आपके व्यक्तिगत मिशन स्टेटमेंट को पूरा करने में आपको सक्षम बनायेंगी।

भूमिकायें और लक्ष्य आपके व्यक्तिगत मिशन स्टेटमेंट को संरचना तथा सुव्यवस्थित दिशा देते हैं। अगर आपने अब तक किसी तरह का व्यक्तिगत मिशन स्टेटमेंट नहीं बनाया है, तो यह शुरुआत करने के लिये अच्छा स्थान है। अपने जीवन के कुछ क्षेत्रों को चुन लें। इसके बाद हर क्षेत्र में दो-तीन महत्वपूर्ण परिणामों को चुन लें, जिनके बारे में आपको लगता है कि आगे बढ़ने के लिये आपको इन्हें हासिल करना चाहिये। अगर आप ऐसा करते हैं, तो इससे आपको अपने जीवन का समग्र दृष्टिकोण तथा दिशा का एहसास मिलता है।

जब हम तीसरी आदत की ओर बढ़ेंगे, तो हम अल्पकालीन लक्ष्यों के बारे में अधिक गहराई से विचार करेंगे। इस बिंदु पर महत्वपूर्ण काम है भूमिकाओं और दीर्घकालीन लक्ष्यों को चुनना, जो आपके व्यक्तिगत मिशन स्टेटमेंट के अनुरूप हों। जब हम तीसरी आदत यानी जीवन तथा समय के दिन-प्रतिदिन के प्रबंधन पर आयेंगे, तो ये भूमिकायें और लक्ष्य प्रभावकारी लक्ष्य बनाने और उन्हें हासिल करने का आधार प्रदान करेंगे।

पारिवारिक मिशन स्टेटमेंट

चूँकि दूसरी आदत सिद्धांतों पर आधारित है, इसलिये यह व्यापक रूप से लागू होती है। सभी तरह के व्यक्ति, परिवार, सेवा-समूह और संगठन जब अंत को ध्यान में रखकर शुरू करते हैं, तो वे बहुत प्रभावकारी बन जाते हैं।

कई परिवार दमदार सिद्धांतों के आधार पर चलने के बजाय विषम स्थितियों, मूड, क्विक फ़िक्स और तत्काल संतुष्टि के आधार पर चलते हैं। जब भी तनाव या दबाव बढ़ता है, तो ये लक्षण उभर आते हैं: लोग दोषदर्शी, आलोचक या ख़ामोश हो जाते हैं या फिर वे चीख़ना-चिल्लाना और ज़रूरत से ज़्यादा प्रतिक्रिया करना शुरू कर देते हैं। जो बच्चे इस तरह के व्यवहार को देखते हैं, वे यह सोचते हुए बड़े होते हैं कि समस्याओं को सुलझाने का इकलौता तरीक़ा है - लड़ो या भाग जाओ।

किसी परिवार का हृदय वह है जो अपरिवर्तनीय है, जो हमेशा वहाँ रहेगा - साझी जीवनदृष्टि और जीवनमूल्य। पारिवारिक मिशन स्टेटमेंट लिखकर आप परिवार के सच्चे आधार को अभिव्यक्ति देते हैं।

मिशन स्टेटमेंट परिवार का संविधान बन जाता है। यह मूल्यांकन करने और निर्णय लेने का मानदंड या मानक बन जाता है। यह परिवार को निरंतरता, एकता और दिशा देता है। जब व्यक्तिगत जीवनमूल्य परिवार के जीवनमूल्यों के तालमेल में होते हैं, तो सभी सदस्य एक साथ मिलकर साझे उद्देश्यों के लिये काम करते हैं, जिन्हें गहराई से महसूस किया जाता है।

एक बार फिर, प्रक्रिया उतनी ही महत्वपूर्ण है जितना कि प्रॉडक्ट। मिशन स्टेटमेंट लिखने और उसे सुधारने की प्रक्रिया परिवार को सुधारने का प्रमुख तरीक़ा बन जाती है। मिशन स्टेटमेंट तैयार करने के लिये इकट्ठे काम करना इसके अनुसार जीने की पीसी क्षमता प्रदान करता है।

आप परिवार के हर सदस्य से राय लेकर मिशन स्टेटमेंट का पहला ड्राफ़्ट तैयार करते हैं। फिर आप इस ड्राफ़्ट पर उनके विचार पूछते हैं, इसमें संशोधन करते हैं और इसमें सभी पारिवारिक सदस्यों के शब्दों का प्रयोग करते हैं। ऐसा करते समय आप परिवार को उन विषयों पर चर्चा तथा संप्रेषण करने के लिये प्रेरित करते हैं, जो सचमुच

महत्वपूर्ण हैं। सर्वश्रेष्ठ मिशन स्टेटमेंट तब लिखे जाते हैं, जब परिवार के सदस्य साझे सम्मान की भावना के साथ एकत्रित होकर अपने अलग-अलग विचार व्यक्त करते हैं और फिर मिलकर काम करते हैं। परिवार के सभी सदस्य एक साथ काम करके उससे बड़ी रचना तैयार करते हैं, जो एक व्यक्ति अकेले नहीं कर सकता था। दृष्टिकोण का विस्तार करने, महत्व या दिशा बदलने, सुधारने या घिसे-पिटे वाक्यांशों को नया अर्थ देने के लिये परिवार को समय-समय पर समीक्षा करना चाहिये। इस समीक्षा से परिवार साझे जीवनमूल्यों तथा उद्देश्यों में एकजुट होता है।

यह मिशन स्टेटमेंट चिंतन का, परिवार के संचालन का मूल आधार बन जाता है। जब समस्याएँ और संकट आते हैं, तो यह संविधान लोगों को याद दिलाता है कि कौन सी चीज़ें सचमुच महत्वपूर्ण हैं। यह संविधान सही सिद्धांतों के आधार पर समस्या सुलझाने और दिशा दिखाने का काम भी करता है।

हमारे घर में हमने अपना मिशन स्टेटमेंट अपने पारिवारिक कक्ष की दीवार पर टाँग दिया है, ताकि हम इसे देख सकें और हर दिन ख़ुद की निगरानी कर सकें।

जब हम अपने घर में प्रेम, सुव्यवस्था, उत्तरदायी आत्मनिर्भरता, सहयोग, उपयोगिता, आवश्यकतायें पूरी करना, योग्यतायें विकसित करना, एक-दूसरे की योग्यता में रुचि लेना और दूसरों की सेवा करना जैसे वाक्यांश पढ़ते हैं, तो इससे हमें यह जानने का पैमाना मिलता है कि हम उन क्षेत्रों में कैसा प्रदर्शन कर रहे हैं, जो परिवार के रूप में हमारे लिये सबसे महत्वपूर्ण हैं।

जब हम अपने परिवार के लक्ष्यों और गतिविधियों की योजना बनाते हैं, तो हम कहते हैं, "इन सिद्धांतों की रोशनी में वे कौन से लक्ष्य हैं, जिन पर हम काम करने वाले हैं? अपने लक्ष्यों को प्राप्त करने और इन जीवनमूल्यों को साकार करने के लिये हमारी कार्य-योजनायें क्या हैं?"

हम इस मिशन स्टेटमेंट की अक्सर समीक्षा करते हैं और हर साल दो बार अपने लक्ष्यों और कामों पर पुनर्विचार करते हैं। हम यह समीक्षा सितंबर और जून में करते हैं, स्कूल के शुरू और ख़त्म होते समय। इस समीक्षा का उद्देश्य वर्तमान स्थिति का पता लगाना, इसे सुधारना और इसे सशक्त बनाना होता है। इससे हमारा नवीनीकरण होता है और हम उन सिद्धांतों के प्रति नये सिरे से निष्ठावान बनते हैं, जिनमें हम विश्वास करते हैं और जिनका हम समर्थन करते हैं।

संगठनात्मक मिशन स्टेटमेंट

मिशन स्टेटमेंट्स सफल संगठनों के लिये भी अनिवार्य हैं। संगठनों के साथ काम करते हुए जिन चीज़ों पर मैं सबसे ज़्यादा ज़ोर देता हूँ, उनमें प्रभावकारी मिशन स्टेटमेंट्स तैयार करने में संगठन की मदद करना शामिल है। और प्रभावकारी बनने के लिये यह स्टेटमेंट संगठन की निचली क़तार से आना चाहिये। सभी कर्मचारियों को इसमें सार्थक रूप से हिस्सा लेना चाहिये। इसमें सिर्फ़ शीर्षस्थ रणनीति योजनाकार ही शामिल नहीं होते, बल्कि संगठन का हर व्यक्ति शामिल होता है। एक बार फिर, सबके शामिल होने की प्रक्रिया लिखे हुए मिशन स्टेटमेंट जितनी ही महत्वपूर्ण है और इसके प्रयोग की कुंजी है।

जब भी मैं आई.बी.एम. में जाता हूँ और वहाँ पर प्रशिक्षण की प्रक्रिया देखता हूँ, तो मेरी जिज्ञासा हमेशा जाग जाती है। मैं यह देखता हूँ कि इस संगठन के लीडर्स किसी समूह को संबोधित करते हुए बार-बार कहते हैं कि आई.बी.एम. तीन लक्ष्यों पर टिका है: इंसान की गरिमा, उत्कृष्टता और सेवा।

ये चीज़ें आई.बी.एम. के विश्वास-तंत्र का प्रतिनिधित्व करती हैं। बाक़ी हर चीज़ बदल जायेगी, परंतु ये तीन चीज़ें नहीं बदलेंगी। लगभग परासरण (osmosis) की तरह यह विश्वास-तंत्र भी पूरे संगठन में फैल गया है और यह वहाँ पर काम करने वाले हर व्यक्ति को साझे जीवनमूल्यों तथा व्यक्तिगत सुरक्षा का ज़बर्दस्त आधार प्रदान करता है।

एक बार मैं न्यूयॉर्क में आई.बी.एम. कंपनी में कुछ लोगों को प्रशिक्षण दे रहा था। यह एक छोटा समूह था, जिसमें लगभग बीस लोग थे। उनमें से एक बीमार पड़ गया। उसने कैलिफ़ोर्निया में अपनी पत्नी को फ़ोन किया। पत्नी चिंतित हो गई, क्योंकि उस बीमारी में उसे विशेष उपचार की आवश्यकता थी। प्रशिक्षण के लिये ज़िम्मेदार आई.बी.एम. के लोगों ने उसे बहुत अच्छे अस्पताल में ले जाने की व्यवस्था की, जहाँ उस बीमारी के विशेषज्ञ डॉक्टर थे। परंतु उन्हें यह एहसास हो गया कि उसकी पत्नी को अब भी पूरी तसल्ली नहीं हुई थी और वह सचमुच यही चाहती थी कि उसका पति घर लौट आये, जहाँ उनका व्यक्तिगत डॉक्टर समस्या को सुलझा सके।

इसलिये उन्होंने उस व्यक्ति को घर भेजने का फ़ैसला किया। उसे कार से हवाई अड्‌डे पहुँचाने में काफ़ी समय लग जाता तथा व्यावसायिक उड़ान का इंतज़ार करने में तो और भी ज़्यादा वक़्त लगता, इसलिये उन्होंने एक हेलिकॉप्टर बुलवाया, जो उसे हवाई अड्डे तक ले गया। फिर उन्होंने सिर्फ़ इस व्यक्ति को कैलिफ़ोर्निया भेजने के लिये एक विशेष हवाई जहाज़ किराये पर लिया।

मैं नहीं जानता कि इसमें कितना ख़र्च आया। मेरा अनुमान है कि कई हज़ार डॉलर ख़र्च हुए होंगे। परंतु आई.बी.एम. इंसान की गरिमा में विश्वास करता है। यह कंपनी के मूल आधारों में से एक है। उपस्थित लोगों ने इस घटना में आई.बी.एम. के विश्वास-तंत्र की अभिव्यक्ति देखी, इसलिये उन्हें कोई हैरानी नहीं हुई। मैं बहुत प्रभावित हुआ।

एक और बार की बात है। मुझे एक विशेष होटल में 175 शॉपिंग सेंटर्स के मैनेजरों को प्रशिक्षण देना था। मैं उस होटल की सेवा के स्तर को देखकर हैरान रह गया। यह कोई दिखावे की या ऊपरी चीज़ नहीं थी। सेवा हर स्तर पर स्पष्ट रूप से दिख रही थी, सहजता से और बिना निगरानी के हो रही थी।

मैं उस होटल में देर रात को पहुँचा था। मैंने पूछा कि क्या रूम सर्विस उपलब्ध है। रिसेप्शनिस्ट ने कहा, “नहीं मि. कवी, परंतु अगर आप चाहें, तो मैं किचन में जाकर जो भी उपलब्ध होगा, सैंडविच या सलाद या जो आप चाहें, वह आपके लिये ला सकता हूँ।” उसका नज़रिया पूरी तरह मेरे आराम और भलाई की चिंता से भरा था। उसने आगे कहा, “क्या आप उस सम्मेलन कक्ष को देखना चाहेंगे, जहाँ आपको प्रशिक्षण देना है? क्या आपके पास अपनी ज़रूरत का हर सामान है? मैं आपके लिये क्या कर सकता हूँ? मैं यहाँ आपकी सेवा के लिये हूँ।”

वहाँ पर निगरानी करने वाला कोई सुपरवाइज़र नहीं था। यह व्यक्ति पूरी तरह समर्पित था।

अगले दिन प्रशिक्षण देते समय मैंने पाया कि मुझे कुछ रंगीन पेनों की ज़रूरत थी, जो मेरे पास नहीं थे। बीच में थोड़ी देर का विराम होने पर मैं बाहर हॉल में गया। वहाँ पर मुझे एक बेलबॉय दिखा, जो किसी दूसरे काम से जा रहा था। मैंने उससे कहा, “मेरी एक समस्या है। मैं यहाँ पर मैनेजरों के समूह को प्रशिक्षण दे रहा हूँ और मुझे कुछ रंगीन पेन चाहिये। मेरे पास बहुत कम समय है।”

वह पलटकर घूमा और तत्काल सावधान की मुद्रा में आ गया। उसने टैग पर मेरा नाम पढ़ते हुए कहा, “मि. कवी, मैं आपकी समस्या सुलझा दूँगा।”

उसने यह नहीं कहा, “मैं नहीं जानता कि कहाँ जाना है” या “अच्छा, जाइये और रिसेप्शनिस्ट से बोल दीजिये।” उसने इसकी ज़िम्मेदारी लेते हुए इसे सुलझा दिया। और उसने मुझे ऐसा महसूस कराया, जैसे यह करना उसके लिये गौरव की बात हो।

बाद में, मैं साइड लॉबी में रखी कलात्मक वस्तुओं को देख रहा था। होटल का एक कर्मचारी मेरे पास आकर बोला, “मि. कवी, क्या आप वह पुस्तक देखना चाहेंगे, जिसमें इस होटल में रखी सभी कलात्मक वस्तुओं का वर्णन है?” मेरी आवश्यकताओं को कितनी अच्छी तरह से भाँप लिया गया था! सेवा पर केंद्रित कितना बेहतरीन नज़रिया था!

इसके बाद मैंने देखा कि एक कर्मचारी सीढ़ी पर चढ़कर लॉबी की खिड़कियाँ साफ़ कर रहा था। वहाँ से उसे दिखा कि एक महिला को बगीचे में वॉकर के साथ थोड़ी परेशानी हो रही थी। वैसे वह महिला गिरी नहीं थी और उस महिला के साथ कई लोग थे, परंतु वह कर्मचारी सीढ़ी से नीचे उतरा, बाहर गया और उस महिला की मदद करके वह उसे लॉबी में लाया। उसने यह सुनिश्चित किया कि उस महिला की अच्छी देखभाल हो। फिर वह वापस गया और खिड़कियाँ साफ़ करने के अपने काम में जुट गया।

मैं यह पता लगाना चाहता था कि इस संगठन ने ऐसी संस्कृति किस तरह विकसित की थी, जिसकी वजह से यहाँ के कर्मचारी इतने समर्पण भाव से ग्राहक की सेवा करने के लिये प्रेरित हुए। मैंने होटल के हाउसकीपर्स, वेटरों, बेलबॉय आदि से बात की। इस बातचीत में मैंने पाया कि यह नज़रिया दरअसल वहाँ के सभी कर्मचारियों के दिलोदिमाग़ में रचा-बसा था।

मैं पिछले दरवाज़े से किचन में गया, जहाँ मैंने केंद्रीय जीवनमूल्य देखा: “बिना समझौते के व्यक्तिगत सेवा।” अंततः मैंने मैनेजर के पास जाकर कहा, “मेरा काम सशक्त टीम चरित्र तथा संस्कृति विकसित करने में संगठनों की मदद करना है। आपके यहाँ के परिवेश को देखकर मैं हैरान हूँ।”

उसने पूछा, “क्या आप इसकी असली कुंजी जानना चाहते हैं?” यह कहते हुए उसने होटल की चेन के मिशन स्टेटमेंट को बाहर निकाला।

उसे पढ़ने के बाद मैंने स्वीकार किया, “यह मिशन स्टेटमेंट प्रभावित करता है। परंतु मैं बहुत सी कंपनियों को जानता हूँ, जिनके मिशन स्टेटमेंट बहुत प्रभावित करते हैं।”

उसने पूछा, “क्या आप सिर्फ़ इस होटल के मिशन स्टेटमेंट को देखना चाहेंगे?”

“आपका मतलब है, आपने सिर्फ़ इस होटल के लिये एक अलग स्टेटमेंट तैयार किया है?”

“हाँ।”

“जो होटल चेन के स्टेटमेंट से भिन्न है?”

“हाँ। यह मिशन स्टेटमेंट उसके सामंजस्य में है, परंतु हमने इसे अपनी स्थिति, अपने परिवेश और अपने समय के अनुकूल ढाला है।” उसने मेरी तरफ़ एक और काग़ज़ बढ़ाया।

मैंने पूछा, “इस मिशन स्टेटमेंट को किसने तैयार किया?”

उसने जवाब दिया, “हर कर्मचारी ने।”

“हर कर्मचारी ने? सचमुच हर कर्मचारी ने?”

“हाँ।”

“हाउसकीपर्स ने?”

“हाँ।”

“वेटर्स ने?”

“हाँ।”

“डेस्क क्लर्क ने?”

“हाँ। क्या आप उन लोगों द्वारा लिखे मिशन स्टेटमेंट को देखना चाहेंगे, जिन्होंने कल रात को आपका स्वागत किया था?” उसने एक मिशन स्टेटमेंट बाहर निकाला, जिसे उन लोगों ने ख़ुद लिखा था। यह मिशन स्टेटमेंट बाक़ी मिशन स्टेट्मेंट्स के साथ गुँथा हुआ था। हर स्तर पर हर व्यक्ति शामिल था।

उस होटल का मिशन स्टेटमेंट एक बड़े पहिये की धुरी था। यह कर्मचारियों के विशिष्ट समूहों के सुविचारित और विशेषज्ञतापूर्ण मिशन स्टेटमेंट्स से उत्पन्न हुआ था। होटल के मिशन स्टेटमेंट का प्रयोग हर निर्णय के मानदंड के रूप में किया जाता था। यह स्पष्ट करता था कि वे लोग किन जीवनमूल्यों के आधार पर काम करते हैं - वे ग्राहक के साथ किस तरह व्यवहार करते हैं, वे एक-दूसरे के साथ किस तरह व्यवहार करते हैं। यह मैनेजरों और लीडर्स की शैली को प्रभावित करता था। यह पुरस्कार के तंत्र को प्रभावित करता था। यह वहाँ नौकरी पर रखे जाने वाले लोगों के प्रकार को प्रभावित करता था। यह नये कर्मचारियों को प्रशिक्षित तथा विकसित करने के तरीक़े को प्रभावित करता था। उस संगठन का हर पहलू अनिवार्यतः उस मिशन स्टेटमेंट की धुरी का परिणाम था।

मैं बाद में उसी चेन के एक अन्य होटल में गया। वहाँ ठहरने के बाद मैंने पहला काम यह किया कि वहाँ का मिशन स्टेटमेंट देखने के लिये माँगा, जो उन्होंने मुझे तुरंत दे दिया। इस होटल में मैंने “बिना समझौते के व्यक्तिगत सेवा” के लक्ष्य को ज़्यादा अच्छी तरह से समझा।

तीन दिन की अवधि में मैंने हर संभावित स्थिति देखी, जहाँ सेवा की आवश्यकता थी। मैंने हमेशा पाया कि सेवा अति उत्तम और बहुत प्रभावित करने वाले तरीक़े से दी गई। परंतु यह हमेशा बहुत व्यक्तिगत भी थी। उदाहरण के तौर पर, स्विमिंग पूल के पास मैंने एक कर्मचारी से पूछा कि पीने का पानी कहाँ मिलेगा। वह मुझे वाटर कूलर के पास तक ले गया।

बहरहाल, मुझे जिस चीज़ ने सबसे अधिक प्रभावित किया, वह यह थी कि कर्मचारी बॉस को अपनी ग़लती ख़ुद बता देते थे। हमने रूम सर्विस को ऑर्डर दिया। हमें बताया गया कि ऑर्डर हमारे कमरे में कितने समय बाद पहुँचेगा। जब रूम सर्विस का वेटर हमारे कमरे की तरफ़ आ रहा था, तो रास्ते में उसके हाथ से हॉट चॉकलेट फैल गई। इस वजह से उसे वापस जाना पड़ा, ट्रे का रूमाल बदलना पड़ा तथा दुबारा हॉट चॉकलेट रखना पड़ी। इन सब कामों में उसे कुछ अतिरिक्त समय लग गया। रूम सर्विस में लगभग पंद्रह मिनट की देर हो गई, जो दरअसल हमारे लिये ख़ास मायने नहीं रखती थी।

परंतु अगली सुबह रूम सर्विस के मैनेजर ने फ़ोन करके हमसे माफ़ी माँगी। उसने हमारे सामने यह प्रस्ताव रखा कि वह हमें होटल की तरफ़ से मुफ़्त नाश्ता देना चाहता है। हम अपनी इच्छानुसार या तो बफ़े ब्रेकफ़ास्ट ले सकते हैं या फिर रूम सर्विस से नाश्ता बुलवा सकते हैं। वह किसी तरह हमें हुई असुविधा की भरपाई करना चाहता था।

जब कोई कर्मचारी मैनेजर को अपनी ग़लती ख़ुद बताता है, ताकि ग्राहक या अतिथि की ज़्यादा अच्छी देखभाल की जा सके, तो इससे उस संगठन की संस्कृति के बारे में क्या जानकारी मिलती है?

जैसा मैंने पहले वाले होटल के मैनेजर को बताया था, मैं ऐसी बहुत सी कंपनियों को जानता हूँ, जिनके मिशन स्टेटमेंट प्रभावित करते हैं। परंतु प्रभावकारिता में वास्तविक और बहुत बड़ा अंतर इस बात से पड़ता है कि मिशन स्टेटमेंट किसने तैयार किया है। क्या इस मिशन स्टेटमेंट को संगठन के हर व्यक्ति ने तैयार किया है? या फिर इसे आलीशान कमरों में बैठने वाले कुछ शीर्षस्थ एक्ज़ीक्यूटिव्ज़ ने तैयार किया है?

❋ ❋ ❋

संगठनों में, जिनमें परिवार भी शामिल है, एक मूलभूत समस्या यह आती है कि लोग उन बातों के प्रति निष्ठावान नहीं होते, जिन्हें उनके जीवन में दूसरे लोग तय करते हैं। वे उनसे सहमत ही नहीं होते हैं।

संगठनों के साथ काम करते समय मैंने बहुत बार ऐसे कर्मचारी देखे हैं, जिनके लक्ष्य कंपनी के लक्ष्यों से पूरी तरह अलग होते हैं। मैंने आम तौर पर यह भी देखा है कि पुरस्कार का तंत्र भी घोषित जीवनमूल्यों के तंत्र के अनुरूप नहीं होता।

जब मैं उन कंपनियों के साथ काम करना शुरू करता हूँ, जिन्होंने किसी तरह का मिशन स्टेटमेंट पहले ही तैयार कर लिया है, तो मैं उनसे पूछता हूँ, "आपकी कंपनी के कितने लोग जानते हैं कि कंपनी का कोई मिशन स्टेटमेंट है? आपमें से कितने लोग जानते हैं कि उसमें क्या लिखा है? इसे तैयार करने में कितने लोग शामिल थे? आपमें से कितने लोग सचमुच इस पर अमल करते हैं और निर्णय लेने के मानदंड के रूप में इसका **प्रयोग** करते हैं?"

बिना सहभागी बने कोई प्रतिबद्धता नहीं होती। इसे अच्छी तरह जान लें, इस पर निशान लगा लें, इस पर गोला लगा लें, इसे रेखांकित कर लें। सहभागिता नहीं, तो प्रतिबद्धता नहीं।

शुरुआती स्थितियों में यानी जब कोई नया व्यक्ति किसी संगठन में शामिल होता है या जब परिवार में कोई बच्चा छोटा होता है, तो आप उसे आसानी से कोई लक्ष्य दे सकते हैं और वह इसे स्वीकार कर सकता है, ख़ासकर तब जब संबंध, अनुकूलन और प्रशिक्षण अच्छा हो।

परंतु जब लोग अधिक परिपक्व हो जाते हैं और उनका अपना जीवन एक अलग अर्थ रखने लगता है, तो वे सहभागिता चाहते हैं - महत्वपूर्ण सहभागिता। और अगर वे सहभागी या शामिल नहीं हैं, तो वे उस मिशन स्टेटमेंट को स्वीकार नहीं करते हैं। फिर आपके सामने प्रेरणा-संबंधी एक महत्वपूर्ण समस्या आ जाती है, जिसे सोच के उसी स्तर पर नहीं सुलझाया जा सकता, जिस पर इसे पैदा किया गया था।

इसीलिये संगठन का मिशन स्टेटमेंट तैयार करने में समय, धैर्य, सहभागिता, कुशलता और परानुभूति की आवश्यकता होती है। एक बार फिर, यह कोई क्विक फ़िक्स या तुरत-फुरत होने वाला काम नहीं है। साझी जीवनदृष्टि और जीवनमूल्यों के अनुरूप संगठन के तंत्र, ढाँचे और मैनेजमेंट शैली को संयोजित करने में समय, प्रतिबद्धता, सही सिद्धांतों, साहस और अखंडता की आवश्यकता होती है। यह सही सिद्धांतों पर आधारित है और यह कारगर है।

किसी संगठन का मिशन स्टेटमेंट - जो संगठन के हर व्यक्ति की गहरी साझी जीवनदृष्टि और जीवनमूल्यों को सचमुच दर्शाता हो - प्रबल एकता और ज़बर्दस्त प्रतिबद्धता उत्पन्न करता है। यह लोगों के दिलोदिमाग़ में संदर्भ का एक मानक तैयार करता है, मानदंडों या दिशानिर्देशों का एक समूह तैयार करता है, जिसके द्वारा वे स्वयं को नियंत्रित करते हैं। उन्हें किसी दूसरे की आवश्यकता नहीं होती कि वह उन्हें दिशा दे, नियंत्रित करे, आलोचना करे या घटिया निशानेबाज़ी करे। वे संगठन के अपरिवर्तनीय केंद्र को स्वीकार कर लेते हैं।

अमल में लाने के सुझाव:

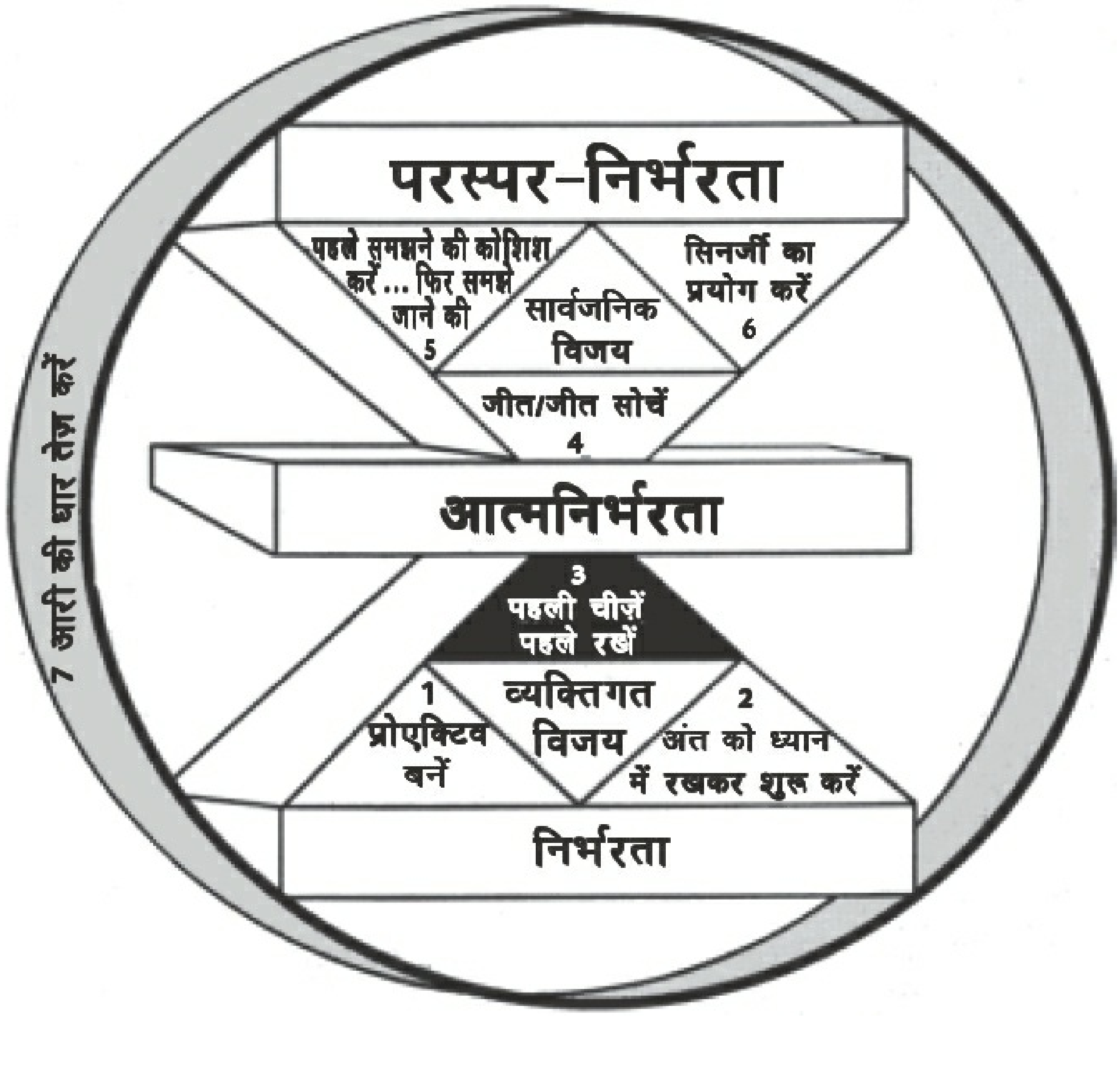
1. इस अध्याय के प्रारंभ में अंत्येष्टि की काल्पनिक तस्वीर बनाते समय आपके मन में जो विचार आये हों, उन्हें लिखने का समय निकालें। अपने विचारों को सुव्यवस्थित करने के लिये आप चाहें तो नीचे दिये गये चार्ट का प्रयोग कर सकते हैं।

2. कुछ समय निकालें और अपनी भूमिकाओं को लिख लें, जैसी वे आपको दिखती हैं। क्या आप अपने जीवन के दर्पण में दिखने वाली छवि से संतुष्ट हैं?
3. अपनी दैनिक गतिविधियों से ख़ुद को पूरी तरह से अलग करके अपने व्यक्तिगत मिशन स्टेटमेंट पर काम करने का समय निर्धारित करें।
4. परिशिष्ट अ में दिये चार्ट को देखें, जिसमें विभिन्न केंद्रों को दर्शाया गया है। उन सब केंद्रों पर गोला लगा लें, जिनमें आपको अपनी छवि दिखती हो। क्या वे आपके जीवन में व्यवहार का आधार तैयार करते हैं? क्या आप अपने विश्लेषण के परिणाम के साथ आरामदेह महसूस करते हैं?
5. उन टिप्पणियों, उद्धरणों और विचारों का संग्रह शुरू करें, जिनका प्रयोग आप अपने व्यक्तिगत मिशन स्टेटमेंट को लिखने में संसाधन के रूप में करना चाहते हों।
6. किसी ऐसी स्थिति को पहचानें, जिसका सामना आप निकट भविष्य में करने वाले हों और इस पर मानसिक रचना के सिद्धांत का प्रयोग करें। आप जो परिणाम चाहते हों, उन्हें लिख लें और यह भी कि कौन से क़दम उठाने से आपको वे परिणाम मिलेंगे।
7. दूसरी आदत के सिद्धांतों को अपने परिवार या कार्य-समूह को बतायें और सुझाव दें कि एक साथ मिलकर आप लोग परिवार या समूह का मिशन स्टेटमेंट तैयार करने की प्रक्रिया शुरू कर सकते हैं।

गतिविधि का क्षेत्र	चरित्र	योगदान	उपलब्धियाँ
परिवार			
मित्र			
ऑफ़िस			
चर्च/सामुदायिक सेवा, आदि।			

तीसरी आदत

पहली चीज़ें पहले रखें



व्यक्तिगत मैनेजमेंट के सिद्धांत

सबसे अधिक महत्वपूर्ण चीज़ें सबसे कम महत्वपूर्ण चीज़ों के रहमोकरम पर कभी नहीं छोड़ी जाना चाहिये।

• गेटे

क्या आप एक पल ठहरकर नीचे दिये दो सवालों का संक्षिप्त जवाब लिखेंगे? तीसरी आदत पर काम शुरू करते समय ये जवाब आपके लिये महत्वपूर्ण होंगे।

पहला सवाल: आप कौन सा एक काम कर सकते हैं (जो आप इस समय नहीं कर रहे हैं), जिसे अगर आप नियमित रूप से करें, तो वह आपके व्यक्तिगत जीवन पर बहुत सकारात्मक फ़र्क़ डाल सकता है?

दूसरा सवाल: आपके बिज़नेस या व्यावसायिक जीवन में कौन सा एक काम इस तरह के परिणाम उत्पन्न कर सकता है?

हम इन सवालों के जवाबों पर बाद में चर्चा करेंगे। परंतु आइये, पहले तीसरी आदत को सही पृष्ठभूमि में रखकर देखते हैं।

तीसरी आदत पहली तथा दूसरी आदतों का व्यक्तिगत फल और व्यावहारिक परिणाम है।

पहली आदत कहती है, "आप रचयिता हैं। आप ज़िम्मेदार हैं।" यह कल्पना, विवेक, आत्मनिर्भर इच्छा और ख़ासकर आत्म-जागरूकता की चार अनूठी मानवीय प्रतिभाओं पर आधारित है। पहली आदत आपको यह कहने की शक्ति देती है, "मेरे बचपन या सामाजिक दर्पण से मुझे जो प्रोग्राम मिला है, वह दोषपूर्ण है। मैं इसकी अप्रभावकारी स्क्रिप्ट को पसंद नहीं करता हूँ। मैं इसे बदल सकता हूँ।"

दूसरी आदत प्रथम या मानसिक रचना है। यह कल्पना पर आधारित है यानी काल्पनिक तस्वीर देखने की योग्यता, संभावना देखने की क्षमता, अपने मस्तिष्क में वह रचने की क्षमता, जिसे हम वर्तमान में अपनी आँखों से नहीं देख सकते। यह विवेक पर भी आधारित है यानी अपने अनूठेपन तथा उन व्यक्तिगत और नैतिक दिशानिर्देशों को पहचानने की योग्यता, जिनके अंतर्गत हम इसका सबसे सुखद रूप से प्रयोग कर सकते हैं। यह हमारे मूलभूत पैरेडाइम्स तथा जीवनमूल्यों से गहन संपर्क है, और उस काल्पनिक तस्वीर से भी, जो हम बन सकते हैं।

तीसरी आदत है द्वितीय रचना यानी भौतिक रचना। यह पहली तथा दूसरी आदतों का परिणाम, वास्तविकीकरण और स्वाभाविक उत्पत्ति है। यह सिद्धांत-केंद्रित बनने की दिशा में आत्मनिर्भर इच्छा (independent will) का प्रयोग है। इसका मतलब है इसे हर दिन, हर पल करना।

पहली और दूसरी आदतें तीसरी आदत के लिये पूरी तरह अनिवार्य हैं। वे तीसरी आदत की अनिवार्य शर्त हैं। अपने प्रोएक्टिव स्वभाव को पहचाने बिना और इसे विकसित किये बिना आप सिद्धांत-केंद्रित नहीं बन सकते। आप तब तक सिद्धांत-केंद्रित नहीं बन सकते, जब तक कि आप अपने पैरेडाइम्स के प्रति जागरूक न हों और यह न समझ लें कि उन्हें किस तरह बदला जा सकता है तथा सिद्धांतों के सामंजस्य में लाया जा सकता है। आप तब तक सिद्धांत-केंद्रित नहीं बन सकते, जब तक कि आपके पास यह जीवनदृष्टि या फ़ोकस न हो कि आप कौन सा अनूठा योगदान दे सकते हैं।

परंतु अगर आपके पास यह आधार या नींव है, तो आप तीसरी आदत को अपनाकर यानी प्रभावकारी व्यक्तिगत मैनेजमेंट का अभ्यास करके हर दिन, हर पल सिद्धांत-केंद्रित बन **सकते** हैं।

याद रखें, मैनेजमेंट (प्रबंधन) लीडरशिप (नेतृत्व) से बिलकुल अलग है। लीडरशिप बुनियादी तौर पर दायें

मस्तिष्क की एक अत्यंत शक्तिशाली गतिविधि है। एक तरह से यह कला अधिक है। यह जीवनदर्शन पर आधारित होती है। जब आप व्यक्तिगत लीडरशिप के मुद्दों का सामना कर रहे हों, तो आपको जीवन के आधारभूत सवाल पूछना पड़ते हैं।

परंतु एक बार जब आप उन मुद्दों से निबट लें और उन्हें सुलझा लें, तो इसके बाद आपको ख़ुद का प्रभावकारी ढंग से प्रबंधन (Manage) करना होता है, ताकि आप ऐसा जीवन तैयार कर सकें, जो आपके जवाबों के तालमेल में हो। अगर आप "सही जंगल" में ही न हों, तो अच्छे प्रबंधन से ज़्यादा फ़र्क़ नहीं पड़ता। परंतु अगर आप सही जंगल में हैं, तो इससे बहुत फ़र्क़ पड़ता है। दरअसल, अच्छी तरह प्रबंधन करने की योग्यता द्वितीय रचना की गुणवत्ता को, यहाँ तक कि इसके अस्तित्व को भी निर्धारित करती है। मैनेजमेंट प्रभावकारी आत्म-अनुशासन का बायें मस्तिष्क का पहलू है, जिसमें चीज़ों को टुकड़ों में तोड़ना, विश्लेषण करना, क्रम में रखना, विशिष्ट उपयोग और समयबद्धता शामिल हैं। व्यक्तिगत प्रभावकारिता का मेरा सूत्र है: **बायें से प्रबंधन करो, दायें से नेतृत्व करो।**

आत्मनिर्भर इच्छा की शक्ति

आत्म-जागरूकता, कल्पना और विवेक के अलावा **आत्मनिर्भर इच्छा** वह चौथी मानवीय प्रतिभा है, जो प्रभावकारी आत्म-प्रबंधन को सचमुच संभव बनाती है। आत्मनिर्भर इच्छा निर्णय लेने और विकल्प चुनने तथा उनके अनुरूप कार्य करने की योग्यता है। यह ख़ुद पर कार्य करवाने के बजाय कार्य करने की क्षमता है। यह प्रोएक्टिव तरीक़े से उस प्रोग्राम पर कार्य करने की क्षमता है, जिसे हमने अन्य तीन प्रतिभाओं की मदद से तैयार किया है।

मानवीय इच्छा बहुत अद्‌भुत चीज़ है। यह अविश्वसनीय बाधाओं को परास्त करके बार-बार विजयी हुई है। इस दुनिया में हेलन केलर जैसे बहुत से लोग आत्मनिर्भर इच्छा की शक्ति और महत्व का अद्‌भुत प्रमाण देते हैं।

परंतु जब हम प्रभावकारी आत्म-प्रबंधन के संदर्भ में इस प्रतिभा की जाँच करते हैं, तो हमें यह एहसास होता है कि आम तौर पर स्थायी सफलता उस प्रयास से नहीं मिलती, जो नाटकीय हो, जो लोगों को दिखे, जिसे जीवन में एक बार या बिना किसी की सहायता के किया जाये। सशक्तिकरण यह सीखने से आता है कि जिन निर्णयों को हम हर रोज़ लेते हैं, उन्हें लेने में इस महान प्रतिभा का प्रयोग किस तरह किया जाये।

हमने अपने रोज़मर्रा के जीवन में आत्मनिर्भर इच्छा किस हद तक विकसित की है, इसे हमारी व्यक्तिगत अखंडता द्वारा मापा जाता है। अखंडता मूल रूप से वह जीवनमूल्य है, जिसे हम ख़ुद पर लागू करते हैं। यह ख़ुद से वायदे करने और उन्हें पूरा करने की योग्यता है, "यह उसी अनुरूप जीना है, जो हम कहते हैं।" यह स्वयं का सम्मान है, चरित्र-आधारित नीतिशास्त्र का मूल हिस्सा है और प्रोएक्टिव विकास का सार है।

प्रभावकारी मैनेजमेंट का अर्थ है पहली चीज़ों को पहले रखना। जहाँ लीडरशिप यह तय करती है कि "पहली चीज़ें" क्या हैं, वहीं मैनेजमेंट उन्हें हर दिन, हर पल पहले स्थान पर रखता है। मैनेजमेंट का अर्थ है अनुशासन, निर्णयों पर अमल करना।

अनुशासन (discipline) शब्द शिष्य (disciple) शब्द से बना है - किसी जीवनदर्शन का शिष्य, किसी सिद्धांत-समूह का शिष्य, जीवनमूल्यों के किसी समूह का शिष्य, किसी महत्वपूर्ण उद्‌देश्य का शिष्य, किसी असाधारण लक्ष्य या उस लक्ष्य का प्रतिनिधित्व करने वाले व्यक्ति का शिष्य।

दूसरे शब्दों में, अगर आप अपने प्रभावकारी मैनेजर हैं, तो आपका अनुशासन भीतर से आता है। यह आपकी आत्मनिर्भर इच्छा का परिणाम है। आप अपने गहन जीवनमूल्यों और उनके स्रोत के शिष्य व समर्थक बन जाते हैं। और आपमें इतनी इच्छा तथा अखंडता होती है कि आप अपनी भावनाओं, भावावेग और मनःस्थिति को उन जीवनमूल्यों के अधीन रखें।

मेरे प्रिय निबंधों में से एक है ई.एम. ग्रे का "द कॉमन डिनोमिनेटर ऑफ़ सक्सेस" (सफलता का सामान्य सूचक)। उन्होंने अपना जीवन उस एक सूचक को खोजने में लगा दिया, जो सभी सफल लोगों में समान हो। उन्होंने पाया कि वह सूचक कड़ी मेहनत, अच्छी क़िस्मत या कुशल मानवीय संबंध नहीं था, हालाँकि सफलता पाने में ये सभी महत्वपूर्ण थे। बाक़ी तत्वों से ऊपर आने वाला सर्वोच्च तत्व तीसरी आदत के सार को समाहित करता है - पहली चीज़ों को पहले स्थान पर रखना।

उनका निष्कर्ष था, "सफल व्यक्तियों में ऐसे काम करने की आदत होती है, जिन्हें करना असफल व्यक्ति

पसंद नहीं करते। यह ज़रूरी नहीं है कि सफल लोगों को भी वह काम करना पसंद हो, परंतु उनकी नापसंदगी उनके लक्ष्य की शक्ति के अधीन रहती है।”

अपनी नापसंदगी को अधीन रखने के लिये एक लक्ष्य, एक मिशन, दूसरी आदत के जीवनमूल्य तथा दिशा के स्पष्ट एहसास की आवश्यकता होती है। इसके अलावा, मन के भीतर एक प्रबल “हाँ!” की आवश्यकता होती है, जो बाक़ी सभी चीज़ों को “नहीं!” कहना संभव बनाती है। इसके लिये आत्मनिर्भर इच्छाशक्ति की आवश्यकता भी होती है, यानी जब आप किसी काम को नहीं करना चाहते हैं, तब उस काम को करने की शक्ति; उस क्षण के आवेग या आकांक्षा के अनुरूप कार्य करने के बजाय अपने जीवनमूल्यों के अनुरूप कार्य करने की शक्ति। यह आपकी प्रोएक्टिव प्रथम रचना के अनुरूप अखंडता से कार्य करने की शक्ति है।

टाइम मैनेजमेंट की चार पीढ़ियाँ

तीसरी आदत में हम जीवन तथा टाइम मैनेजमेंट के क्षेत्र से जुड़े कई सवालों पर विचार कर रहे हैं। इस रोचक क्षेत्र के आजीवन विद्यार्थी के रूप में व्यक्तिगत रूप से मेरा मानना है कि टाइम मैनेजमेंट के क्षेत्र में सर्वश्रेष्ठ चिंतन का सार एक वाक्य में समाहित किया जा सकता है: अपने कामों को प्राथमिकता के आधार पर व्यवस्थित (organize) करें और उस पर अमल करें। यह वाक्य टाइम मैनेजमेंट अवधारणा की तीन पीढ़ियों के विकास का प्रतिनिधित्व करता है। इसे सर्वश्रेष्ठ ढंग से कैसे किया जाये, इसके बहुत से उपाय बताये गये हैं और इस विषय पर बहुत सी पुस्तकें लिखी गई हैं।

मानवीय प्रयास के कई अन्य क्षेत्रों के अनुरूप व्यक्तिगत मैनेजमेंट भी एक पैटर्न में विकसित हुआ है। प्रमुख विकासवादी आघात, जिन्हें एल्विन टॉफ़्लर लहरों या वेव्ज़ (waves) की संज्ञा देते हैं, क्रमशः एक के बाद एक आते हैं, जिनमें से प्रत्येक एक महत्वपूर्ण नया आयाम जोड़ता है। उदाहरण के लिये, सामाजिक विकास में कृषि क्रांति के बाद औद्योगिक क्रांति हुई, जिसके बाद सूचना क्रांति हुई। हर क्रमिक लहर ने सामाजिक तथा व्यक्तिगत प्रगति के प्रवाह की रचना की।

इसी तरह, टाइम मैनेजमेंट के क्षेत्र में भी हर पीढ़ी अपने पहले वाली पीढ़ी से आगे प्रगति करती है - हर पीढ़ी हमें अपने जीवन का अधिक नियंत्रण लेने की ओर आगे बढ़ाती है। नोट्स और कार्यसूची (checklist) पहली वेव या पीढ़ी के सूचक थे। यह हमारे समय तथा ऊर्जा पर पड़ने वाले विभिन्न दबावों को पहचानने तथा उनसे निबटने की कोशिश थी।

दूसरी पीढ़ी को कैलेंडरों तथा अपॉइंटमेंट बुक्स से पहचाना जा सकता है। यह वेव आगे की ओर देखकर भविष्य में होने वाली घटनाओं और कामों का समय निर्धारित करने की कोशिश करती है।

तीसरी पीढ़ी वर्तमान टाइम मैनेजमेंट क्षेत्र को दर्शाती है। यह पुरानी पीढ़ियों के विचारों में प्राथमिकता का महत्वपूर्ण विचार जोड़ती है यानी इसमें जीवनमूल्य स्पष्ट किये जाते हैं और उनके आधार पर कामों के महत्व की तुलना की जाती है। इसके अलावा, यह पीढ़ी लक्ष्य निर्धारित करने पर ध्यान केंद्रित करती है - विशिष्ट दीर्घकालीन, मध्यमकालीन और अल्पकालीन लक्ष्य। यह पीढ़ी अपने जीवनमूल्यों के सामंजस्य में इन लक्ष्यों की प्राप्ति की दिशा में अपना समय और ऊर्जा लगाने पर ज़ोर देती है। इसमें दैनिक योजना बनाने की अवधारणा भी शामिल है, जिसका अर्थ है कि आपके द्वारा निर्धारित सबसे महत्वपूर्ण लक्ष्यों और गतिविधियों को हासिल करने के लिये आपके पास एक स्पष्ट तथा विशिष्ट योजना होना चाहिये।

हालाँकि तीसरी पीढ़ी का योगदान महत्वपूर्ण है, परंतु लोगों को यह एहसास होने लगा है कि “कार्य-कुशल” समय-निर्धारण और समय का नियंत्रण प्रायः विपरीत परिणाम देता है। जब फ़ोकस कार्य-कुशलता (efficiency) पर होता है तो ऐसी अपेक्षायें जाग जाती हैं, जो अच्छे संबंध विकसित करने या मानवीय आवश्यकताओं को पूरा करने का अवसर नहीं देतीं। इस वजह से रोज़मर्रा के जीवन के सहज पलों का आनंद उठाने का अवसर नहीं मिल पाता है।

परिणामस्वरूप, बहुत से लोगों ने टाइम मैनेजमेंट कार्यक्रमों और योजनाओं से मुँह मोड़ लिया है, क्योंकि उनकी वजह से वे बहुत पूर्व-नियोजित और प्रतिबंधित अनुभव करते हैं। वे “टब के पानी के साथ बच्चे को भी बाहर फेंक देते हैं” (वे मूल्यहीन वस्तुओं के साथ मूल्यवान वस्तुओं को भी छोड़ देते हैं) और एक बार फिर पहली या दूसरी पीढ़ी की तकनीकों की ओर वापस लौट जाते हैं, ताकि संबंधों, सहजता तथा जीवन की गुणवत्ता को

बचाकर रखा जा सके।

परंतु एक चौथी पीढ़ी का उदय हो रहा है, जिसकी प्रकृति बिलकुल ही अलग है। यह मानती है कि दरअसल "टाइम मैनेजमेंट" वाक्यांश ही ग़लत है - चुनौती समय का प्रबंधन करना नहीं है, बल्कि ख़ुद का प्रबंधन करना है। संतुष्टि अपेक्षा में भी है और हासिल करने में भी। और अपेक्षा (तथा संतुष्टि) हमारे प्रभाव के वृत्त में स्थित है।

चौथी पीढ़ी की अपेक्षायें चीज़ों और समय पर अपना ध्यान केंद्रित नहीं करती हैं। इसके बजाय वे **संबंधों** की रक्षा करने, उन्हें प्रगाढ़ बनाने तथा **परिणाम** हासिल करने पर अपना ध्यान केंद्रित करती हैं। यानी संक्षपे में वे पी/पीसी संतुलन को क़ायम रखने पर अपना ध्यान केंद्रित करती हैं।

क्वाड्रैन्ट II

मैनेजमेंट की चौथी पीढ़ी का मूलभूत फ़ोकस अगले पेज पर दिये गये टाइम मैनेजमेंट के मैट्रिक्स में दर्शाया जा सकता है। मूलतः हम इन चार तरीक़ों से अपना समय बिताते हैं।

जैसा आप देख सकते हैं, यहाँ किसी गतिविधि को परिभाषित करने वाले दो तत्व हैं: **अत्यावश्यक और महत्वपूर्ण। अत्यावश्यक** का अर्थ है इसकी तरफ़ तत्काल ध्यान देने की ज़रूरत है। यह "अभी करो" वाला काम है! अत्यावश्यक चीज़ें हमसे तत्काल काम करवाती हैं। फ़ोन की बजती हुई घंटी अत्यावश्यक है। अधिकांश लोग इस विचार को बर्दाश्त ही नहीं कर सकते कि फ़ोन की घंटी बजती रहने दी जाये।

हो सकता है आपने किसी सामग्री को तैयार करने में घंटों लगाये हों और आप अच्छी तरह तैयार होकर किसी ख़ास मुद्दे पर चर्चा के लिये किसी के ऑफ़िस में गये हों। मान लीजिये, जब आप वहाँ बैठे हों, तभी फ़ोन की घंटी बजने लगे, तो आम तौर पर यह आपकी व्यक्तिगत चर्चा से पहले स्थान ले लेगी।

अगर आप किसी को फ़ोन करें, तो ज़्यादातर लोग यह नहीं कह पाते हैं, "मैं आपको पंद्रह मिनट बाद फ़ोन करता हूँ।" परंतु यही लोग शायद आपको ऑफ़िस में कम से कम उतने लंबे समय तक इंतज़ार करवायेंगे, जब वे किसी दूसरे के साथ टेलीफ़ोन पर चर्चा कर रहे होंगे।

टाइम मैनेजमेंट मैट्रिक्स

	अत्यावश्यक	अत्यावश्यक नहीं
महत्वपूर्ण	I **गतिविधियाँ :** संकट अत्यावश्यक समस्याएँ समय सीमा वाले प्रोजेक्ट्स	II **गतिविधियाँ :** रोकथाम, पीसी गतिविधियाँ संबंध बनाना नये अवसर पहचानना योजना बनाना, मनोरंजन
महत्वपूर्ण नहीं	III **गतिविधियाँ :** रुकावटें, कुछ फ़ोन कुछ पत्र या मेल, रिपोर्ट कुछ मीटिंग्स निकटवर्ती, दबाव डालने वाले मामले लोकप्रिय गतिविधियाँ	IV **गतिविधियाँ :** बेकार के काम, व्यस्त काम कुछ पत्र कुछ फ़ोन समय बर्बाद करने वाले लोग आनंददायक गतिविधियाँ

अत्यावश्यक मामले आम तौर पर साफ़ नज़र आते हैं। वे हम पर दबाव डालते हैं। वे काम करवाने पर ज़ोर देते हैं। अक्सर दूसरे लोग भी इन कामों को पसंद करते हैं। अत्यावश्यक काम आम तौर पर हमारे ठीक सामने होते हैं। और अक्सर वे आनंददायक, आसान और रुचिकर होते हैं। परंतु प्रायः वे महत्वहीन भी होते हैं!

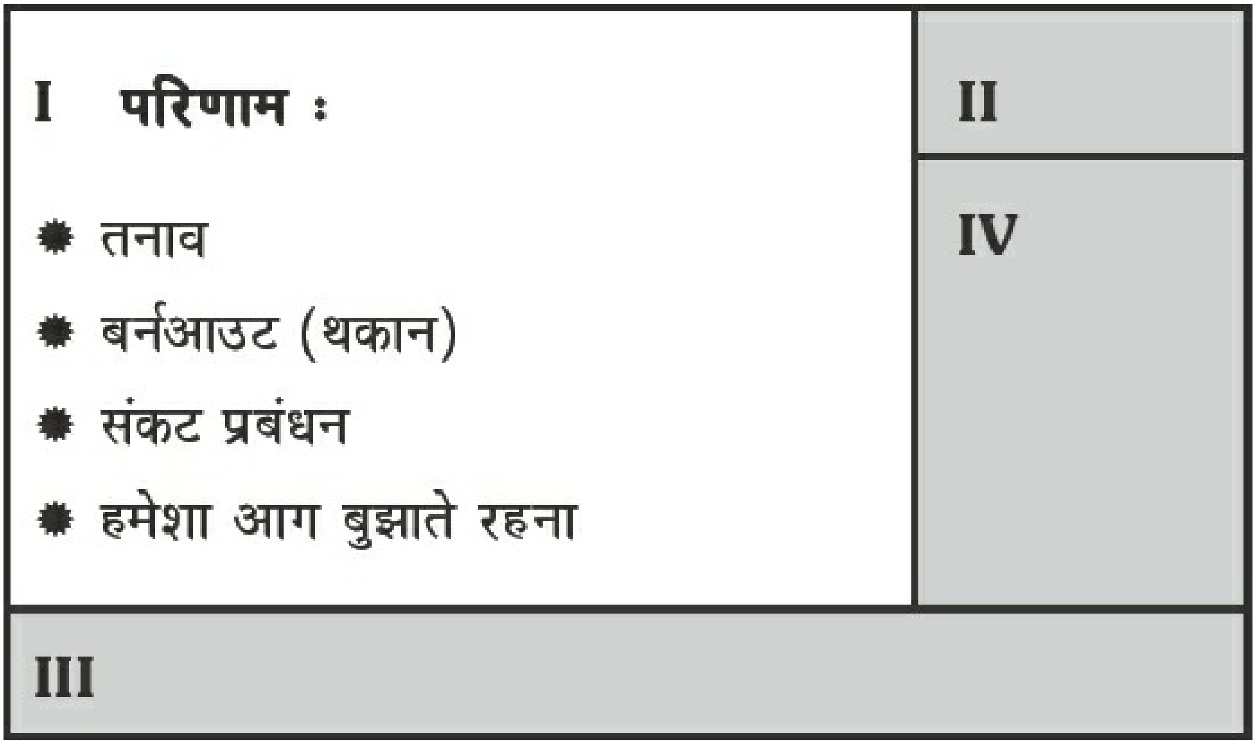
दूसरी ओर, **महत्व** का संबंध परिणामों से है। अगर कोई चीज़ महत्वपूर्ण है, तो वह आपके मिशन, आपके जीवनमूल्यों और आपके उच्च प्राथमिकता के लक्ष्यों के प्रति योगदान देती है।

हम अत्यावश्यक मामलों पर तत्काल प्रतिक्रिया करते हैं। जो मामले महत्वपूर्ण तो होते हैं, परंतु अत्यावश्यक नहीं होते, उनके लिये अधिक पहल और प्रोएक्टिविटी की आवश्यकता होती है। अवसर को पकड़ने के लिये और चीज़ों को घटित करवाने के लिये हमें कार्य करना होगा। अगर हम दूसरी आदत पर अमल नहीं करेंगे, अगर हमारे पास यह स्पष्ट विचार नहीं होगा कि कौन सी चीज़ महत्वपूर्ण है या हम अपने जीवन में क्या परिणाम चाहते हैं, तो हम आसानी से भटककर अत्यावश्यक मामलों पर प्रतिक्रिया करते रहेंगे।

पल भर के लिये टाइम मैनेजमेंट मैट्रिक्स के चार क्वाड्रैन्ट्स या हिस्सों को देखें: क्वाड्रैन्ट I अत्यावश्यक भी है और महत्वपूर्ण भी। इसका संबंध उन महत्वपूर्ण परिणामों से है, जिनकी तरफ़ तुरंत ध्यान दिये जाने की ज़रूरत है। आम तौर पर हम क्वाड्रैन्ट I की गतिविधियों को “संकट” या “समस्याएँ” कहते हैं। हम सबके जीवन में क्वाड्रैन्ट I के कई काम होते हैं। परंतु क्वाड्रैन्ट I बहुत से लोगों को पूरी तरह अपने में डुबा लेता है। ऐसे लोग संकट प्रबंधक, समस्या की मानसिकता वाले व समय सीमा से संचालित प्रोड्यूसर बनकर रह जाते हैं।

जब आप अपना फ़ोकस क्वाड्रैन्ट I पर रखते हैं, तो यह और बड़ा होता जाता है। एक समय ऐसा आता है, जब यह आप पर पूरी तरह हावी हो जाता है। यह समुद्री लहरों की तरह है। एक बड़ी समस्या आती है और आपको नीचे गिरा देती है। आप संघर्ष करके उठते हैं, परंतु तभी दूसरी लहर आ जाती है, जो आपको तेज़ आवाज़ के साथ दुबारा नीचे गिरा देती है।

कुछ लोग अपने जीवन में हर दिन समस्याओं से टकराकर गिरते रहते हैं। उनके लिये इकलौती राहत यह होती है कि वे क्वाड्रैन्ट IV की **महत्वपूर्ण नहीं, अत्यावश्यक नहीं** गतिविधियों की ओर पलायन करें। इसलिये उनके पूरे मैट्रिक्स को देखने पर आप पायेंगे कि उनका 90 प्रतिशत समय क्वाड्रैन्ट I में बीतता है और बचे हुए 10 प्रतिशत समय का अधिकांश हिस्सा क्वाड्रैन्ट IV में, जबकि वे क्वाड्रैन्ट II और क्वाड्रैन्ट III की तरफ़ नाम मात्र का ही ध्यान देते हैं। संकट-प्रबंधन की नीति से अपने जीवन का प्रबंधन करने वाले लोग इसी तरह जीते हैं।



बाक़ी लोग अपना बहुत सा समय “अत्यावश्यक, परंतु महत्वपूर्ण नहीं” वाले क्वाड्रैन्ट III में बिताते हैं और उन्हें यह ग़लतफ़हमी रहती है कि वे क्वाड्रैन्ट I में हैं। वे अपना अधिकांश समय अत्यावश्यक चीज़ों पर प्रतिक्रिया करने में लगाते हैं और वे यह कल्पना कर लेते हैं कि वे महत्वपूर्ण भी होंगी। परंतु वास्तविकता यह है कि इन मामलों की अत्यावश्यकता अक्सर दूसरों की प्राथमिकताओं और अपेक्षाओं पर आधारित होती है।

I	II
III परिणाम : ✹ अल्पकालीन फ़ोकस ✹ संकट प्रबंधन ✹ प्रतिष्ठा – गिरगिट जैसा अस्थिर चरित्र ✹ लक्ष्यों और योजनाओं को महत्वहीन मानना ✹ नियंत्रण से परे और सताया हुआ महसूस करना ✹ खोखले या टूटे संबंध	**IV**

जो लोग अपना अधिकांश समय तीसरे और चौथे क्वाड्रैन्टों में बिताते हैं, वे मूलभूत रूप से ग़ैर-ज़िम्मेदारी का जीवन जीते हैं।

I	II
III	**IV**

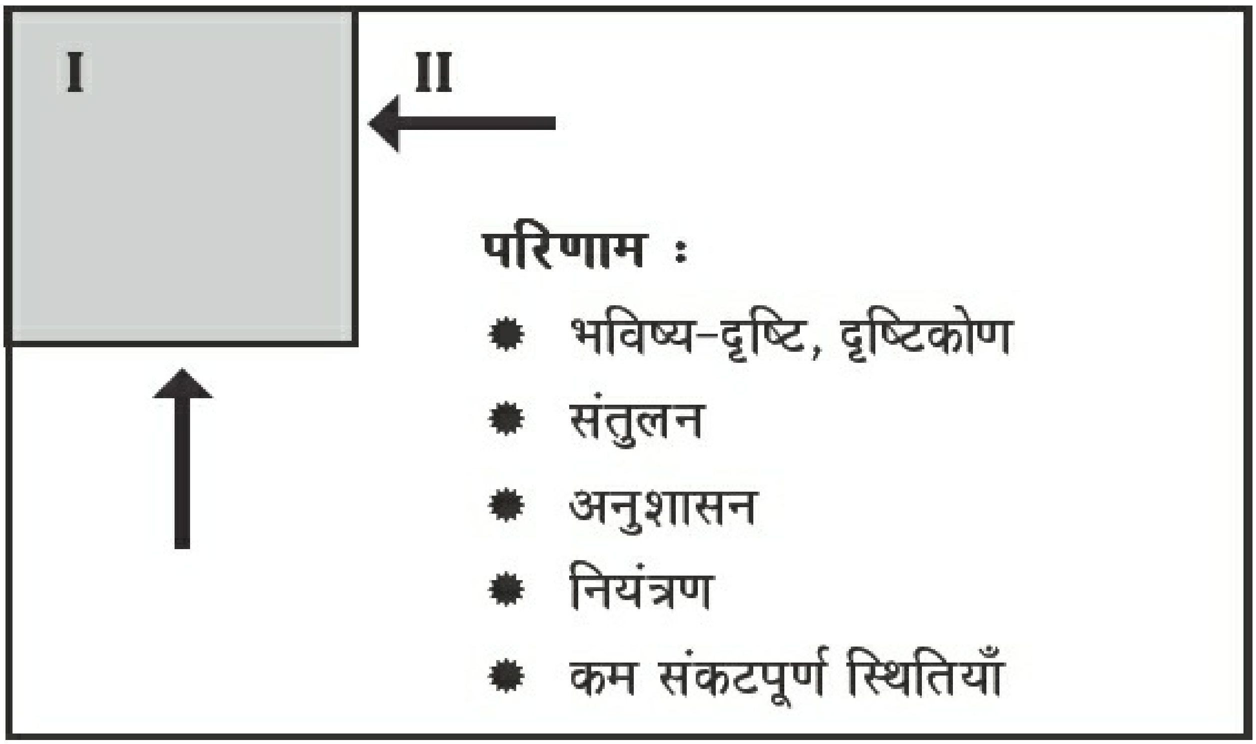
परिणाम :

- ✹ पूर्ण ग़ैर–ज़िम्मेदारी
- ✹ नौकरियों से निकाला जाना
- ✹ मूलभूत बातों के लिये दूसरे व्यक्तियों या संस्थाओं पर निर्भरता

प्रभावकारी लोग तीसरे और चौथे क्वाड्रैन्टों से बाहर रहते हैं, क्योंकि भले ही वे अत्यावश्यक हों या न हों, वे

महत्वपूर्ण नहीं हैं। दूसरे क्वाड्रैन्ट में अधिक समय बिताकर वे पहले क्वाड्रैन्ट में लगने वाले समय को भी कम कर देते हैं।

दूसरा क्वाड्रैन्ट प्रभावकारी व्यक्तिगत मैनेजमेंट का हृदय है। यह उन चीज़ों से संबंधित है, जो अत्यावश्यक तो नहीं हैं, परंतु महत्वपूर्ण हैं। इसका संबंध रिश्ते बनाने, व्यक्तिगत मिशन स्टेटमेंट लिखने, दीर्घकालीन योजना बनाने और उस पर अमल करने, निवारक व्यवस्था तथा तैयारी करने से है - वे सब चीज़ें जो हम जानते हैं कि हमें करना चाहिये, परंतु हम शायद ही कभी उन्हें करने का समय निकाल पाते हैं, क्योंकि वे अत्यावश्यक नहीं होतीं।



पीटर ड्रकर के शब्दों को अलग तरह से कहें, तो प्रभावकारी व्यक्ति समस्या की मानसिकता वाले नहीं होते, वे अवसर की मानसिकता वाले होते हैं। वे अवसरों को पोषण देते हैं और समस्याओं को भूखा मार देते हैं। वे निवारक (preventive) तरीक़े से सोचते हैं। उनके पास भी क्वाड्रैन्ट I के संकट तथा आपातकालीन स्थितियाँ होती हैं, जिनकी तरफ़ उन्हें तत्काल ध्यान देने की ज़रूरत होती है, परंतु इनकी संख्या तुलनात्मक रूप से कम होती है। महत्वपूर्ण, परंतु अत्यावश्यक नहीं वाले क्वाड्रैन्ट II की क्षमतावर्धक उच्च प्रभाव वाली (high leverage) गतिविधियों पर ध्यान केंद्रित करके वे अपने पी और पीसी को संतुलन में रखते हैं।

टाइम मैनेजमेंट मैट्रिक्स को ध्यान में रखते हुए अब एक पल ठहरें और सोचें कि आपने इस अध्याय के प्रारंभ में दिये गये सवालों का क्या जवाब दिया है। वे काम किस क्वाड्रैन्ट में आते हैं? क्या वे महत्वपूर्ण हैं? क्या वे अत्यावश्यक हैं?

मेरा अनुमान है कि वे संभवतः क्वाड्रैन्ट II में आते होंगे। वे स्पष्ट रूप से महत्वपूर्ण हैं, बहुत महत्वपूर्ण हैं, परंतु अत्यावश्यक नहीं हैं। और चूँकि वे अत्यावश्यक नहीं हैं, इसलिये आप उन्हें करते ही नहीं हैं।

अब एक बार फिर उन सवालों की प्रकृति की तरफ़ देखें: आप अपने व्यक्तिगत और व्यावसायिक जीवन में कौन सा एक काम कर सकते हैं, जिसे अगर आप नियमित रूप से करें, तो **वह आपके जीवन पर बहुत सकारात्मक फ़र्क़ डाल सकता है?** क्वाड्रैन्ट II की गतिविधियाँ इस प्रकार का प्रभाव डाल सकती हैं। इन गतिविधियों को करने से हमारी प्रभावकारिता चमत्कारी छलाँग (quantum leap) लगा सकती है।

✸ ✸ ✸

मैंने एक शॉपिंग सेंटर के मैनेजरों के समूह से इसी तरह का सवाल पूछा। “अगर आपको अपने व्यवसाय में कोई एक काम करना हो, जिसके बारे में आप जानते हैं कि उससे परिणामों पर बहुत ज़्यादा सकारात्मक प्रभाव पड़ेगा, तो वह कौन सा काम होगा?” एकमत से उनकी प्रतिक्रिया थी कि यह काम उनके ग्राहकों यानी शॉपिंग सेंटर के दुकानदारों से सहयोगपूर्ण व्यक्तिगत संबंध बनाना होगा। यह क्वाड्रैन्ट II की गतिविधि है।

जब हमने यह विश्लेषण किया कि उस समय वे इस गतिविधि में कितना समय लगा रहे थे, तो यह 5 प्रतिशत से भी कम निकला। उनके पास इसके अच्छे कारण थे - समस्याएँ, जो उनके सामने एक के बाद एक चली आती थीं। उन्हें रिपोर्ट्स तैयार करना पड़ती थीं, मीटिंग्स में भाग लेना पड़ता था, पत्रों का जवाब देना होता था, फ़ोन करना पड़ते थे, लगातार व्यवधान का सामना करना पड़ता था। क्वाड्रैन्ट I उनका सारा समय खा जाता था।

वे दुकानों के मैनेजरों के साथ बहुत कम समय बिता रहे थे और जो समय वे बिताते भी थे, वह नकारात्मक ऊर्जा से भरा होता था। जब भी वे मैनेजरों से मिलने जाते थे, तो उसका इकलौता कारण उनके बीच के अनुबंध को सख़्ती से लागू करना होता था - किराया वसूलना या विज्ञापनों या किसी अन्य ऐसी बात पर विचार करना, जो शॉपिंग सेंटर के दिशानिर्देशों के अनुरूप नहीं हो रही हों या इसी तरह की कोई और बात।

संपन्नता की बात तो रहने ही दें, दुकानों के मालिक बचे रहने के लिये संघर्ष कर रहे थे। उनके सामने कर्मचारियों की समस्याएँ थीं, लागत की समस्या थी, इन्वेन्ट्री (सामान-सूची) की समस्या थी और भी बहुत सारी समस्याएँ थीं। उनमें से अधिकांश के पास मैनेजमेंट का ज़रा भी प्रशिक्षण नहीं था। कुछ सामान्य रूप से अच्छे व्यापारी थे, परंतु उन्हें मदद की ज़रूरत थी। वे शॉपिंग सेंटर के मालिकों से मिलना तो क्या, उन्हें देखना भी नहीं चाहते थे। वे उन्हें एक और समस्या मानते थे, जिससे उन्हें जूझना पड़ता था।

इसलिये मालिकों ने प्रोएक्टिव बनने का निश्चय किया। उन्होंने अपने उद्देश्य, जीवनमूल्य और प्राथमिकतायें निर्धारित कीं। इन प्राथमिकताओं के अनुरूप उन्होंने किरायेदारों के साथ सहयोगपूर्ण संबंध बनाने में अपना एक तिहाई समय लगाने का फ़ैसला किया।

उस संगठन के साथ लगभग डेढ़ साल तक काम करने के दौरान मैंने देखा कि इस काम में उनका समय 20 प्रतिशत से अधिक हो गया, जो चार गुनी से भी अधिक वृद्धि थी। इसके अलावा, उन्होंने अपनी भूमिका बदल ली। वे अपने किरायेदारों के श्रोता, प्रशिक्षक और परामर्शदाता बन गये। उनकी चर्चा सकारात्मक ऊर्जा से भर गई।

परिणाम अविश्वसनीय और गहरा था। समय और विधियों पर ध्यान केंद्रित करने के बजाय संबंधों और परिणामों पर ध्यान केंद्रित करने से आँकड़ों में वृद्धि हुई। किरायेदार यानी ग्राहक नये विचारों और निपुणताओं से मिलने वाले परिणामों से रोमांचित थे, जबकि शॉपिंग सेंटर के मालिक अधिक प्रभावकारी और संतुष्ट थे। उनके संभावित किरायेदारों की सूची बढ़ गई थी और दुकानों के सामान की बिक्री बढ़ने के कारण लीज़ से होने वाली आमदनी भी बढ़ गई थी। वे अब निगरानी करने वाले पुलिसकर्मी या सुपरवाइज़र नहीं थे। वे समस्या सुलझाने वाले और मदद करने वाले बन चुके थे।

* * *

चाहे आप विश्वविद्यालय के विद्यार्थी हों, असेम्बली लाइन में काम करने वाले मज़दूर हों, गृहिणी हों, फ़ैशन डिज़ाइनर हों या कंपनी के प्रेसिडेंट हों, मेरा विश्वास है अगर आप ख़ुद से पूछें कि क्वाड्रैन्ट II में क्या है और फिर उसे करने की प्रोएक्टिविटी विकसित करें, तो आपको भी यही परिणाम मिलेंगे। आपकी प्रभावकारिता नाटकीय रूप से बढ़ जायेगी। आपकी समस्याएँ और संकट सुलझने लायक अनुपात में सिकुड़ जायेंगे, क्योंकि आप आगे की सोच रहे होंगे, जड़ों पर काम कर रहे होंगे, निरोधात्मक काम कर रहे होंगे, जो परिस्थितियों को संकट बनने ही नहीं देते। टाइम मैनेजमेंट की भाषा में इसे पैरेटो सिद्धांत कहा जाता है - 80 प्रतिशत परिणाम 20 प्रतिशत कार्यों से मिलते हैं।

“नहीं” कहने में किस चीज़ की ज़रूरत होती है

शुरुआत में क्वाड्रैन्ट II के लिये समय निकालने का एकमात्र रास्ता क्वाड्रैन्ट III और IV से समय निकालना है। आप क्वाड्रैन्ट I की अत्यावश्यक और महत्वपूर्ण गतिविधियों की उपेक्षा नहीं कर सकते, हालाँकि जब आप क्वाड्रैन्ट II में तैयारी करने और रोकथाम करने में अधिक समय लगायेंगे, तो क्वाड्रैन्ट I का आकार सिकुड़ जायेगा।

परंतु शुरुआत में क्वाड्रैन्ट II में लगाने के लिये समय क्वाड्रैन्ट III और IV से ही आयेगा।

क्वाड्रैन्ट II पर काम करने के लिये आपको प्रोएक्टिव बनना पड़ेगा, क्योंकि क्वाड्रैन्ट I और III आप पर काम करते हैं। क्वाड्रैन्ट II की महत्वपूर्ण प्राथमिकताओं को "हाँ" कहने के लिये आपको बाक़ी गतिविधियों को "नहीं" कहना सीखना होगा, जो कई बार स्पष्ट रूप से अत्यावश्यक लग सकती हैं।

कुछ समय पहले मेरी पत्नी को एक सामुदायिक समिति की अध्यक्ष के रूप में काम करने का आमंत्रण मिला। उसके पास पहले से ही बहुत से महत्वपूर्ण काम थे, इसलिये वह दरअसल इस नये काम को नहीं करना चाहती थी। बहरहाल, उसने इसे करने का दबाव महसूस किया और अंततः सहमत हो गई।

फिर उसने अपनी एक प्रिय सहेली को फ़ोन करके पूछा कि क्या वह भी इस समिति में काम करेगी। सहेली ने काफ़ी देर तक उसकी बातें सुनने के बाद कहा, "सैन्ड्रा, यह बहुत बढ़िया और सचमुच प्रशंसनीय काम लग रहा है। मैं सचमुच कृतज्ञ हूँ कि आपने मुझे इससे जुड़ने का आमंत्रण दिया। मैं इससे गौरवान्वित हूँ। परंतु कई कारणों से मैं इसमें भाग नहीं ले पाऊँगी। बहरहाल मैं आपको बताना चाहती हूँ कि मैं आपके इस आमंत्रण के लिये कृतज्ञ हूँ।"

सैन्ड्रा सुखद "नहीं" के अलावा हर तरह की प्रतिक्रिया के लिये तैयार थी। वह मेरी तरफ़ मुड़ी और आह भरते हुए बोली, "काश मैंने भी ऐसा ही कहा होता!"

मैं यह सुझाव देने की कोशिश नहीं कर रहा हूँ कि आपको महत्वपूर्ण सेवा कार्यों में शामिल नहीं होना चाहिये। वे महत्वपूर्ण काम हैं। परंतु आपको यह फ़ैसला करना होगा कि आपकी सर्वोच्च प्राथमिकतायें क्या हैं। साथ ही आपमें बाक़ी सभी चीज़ों को अच्छे तरीक़े से, मुस्कराते हुए, बिना क्षमा माँगे "नहीं" कहने का साहस होना चाहिये। आप ऐसा इसलिये करते हैं, क्योंकि आपके भीतर इससे बड़ा एक "हाँ" आपको प्रेरित कर रहा है। "अच्छा" अक्सर "सर्वश्रेष्ठ" का शत्रु होता है।

ध्यान रखें, आप हमेशा किसी न किसी चीज़ को "नहीं" कह रहे हैं। अगर आप अपने जीवन की स्पष्ट और अत्यावश्यक चीज़ों के साथ ऐसा नहीं करते हैं, तो शायद आप अधिक बुनियादी और बेहद महत्वपूर्ण चीज़ों के साथ ऐसा करते हैं। जब अत्यावश्यक कार्य अच्छा हो, तब भी हो सकता है "अच्छा" आपको अपने "सर्वश्रेष्ठ" से दूर रख रहा हो और आपको अपना अनूठा योगदान देने से रोक रहा हो, बशर्ते आप इसे ऐसा करने की अनुमति दें।

जब मैं एक बड़े विश्वविद्यालय में डायरेक्टर ऑफ़ युनिवर्सिटी रिलेशन्स था, तो मैंने एक अत्यंत प्रतिभाशाली, प्रोएक्टिव और रचनात्मक लेखक को काम पर रखा। जब उसे काम करते-करते कुछ महीने हो गये, तो एक दिन मैं उसके ऑफ़िस में गया और उससे कहा कि वह मेरे कुछ अत्यावश्यक काम कर दे, जिनका मुझ पर बहुत दबाव था।

उसने कहा, "स्टीफ़न, आप मुझसे जो करवाना चाहेंगे, मैं वही करूँगा। परंतु इससे पहले मैं आपको अपनी स्थिति बताना चाहता हूँ।"

फिर वह मुझे दीवार पर लगे अपने बोर्ड की ओर ले गया, जहाँ उसने दो दर्जन से अधिक प्रोजेक्ट्स की सूची टाँग रखी थी, जिन पर वह काम कर रहा था। वहाँ पर पहले से निर्धारित प्रदर्शन के मानदंड और डेडलाइन की तारीख़ें भी लिखी थीं, जिन पर पहले ही स्पष्ट रूप से सहमति हो चुकी थी। वह बहुत अधिक अनुशासित था और यही कारण था कि मैं सबसे पहले उसी के पास गया था। "अगर आप कोई काम करवाना चाहते हैं, तो उसे किसी व्यस्त व्यक्ति को सौंप दें।"

फिर वह बोला, "स्टीफ़न, आप जो काम मुझे अभी सौंप रहे हैं, उन्हें अच्छी तरह से करने में कई दिन लगेंगे। आपके आग्रह को पूरा करने के लिये मुझे बस इतना बता दें कि आप इन पहले से निर्धारित कामों में से किसे देरी से करवाना चाहेंगे या रद्द करवाना चाहेंगे?"

ज़ाहिर है, मैं इसकी ज़िम्मेदारी नहीं लेना चाहता था। मैं अपने स्टाफ़ के सबसे उत्पादक व्यक्तियों में से एक के पहिये में दाँता (cog) सिर्फ़ इसलिये नहीं फँसाना चाहता था, क्योंकि मैं उस समय संकट के वशीभूत होकर मैनेजमेंट कर रहा था। मैं जो काम करवाना चाहता था, वे अत्यावश्यक थे, परंतु महत्वपूर्ण नहीं थे। इसलिये मैंने एक दूसरे संकटनाशक मैनेजर को खोजकर वे काम उसे सौंप दिये।

हम हर दिन चीज़ों को "हाँ" या "नहीं" कहते हैं और आम तौर पर हम ऐसा दिन में कई बार करते हैं। सही सिद्धांतों का केंद्र और हमारे व्यक्तिगत मिशन पर फ़ोकस हमें बुद्धि प्रदान करते हैं, ताकि हम ये निर्णय प्रभावकारी

तरीक़े से ले सकें।

विभिन्न समूहों के साथ काम करते हुए मैं उनसे कहता हूँ कि प्रभावकारी समय-प्रबंधन और जीवन-प्रबंधन का सार संतुलित प्राथमिकताओं के इर्द-गिर्द व्यवस्थित करना और उन पर अमल करना है। फिर मैं ये सवाल पूछता हूँ: अगर आपको इन तीन क्षेत्रों में से किसी एक में ख़ुद को दोषी मानना हो, तो वह कौन सा क्षेत्र है: (1) प्राथमिकता तय करने की अयोग्यता; (2) उन प्राथमिकताओं के आस-पास व्यवस्थित होने की अनिच्छा या अक्षमता; या (3) उन पर अमल करने और अपनी प्राथमिकताओं व व्यवस्था के अनुरूप कार्य करने के अनुशासन का अभाव?

अधिकांश लोग कहते हैं कि उनका प्रमुख दोष अनुशासन की कमी है। अधिक गहराई से विचार करने पर मैं सोचता हूँ कि यह सही नहीं है। दरअसल मूल समस्या यह है कि उनकी प्राथमिकतायें उनके दिलोदिमाग़ में गहराई से नहीं बोई गई हैं। उन्होंने दूसरी आदत को सचमुच आत्मसात नहीं किया है।

ऐसे बहुत से लोग हैं, जो अपने जीवन में क्वाड्रैन्ट II की गतिविधियों के महत्व को समझते हैं, भले ही वे उन्हें इस रूप में पहचानते हों या न पहचानते हों। और सिर्फ़ आत्म-अनुशासन के माध्यम से वे उन गतिविधियों को प्राथमिकता देने और उन्हें अपने जीवन में उतारने की कोशिश करते हैं। परंतु चूँकि उनके पास सिद्धांत-आधारित केंद्र और व्यक्तिगत मिशन स्टेटमेंट नहीं होते, इसलिये उनके पास लगातार कोशिश करते रहने की आवश्यक नींव ही नहीं होती है। वे सिर्फ़ पत्तियों पर काम कर रहे हैं। वे सिर्फ़ अनुशासन के नज़रियों और व्यवहार पर काम कर रहे हैं। और उनके मन में जड़ों या उन मूलभूत पैरेडाइम्स की जाँच करने का विचार ही नहीं आता, जिनसे उनके स्वाभाविक नज़रिये और व्यवहार उत्पन्न होते हैं।

क्वाड्रैन्ट II पर केंद्रित होना एक ऐसा पैरेडाइम है, जो सिद्धांत-आधारित केंद्र से निकलता है। अगर आप अपने जीवनसाथी, धन, मित्रों, आनंद या किसी बाहरी तत्व पर केंद्रित हैं, तो आप बार-बार क्वाड्रैन्ट I और III में धकेल दिये जायेंगे, क्योंकि आप उन बाहरी शक्तियों पर प्रतिक्रिया करते रहेंगे, जिन पर आपका जीवन केंद्रित है। भले ही आप अपने आत्म यानी स्वयं पर केंद्रित हों, परंतु आप उस पल के भावावेग पर प्रतिक्रिया करते हुए अंततः क्वाड्रैन्ट I और III में आ जायेंगे। आपकी आत्मनिर्भर इच्छाशक्ति अकेले ही आपको अपने केंद्र के ख़िलाफ़ प्रभावकारी तरीक़े से अनुशासित नहीं कर सकती।

आर्किटेक्चर का सूत्र है, **आकृति कार्य का अनुसरण करती है।** इसी तरह मैनेजमेंट लीडरशिप का अनुसरण करता है। आप किस तरह से अपना समय बिताते हैं, यह दरअसल इस बात का परिणाम होता है कि आप अपने समय और अपनी प्राथमिकताओं को किस तरह से देखते हैं। अगर आपकी प्राथमिकतायें सिद्धांत-केंद्र और व्यक्तिगत मिशन स्टेटमेंट से निकलती हैं, अगर वे आपके दिलोदिमाग़ में गहराई से बोई गई हैं, तो आप अपने समय का निवेश करने के लिये क्वाड्रैन्ट II को स्वाभाविक और रोमांचक स्थान के रूप में देखेंगे।

क्वाड्रैन्ट III की लोकप्रियता या क्वाड्रैन्ट IV के पलायन के आनंद को “नहीं” कहना लगभग असंभव होता है, जब तक कि आपके भीतर उससे ज़्यादा बड़ा और प्रबल “हाँ” न हो। जब आपके पास अपने वर्तमान प्रोग्राम की जाँच करने की आत्म-जागरूकता होती है - और एक नये, अनूठे, सिद्धांत-आधारित प्रोग्राम रचने की कल्पना और विवेक होते हैं, जिसके प्रति आप “हाँ” कह सकें - सिर्फ़ तभी आपमें इतनी आत्मनिर्भर इच्छाशक्ति होगी कि आप सच्ची मुस्कराहट के साथ महत्वहीन चीज़ों को “नहीं” कह सकें।

क्वाड्रैन्ट II में प्रवेश करना

अगर क्वाड्रैन्ट II की गतिविधियाँ स्पष्ट रूप से प्रभावकारी व्यक्तिगत मैनेजमेंट का हृदय हैं - अगर वे “पहली चीज़ें” हैं, जिन्हें हमें सबसे पहले रखने की ज़रूरत है - तो हम किस तरह उन चीज़ों को व्यवस्थित करें और उन पर अमल करें?

टाइम मैनेजमेंट की पहली पीढ़ी तो प्राथमिकता की अवधारणा को पहचानती ही नहीं है। यह हमें नोट्स और “कार्यसूचियाँ” देती है, जिनमें हम काम पूरा होने के बाद सही का निशान लगा सकते हैं। जब भी हम किसी काम पर सही का निशान लगाते हैं, तो हर बार हमें सफलता का अस्थायी एहसास होता है। परंतु इस सूची में जो काम लिखे हैं, उनकी कोई प्राथमिकता तय नहीं की गई है। इसके अलावा, सूची में लिखे कामों का आपके जीवन के चरम जीवनमूल्यों तथा उद्देश्यों से कोई संबंध नहीं है। हमारे दिमाग़ में जिस काम को करने का विचार आता है या

प्रत्यक्ष रूप से हमें जो काम करने की ज़रूरत महसूस होती है, हम सिर्फ़ उसी काम को लिखते और करते रहते हैं।

बहुत से लोग इस पहली पीढ़ी के पैरेडाइम से अपने समय का प्रबंधन करते हैं। यह न्यूनतम प्रतिरोध का रास्ता है। कोई तकलीफ़ या तनाव नहीं होता; "बहाव के साथ बहने" में आनंद आता है। बाहर से थोपे गये अनुशासन या शेड्यूल से लोगों को यह संतुष्टिदायक एहसास होता है कि वे परिणामों के लिये ज़िम्मेदार नहीं हैं।

परंतु प्रभावकारिता की परिभाषा के अनुसार देखा जाये तो पहली पीढ़ी के मैनेजर प्रभावकारी नहीं होते हैं। वे बहुत कम उत्पादन करते हैं, बहुत कम परिणाम देते हैं और उनकी जीवनशैली उनकी उत्पादन क्षमता को बढ़ाने के लिये कुछ नहीं करती। वे बाहरी शक्तियों के धक्के खाते रहते हैं, उन्हें अक्सर विश्वसनीय और ज़िम्मेदार नहीं माना जाता तथा उन्हें नियंत्रण और आत्मसम्मान का बहुत कम एहसास होता है।

दूसरी पीढ़ी के मैनेजर थोड़े ज़्यादा नियंत्रण में रहते हैं। वे पहले से योजना और शेड्यूल बना लेते हैं। सामान्यतः उन्हें अधिक ज़िम्मेदार माना जाता है, क्योंकि वे तब "मिलने आ जाते हैं," जब मिलने का उन्होंने वायदा किया था।

परंतु एक बार फिर, उन्होंने जिन गतिविधियों का शेड्यूल बनाया है, उनकी कोई प्राथमिकता तय नहीं होती। इन गतिविधियों का उनके गहरे जीवनमूल्यों या लक्ष्यों से कोई स्पष्ट संबंध भी नहीं होता। उन्हें महत्वपूर्ण सफलतायें कम ही मिलती हैं और उनमें शेड्यूल पर केंद्रित होने की प्रवृत्ति होती है।

तीसरी पीढ़ी के मैनेजर आगे की दिशा में एक महत्वपूर्ण क़दम बढ़ाते हैं। वे अपने जीवनमूल्यों को स्पष्ट करते हैं और लक्ष्य निर्धारित करते हैं। वे हर दिन की योजना बनाते हैं और अपनी गतिविधियों को प्राथमिकता के क्रम में जमा लेते हैं।

जैसा मैं कह चुका हूँ, आज का अधिकांश टाइम मैनेजमेंट यहीं पर है। परंतु इस तीसरी पीढ़ी की कई गंभीर सीमायें हैं। सबसे पहली बात तो यह है कि इससे भविष्य-दृष्टि सीमित होती है - दैनिक योजना बनाने में अक्सर कई ऐसी महत्वपूर्ण चीज़ें छूट जाती हैं, जिन्हें सिर्फ़ एक व्यापक दृष्टिकोण से देखा जा सकता है। "दैनिक योजना" वाक्यांश ही अत्यावश्यक कार्यों पर केंद्रित है, जिन्हें "अभी" किया जाना है। हालाँकि तीसरी पीढ़ी के प्राथमिकता-निर्धारण से गतिविधि क्रमबद्ध होती है, परंतु यह उस गतिविधि के मूलभूत महत्व के बारे में सवाल नहीं करती, जो उससे पहले का काम है। यह गतिविधि को सिद्धांतों, व्यक्तिगत मिशन, भूमिकाओं और लक्ष्यों के संदर्भ में नहीं रखती। तीसरी पीढ़ी की जीवनमूल्यों से संचालित दैनिक योजना की अवधारणा मूलतः क्वाड्रैन्ट I और III की समस्याओं तथा उस दिन के संकटों को प्राथमिकता के आधार पर क्रम में रखती है।

इसके अलावा, तीसरी पीढ़ी भूमिकाओं का संतुलित तरीक़े से प्रबंधन करने का कोई प्रावधान नहीं करती है। इसमें यथार्थवाद की कमी होती है और दिन में ज़रूरत से ज़्यादा काम भर देने की प्रवृत्ति होती है, जिसके परिणामस्वरूप व्यक्ति कुंठित हो जाता है और कभी-कभार यह इच्छा भी जाग जाती है कि योजना को दूर फेंककर क्वाड्रैन्ट IV में पलायन कर दिया जाये। चूँकि पूरा ध्यान टाइम मैनेजमेंट और 'कार्य-कुशलता' पर केंद्रित होता है, इसलिये इसकी वजह से लोगों से संबंध मधुर बनने के बजाय तनावपूर्ण बन जाते हैं।

हालाँकि तीनों ही पीढ़ियाँ किसी न किसी तरह के मैनेजमेंट उपकरण के महत्व को पहचानती हैं, परंतु उनमें से किसी ने भी ऐसा उपकरण नहीं बनाया, जो व्यक्ति को सिद्धांत-आधारित क्वाड्रैन्ट II की जीवनशैली जीने के लिये सशक्त बनाये। पहली पीढ़ी के नोटपैड और "कार्यसूचियाँ" हमें सिर्फ़ ध्यान आने वाली चीज़ों को लिखने की जगह देती हैं, ताकि हम उन्हें भूल न जायें। दूसरी पीढ़ी की अपॉइंटमेंट डायरियाँ और कैलेंडर सिर्फ़ भावी वचनबद्धताओं को लिखने की जगह प्रदान करते हैं, ताकि हम वहाँ पर पहुँच सकें, जहाँ हमने उस समय पहुँचने का वायदा किया है।

प्लानर्स और सामग्री के ज़खीरे के बावजूद तीसरी पीढ़ी भी मूलतः क्वाड्रैन्ट I और III की गतिविधियों की प्राथमिकता तय करने और उन्हें सुनियोजित करने पर अपना ध्यान केंद्रित करती है। हालाँकि कई प्रशिक्षक और परामर्शदाता क्वाड्रैन्ट II की गतिविधियों के महत्व को पहचानते हैं, परंतु वास्तविक योजना बनाने वाले तीसरी पीढ़ी के उपकरणों में उन्हें व्यवस्थित करने और अमल करने की कोई व्यवस्था नहीं होती है।

चूँकि हर पीढ़ी अपने पहले की पीढ़ियों के आगे निर्माण करती है, इसलिये तीनों पीढ़ियों के कुछ उपकरण और शक्तियाँ चौथी पीढ़ी के लिये प्रारंभिक सामग्री उपलब्ध कराती हैं। परंतु इसके अलावा एक नये आयाम, एक नये पैरेडाइम और उस पर अमल करने की अतिरिक्त आवश्यकता होती है, जो हमें क्वाड्रैन्ट II में प्रवेश करने की शक्ति दे, जो हमें सिद्धांत-केंद्रित बनने और ख़ुद का इस तरह प्रबंधन करने की शक्ति दे, ताकि हम वह कर सकें,

जो सचमुच सबसे महत्वपूर्ण है।

क्वाड्रैन्ट II उपकरण

क्वाड्रैन्ट II के मैनेजमेंट का उद्देश्य हमारे जीवन का प्रभावकारी प्रबंधन करना है। इसका उद्देश्य सशक्त सिद्धांतों के केंद्र, हमारे व्यक्तिगत मिशन के ज्ञान और महत्वपूर्ण के साथ-साथ अत्यावश्यक पर केंद्रित होकर प्रबंधन करना है। और इसका उद्देश्य उस संरचना के भीतर काम करना है, जो हमारे उत्पादन (P) को बढ़ाने तथा हमारी उत्पादन क्षमता (PC) को बढ़ाने के बीच संतुलन बनाये रखे।

ज़ाहिर है, क्वाड्रैन्ट III और IV की छोटी-छोटी बातों की भरमार में फँसे हुए लोगों के लिये यह एक महत्वाकांक्षी उद्देश्य हैं। परंतु इसे हासिल करने की कोशिश से व्यक्तिगत प्रभावकारिता पर ज़बर्दस्त प्रभाव पड़ता है।

क्वाड्रैन्ट II के ऑर्गेनाइज़र को छह महत्वपूर्ण मानदंडों को पूरा करने की ज़रूरत होगी:

तालमेल (Coherence)। तालमेल का अर्थ यह है कि आपकी भविष्य-दृष्टि और उद्देश्य, आपकी भूमिकाओं और लक्ष्यों, आपकी प्राथमिकताओं और योजनाओं तथा आपकी इच्छाओं और अनुशासन के बीच में तालमेल, एकता और अखंडता है। आपके प्लानर में आपके व्यक्तिगत मिशन स्टेटमेंट के लिये स्थान होना चाहिये, ताकि आप इसके सतत संपर्क में रह सकें। इसमें आपकी भूमिकाओं और अल्पकालीन तथा दीर्घकालीन दोनों ही तरह के लक्ष्यों के लिये भी स्थान होना चाहिये।

संतुलन (Balance)। आपके उपकरण को आपके जीवन में संतुलन बनाये रखने में आपकी मदद करना चाहिये। इसे आपकी विभिन्न भूमिकाओं को पहचानने और उन्हें आपके ठीक सामने रखने में मदद करना चाहिये, ताकि आप महत्वपूर्ण क्षेत्रों की उपेक्षा न करें, जैसे आपका स्वास्थ्य, आपका परिवार, आपकी व्यावसायिक तैयारी या व्यक्तिगत विकास।

कई लोग यह सोचते हैं कि एक क्षेत्र में मिलने वाली सफलता जीवन के दूसरे क्षेत्रों में मिलने वाली विफलता की भरपाई कर सकती है। परंतु क्या यह ऐसा सचमुच कर सकती है? शायद कुछ क्षेत्रों में सीमित समय के लिये ऐसा हो भी सकता है। परंतु क्या आपके व्यवसाय की सफलता टूटे हुए वैवाहिक संबंध, बिगड़ी हुई सेहत या चरित्र की कमज़ोरी की भरपाई कर सकती है? सच्ची प्रभावकारिता में संतुलन की आवश्यकता होती है और इस संतुलन को बनाने तथा बनाये रखने में आपके उपकरण को आपकी मदद करना चाहिये।

क्वाड्रैन्ट II फ़ोकस (Quadrant II Focus)। आपको एक ऐसे उपकरण की ज़रूरत है, जो आपको प्रोत्साहित और प्रेरित करे। साथ ही, यह क्वाड्रैन्ट II में उतना समय देने में आपकी मदद करे, जितना आपको इसे वास्तव में देना चाहिये, ताकि आप संकटों को प्राथमिकता के क्रम में जमाने के बजाय उन्हें उत्पन्न ही न होने दें। मैं सोचता हूँ कि ऐसा करने का सर्वोत्तम तरीक़ा अपने जीवन को **साप्ताहिक** आधार पर व्यवस्थित करना है। आप इस योजना को भी दैनिक आधार पर ढाल सकते हैं और प्राथमिकता निर्धारित कर सकते हैं, परंतु मूलभूत ज़ोर सप्ताह को व्यवस्थित करने पर होता है।

दैनिक आधार के बजाय साप्ताहिक आधार पर व्यवस्थित करना अधिक संतुलन और पृष्ठभूमि प्रदान करता है। हर संस्कृति में सप्ताह को समय की एकल और पूर्ण इकाई मानने का विचार स्पष्ट रूप से निहित है। बिज़नेस, शिक्षा और समाज के अन्य पहलू सप्ताह की संरचना के भीतर काम करते हैं। इसमें काम या उद्देश्य के लिये कुछ निश्चित दिन निर्धारित होते हैं और कुछ दिन आराम या प्रेरणा के लिये। मूलभूत यहूदी-ईसाई धर्मशास्त्र सबाथ या रविवार का सम्मान करता है। सप्ताह के सात दिनों में से एक दिन आध्यात्मिक विकास के उद्देश्यों के लिये अलग रख दिया गया है।

ज़्यादातर लोग सप्ताहों के संदर्भ में सोचते हैं। परंतु तीसरी पीढ़ी के अधिकांश योजना-उपकरण दैनिक योजना पर ध्यान केंद्रित करते हैं। हालाँकि वे आपकी गतिविधियों को प्राथमिकता के आधार पर क्रमबद्ध करने में आपकी मदद कर सकते हैं, परंतु वे मूलतः संकटों और अत्यावश्यक कामों को व्यवस्थित करने में ही आपकी मदद करते हैं। **महत्वपूर्ण यह नहीं है कि आपकी सूची के कामों को प्राथमिकता के हिसाब से जमाया जाये,**

बल्कि महत्वपूर्ण यह है कि आपकी प्राथमिकताओं को सूची में जमाया जाये। और यह सबसे अच्छे ढंग से सप्ताह के संदर्भ में किया जा सकता है।

"लोगों" का आयाम (A "People" Dimension)। आपको एक ऐसे उपकरण की भी आवश्यकता है, जो सिर्फ़ शेड्यूल से ही नहीं, लोगों से भी सरोकार रखता हो। हालाँकि आप समय के साथ व्यवहार करते समय **कार्य-कुशलता** के संदर्भ में सोच सकते हैं, परंतु लोगों के साथ व्यवहार करते समय सिद्धांत-केंद्रित व्यक्ति **प्रभावकारिता** के संदर्भ में सोचता है। ऐसे समय होते हैं, जब क्वाड्रैन्ट II के सिद्धांत-केंद्रित जीवन में यह आवश्यकता होती है कि शेड्यूल को कम और लोगों को अधिक प्राथमिकता दी जाये। आपके उपकरण को इस जीवनमूल्य को प्रतिबिंबित करने की आवश्यकता है, ताकि जब शेड्यूल का पालन न हो पाये, तब भी अपराधबोध के बजाय जीवनमूल्य के अनुसार संचालित होने का एहसास हो।

लचीलापन (Flexibility)। आपके योजना-उपकरण को हमेशा आपका सेवक होना चाहिये, कभी आपका स्वामी नहीं होना चाहिये। चूँकि इसे आपके लिये काम करना है, इसलिये आपको इसे अपनी शैली, अपनी आवश्यकताओं और अपने विशिष्ट तरीक़ों के हिसाब से ढालना चाहिये।

यात्रा के दौरान साथ रखने में आसानी (Portability)। आपका उपकरण ऐसा होना चाहिये, जिसे यात्रा के दौरान आसानी से साथ रखा जा सके, ताकि आप इसे अधिकांश समय अपने पास रख सकें। हो सकता है बस में यात्रा करते समय आपके मन में अपने व्यक्तिगत मिशन स्टेटमेंट की समीक्षा करने की इच्छा जाग जाये। हो सकता है आपको कोई नया अवसर अचानक दिख जाये और आप पहले से बनी योजना की तुलना उस नये अवसर के महत्व से करना चाहें। अगर ऑर्गेनाइज़र को यात्रा में साथ रखना आसान है, तो आप इसे अपने साथ रखेंगे, ताकि महत्वपूर्ण जानकारी हमेशा आपकी पहुँच में रहे।

चूँकि क्वाड्रैन्ट II प्रभावकारी आत्म-प्रबंधन का हृदय है, इसलिये आपको एक ऐसे उपकरण की आवश्यकता है, जो आपको क्वाड्रैन्ट II में ले जाये। चौथी पीढ़ी की अवधारणा के साथ काम के दौरान मैंने एक ऐसे उपकरण की रचना की है, जो ऊपर दिये गये मानदंडों के अनुसार विशेष रूप से तैयार किया गया है। बहरहाल तीसरी पीढ़ी के कई अच्छे उपकरणों को भी आसानी से अपनी आवश्यकतानुसार ढाला जा सकता है। चूँकि सिद्धांत दमदार हैं, इसलिये व्यवहार या विशिष्ट अमल हर व्यक्ति की आवश्यकता के अनुरूप अलग-अलग हो सकता है।

क्वाड्रैन्ट II में स्वयं का मैनेजर (Self-Manager) बनना

हालाँकि मैं यहाँ प्रभावकारिता का व्यवहार नहीं, उसके सिद्धांत सिखाने की कोशिश कर रहा हूँ, परंतु मेरा विश्वास है कि अगर आप सिद्धांत-केंद्रित क्वाड्रैन्ट II के आधार पर अपने सप्ताह को सचमुच व्यवस्थित करने का अनुभव लें, तो आप इन सिद्धांतों और चौथी पीढ़ी की शक्तिदायक प्रकृति को ज़्यादा अच्छी तरह से समझ सकते हैं।

क्वाड्रैन्ट II को व्यवस्थित करने में चार मुख्य गतिविधियाँ शामिल हैं:

भूमिकायें पहचानना (Identifying Roles)। पहला काम अपनी प्रमुख भूमिकाओं को लिखना है। अगर आपने अब तक अपने जीवन की भूमिकाओं के बारे में सचमुच गंभीरता से विचार नहीं किया है, तो आप अभी अपने दिमाग़ में आने वाली भूमिकाओं को लिख सकते हैं। आपकी एक व्यक्ति के रूप में भूमिका है। परिवार के सदस्य के रूप में आप अपनी एक या अधिक भूमिकाओं को सूची में लिखना चाह सकते हैं - पति या पत्नी, माता या पिता, पुत्र या पुत्री, बड़े परिवार के सदस्य के रूप में दादा-दादी, नाना-नानी, चाचा-चाची या चचेरे भाई-बहन आदि। आप अपने व्यवसाय की कुछ भूमिकाओं को सूची में लिख सकते हैं, जिससे उन विभिन्न क्षेत्रों की जानकारी मिलेगी, जिनमें आप नियमित रूप से अपने समय और ऊर्जा का निवेश करना चाहते हैं। आपके पास चर्च या सामुदायिक सेवा कार्यों की भूमिकायें भी हो सकती हैं।

आपको अपनी इन भूमिकाओं को जीवन भर के लिये परिभाषित करने की चिंता करने की ज़रूरत नहीं है - सिर्फ़ अगले सप्ताह के बारे में सोचें और उन क्षेत्रों को लिख लें, जिनमें आप अगले सात दिनों में ख़ुद को समय

बिताते देख रहे हों।

यहाँ पर दो उदाहरण दिये गये हैं कि लोग किस तरीक़े से अपनी विभिन्न भूमिकाओं को देख सकते हैं:

1. व्यक्ति	1. व्यक्तिगत विकास
2. पति/पिता	2. पत्नी
3. मैनेजर न्यू प्रॉडक्ट्स	3. माता
4. मैनेजर रिसर्च	4. रियल एस्टेट सेल्सपर्सन
5. मैनेजर स्टाफ़ डेवलपमेंट	5. संडे स्कूल टीचर
6. मैनेजर एडमिनिस्ट्रेशन	6. सिम्फ़नी बोर्ड मेंबर
7. युनाइटेड वे चेयरमैन	

लक्ष्यों का चयन करना (Selecting Goals)। अगला क़दम उन दो-तीन महत्वपूर्ण परिणामों के बारे में सोचना है, जिन्हें आप हर भूमिका में अगले सात दिनों के दौरान हासिल करना चाहते हैं। इन्हें लक्ष्यों के रूप में लिखा जायेगा। (अगला पृष्ठ देखें।)

इनमें से कम से कम कुछ लक्ष्य क्वाड्रैन्ट II की गतिविधियों से संबंधित होना चाहिये। आदर्श स्थिति तो यह होगी कि ये अल्पकालीन लक्ष्य उन दीर्घकालीन लक्ष्यों से जुड़े हों, जिन्हें आपने अपने व्यक्तिगत मिशन स्टेटमेंट के अनुसार चुना है। परंतु अगर आपने अपना मिशन स्टेटमेंट न भी लिखा हो, तब भी अपनी हर भूमिका और उसके दो-तीन लक्ष्यों पर विचार करने पर आपको इस बात का एहसास हो सकता है कि आपके लिये क्या महत्वपूर्ण है।

टाइम-टेबल बनाना (Scheduling)। अब आप अपने लक्ष्यों को ध्यान में रखकर अगले सप्ताह की ओर देख सकते हैं और उन्हें हासिल करने का समय निर्धारित कर सकते हैं। उदाहरण के लिये, अगर आपका लक्ष्य अपने व्यक्तिगत मिशन स्टेटमेंट का पहला ड्राफ़्ट तैयार करना है, तो आप इस पर काम करने के लिये रविवार को दो घंटे का समय अलग रख सकते हैं। रविवार (या सप्ताह का कोई और दिन, जो आपके, आपके धर्म या परिस्थितियों के हिसाब से ख़ास हो) अक्सर आदर्श समय होता है, जब आप व्यक्तिगत रूप से उच्च स्तर पर ले जाने वाली गतिविधियों की योजना बनायें, जिसमें सप्ताह को व्यवस्थित करना शामिल है। पीछे हटकर देखने, प्रेरणा पाने, अपने सिद्धांतों और जीवनमूल्यों की पृष्ठभूमि में अपने जीवन को देखने के लिये यह बहुत अच्छा समय होता है।

वैयक्तिक–व्यक्तिगत विकास	मिशन स्टेटमेंट का कच्चा ड्राफ्ट
	सेमिनार में रजिस्ट्रेशन करवाना
	अस्पताल में फ्रैंक को देखने जाना
पति / पिता	होम मैनेजमेंट / कार्ला की कक्षा
	टिम का साइंस प्रोजेक्ट
	सारा की बाइक
मैनेजर न्यू प्रॉडक्ट्स	बाज़ार के मानदंडों की जाँच करना
	सहायक पद हेतु उम्मीदवारों का साक्षात्कार
	उपभोक्ता सर्वेक्षण का अध्ययन
मैनेजर–रिसर्च	पिछले टेस्ट के परिणाम का अध्ययन
	जुड़ाव की समस्याओं पर काम करना
	केन व पीटर के साथ नेटवर्क बनाना
मैनेजर–स्टाफ़ डेवलपमेंट	जेनी के साथ कार्य–प्रदर्शन की समीक्षा
	सेम्युअल्स के साथ मिलना
मैनेजर–एडमिनिस्ट्रेशन	माह के अंत की रिपोर्ट
	वेतन समीक्षा रिपोर्ट
युनाइटेड वे चेयरमैन	एजेंडा तैयार करना
	कोंक्लिन के साथ पी.आर. दौरा
	नये वर्ष की योजना शुरू करना

अगर आपने व्यायाम करके शारीरिक रूप से फ़िट रहने का लक्ष्य बनाया है, तो हो सकता है आप उस लक्ष्य को प्राप्त करने के लिये सप्ताह में तीन-चार दिन या शायद हर दिन एक घंटा अलग रखना चाहें। कुछ लक्ष्य ऐसे होंगे, जिन्हें आप सिर्फ़ कार्यालयीन समय में ही हासिल कर सकते हों या कुछ ऐसे होंगे, जिन्हें आप सिर्फ़ शनिवार को ही हासिल कर सकते हों, जब आपके बच्चे घर पर हों। क्या अब आपको दिन के बजाय सप्ताह की योजना बनाने के कुछ लाभ दिखने लगे हैं?

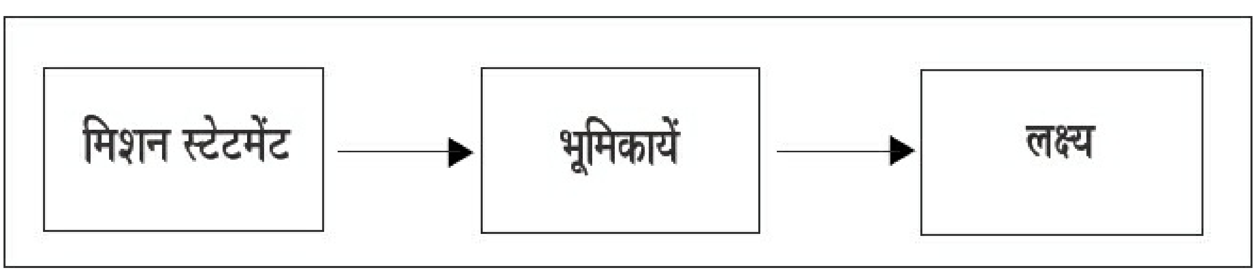
अपनी भूमिकाओं को पहचानने और लक्ष्य निर्धारित करने के बाद आप हर लक्ष्य को सप्ताह के एक ख़ास दिन में प्रमुखता से रख सकते हैं, या तो प्राथमिकता के रूप में या इससे भी बेहतर है एक ख़ास अपॉइंटमेंट के रूप में। आप अपने वार्षिक या मासिक कैलेंडर की जाँच करके यह भी देख सकते हैं कि आपने पहले से इस सप्ताह के लिये कौन से अपॉइंटमेंट दे रखे हैं। उन अपॉइंटमेंट्स के महत्व का मूल्यांकन अपने लक्ष्यों की पृष्ठभूमि में करने के बाद आप जिन्हें ज़रूरी समझें, उन्हें अपने शेड्यूल में शामिल करें और बाक़ी को या तो किसी अन्य समय के लिये तय करें या रद्द करने की योजना बनायें।

आगे दी गई साप्ताहिक वर्कशीट का अध्ययन करते समय यह देखें कि 19 सबसे महत्वपूर्ण लक्ष्यों (जिनमें से अधिकांश क्वाड्रैन्ट II के हैं) में से प्रत्येक को एक विशिष्ट कार्ययोजना में किस तरह शेड्यूल किया या ढाला गया है। इसके अलावा, उस बक्से पर भी ग़ौर करें, जिस पर लिखा है "आरी की धार तेज़ करें।" यह बक्सा एक ऐसा स्थान उपलब्ध कराता है, जहाँ हम चारों मानवीय आयामों में (जिनकी व्याख्या सातवीं आदत में की जायेगी) अनिवार्य नवीनीकरण करने वाली क्वाड्रैन्ट II गतिविधियों की योजना बनायेंगे।

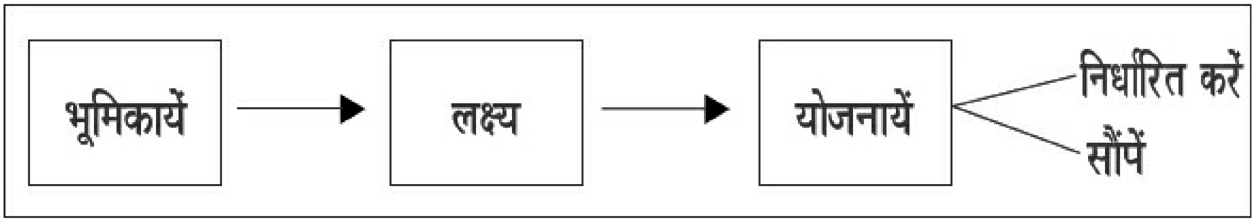
सप्ताह के दौरान 19 महत्वपूर्ण लक्ष्यों को हासिल करने के लिये समय निर्धारित करने के बाद भी यह देखें कि वर्कशीट में कितना सारा ख़ाली समय बचा है! क्वाड्रैन्ट II की साप्ताहिक समय-व्यवस्था आपको पहली चीज़ें पहले रखने की शक्ति तो देती ही है, इसके अलावा यह आपको अप्रत्याशित घटनाओं से निबटने की स्वतंत्रता और लचीलापन भी प्रदान करती है। अगर ज़रूरत पड़े, तो आपके पास अपॉइंटमेंट का समय बदलने और लोगों के साथ संबंधों व चर्चा का आनंद लेने की स्वतंत्रता होती है। इसके अलावा आप तत्काल सामने आने वाले अनुभवों का गहरा आनंद ले सकते हैं, क्योंकि आप जानते हैं कि आपने अपने सप्ताह को प्रोएक्टिव तरीक़े से व्यवस्थित किया है, जिसमें आप अपने जीवन के हर क्षेत्र के प्रमुख लक्ष्यों को हासिल करेंगे।

हर दिन को ढालना (Daily Adapting)। क्वाड्रैन्ट II की साप्ताहिक व्यवस्था के साथ दैनिक योजना अक्सर दिन को ढालने का कार्य बन जाती है। इसमें आप गतिविधियों को प्राथमिकता के आधार पर क्रमबद्ध करते हैं और अनपेक्षित घटनाओं, संबंधों तथा अनुभवों पर सार्थक प्रतिक्रिया करते हैं।

हर सुबह कुछ मिनट तक अपने शेड्यूल की समीक्षा करके आप ख़ुद को जीवनमूल्य-आधारित निर्णयों के संपर्क में रख सकते हैं, जिन्हें आपने सप्ताह को व्यवस्थित करते समय लिया था। इसके साथ ही आप उन अनपेक्षित तत्वों पर भी ध्यान दे सकते हैं, जो आपके सामने आ गये हैं। जब आप आने वाले दिन को देखते हैं, तो आप यह देख सकते हैं कि आपकी भूमिकायें और लक्ष्य आपको स्वाभाविक प्राथमिकतायें प्रदान करते हैं, जो संतुलन के आपके आंतरिक एहसास से उत्पन्न होती हैं। यह एक अधिक नर्म और दायें मस्तिष्क का प्राथमिकता-निर्धारण है, जो अंततः आपके व्यक्तिगत मिशन के एहसास से उत्पन्न होता है।



दीर्घकालीन व्यवस्था



साप्ताहिक व्यवस्था

अब भी आपको लग सकता है कि तीसरी पीढ़ी के ए, बी, सी या 1, 2, 3 प्राथमिकता-निर्धारण आपके दैनिक कार्यों को आवश्यक क्रम प्रदान करते हैं। बहरहाल, यह एक झूठा द्वैत है कि गतिविधियाँ या तो महत्वपूर्ण हैं या फिर वे महत्वपूर्ण नहीं हैं। वे स्पष्ट रूप से एक चक्रीय पथ पर होती हैं और कुछ महत्वपूर्ण गतिविधियाँ बाक़ी गतिविधियों से ज़्यादा महत्वपूर्ण होती हैं। साप्ताहिक व्यवस्था की पृष्ठभूमि में तीसरी पीढ़ी का प्राथमिकता-निर्धारण दैनिक दृष्टि को क्रम प्रदान करता है।

साप्ताहिक वर्कशीट

भूमिकायें	लक्ष्य
वैयक्तिक-व्यक्तिगत विकास	मिशन स्टेटमेंट का कच्चा ड्राफ़्ट ① सेमिनार का रजिस्ट्रेशन करवाना ② अस्पताल में फ्रैंक को देखने जाना ③
पति / पिता	होम मैनेजमेंट/ कार्ला की कक्षा ④ टिम का साइंस प्रोजेक्ट ⑤ सारा की बाइक ⑥
मैनेजर न्यू प्रॉडक्ट्स	बाज़ार के मानदंडों की जाँच करना ⑦ उम्मीदवारों का साक्षात्कार ⑧ उपभोक्ता सर्वेक्षण का अध्ययन ⑨
मैनेजर - रिसर्च	पिछले टेस्ट के परिणाम का अध्ययन ⑩ जुड़ाव की समस्या पर काम करना ⑪ केन और पीटर के साथ नेटवर्क ⑫
मैनेजर - स्टाफ़ डेवलपमेंट	जेनी के साथ कार्य प्रदर्शन की समीक्षा ⑬ सेम्युअल्स के साथ मिलना ⑭
मैनेजर-एडमिनिस्ट्रेशन	माह के अंत की रिपोर्ट ⑮ वेतन समीक्षा रिपोर्ट ⑯
युनाइटेड वे चेयरमैन	एजेंडा तैयार करना ⑰ कॉंक्लिन के साथ पी.आर. दौरा ⑱ नये वर्ष की योजना शुरू करना ⑲

सप्ताह	रविवार	सोमवार
साप्ताहिक प्राथमिकतायें	आज की प्राथमिकतायें	
		⑯ वेतन समीक्षा रिपोर्ट
	अपॉइन्टमेन्ट्स / वायदे	
	8 ① निजी समय	8
	9 मिशन	9
	10 स्टेटमेंट	10
	11	11 ⑧ सहायक पद के
	12	12 लिए साक्षात्कार
	1	1
	2	2
	3	3
	4	4 ③ फ्रैंक-अस्पताल
	5	5
	6	6
	7	7 ⑥ सारा की बाइक
	8	8
	शाम	शाम

आरी की धार तेज़ करना

भौतिक ____

मानसिक ____

आध्यात्मिक ____

सामाजिक/भावनात्मक ____

मंगलवार	बुधवार	गुरुवार	शुक्रवार	शनिवार
आज की प्राथमिकतायें				
② सेमिनार का	⑫ केन		⑭ सेम्युअल्स के	
रजिस्ट्रेशन करवाना	पीटर		साथ मिलना	
अपॉइन्टमेन्ट्स / वायदे				
8	8	8	8	8 होम मैनेजमेंट/ ④कार्ला की कक्षा
9	9 बाजार के ⑦ मानदंडों	9 ⑪ जुड़ाव की	9 टेस्ट के ⑩ परिणाम	9
10	10 की जाँच करना	10 समस्या	10 का अध्ययन	10
11	11	11	11	11
12	12	12	12 ⑱ कॉंक्लिन	12
1 ⑨ उपभोक्ता सर्वेक्षण का	1	1	1	1
2 अध्ययन	2	2	2	2
3	3	3 ⑬ जेनी के साथ	3 माह के अंत ⑮ की रिपोर्ट	3
4	4	4 कार्य प्रदर्शन समीक्षा	4	4
5	5	5	5	5
6 टिम का प्रोजेक्ट ⑤	6	6 ⑰ युनाइटेड वे	6	6
7	7	7 का एजेंडा	7	7
8	8	8 ⑲ नये वर्ष की योजना	8	8
शाम	शाम	शाम	शाम	शाम 7.00 थियेटर– ब्राउन्स

परंतु अगर आप यही न जानते हों कि गतिविधियाँ किस तरह आपके व्यक्तिगत मिशन (उद्देश्य) के एहसास से संबंधित हैं और वे किस तरह आपके जीवन के संतुलन में फ़िट होती हैं, तो ऐसी स्थिति में गतिविधियों को प्राथमिकता के क्रम में जमाने की कोशिश करना प्रभावकारी नहीं है। हो सकता है आप प्राथमिकताओं को निर्धारित करने के बाद ऐसी चीज़ें हासिल कर लें, जिन्हें आप सचमुच नहीं चाहते या जिन्हें करने की आपको क़तई ज़रूरत ही नहीं है।

सिद्धांत-केंद्रित क्वाड्रैन्ट II मैनेजर के रूप में अपने सप्ताह को व्यवस्थित करने और किसी अन्य चीज़ पर केंद्रित व्यक्ति के रूप में अपने दिनों को व्यवस्थित करने के बीच के अंतर को क्या अब आप देख सकते हैं? क्या आपको इस बात का एहसास होने लगा है कि क्वाड्रैन्ट II पर ध्यान केंद्रित करने से आपकी प्रभावकारिता के वर्तमान स्तर में कितना ज़बर्दस्त फ़र्क़ पड़ सकता है?

अपने और सैकड़ों अन्य लोगों के जीवन में सिद्धांत-आधारित क्वाड्रैन्ट II को व्यवस्थित करने की शक्ति का अनुभव करने के बाद मुझे विश्वास है कि इससे बहुत फ़र्क़ पड़ सकता है - क्वांटम सकारात्मक फ़र्क़ पड़ सकता है। और जितनी पूर्णता से साप्ताहिक लक्ष्य सही सिद्धांतों और व्यक्तिगत मिशन स्टेटमेंट की अधिक व्यापक संरचना से बँधे होंगे, प्रभावकारिता में उतनी ही अधिक वृद्धि होगी।

इसके अनुसार जीना

एक बार फिर कम्प्यूटर की भाषा की ओर लौटते हैं। अगर पहली आदत कहती है, “आप प्रोग्रामर हैं,” और दूसरी आदत कहती है, “अपना प्रोग्राम लिखो,” तो तीसरी आदत कहती है, “प्रोग्राम चलाओ,” “प्रोग्राम के अनुसार जियो।” और इसके अनुसार जीना मूलतः हमारी आत्मनिर्भर इच्छा, आत्म-अनुशासन, अखंडता और प्रतिबद्धता का कार्य है। इस स्थिति में हम अपने अल्पकालीन लक्ष्यों, शेड्यूल या क्षणिक आवेग के अनुसार नहीं जीते हैं, बल्कि उन सही सिद्धांतों और गहनतम जीवनमूल्यों के अनुरूप जीते हैं, जो हमारे लक्ष्यों, समय-सारिणियों और जीवन को सार्थक व प्रासंगिक बनाते हैं।

जब आप अपने सप्ताह से गुज़रेंगे, तो निस्संदेह ऐसे भी समय आयेंगे, जब आपकी अखंडता की परीक्षा होगी। क्वाड्रैन्ट III में दूसरे लोगों की अत्यावश्यक परंतु महत्वहीन प्राथमिकताओं पर प्रतिक्रिया करने की लोकप्रियता या क्वाड्रैन्ट II की ओर पलायन करने का आनंद क्वाड्रैन्ट II की उन महत्वपूर्ण गतिविधियों पर हावी होता दिखाई देगा, जिनकी आपने योजना बनाई है। बहरहाल, आपका सिद्धांत-केंद्र, आत्म-जागरूकता और विवेक आपको पर्याप्त आंतरिक सुरक्षा, मार्गदर्शन और बुद्धि प्रदान करेंगे। इनसे आपको अपनी आत्मनिर्भर इच्छाशक्ति का प्रयोग करने की शक्ति भी मिलेगी, ताकि आप सचमुच महत्वपूर्ण चीज़ों के प्रति अपनी अखंडता बनाये रखें।

परंतु चूँकि आप सर्वज्ञ नहीं हैं, इसलिये आप हमेशा पहले से ही यह नहीं जान सकते कि सचमुच महत्वपूर्ण क्या है। चाहे आप सप्ताह को कितनी ही सावधानी से व्यवस्थित कर लें, फिर भी ऐसे मौक़े आयेंगे, जब सिद्धांत-केंद्रित व्यक्ति के रूप में आपको अपने शेड्यूल के बजाय किसी उच्चतर जीवनमूल्य को वरीयता देने की आवश्यकता महसूस होगी। चूँकि आप सिद्धांत-केंद्रित हैं, इसलिये आप शांति के आंतरिक एहसास के साथ ऐसा कर सकते हैं।

एक बार की बात है, मेरा एक पुत्र समयसारिणी और कार्य-कुशलता पर अमल करने में गहराई से जुटा हुआ था। एक दिन उसका शेड्यूल बहुत व्यस्त था, जिसमें हर गतिविधि के लिये मिनट-मिनट का बँटवारा था। इसमें बाक़ी कामों के अलावा कुछ पुस्तकें लाना, अपनी कार धोना और अपनी गर्लफ़्रेंड कैरोल को “छोड़ना” शामिल था।

हर काम समय-सारिणी के अनुसार हुआ, जब तक कि बात कैरोल पर नहीं पहुँची। वे लंबे समय से डेटिंग कर रहे थे और वह आख़िरकार इस नतीजे पर पहुँचा था कि इस रिश्ते के सफल होने की संभावना नहीं है। इसलिये अपनी कार्य-कुशलता के मॉडल के अनुरूप उसने कैरोल से टेलीफ़ोन पर बात करने के लिये समय-सारिणी में पंद्रह मिनट निर्धारित किये थे।

परंतु यह ख़बर सुनकर कैरोल को ज़बर्दस्त मानसिक आघात लगा। डेढ़ घंटे बाद भी मेरा पुत्र उसके साथ बहुत ही भावनात्मक चर्चा में डूबा हुआ था। इसके बाद भी एक ही मुलाक़ात पर्याप्त नहीं थी। यह स्थिति उन दोनों

के लिये ही बहुत कुंठाजनक अनुभव साबित हुई।

एक बार फिर मैं यह कहना चाहूँगा कि आप व्यक्तियों के साथ **कार्य-कुशलता** के बारे में नहीं सोच सकते। आप व्यक्तियों के साथ **प्रभावकारिता** के बारे में सोचते हैं और वस्तुओं के साथ कार्य-कुशलता के बारे में। मैंने किसी असहमत या अप्रिय व्यक्ति के साथ "कार्य-कुशल" होने की कोशिश की है, परंतु उससे ज़रा भी फ़ायदा नहीं हुआ। मैंने किसी समस्या को सुलझाने के लिये किसी बच्चे या कर्मचारी को दस मिनट का "क्वालिटी टाइम" देने की कोशिश की है, परंतु अंततः यह पाया है कि इस तरह की "कार्य-कुशलता" नई समस्याएँ पैदा कर देती है और शायद ही कभी गहनतम चिंता को दूर कर पाती है।

मैंने बहुत से माता-पिताओं को देखा है (ख़ास तौर पर छोटे बच्चों की माताओं को) जो बहुत कुछ हासिल करना चाहते हैं, परंतु अक्सर कुंठित हो जाते हैं। उन्हें ऐसा लगता है कि उनका सारा दिन छोटे बच्चों की ज़रूरतों को पूरा करने में ही चला जाता है। यह याद रखें, कुंठा हमारी अपेक्षाओं से उत्पन्न होती है और हमारी अपेक्षायें अक्सर हमारे अपने जीवनमूल्यों और प्राथमिकताओं के बजाय सामाजिक दर्पण का प्रतिबिंब होती हैं।

परंतु अगर दूसरी आदत आपके दिलोदिमाग़ के भीतर गहराई से स्थित है, तो आप अधिक उच्च जीवनमूल्यों से संचालित हो रहे हैं। आप अखंडता के साथ अपने शेड्यूल को उन जीवनमूल्यों के अधीन रख सकते हैं। आप ख़ुद को ढाल सकते हैं, आप लचीले हो सकते हैं। जब आप अपने शेड्यूल को पूरा नहीं कर पाते या आपको इसे बदलना पड़ता है, तब आपको अपराधबोध नहीं होता।

चौथी पीढ़ी की प्रगति

तीसरी पीढ़ी के टाइम मैनेजमेंट उपकरणों के प्रयोग का लोग कई कारणों से प्रतिरोध करते हैं। उनमें से एक कारण यह है कि वे सहजता खो देते हैं, कठोर हो जाते हैं और उनमें लचीलापन नहीं रहता। वे व्यक्तियों के बजाय शेड्यूल को ऊपर रखते हैं, क्योंकि मैनेजमेंट की तीसरी पीढ़ी का कार्य-कुशलता का पैरेडाइम इस सिद्धांत के सामंजस्य में नहीं है कि **व्यक्ति वस्तुओं से अधिक महत्वपूर्ण होते हैं।**

चौथी पीढ़ी का उपकरण इस सिद्धांत को पहचानता है। इसके अलावा यह उपकरण यह भी पहचानता है कि कार्य-कुशलता के बजाय प्रभावकारिता के संदर्भ में आपको जिस पहले व्यक्ति के बारे में विचार करने की ज़रूरत है, वह आप ख़ुद हैं। यह आपको क्वाड्रैन्ट II में समय बिताने, अपने जीवन को समझने तथा उसे सिद्धांतों पर केंद्रित करने के लिये प्रोत्साहित करता है। यह आपको प्रोत्साहित करता है कि आप उन उद्देश्यों और जीवनमूल्यों को स्पष्ट अभिव्यक्ति दें, जिनके द्वारा आप अपने दैनिक निर्णयों को संचालित करवाना चाहते हों। यह आपके जीवन को संतुलित बनाने में आपकी मदद करता है। सप्ताह की पृष्ठभूमि में समय को व्यवस्थित करने और शेड्यूल बनाने के माध्यम से यह दैनिक योजना की सीमाओं से ऊपर उठने में आपकी मदद करता है। और जब किसी उच्चतर जीवनमूल्य का उस चीज़ से संघर्ष होता है, जिसकी आपने योजना बनाई है, तो यह आपको शक्ति देता है कि आप अपनी आत्म-जागरूकता और विवेक का प्रयोग करें तथा उन सिद्धांतों और उद्देश्यों के प्रति अखंड बने रहें, जिन्हें आपने सबसे महत्वपूर्ण माना है। सड़क के नक़्शे का प्रयोग करने के बजाय आप कम्पास का प्रयोग कर रहे हैं।

आत्म-प्रबंधन की चौथी पीढ़ी पाँच महत्वपूर्ण तरीक़ों से तीसरी पीढ़ी से अधिक उन्नत है।

1. **यह सिद्धांत-केंद्रित है।** क्वाड्रैन्ट II को सिर्फ़ मौखिक महत्व देने के बजाय यह केंद्रीय पैरेडाइम की रचना करती है, जो आपको अपने समय को सचमुच महत्वपूर्ण और प्रभावकारी संदर्भ में देखने की शक्ति देता है।

2. **यह विवेक द्वारा निर्देशित है।** यह आपको अवसर देती है कि आप अपनी सर्वश्रेष्ठ योग्यता के अनुसार अपने जीवन को गहनतम जीवनमूल्यों के तालमेल में व्यवस्थित करें। परंतु यह आपको यह स्वतंत्रता भी देती है कि आप शांत रहते हुए अपने शेड्यूल को अपने जीवनमूल्यों के अधीन रख सकें।

3. **यह आपके अनूठे मिशन (लक्ष्य) को परिभाषित करती है, जिसमें जीवनमूल्य और दीर्घकालीन लक्ष्य शामिल हैं।** यह आपके दिन बिताने के तरीक़े को दिशा और उद्देश्य देती है।

4. **यह भूमिकाओं को पहचानकर** और हर महत्वपूर्ण भूमिका में साप्ताहिक लक्ष्य व गतिविधियाँ निर्धारित करके जीवन को संतुलित बनाने में आपकी मदद करती है।

5. **यह साप्ताहिक व्यवस्था के माध्यम से अधिक व्यापक संदर्भ प्रदान करती है** (जिसमें

आवश्यकतानुसार दैनिक अनुकूलन किया गया हो।) यह एक दिन के सीमित दृष्टिकोण से ऊपर उठती है और आपकी महत्वपूर्ण भूमिकाओं की समीक्षा के माध्यम से आपको अपने गहनतम जीवनमूल्यों के संपर्क में रखती है।

जिस व्यावहारिक धागे में ये पाँचों प्रगतियाँ पिरोई गई हैं, उस धागे का प्राथमिक फ़ोकस रिश्तों और परिणामों पर होता है; समय पर उसका द्वितीयक या गौण फ़ोकस होता है।

काम सौंपना: पी और पीसी में वृद्धि करना

हम जो भी हासिल करते हैं, काम सौंपकर हासिल करते हैं: या तो समय को सौंपकर या फिर दूसरे लोगों को सौंपकर। अगर हम समय को काम सौंपते हैं, तो हम **कार्य-कुशलता** के संदर्भ में सोचते हैं। अगर हम दूसरे लागों को काम सौंपते हैं, तो हम **प्रभावकारिता** के संदर्भ में सोचते हैं।

कई लोग दूसरों को काम सौंपने से इंकार करते हैं। उन्हें लगता है कि इसमें बहुत ज़्यादा समय और प्रयास की आवश्यकता होती है तथा वे ख़ुद इस काम को ज़्यादा अच्छी तरह से कर सकते हैं। परंतु दूसरों को प्रभावकारी तरीक़े से काम सौंपना शायद सबसे शक्तिशाली हाई-लीवरेज (उच्च-प्रभाव) गतिविधि है।

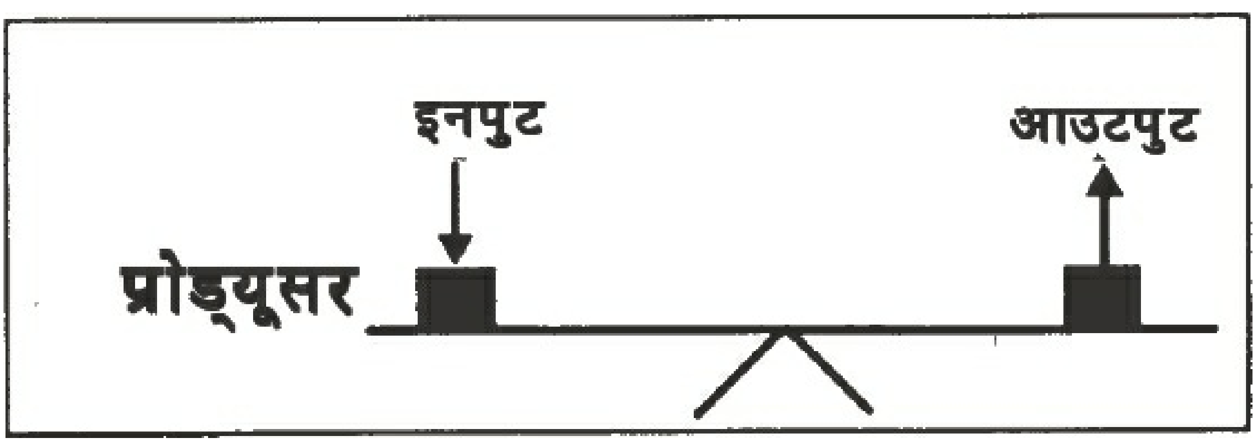
दूसरे योग्य और प्रशिक्षित लोगों को ज़िम्मेदारी सौंपने के बाद आप अपनी ऊर्जा अन्य हाई-लीवरेज गतिविधियों में लगा सकते हैं। काम सौंपने का अर्थ विकास या वृद्धि है, व्यक्तियों के लिये भी और संगठनों के लिये भी। स्वर्गीय जे.सी. पेनी ने कहा था कि उन्होंने सबसे समझदारीपूर्ण निर्णय यह लिया था कि वे “छोड़ देंगे।” यह निर्णय उन्होंने तब लिया, जब उन्हें यह एहसास हुआ कि वे सब कुछ अकेले नहीं सँभाल सकते। बहुत पहले लिये गये इस निर्णय ने उन्हें सैकड़ों स्टोर्स तथा हज़ारों व्यक्तियों के विकास और वृद्धि में सक्षम बनाया।

चूँकि काम सौंपने में दूसरे लोग शामिल होते हैं, इसलिये यह एक सार्वजनिक विजय है और इसे चौथी आदत में भी शामिल किया जा सकता था। परंतु चूँकि हम यहाँ पर व्यक्तिगत मैनेजमेंट के सिद्धांतों पर ध्यान केंद्रित कर रहे हैं, और दूसरों को काम सौंपने की योग्यता मैनेजर तथा आत्मनिर्भर प्रोड्यूसर (उत्पादक) के बीच का प्रमुख अंतर है, इसलिये मैं व्यक्तिगत मैनेजमेंट योग्यता के दृष्टिकोण से काम सौंपने के बारे में विचार कर रहा हूँ।

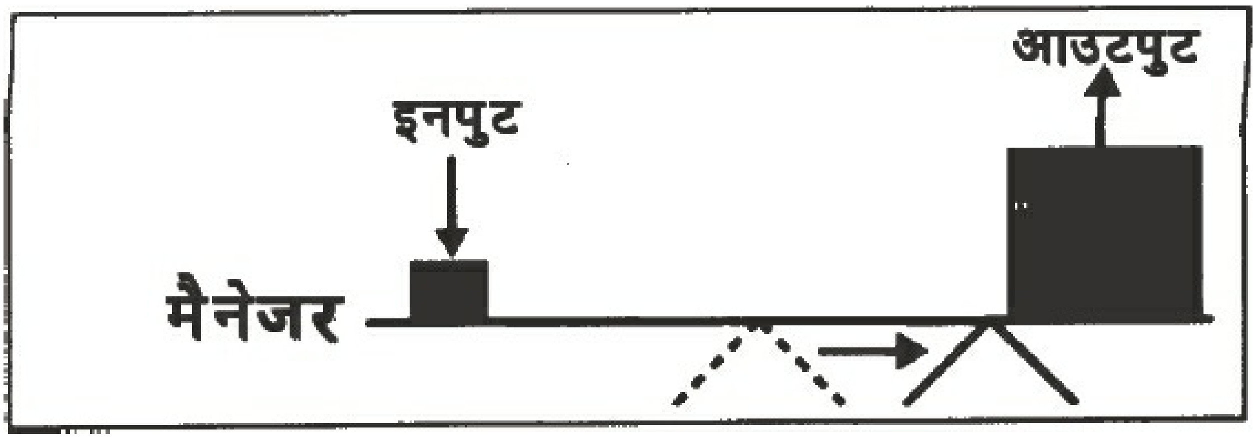
प्रोड्यूसर (उत्पादन करने वाला) वह करता है, जो इच्छित परिणाम या सोने के अंडे हासिल करने के लिये आवश्यक हो। बर्तन साफ़ करने वाला अभिभावक, ब्लूप्रिंट बनाने वाला आर्किटेक्ट या पत्र टाइप करने वाली सेक्रेटरी प्रोड्यूसर है।

परंतु जब कोई व्यक्ति सोने के अंडों का उत्पादन करने के लिये एक सिस्टम बनाता है, लोगों के साथ और लोगों के माध्यम से काम करता है, तब वह व्यक्ति परस्पर-निर्भर अर्थ में मैनेजर बन जाता है। वह अभिभावक मैनेजर है, जो किसी बच्चे को बर्तन धोने का काम सौंपता है। वह आर्किटेक्ट मैनेजर है, जो दूसरे आर्किटेक्ट्स की टीम का प्रमुख होता है। वह सेक्रेटरी ऑफ़िस मैनेजर है, जो दूसरी सेक्रेटरियों और ऑफ़िस के कर्मचारियों को सुपरवाइज़ करती है।

एक प्रोड्यूसर एक घंटे के प्रयास का निवेश करता है और अगर उसकी कार्य-कुशलता में कोई कमी न आये, तो उसे एक इकाई परिणाम मिलता है।



दूसरी तरफ़, एक मैनेजर एक घंटे के प्रयास का निवेश कर सकता है और प्रभावकारी ढंग से काम सौंपकर सौ इकाई परिणामों का उत्पादन कर सकता है।



मैनेजमेंट का मूल काम पहिये को घुमाना है और प्रभावकारी मैनेजमेंट की कुंजी डेलिगेशन या काम सौंपना है।

गोफ़र डेलिगेशन

डेलिगेशन (काम सौंपना) मूलतः दो प्रकार का होता है: “गोफ़र डेलिगेशन” और “स्टुअर्डशिप डेलिगेशन।” गोफ़र डेलिगेशन का अर्थ है “इसके पीछे जाओ, उसके पीछे जाओ, यह करो, वह करो, और जब काम पूरा हो जाये तो मुझे बताओ।” अधिकांश उत्पादकों (प्रोड्यूसर्स) में गोफ़र डेलिगेशन का पैरेडाइम होता है। आपको जंगल में औज़ारों से सफ़ाई करने वाले लोग याद हैं? वे उत्पादक हैं। वे अपनी आस्तीन चढ़ाते हैं और काम पूरा कर देते हैं। अगर उन्हें किसी सुपरवाइज़र या मैनेजर का पद दे दिया जाये, तब भी वे उत्पादक की तरह ही सोचेंगे। उन्हें यह मालूम नहीं होता कि किसी दूसरे व्यक्ति को कोई काम पूरी तरह कैसे सौंपा जाये, ताकि वह व्यक्ति परिणाम हासिल करने के लिये प्रतिबद्ध हो। चूँकि वे विधियों पर ध्यान केंद्रित करते हैं, इसलिये वे परिणामों के लिये ज़िम्मेदार बन जाते हैं।

मैं भी एक बार गोफ़र डेलिगेशन करने लगा था। यह तब की बात है, जब हमारा परिवार वाटर स्कीइंग करने गया था। मेरा पुत्र, जो बहुत अच्छी स्कीइंग करता है, स्कीइंग कर रहा था और मैं नाव चला रहा था। मैंने कैमरा सैन्ड्रा को दिया और उससे कुछ तस्वीरें लेने को कहा।

पहले तो मैंने सैन्ड्रा को हिदायत दी कि वह तस्वीरें लेने के मामले में संयम बरते, क्योंकि हमारे पास ज़्यादा फ़िल्म नहीं बची थी। फिर मुझे एहसास हुआ कि वह कैमरे से अपरिचित थी, इसलिये मैं थोड़ी ज़्यादा स्पष्टता से समझाने लगा। मैंने उसे बताया कि फ़ोटो खींचने से पहले वह इस बात का इंतज़ार करे कि सूर्य नाव के सामने हो और हमारा पुत्र लहर पर कूद रहा हो, मुड़ रहा हो या अपनी कोहनी छू रहा हो।

परंतु कैमरे के साथ उसकी अनुभवहीनता और सीमित फ़िल्म के बारे में मैंने जितना ज़्यादा सोचा, मैं उतना ही ज़्यादा चिंतित हो गया। मैंने आख़िरकार कहा, “देखो सैन्ड्रा, जब मैं तुम्हें इशारा करूँ, तभी बटन दबाना। ठीक है?” और मैं अगले कुछ मिनट तक चीख़ता रहा, “इसकी तस्वीर लो! - इसकी तस्वीर लो! - इसकी तस्वीर मत लेना! - इसकी तस्वीर मत लेना!” मैं डर रहा था कि अगर मैं हर पल मार्गदर्शन नहीं दूँगा, तो काम सही तरीक़े से नहीं हो पायेगा।

यह सच्चा गोफ़र डेलिगेशन था, विधियों की हर क़दम पर निगरानी। कई लोग लगातार इसी तरीक़े से डेलिगेट करते या काम सौंपते हैं। परंतु इससे सचमुच कितना काम हो पाता है? और अगर आप उनके हर क़दम की निगरानी कर रहे हों, तो कितने लोगों को सुपरवाइज़ या मैनेज करना संभव है?

अधिक प्रभावकारी और बेहतर तरीक़ा यह है कि आप दूसरे लोगों को पूरी तरह काम सौंप दें। यह तरीक़ा दूसरे लोगों की आत्म-जागरूकता, कल्पना, विवेक तथा आत्मनिर्भर इच्छा को समझने के पैरेडाइम पर आधारित है।

स्टुअर्डशिप डेलिगेशन

स्टुअर्डशिप डेलिगेशन विधियों के बजाय परिणामों पर ध्यान केंद्रित करता है। यह लोगों को विधि चुनने का विकल्प देता है और उन्हें परिणामों के लिये ज़िम्मेदार बनाता है। इसमें शुरुआत में ज़्यादा समय लगता है, परंतु यह एक अच्छा निवेश है। स्टुअर्डशिप डेलिगेशन के द्वारा आप पहिये को तेज़ी से घुमा सकते हैं और अपने लीवरेज (प्रभाव) को बढ़ा सकते हैं।

स्टुअर्डशिप डेलिगेशन में पाँच क्षेत्र महत्वपूर्ण हैं। अपेक्षाओं के संदर्भ में इन पाँच क्षेत्रों में शुरुआत से ही स्पष्ट आपसी समझ और वचनबद्धता होना चाहिये।

इच्छित परिणाम। स्पष्ट और आपसी समझ बनायें कि क्या करना है। **कैसे** के बजाय **क्या** पर ध्यान केंद्रित करें। विधियों के बजाय परिणामों पर ध्यान केंद्रित करें। समय दें। धैर्य रखें। इच्छित परिणाम की काल्पनिक तस्वीर बनायें। इसे दूसरे व्यक्ति को दिखायें और इसका वर्णन करें। क्वालिटी स्टेटमेंट तैयार करें कि परिणाम कैसे दिखेंगे और कब तक प्राप्त होंगे।

दिशानिर्देश। उन सीमाओं को स्पष्ट करें, जिनके भीतर सामने वाले व्यक्ति को काम करना चाहिये। विधियों के डेलिगेशन से बचने के लिये ये सीमायें न्यूनतम होना चाहिये, परंतु अगर किसी तरह के प्रबल प्रतिबंध हैं, तो उन्हें अवश्य शामिल किया जाना चाहिये। आप यह नहीं चाहेंगे कि व्यक्ति यह सोचे कि जब तक वह लक्ष्यों को हासिल करता है, तब तक उसे पूरी स्वतंत्रता है और इसी कारण वह किसी पुरानी परंपरा या जीवनमूल्य को तोड़ दे। ऐसा करने से पहलशक्ति मर जाती है और यह लोगों को गोफ़र के आधारभूत सूत्र की ओर वापस भेज देता है: "आप मुझे सिर्फ़ यह बता दें कि आप मुझसे क्या करवाना चाहते हैं और मैं वही करूँगा।"

अगर आप उस काम में असफलता के रास्तों को जानते हों, तो उन्हें बता दें। ईमानदार और खुले रहें - सामने वाले को बता दें कि कहाँ दलदल है और कहाँ जंगली जानवर हैं। आप यह नहीं चाहेंगे कि आपको हर दिन पहिये का दुबारा आविष्कार करना पड़े। लोगों को आपकी या दूसरों की ग़लतियों से सीखने दें। संभावित असफलता के रास्तों की ओर इशारा करें और यह बतायें कि क्या **नहीं** करना है, परंतु उन्हें यह न बतायें कि क्या करना **है**। परिणामों की ज़िम्मेदारी उन पर ही छोड़ दें - दिशानिर्देशों के भीतर जो करना आवश्यक हो, वह उन्हें करने दें।

संसाधन। उन मानवीय, वित्तीय, तकनीकी या संगठनात्मक संसाधनों को बता दें, जिनका प्रयोग वह व्यक्ति इच्छित परिणाम हासिल करने के लिये कर सकता है।

जवाबदेही। कार्य-प्रदर्शन के मानदंड तय कर लें, जिनका प्रयोग परिणामों के मूल्यांकन में किया जायेगा। रिपोर्टिंग और मूल्यांकन का समय भी निश्चित कर लें।

परिणाम। यह भी स्पष्ट कर दें कि मूल्यांकन के परिणामस्वरूप अच्छा और बुरा क्या होगा। इसमें इस तरह की चीज़ें शामिल हो सकती हैं, जैसे आर्थिक पुरस्कार, मनोवैज्ञानिक पुरस्कार, भिन्न पद या काम, और संगठन के समूचे मिशन से जुड़े स्वाभाविक परिणाम।

कुछ साल पहले मुझे अपने एक पुत्र के साथ डेलिगेशन का एक रोचक अनुभव हुआ। हम अपने परिवार की मीटिंग कर रहे थे और हमने अपना मिशन स्टेटमेंट दीवार पर टाँग दिया था, ताकि यह सुनिश्चित हो सके कि हमारी योजनायें हमारे जीवनमूल्यों के तालमेल में हैं। परिवार के सभी सदस्य वहाँ मौजूद थे।

मैंने एक बड़ा ब्लैकबोर्ड लटकाया और हमारे लक्ष्य लिखे - वे मुख्य चीज़ें, जो हम करना चाहते थे। उन लक्ष्यों से हमारे काम उत्पन्न हुए। फिर मैंने कहा कि उन कामों को करने के लिये सदस्य स्वेच्छा से ज़िम्मेदारी लें।

मैंने पूछा, “घर की क़िस्त का भुगतान कौन करना चाहता है?” मैंने पाया कि सिर्फ़ मेरा ही हाथ ऊपर था।

“बीमे का भुगतान कौन करना चाहता है? भोजन का? कारों का?” ऐसा लग रहा था जैसे अवसरों पर मेरा सच्चा एकाधिकार था।

“नये बच्चे को दूध कौन पिलाना चाहता है?” यहाँ पर अधिक रुचि दिखाई गई, परंतु इस कार्य के लिये सिर्फ़ मेरी पत्नी ही सचमुच योग्य थी।

जब हम एक के बाद एक कामों पर विचार करते हुए सूची में नीचे उतरते गये, तो यह जल्दी ही स्पष्ट हो गया कि मम्मी-डैडी के पास सप्ताह में साठ घंटे से भी अधिक काम हो गया था। इस पैरेडाइम को ध्यान में रखते हुए कुछ अन्य काम सही स्थिति में आ गये।

मेरे सात वर्षीय पुत्र स्टीफ़न ने स्वेच्छा से लॉन की देखभाल करने की पहल की। उसे सचमुच काम सौंपने से पहले मैंने उसकी संपूर्ण प्रशिक्षण प्रक्रिया शुरू की। मैं उसके दिमाग़ में एक स्पष्ट तस्वीर स्थापित करना चाहता था कि अच्छी तरह देखभाल करने पर लॉन कैसा दिखता है, इसलिये मैं उसे अपने पड़ोसी के यहाँ ले गया।

मैंने कहा, “देखो बेटे, हमारे पड़ोसी का लॉन कितना हरा और साफ़ है? हमारा लक्ष्य यही है: हरा और साफ़। अब अपने लॉन को देखो। वहाँ मिले-जुले रंग दिख रहे हैं? वह ऐसा नहीं है, वह हरा नहीं है। हम हरा और साफ़ चाहते हैं। अब तुम इसे हरा कैसे बनाओगे, यह तुम पर है। तुम इसे जिस तरह से भी करना चाहो, तुम उसके लिये स्वतंत्र हो, सिवाय इसे पेंट करने के। परंतु मैं तुम्हें बता दूँ कि अगर मेरे पास यह काम होता, तो मैं इसे किस तरह करता।”

“आप इसे किस तरह करते, डैडी?”

“मैं फव्वारे को चलाता। परंतु हो सकता है तुम बाल्टियों या होज़ का प्रयोग करना चाहो। इससे मुझे कोई फ़र्क़ नहीं पड़ता। हमें तो सिर्फ़ इस बात की परवाह है कि रंग हरा हो। ठीक है?”

“ठीक है।”

“अब हम ‘साफ़’ के बारे में बात करते हैं, बेटे। साफ़ का मतलब यह है कि चारों तरफ़ कोई कचरा न हो - काग़ज़, रस्सी, डालियाँ या कोई भी ऐसी चीज़, जिससे यह जगह गंदी दिखे। मैं तुम्हें करके बताता हूँ कि ऐसा कैसे किया जाता है। चलो, हम अपने आधे लॉन को इसी समय साफ़ करते हैं और फ़र्क़ देख लेते हैं।”

इसके बाद हमने काग़ज़ के दो थैले उठाये और लॉन के एक हिस्से का कूड़ा-करकट साफ़ कर दिया। “अब इस सिरे को देखो और उस दूसरे सिरे को देखो। अंतर दिख रहा है? इसे साफ़ लॉन कहते हैं।”

“ठहरिये!” वह बोला, “मुझे उस झाड़ी के पीछे एक काग़ज़ दिख रहा है!”

“बहुत बढ़िया! मैं झाड़ी के पीछे पड़े अख़बार के उस टुकड़े को नहीं देख पाया था। तुम्हारी नज़रें बहुत तेज़ हैं, बेटे।

“अब इससे पहले कि तुम यह निर्णय लो कि तुम यह काम करोगे या नहीं, मैं तुम्हें कुछ और बातें बता दूँ। क्योंकि जब तुम इस काम की ज़िम्मेदारी ले लोगे, तो फिर मैं इसे नहीं करूँगा। यह तुम्हारा काम होगा। इसे स्टुअर्डशिप कहा जाता है। स्टुअर्डशिप का अर्थ है ‘विश्वास के साथ काम सौंपना।’ मैं तुम पर विश्वास करता हूँ कि तुम काम को अच्छी तरह से कर दोगे। अब तुम्हारा बॉस कौन होगा?”

“आप, डैडी?”

“नहीं, मैं नहीं। अपने बॉस तुम ख़ुद रहोगे। तुम ख़ुद को आदेश दोगे। तुम्हें कैसा लगता है जब मम्मी-डैडी तुम्हें बार-बार काम करने के लिये टोकते हैं?”

“मुझे अच्छा नहीं लगता।”

“हमें भी यह करना अच्छा नहीं लगता। इससे कई बार बुरी भावना उत्पन्न हो जाती है, है ना? इसलिये अब तुम ख़ुद अपने बॉस हो। अब, ज़रा सोचो कि तुम्हारा सहायक कौन है?”

“कौन?”

“मैं हूँ,” मैंने कहा। “तुम मेरे बॉस हो।”

“मैं?”

“बिलकुल ठीक। परंतु मदद करने का मेरा समय सीमित है। कई बार मैं बाहर रहता हूँ। परंतु जब मैं यहाँ पर रहूँ, तो तुम मुझे बता देना कि मैं किस तरह मदद कर सकता हूँ। जो भी तुम मुझसे करने को कहोगे, मैं करूँगा।”

“ठीक है!”

"अब ज़रा सोचो कि तुम्हारा मूल्यांकन कौन करेगा।"
"कौन?"
"तुम ख़ुद अपना मूल्यांकन करोगे।"
"मैं करूँगा?"
"हाँ। सप्ताह में दो बार हम दोनों लॉन में चारों तरफ़ टहलेंगे और तुम मुझे बताओगे कि काम कैसा चल रहा है। तुम किस तरह मूल्यांकन करोगे?"
"हरा और साफ़।"
"बिलकुल ठीक!"
मैंने उन दो शब्दों के साथ उसे दो सप्ताह तक प्रशिक्षित किया, तब कहीं जाकर मुझे महसूस हुआ कि वह उस काम को सँभालने के लिये तैयार था। अंततः वह बड़ा दिन आ गया।
"क्या सौदा पक्का है, बेटा?"
"बिलकुल पक्का।"
"काम क्या है?"
"हरा और साफ़।"
"हरा क्या है?"
उसने हमारे आँगन को देखा, जो अब बेहतर दिखना शुरू हो गया था। फिर उसने पड़ोसी के लॉन की तरफ़ इशारा किया। "उनके लॉन का रंग।"
"साफ़ क्या है?"
"कोई कचरा नहीं।"
"बॉस कौन है?"
"मैं हूँ।"
"सहायक कौन है?"
"आप हैं, जब आपके पास समय हो।"
"मूल्यांकन कौन करेगा?"
"मैं। हम सप्ताह में दो बार चारों तरफ़ टहलेंगे और मैं आपको बताऊँगा कि काम कैसा चल रहा है।"
"और हमारा लक्ष्य क्या है?"
"हरा और साफ़।"
उस समय मैंने किसी तरह के भुगतान का ज़िक्र नहीं किया था। परंतु इस तरह की स्टुअर्डशिप के साथ मैं भुगतान जोड़ने में भी नहीं हिचकता।
दो सप्ताह और दो शब्द। मैंने सोचा कि वह तैयार था।
यह शनिवार की बात है। उस दिन उसने कुछ नहीं किया। रविवार ... कुछ नहीं। सोमवार... कुछ नहीं। जब मैं मंगलवार को काम पर जाने के लिये पोर्च से बाहर निकला, तो मैंने अपने पीले और गंदे लॉन को देखा। जुलाई का गर्म सूरज ऊपर की तरफ़ बढ़ रहा था। मैंने सोचा, "निश्चित रूप से वह आज यह काम करेगा।" मैं शनिवार को तो उचित ठहरा सकता था, क्योंकि उसी दिन हमारा समझौता हुआ था। मैं रविवार को भी उचित ठहरा सकता था, क्योंकि रविवार दूसरे कामों के लिये था। परंतु मैं सोमवार को उचित नहीं ठहरा सकता था। और आज मंगलवार हो गया था। निश्चित रूप से वह आज यह काम कर देगा। गर्मियों के दिन थे। उसके पास करने के लिये और काम भी क्या है?
पूरे दिन मुझसे सब्र नहीं हुआ। मैं घर लौटकर देखना चाहता था कि क्या हुआ था। जब मैं मोड़ पर मुड़ा, तो मुझे वही दृश्य दिखा, जो मैं सुबह छोड़कर गया था। और मेरा बेटा सड़क के उस पार पार्क में खेल रहा था।
इसे किसी तरह स्वीकार नहीं किया जा सकता था। दो सप्ताह के प्रशिक्षण और इतने सारे वायदों के बाद मैं यह देखकर विचलित हो गया और मोहभंग की अवस्था में आ गया। हमने लॉन पर बहुत मेहनत की थी, गर्व और धन का निवेश किया था और मैं देख सकता था कि वह सब बर्बाद हो रहा था। इसके अलावा, मेरे पड़ोसी का लॉन साफ़-सुथरा तथा सुंदर था और हमारी स्थिति अब शर्मनाक होती जा रही थी।
मैं दुबारा गोफ़र डेलिगेशन की ओर लौटने के लिये तैयार था। बेटे, तुम इधर आओ और इस कचरे को अभी

हाल उठाओ वरना! मैं जानता था कि मैं उस तरीक़े का इस्तेमाल करके सोने का अंडा तो पा सकता था। परंतु मुर्गी का क्या होगा? उसकी आंतरिक प्रतिबद्धता का क्या होगा?

इसलिये मैंने झूठी मुस्कान लाते हुए सड़क के पार चीख़ते हुए कहा, “हलो, बेटा। सब कैसा चल रहा है?”

“अच्छा!” उसने जवाब दिया।

“लॉन का काम कैसा चल रहा है?” मैं जानता था कि जिस पल मैंने यह कहा, उसी पल मैंने अपने समझौते को तोड़ दिया था। यह जवाबदेही का वह तरीक़ा नहीं था, जो हमने तय किया था। हम इस बात पर सहमत नहीं हुए थे।

इसलिये उसने भी इसे तोड़ने को न्यायोचित समझा। “बढ़िया, डैडी।”

मैंने अपनी जीभ दाँतों में दबाई और डिनर के बाद तक इंतज़ार किया। फिर मैंने कहा, “बेटा, अब हम वह करते हैं, जिस पर हम सहमत हुए थे। हम लॉन में इकट्ठे घूमते हैं और तुम मुझे बता सकते हो कि तुम्हारी स्टुअर्डशिप में काम कैसा चल रहा है।”

जब हम दरवाज़े से बाहर निकले, तो उसकी ठुड्डी काँपने लगी। उसकी आँखों में आँसू उमड़ आये और जब तक हम लॉन के बीच में पहुँचे, वह सिसकने लगा।

“यह बहुत मुश्किल है, डैडी!”

क्या बहुत मुश्किल है? मैंने सोचा। तुमने एक भी काम नहीं किया है! परंतु मैं जानता था कि क्या मुश्किल था - आत्म-प्रबंधन, ख़ुद की निगरानी। इसलिये मैंने कहा, “क्या कोई ऐसी चीज़ है, जिसमें मैं तुम्हारी मदद कर सकता हूँ?”

उसने पूछा, “क्या आप मेरी मदद करेंगे, डैडी?”

“हमारा समझौता क्या था?”

“आपने कहा था कि जब आपके पास समय होगा, तब आप मेरी मदद करेंगे।”

“मेरे पास समय है।”

यह सुनते ही वह दौड़ता हुआ घर के अंदर गया और वापस लौटते समय उसके हाथ में दो थैले थे। उसने मुझे एक थैला थमाया। “क्या आप वहाँ पर पड़ा कचरा उठायेंगे?” उसने शनिवार रात की दावत के कचरे की तरफ़ इशारा करते हुए कहा। “इससे मुझे बहुत चिढ़ होती है!”

मैंने वह काम किया। जो भी उसने मुझसे करने को कहा, मैंने बिलकुल वही किया। और तब जाकर उसने अपने दिल में समझौते पर मोहर लगाई। यह उसका लॉन था, उसकी स्टुअर्डशिप थी।

उसने उस पूरी गर्मी में मुझसे सिर्फ़ दो या तीन बार और मदद माँगी। उसने लॉन की अच्छी देखभाल की। मेरी स्टुअर्डशिप में लॉन जितना हरा और साफ़ रहता था, उसने लॉन को उससे ज़्यादा हरा और साफ़ रखा। अगर उसके भाई-बहन चुइंगम का रैपर तक लॉन में छोड़ देते थे, तो वह उन्हें फटकार लगाता था।

विश्वास मानवीय प्रेरणा का सर्वोच्च रूप है। यह लोगों के सर्वश्रेष्ठ स्वरूप को बाहर निकालता है। परंतु इसमें समय और धैर्य की ज़रूरत होती है। और इसमें लोगों को प्रशिक्षित तथा विकसित करने की आवश्यकता भी होती है, ताकि उनकी दक्षता उस विश्वास के स्तर तक ऊपर उठ सके।

मुझे विश्वास है कि अगर स्टुअर्डशिप डेलिगेशन सही ढंग से किया जाये, तो इससे दोनों ही पक्षों को लाभ होता है और अंततः बहुत कम समय में बहुत अधिक काम हो जायेगा। मुझे विश्वास है कि वह परिवार अच्छी तरह व्यवस्थित है, जिसका समय कार्यों के प्रभावकारी डेलिगेशन में बिताया जाता है, जिसमें काम को इस तरह बाँटा जाता है कि हर व्यक्ति अपना सारा काम दिन के एक घंटे में कर सके। परंतु इसमें सिर्फ़ उत्पादन या काम करने की नहीं, बल्कि प्रबंधन करने की इच्छा की आंतरिक क्षमता की ज़रूरत होती है। ध्यान का केंद्र कार्य-कुशलता पर नहीं, बल्कि प्रभावकारिता पर होता है।

निश्चित रूप से आप कमरे की सफ़ाई बच्चे से बेहतर ढंग से कर सकते हैं, परंतु मुख्य बात यह है कि आप बच्चे को यह करने के लिये सशक्त बनाना चाहते हैं। इसमें समय लगता है। आपको प्रशिक्षण और विकास में शामिल होना पड़ेगा। इसमें समय तो लगता है, परंतु आगे चलकर यह समय कितना मूल्यवान निवेश साबित होगा! लंबे समय में इससे आपका बहुत सा समय बच जायेगा।

साप्ताहिक वर्कशीट

भूमिकायें	लक्ष्य

आरी की धार तेज़ करना

भौतिक ______

मानसिक ______

आध्यात्मिक ______

सामाजिक/भावनात्मक ______

सप्ताह	रविवार	सोमवार
साप्ताहिक प्राथमिकतायें	आज की प्राथमिकतायें	
	अपॉइंटमेंट्स / वायदे	
	8	8
	9	9
	10	10
	11	11
	12	12
	1	1
	2	2
	3	3
	4	4
	5	5
	6	6
	7	7
	8	8
	शाम	शाम

मंगलवार	बुधवार	गुरुवार	शुक्रवार	शनिवार
आज की प्राथमिकतायें				
अपॉइंटमेंट्स / वायदे				
8	8	8	8	8
9	9	9	9	9
10	10	10	10	10
11	11	11	11	11
12	12	12	12	12
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
6	6	6	6	6
7	7	7	7	7
8	8	8	8	8
शाम	शाम	शाम	शाम	शाम

इस नीति में डेलिगेशन का एक बिलकुल नया पैरेडाइम शामिल है। परिणामस्वरूप, यह संबंध की प्रकृति बदल देता है: स्टुअर्ड अपना बॉस ख़ुद बन जाता है और विवेक द्वारा शासित होता है, जिसमें समझौते के अनुसार निर्धारित इच्छित परिणामों के प्रति वचनबद्धता शामिल है। उन इच्छित परिणामों को हासिल करने के लिये सही सिद्धांतों के सामंजस्य में जो भी करना आवश्यक होता है, उसकी रचनात्मक ऊर्जा भी स्टुअर्डशिप डेलिगेशन से प्राप्त होती है।

स्टुअर्डशिप डेलिगेशन में निहित सिद्धांत सही हैं और हर तरह के व्यक्ति या स्थिति पर लागू किये जा सकते हैं। अपरिपक्व लोगों के साथ आप कम इच्छित परिणाम निर्धारित करते हैं और अधिक दिशानिर्देश देते हैं, अधिक संसाधन देते हैं, जवाबदेही की अधिक चर्चायें करते हैं और तात्कालिक परिणामों की अपेक्षा करते हैं। अधिक परिपक्व लोगों के साथ आप अधिक चुनौतीपूर्ण इच्छित परिणाम चाहते हैं, कम दिशानिर्देश देते हैं, जवाबदेही की चर्चायें कम करते हैं और कम मापने परंतु अधिक समझने योग्य मानदंड निर्धारित करते हैं।

प्रभावकारी डेलिगेशन प्रभावकारी मैनेजमेंट का सर्वश्रेष्ठ सूचक शायद इसलिये है, क्योंकि यह व्यक्तिगत और संगठनात्मक दोनों ही विकासों के लिये आधारभूत है।

क्वाड्रैन्ट II पैरेडाइम

डेलिगेशन द्वारा ख़ुद के या दूसरों के प्रभावकारी मैनेजमेंट की कुंजी किसी तकनीक उपकरण या बाहरी तत्व में नहीं है। यह आंतरिक है। यह क्वाड्रैन्ट II के पैरेडाइम में है, जो आपको सशक्त बनाता है कि आप अत्यावश्यकता के बजाय महत्व के लेंस से देखें।

मैंने परिशिष्ट ब में एक अभ्यास शामिल किया है, जिसका शीर्षक है, “ऑफ़िस में क्वाड्रैन्ट II का एक दिन।” यह आपको बिज़नेस की पृष्ठभूमि में यह देखने में समर्थ बनायेगा कि यह पैरेडाइम आपकी प्रभावकारिता को कितने सशक्त रूप से प्रभावित कर सकता है।

जब आप क्वाड्रैन्ट II का पैरेडाइम विकसित करने पर काम करेंगे, तो आप अपने जीवन के हर सप्ताह को व्यवस्थित करने और उस पर अमल करने की अपनी योग्यता बढ़ा लेंगे। आप अपने सप्ताह को अपनी गहनतम प्राथमिकताओं के चारों ओर व्यवस्थित करेंगे और अपने शब्दों के अनुरूप जियेंगे। आप अपने जीवन के प्रभावकारी मैनेजमेंट के लिये किसी दूसरे व्यक्ति या वस्तु पर निर्भर नहीं होंगे।

रोचक बात यह है कि सभी सात आदतें क्वाड्रैन्ट II में हैं। हर आदत मूलभूत रूप से महत्वपूर्ण चीज़ों से ताल्लुक़ रखती है, जिन पर अगर नियमित रूप से अमल किया जाये, तो वे हमारे जीवन में ज़बर्दस्त सकारात्मक अंतर ला सकती हैं।

अमल में लाने के सुझाव:

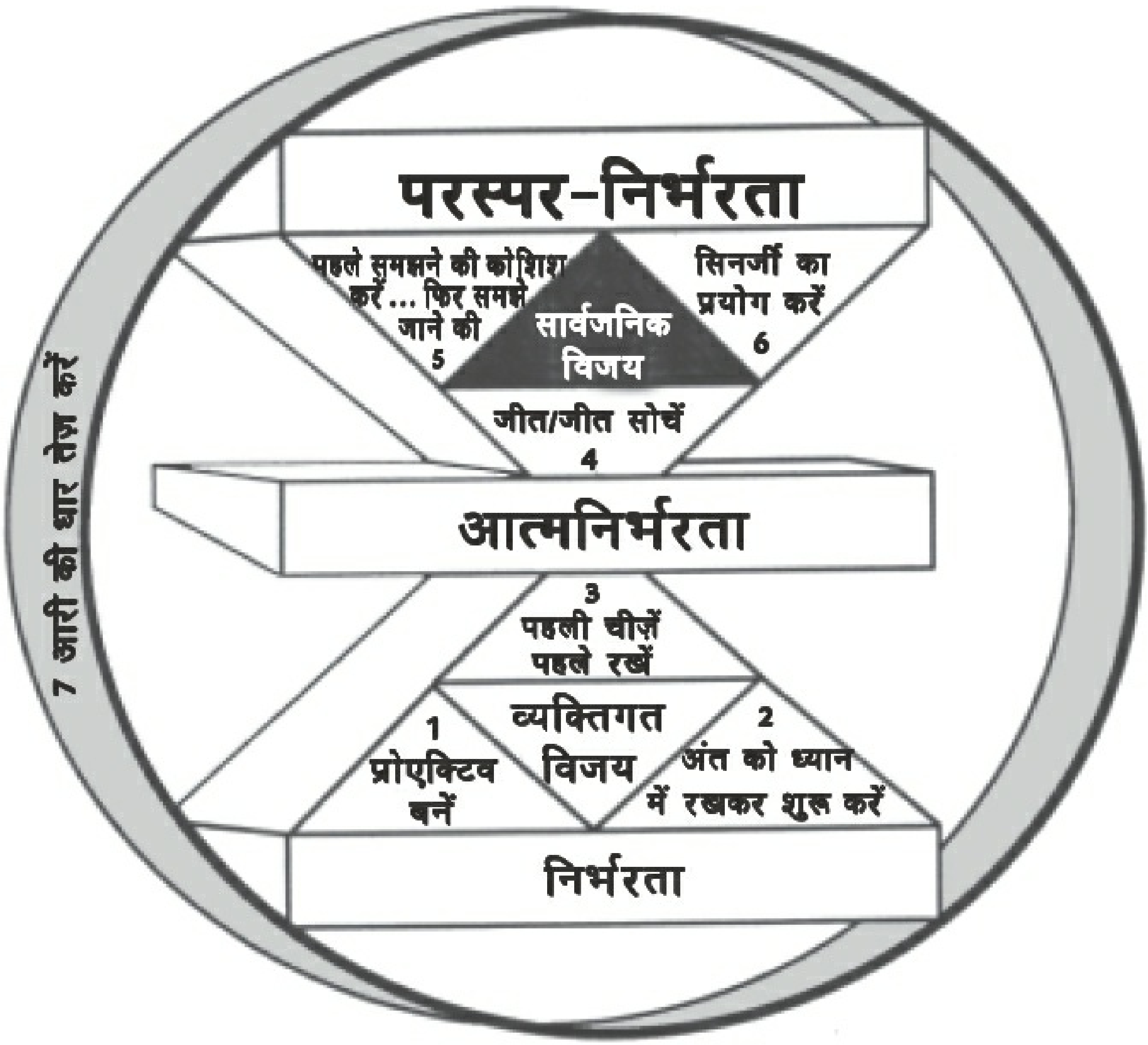
1. क्वाड्रैन्ट II की किसी एक गतिविधि को पहचानें, जिसकी आपने अपने जीवन में उपेक्षा की है - कोई ऐसी गतिविधि, जिसे अच्छी तरह करने से व्यक्तिगत और व्यावसायिक रूप से आपके जीवन पर महत्वपूर्ण प्रभाव पड़ेगा। इसे लिख लें और इस पर अमल करने का संकल्प लें।
2. टाइम मैनेजमेंट का मैट्रिक्स खींचें और यह अनुमान लगाने की कोशिश करें कि आप हर क्वाड्रैन्ट में अपना कितने प्रतिशत समय बिताते हैं। फिर तीन दिनों तक अपने समय का लेखा-जोखा पंद्रह मिनट के टुकड़ों में रखें। आपका अनुमान कितना सही था? क्या आप अपने समय बिताने के तरीक़े से संतुष्ट हैं? आपको कौन से परिवर्तन करने की आवश्यकता है?
3. उन ज़िम्मेदारियों की सूची बनायें, जिन्हें आप दूसरों को सौंप सकते हैं और उन लोगों की भी, जिन्हें आप काम सौंप सकते हैं या जिन्हें इन क्षेत्रों में ज़िम्मेदार होने का प्रशिक्षण दे सकते हैं। यह निर्धारित करें कि डेलिगेशन या प्रशिक्षण की प्रक्रिया शुरू करने के लिये किन चीज़ों की ज़रूरत है।
4. अपने अगले सप्ताह को व्यवस्थित करें। उस सप्ताह के लिये अपनी भूमिकाओं और लक्ष्यों को लिखें। फिर

लक्ष्यों को एक विशिष्ट कार्य योजना में बदल लें। सप्ताह के अंत में यह मूल्यांकन करें कि आपकी योजना ने आपके गहरे जीवनमूल्यों और उद्देश्यों को कितनी अच्छी तरह आपके दैनिक जीवन में उतारा है तथा आप उन जीवनमूल्यों और उद्देश्यों के प्रति किस सीमा तक अखंड रहे हैं।

5. ख़ुद को साप्ताहिक आधार पर व्यवस्थित करने का संकल्प लें और इसे करने के लिये एक नियमित समय निश्चित करें।
6. अपने वर्तमान योजना उपकरण को या तो चौथी पीढ़ी के उपकरण में बदल लें या फिर इस तरह के उपकरण को प्राप्त करने की व्यवस्था करें।
7. क्वाड्रैन्ट II के पैरेडाइम के प्रभाव की अधिक गहरी समझ के लिये “ऑफ़िस में क्वाड्रैन्ट II का एक दिन” (परिशिष्ट ब) पूरा पढ़ें।

खंड तीन

सार्वजनिक विजय



परस्पर-निर्भरता के पैरेडाइम्स

विश्वास के बिना मित्रता नहीं हो सकती और अखंडता के बिना विश्वास।

• सेम्युअल जॉनसन

सार्वजनिक विजय के क्षेत्र में जाने से पहले हमें याद रखना चाहिये कि प्रभावकारी परस्पर-निर्भरता सिर्फ़ सच्ची आत्मनिर्भरता की नींव पर ही बनाई जा सकती है। व्यक्तिगत विजय सार्वजनिक विजय से पहले आती है। बीजगणित कैलकुलस से पहले आता है।

अब हम पीछे मुड़कर देखते हैं और यह निर्धारित करने के लिये मैदान का सर्वेक्षण करते हैं कि हम जहाँ रह चुके हैं और हम जहाँ हैं, उससे हम जहाँ जा रहे हैं किस तरह संबंधित है। ऐसा करने पर हमें स्पष्ट दिखाई देता है कि हम जहाँ हैं, वहाँ तक हम उस रास्ते पर चले बिना नहीं आ सकते थे, जिस पर चलकर हम यहाँ तक पहुँचे हैं। इस मैदान में अन्य कोई रास्ते नहीं हैं; कोई शॉर्टकट नहीं हैं। इस मैदान में पैराशूट से उतरने का कोई उपाय नहीं है। सामने जो परिदृश्य (landscape) है, वह उन लोगों के टूटे संबंधों के टुकड़ों से भरा हुआ है, जिन्होंने ऐसी कोशिश की थी। संबंधों को बनाये रखने के लिये जो परिपक्वता और चारित्रिक शक्ति आवश्यक थी, उसके बिना उन्होंने प्रभावकारी संबंधों में कूदने की कोशिश की थी।

परंतु आप ऐसा कर ही नहीं सकते। आपको इस रास्ते पर यात्रा करना ही होगी। जब तक आप ख़ुद के साथ सफलता की क़ीमत न चुका दें, तब तक आप दूसरे लोगों के साथ सफल नहीं हो सकते।

कुछ साल पहले मैं ओरेगॉन के तट पर एक सेमिनार कर रहा था। वहाँ एक आदमी मेरे पास आकर बोला, “आप जानते हैं स्टीफ़न, सच कहूँ तो मुझे इन सेमिनारों में मज़ा नहीं आता है।” यह सुनते ही मेरा पूरा ध्यान उस पर केंद्रित हो गया।

उसने आगे कहा, “यहाँ बैठे हर व्यक्ति को देखें। इस सुंदर तट को देखें... समुद्र तथा प्रकृति की सुंदरता को देखें। और मैं बस यहाँ बैठा हुआ हूँ और चिंता किये जा रहा हूँ कि रात को मेरी पत्नी फ़ोन पर मुझसे कितनी बुरी तरह से सवाल-जवाब करेगी।

“मैं जब भी घर से बाहर जाता हूँ, तो वह मुझ पर हर बार थर्ड डिग्री का प्रयोग करती है। मैंने नाश्ता कहाँ किया? वहाँ और कौन था? क्या मैं सुबह से दोपहर तक पूरे समय सेमिनार में था? लंच कब हुआ? मैंने लंच के दौरान क्या किया? मैंने दोपहर कैसे बिताई? मैंने शाम को दिल बहलाने के लिये क्या किया? मेरे साथ और कौन था? हमने किस बारे में बातचीत की?

“और वह सचमुच जो चीज़ जानना चाहती है, उसे वह कभी साफ़-साफ़ नहीं पूछती है। दरअसल वह मेरे साथ रहने वाले उस व्यक्ति का नाम जानना चाहती है, जिसे फ़ोन करके वह मेरी बातों की सच्चाई के बारे में तहक़ीक़ात कर सके। वह मेरी नाक में दम किये रहती है। घर से बाहर जाने पर मैं जो भी करता हूँ, उसके बारे में वह सैकड़ों सवाल पूछती है। इससे मेरे पूरे अनुभव का मज़ा किरकिरा हो जाता है। मुझे यह बिलकुल भी अच्छा नहीं लगता।”

वह बहुत दुखी दिख रहा था। कुछ देर तक हमारी चर्चा के बाद उसने एक बहुत रोचक बात कही। उसने थोड़ा झेंपते हुए कहा, “मुझे लगता है वह जानती है कि कौन से सवाल पूछना है। मैं उससे एक ऐसे ही सेमिनार में मिला था... तब मैं किसी और के साथ विवाहित था!”

मैंने उसकी बात में छुपे अर्थ पर विचार किया और फिर कहा, “आप एक तरह से ‘क्विक फ़िक्स’ में हैं, है ना?”

उसने पूछा, “आपका क्या मतलब है?”

“देखिये, आप यह चाहते होंगे कि आप एक पेंचकस लेकर अपनी पत्नी का दिमाग़ खोल दें और उसके नज़रिये को तत्काल बदलकर उसकी नये सिरे से वायरिंग कर दें, है ना?”

उसने भावावेग में आते हुए कहा, “बिलकुल, मैं यही चाहता हूँ कि वह बदल जाये। मेरे विचार से उसका मुझे इस तरह से लगातार परेशान करना ठीक नहीं है।”

“देखो दोस्त,” मैंने कहा, “आप सिर्फ़ चर्चा के माध्यम से उन समस्याओं से बाहर नहीं निकल सकते, जिन्हें आपने अपने व्यवहार से पैदा किया है।”

हम यहाँ एक बहुत नाटकीय और बहुत ही बुनियादी पैरेडाइम परिवर्तन के बारे में चर्चा कर रहे हैं। आप व्यक्तित्व तकनीकों और निपुणताओं के माध्यम से अपने सामाजिक व्यवहार को मधुर बनाने की कोशिश कर सकते हैं, परंतु यह भी हो सकता है कि इस प्रक्रिया में आप अपने अति महत्वपूर्ण चारित्रिक आधार को बहुत छोटा कर दें। बिना जड़ों के आप फल नहीं पा सकते। यह क्रमबद्धता का सिद्धांत है: व्यक्तिगत विजय सार्वजनिक विजय से पहले आती है। आत्म-नियंत्रण और आत्म-अनुशासन ही दूसरों के साथ अच्छे संबंधों की नींव हैं।

कुछ लोग कहते हैं कि किसी दूसरे को पसंद करने से पहले आपको ख़ुद को पसंद करना होता है। मैं सोचता हूँ कि इस विचार में दम है, परंतु अगर आप ख़ुद को जानते ही न हों, अगर आपका ख़ुद पर कोई नियंत्रण या स्वामित्व ही न हो, तो ख़ुद को पसंद करना बहुत मुश्किल होता है। अलबत्ता मनोवैज्ञानिक प्रोत्साहन की तकनीकों से सतही तौर पर कुछ समय के लिये ऐसा किया जा सकता है।

वास्तविक आत्म-सम्मान ख़ुद पर नियंत्रण से और सच्ची आत्मनिर्भरता से आता है, जो पहली, दूसरी और तीसरी आदतों का फ़ोकस है। आत्मनिर्भरता एक उपलब्धि है। परस्पर-निर्भरता का चुनाव सिर्फ़ आत्मनिर्भर लोग ही कर सकते हैं। जब तक हम सच्ची आत्मनिर्भरता हासिल करने के इच्छुक न हों, तब तक मानवीय संबंधों की योग्यतायें विकसित करने की कोशिश मूर्खतापूर्ण है। हम ऐसी कोशिश कर सकते हैं और जब सूरज चमक रहा हो, तो हम कुछ हद तक कामयाब भी हो सकते हैं। परंतु जब मुश्किल समय आता है - और वह ज़रूर आता है - तो हमारे पास वह नींव नहीं होती, जो इन सब चीज़ों को खड़ा रख पाये।

किसी संबंध में सबसे महत्वपूर्ण बात यह नहीं है कि हम क्या कहते या करते हैं, बल्कि यह है कि हम अंदर से क्या हैं। और अगर हमारे शब्द तथा कार्य हमारे आंतरिक केंद्र (चरित्र-आधारित नीतिशास्त्र) के बजाय मानवीय संबंधों की सतही तकनीकों (व्यक्तित्व-आधारित नीतिशास्त्र) से उत्पन्न होते हैं, तो लोग इस छल-कपट को भाँप लेंगे। हम प्रभावकारी परस्पर-निर्भरता के लिये आवश्यक नींव बनाने और उसे बनाये रखने में कामयाब नहीं हो पायेंगे।

जो तकनीकें और निपुणतायें मानवीय संबंधों में सचमुच फ़र्क़ पैदा करती हैं, वे लगभग स्वाभाविक रूप से सच्चे आत्मनिर्भर चरित्र से प्रवाहित होती हैं। इसलिये कोई संबंध बनाना शुरू करने की जगह हमारे भीतर है, हमारे प्रभाव के वृत्त के भीतर, हमारे अपने चरित्र में। जब हम आत्मनिर्भर बन जाते हैं - यानी जब हम प्रोएक्टिव होते हैं, सही सिद्धांतों पर केंद्रित होते हैं, जीवनमूल्यों द्वारा संचालित होते हैं, अपने जीवन की प्राथमिकताओं के चारों ओर अखंडता से जीवन को व्यवस्थित करते हैं तथा उन प्राथमिकताओं पर अमल करते हैं - तभी हम परस्पर-निर्भर बनने का चुनाव कर सकते हैं। तभी हम लोगों के साथ समृद्ध, स्थायी व उत्पादक संबंध बनाने में सक्षम हो सकते हैं।

आगे के मैदान की ओर देखने पर हम पाते हैं कि हम एक बिलकुल नये आयाम में प्रवेश कर रहे हैं। परस्पर-निर्भरता गहरे, समृद्ध और सार्थक संबंधों की संभावनाओं का द्वार खोल देती है। यह ज्यामितीय रूप से (geometrically) बढ़ी हुई उत्पादकता, सेवा और योगदान के अलावा सीखने तथा विकास करने की संभावनाओं का द्वार खोल देती है। परंतु यहीं हम अपने सुख और सफलता की राह में सबसे बड़ी रुकावटों का सामना करते हैं। यहीं पर हमें सबसे ज़्यादा दर्द और कुंठा का एहसास होता है। और हम उस दर्द के बारे में बहुत जागरूक होते हैं, क्योंकि यह बहुत तीव्र होता है।

अपने व्यक्तिगत जीवन में भविष्य-दृष्टि (vision), लीडरशिप या मैनेजमेंट के अभाव के पुराने दर्द के साथ हम अक्सर बरसों तक रह सकते हैं। हम अस्पष्ट रूप से परेशान तथा असहज महसूस करते हैं और कभी-कभार, कम से कम कुछ समय के लिये इस दर्द से राहत पाने के लिये क़दम उठाते हैं। बहरहाल, चूँकि यह दर्द पुराना हो गया है, इसलिये हम इसके आदी हो जाते हैं और इसके साथ जीना सीख लेते हैं।

परंतु जब हमें दूसरों के साथ व्यवहार में समस्याएँ आती हैं, तो हम उस तीव्र दर्द के बारे में बहुत जागरूक होते हैं। यह दर्द इतना तीव्र हो जाता है कि हम इससे पीछा छुड़ाना चाहते हैं।

तब हम इस दर्द को क्विक फ़िक्स उपायों या तकनीकों से दूर करने की कोशिश करते हैं, जो व्यक्तित्व-आधारित नीतिशास्त्र के सतही उपचार (band-aids) हैं। हम यह नहीं समझ पाते कि यह तीव्र दर्द किसी गहरी और पुरानी समस्या से उत्पन्न हुआ है और जब तक हम लक्षणों का उपचार बंद करके समस्या का उपचार शुरू नहीं करेंगे, तब तक हमारी कोशिशों से हमें विपरीत परिणाम ही मिलेंगे। इससे हम अपने पुराने दर्द को सिर्फ़ कुछ समय तक छुपाने में ही सफल होंगे।

जब हम दूसरों के साथ प्रभावकारी व्यवहार के बारे में सोच रहे हैं, तो आइये हम प्रभावकारिता की उस परिभाषा की ओर लौटें, जो हमने पहले बताई थी। हम कह चुके हैं कि यह पी/पीसी संतुलन है तथा मुर्गी और सोने के अंडे की कहानी की मूल अवधारणा है।

परस्पर-निर्भर स्थिति में सोने के अंडे प्रभावकारिता हैं, आश्चर्यजनक सिनर्जी हैं, दूसरों के साथ खुले संवाद और सकारात्मक व्यवहार के द्वारा उत्पन्न परिणाम हैं। इन अंडों को नियमित रूप से पाने के लिये हमें मुर्गी की देखभाल करने की ज़रूरत है। हमें उन संबंधों को बनाने और उनकी परवाह करने की ज़रूरत है, जिनकी वजह से वे परिणाम संभव हुए।

इसलिये अपने सर्वेक्षण बिंदु से नीचे उतरने से पहले और चौथी, पाँचवीं तथा छठी आदतों में प्रवेश करने से पहले मैं आपको एक अवधारणा बताना चाहूँगा। मेरा विश्वास है कि यह परस्पर-निर्भर वास्तविकता में संबंधों का वर्णन करने और पी/पीसी संतुलन को परिभाषित करने का बहुत शक्तिशाली मेटाफ़र (रूपक) है।

भावनात्मक बैंक अकाउंट

हम सब जानते हैं कि बैंक अकाउंट क्या होता है। हम इसमें धन जमा करते हैं और संचित कोष (reserve) बनाते हैं, जिसमें से ज़रूरत पड़ने पर हम धन निकाल सकते हैं। भावनात्मक बैंक अकाउंट एक मेटाफ़र है। यह अकाउंट किसी संबंध में जमा विश्वास के संचित कोष को बताता है। जब आप दूसरे व्यक्ति के साथ होते हैं, तो यह अकाउंट आपको सुरक्षा का एहसास देता है।

अगर मैं आपके साथ अपने भावनात्मक बैंक अकाउंट में शिष्टाचार, दयालुता व ईमानदारी का व्यवहार करके और आपसे किये वायदे निभाकर राशियाँ जमा करता हूँ, तो मैं विश्वास के कोष को बढ़ाता हूँ। आपका मुझ पर विश्वास बढ़ जाता है और ज़रूरत पड़ने पर मैं उस विश्वास का कई बार उपयोग कर सकता हूँ। हो सकता है कि मुझसे ग़लतियाँ भी हो जायें, परंतु विश्वास का स्तर और भावनात्मक कोष उनकी भरपाई कर देगा। हो सकता है कि मैं अपनी बात स्पष्टता से न कह पाऊँ, परंतु फिर भी आप मेरा मतलब समझ जायेंगे। आप मुझे "एक शब्द के लिये दोषी" नहीं मानेंगे। जब विश्वास का अकाउंट समृद्ध होता है, तो संप्रेषण आसान, तुरंत और प्रभावकारी होता है।

परंतु अगर मुझमें अशिष्टता दिखाने, अपमान करने और नीचा दिखाने की आदत है; अगर मुझमें अति प्रतिक्रिया करने, नज़रअंदाज़ करने या स्वेच्छाचारी होने की आदत है; अगर मुझमें आपका विश्वास तोड़ने, आपको धमकाने या आपके जीवन में छोटे-मोटे देवता (little tin god) की भूमिका निभाने की आदत है, तो अंतत: मेरे भावनात्मक बैंक अकाउंट में जितनी रक़म जमा है, मैं उससे अधिक निकाल लेता हूँ। विश्वास का स्तर बहुत कम हो जाता है। इस स्थिति में मैं कितना लचीला रह सकता हूँ?

बिलकुल भी नहीं। मैं बारूदी सुरंगों से भरे ख़तरनाक क्षेत्र में चल रहा होऊँगा। मुझे हर बात कहने से पहले बहुत सावधान रहना पड़ेगा। मुझे हर शब्द को तौलना पड़ेगा। यह तनाव का शहर है, लिखे हुए विवरणों का बंदरगाह (memo haven) है। यह अपनी पीठ सुरक्षित रखना है, राजनीतिक दाँवपेंचों का इस्तेमाल करना है। बहुत से संगठन इससे भरे हुए हैं। बहुत से परिवार इससे भरे हुए हैं। बहुत से विवाह इससे भरे हुए हैं।

अगर विश्वास की राशियाँ लगातार जमा करके उसका बड़ा कोष जमा न किया जाये, तो वैवाहिक रिश्ता कमज़ोर होने लगेगा। समृद्ध व सहज समझ और संप्रेषण की स्थिति के बजाय एक-दूसरे के साथ निभाने की स्थिति बन जाती है, जहाँ दो लोग ठीक-ठाक सम्मानजनक और सहनशील तरीक़े से आत्मनिर्भर जीवनशैलियाँ जीने की कोशिश करते हैं। यह संबंध और भी बिगड़कर शत्रुता तथा रक्षात्मकता का हो सकता है। जब प्रतिक्रिया "लड़ो या भागो" की होती है, तो शाब्दिक युद्ध होते हैं, लोग घर छोड़कर चले जाते हैं, बोलचाल बंद हो जाती है, भावनात्मक

दूरियाँ बढ़ जाती हैं और ख़ुद का दुखड़ा सुनाते रहने का माहौल बन जाता है। इससे अंतत: घर पर शीतयुद्ध का माहौल बन सकता है। इस स्थिति में विवाह सिर्फ़ बच्चों, सेक्स, सामाजिक दबाव व छवि की सुरक्षा के कारण ही बचा रहता है। या फिर इसका अंत अदालतों में खुलेआम लड़ाई में हो सकता है, जहाँ अहं को चकनाचूर करने वाले तलाक़ के कटु कानूनी मुकदमे बरसों तक चलते रह सकते हैं, जिनमें लोग लगातार अपने पूर्व जीवनसाथी के दोष गिनाते रहते हैं।

और यह संसार के उस सबसे अंतरंग, मूल्यवान, आनंददायी, संतुष्टिदायक और उत्पादक संबंध में घटित होता है, जो इस धरती पर दो लोगों के बीच संभव है। पी/पीसी लाइटहाउस हमेशा हमारे सामने रहता है। हम या तो इससे टकराकर ख़ुद को बर्बाद कर सकते हैं या फिर हम इसका प्रयोग मार्गदर्शन करने वाले प्रकाश के रूप में कर सकते हैं।

विवाह जैसे हमारे सबसे निरंतर संबंधों में हमें निरंतर राशियाँ जमा करने की सबसे ज़्यादा ज़रूरत होती है। लगातार होने वाली अपेक्षाओं के कारण पुराना कोष अपने आप कम होता रहता है। मान लीजिये, आपको अचानक हाई स्कूल का कोई पुराना मित्र मिल जाये, जिसे आपने कई सालों से नहीं देखा हो। उसके साथ अपना संबंध आप वहीं से शुरू कर सकते हैं, जहाँ पर आपने उसे छोड़ा था, क्योंकि पहले की जमा राशि अब भी वहाँ मौज़ूद है। परंतु जिन लोगों के साथ आप नियमित रूप से व्यवहार करते हैं, वहाँ अकाउंट्स में निरंतर निवेश करने की ज़्यादा ज़रूरत होती है। कई बार आपकी रोज़मर्रा की बातों के कारण या आपके प्रति उनकी अनुभूति बदलने के कारण अपने आप राशि कम होती जाती है, जिसका आपको पता भी नहीं चलता। यह ख़ास तौर पर परिवार में किशोर पुत्र-पुत्रियों (teenagers) के साथ होता है।

मान लीजिये आपका एक किशोर आयु का पुत्र है और उसके साथ आपका सामान्य वार्तालाप कुछ इस तरह का होता है, “अपना कमरा साफ़ करो। अपनी शर्ट के बटन लगाओ। रेडियो की आवाज़ धीमी करो। अपने बाल कटाकर आओ। और कचरे को बाहर फेंकना मत भूलना!” लंबे समय तक यही सिलसिला चलता रहे, तो निकाली जाने वाली राशि (विद्ड्रॉअल्स) जमा होने वाली राशि (डिपॉज़िट्स) से बहुत ज़्यादा हो जायेगी।

अब मान लीजिये, यह पुत्र कुछ ऐसे महत्वपूर्ण निर्णय लेने जा रहा है, जो उसके पूरे जीवन को प्रभावित करेंगे। परंतु विश्वास का स्तर इतना कम है और संवाद की प्रक्रिया इतनी सीमित, मशीनी और असंतोषजनक है कि वह आपसे सलाह माँगने के लिये उत्सुक नहीं होगा। हो सकता है आपके पास उसकी मदद करने के लिये पर्याप्त ज्ञान और बुद्धि हो, परंतु चूँकि आपने अकाउंट में जितना जमा किया था, उससे बहुत ज़्यादा निकाल लिया है, इसलिये वह अल्पकालीन भावनात्मक दृष्टिकोण से अपने निर्णय लेगा, जिसके दीर्घकाल में बहुत से नकारात्मक परिणाम हो सकते हैं।

इन नाज़ुक मुद्दों पर संवाद करने के लिये आपको सकारात्मक संतुलन की आवश्यकता है। आप क्या करते हैं?

अगर आप संबंध में डिपॉज़िट करना शुरू कर दें, तो क्या होगा? शायद आपको उसके प्रति अपनी परवाह दर्शाने का अवसर मिल सकता है - जैसे अगर उसकी रुचि स्केटबोर्डिंग में है, तो घर में स्केटबोर्डिंग की पत्रिका लाना, या जब वह किसी प्रोजेक्ट पर काम कर रहा हो, तो उसके पास जाकर उसकी मदद का प्रस्ताव रखना। शायद आप उसे अपने साथ फ़िल्म दिखाने या आइसक्रीम खिलाने के लिये बाहर ले जा सकते हैं। आप संभवत: जो सबसे महत्वपूर्ण डिपॉज़िट कर सकते हैं, वह है उसकी बात को पूरे ध्यान से सिर्फ़ सुनना, बशर्ते उसकी बात सुनते समय आप मूल्यांकन न करें, भाषण न दें या उसकी कही बातों में अपनी आत्मकथा को पढ़ने की कोशिश न करें। सिर्फ़ सुनें और समझने की कोशिश करें। उसे महसूस करने दें कि आप उसकी परवाह करते हैं और उसे व्यक्ति के रूप में स्वीकार करते हैं।

हो सकता है कि वह शुरू में कोई प्रतिक्रिया ही व्यक्त न करे। हो सकता है उसके मन में यह शंका का भाव आ जाये, “डैडी अब किस फिराक में हैं? मम्मी इस बार मुझ पर कौन सी तकनीक आज़मा रही हैं?” परंतु जब वास्तविक डिपॉज़िट होते रहेंगे, तो वे जुड़ने लगेंगे और ओवरड्रॉ की हुई राशि का आँकड़ा कम होने लगेगा।

याद रखें, क्विक फ़िक्स तकनीकें मरीचिका हैं। संबंधों को बनाने और सुधारने में समय लगता है। अगर आप अपने किशोर पुत्र की प्रतिक्रिया के अभाव या उसकी एहसानफ़रामोशी को देखकर अपना धीरज खो बैठते हैं, तो आप बहुत बड़ा विद्ड्रॉअल कर लेते हैं, जिससे आपके सारे अच्छे काम पर पानी फिर सकता है। “हमने तुम्हारे लिये इतना कुछ किया है, हमने इतने त्याग किये हैं, इसके बाद तुम इतने एहसानफ़रामोश कैसे हो सकते हो? हम

तुम्हारा भला करने की कोशिश कर रहे हैं और तुम इस तरह व्यवहार कर रहे हो। मुझे इस पर विश्वास नहीं होता!"

धैर्य रखना मुश्किल है। प्रोएक्टिव बनने, अपने प्रभाव के वृत्त पर ध्यान केंद्रित करने और विकसित हो रहे संबंधों को पोषण देने के लिये चरित्र की आवश्यकता होती है। चरित्र न होने पर ही आप "फूलों को उखाड़कर यह देखते हैं कि जड़ें कितनी अच्छी तरह बढ़ रही हैं।"

वास्तविकता यह है कि यहाँ कोई क्विक फ़िक्स काम नहीं करता है। संबंधों को बनाना और सुधारना दीर्घकालीन निवेश है।

छह प्रमुख डिपॉज़िट्स

मेरे हिसाब से छह प्रमुख डिपॉज़िट्स होते हैं, जो भावनात्मक बैंक अकाउंट को समृद्ध बनाते हैं।

व्यक्ति को समझें

सामने वाले को समझने की सच्ची कोशिश करना शायद आपके द्वारा किये जाने वाले सबसे महत्वपूर्ण डिपॉज़िट्स में से एक है। यह हर अन्य डिपॉज़िट की कुंजी है। जब तक आप सामने वाले को समझते नहीं हैं, तब तक आप सचमुच यह नहीं जान पाते कि वह किस चीज़ को डिपॉज़िट मानता है। जिसे आप डिपॉज़िट मान रहे हों - बातें करने के लिये साथ घूमना, इकट्ठे आइसक्रीम खाने बाहर जाना, किसी साझे प्रोजेक्ट पर काम करना - हो सकता है, सामने वाला उसे डिपॉज़िट ही न मान रहा हो। आपकी नज़रों में जो डिपॉज़िट है, वह अगर उसकी गहन रुचियों या आवश्यकताओं के अनुरूप न हो, तो हो सकता है कि वह उसे विद्ड्रॉअल मान रहा हो।

एक व्यक्ति के लिये जीवन में जो सबसे महत्वपूर्ण है, वह दूसरे के लिये सबसे गौण हो सकता है। अगर आपको डिपॉज़िट करना है, तो जो दूसरे व्यक्ति के लिये महत्वपूर्ण है, वह आपके लिये भी उतना ही महत्वपूर्ण होना चाहिये, जितना कि वह व्यक्ति आपके लिये है। मान लीजिये, आप किसी उच्च प्राथमिकता वाले प्रोजेक्ट पर काम कर रहे हों, तभी आपका छह साल का बच्चा आकर किसी ऐसी बात के लिये बाधा डालता है, जो आपको महत्वहीन लगती है, परंतु हो सकता है कि वह उसके लिये बहुत महत्वपूर्ण हो। सामने वाले के जीवनमूल्य को पहचानने और उसके प्रति दुबारा प्रतिबद्ध होने के लिये दूसरी आदत की ज़रूरत होती है। इसके अलावा, आपको मानवीय प्राथमिकता को शेड्यूल से ऊपर रखने की तीसरी आदत की भी ज़रूरत पड़ती है। जो कुछ वह कहना चाहता है, उसके महत्व को स्वीकार करके आप उसके प्रति समझ प्रदर्शित करते हैं, जो एक बड़ा डिपॉज़िट बन जाती है।

मेरा एक दोस्त है, जिसके बेटे को बेसबॉल में बहुत रुचि थी। मेरे मित्र को बेसबॉल में ज़रा भी दिलचस्पी नहीं थी। परंतु एक बार वह अपने बेटे के साथ मेजर लीग टीम के सभी मैच देखने गया। इस दौरे में छह सप्ताह लगे और बहुत सा धन भी, परंतु इससे उनके संबंध सशक्त और प्रगाढ़ बन गये।

वापसी पर मेरे मित्र से पूछा गया, "क्या आपको बेसबॉल से इतना ज़्यादा प्रेम है?"

"नहीं," उसने जवाब दिया, "परंतु मुझे अपने बेटे से इतना ज़्यादा प्रेम है।"

मेरा एक और मित्र है, जो कॉलेज में प्रोफ़ेसर है। उसके अपने किशोर पुत्र के साथ संबंध बहुत ख़राब थे। मेरे मित्र का पूरा जीवन मूलत: शैक्षणिक रहा था और उसे महसूस होता था कि उसका पुत्र अपना मस्तिष्क विकसित करने की मेहनत करने के बजाय अपने हाथों से काम करके अपनी ज़िंदगी बर्बाद कर रहा है। इसके परिणामस्वरूप वह लगभग हमेशा अपने पुत्र के पीछे पड़ा रहता था। पश्चाताप के क्षणों में वह डिपॉज़िट करने की कोशिशें करता था, परंतु उनसे संबंधों में कोई सुधार नहीं होता था। पुत्र अपने पिता की कोशिशों को अस्वीकृति, तुलना और मूल्यांकन के नये तरीक़ों के रूप में देखता था। इस वजह से डिपॉज़िट्स के बजाय विदड्रॉअल्स हो जाते थे। संबंध ख़राब होते जा रहे थे और इससे पिता का दिल टूट रहा था।

एक दिन मैंने अपने मित्र को यह सिद्धांत बताया कि सामने वाले के लिये जो महत्वपूर्ण है, उसे अपने लिये उतना महत्वपूर्ण बना लेना चाहिये, जितना वह व्यक्ति आपके लिये है। यह बात उसके दिल में उतर गई। उसने अपने बेटे को घर के चारों तरफ़ चीन की दीवार का लघु रूप (miniature) बनाने के प्रोजेक्ट में लगा दिया। इस काम में काफ़ी समय लगा और उन दोनों ने इस पर डेढ़ साल तक साथ-साथ काम किया।

इस जुड़ाव के एहसास की वजह से पुत्र अपने जीवन के उस मुश्किल दौर को पार कर गया और उसमें अपने मस्तिष्क का विकास करने की इच्छा बढ़ गई। परंतु असली लाभ उनके संबंध को हुआ। कड़वाहट के बजाय यह पिता और पुत्र दोनों के लिये ख़ुशी तथा शक्ति का स्रोत बन गया।

* * *

हममें यह प्रवृत्ति होती है कि हम अपने जीवन के आधार पर यह सोच लेते हैं कि दूसरे लोग क्या चाहते हैं या उन्हें किस चीज़ की ज़रूरत है। हम दूसरों के व्यवहार पर अपने इरादे आरोपित (project) कर लेते हैं। हम अपनी आवश्यकताओं और इच्छाओं के आधार पर यह व्याख्या करते हैं कि कौन सी चीज़ डिपॉज़िट है, या तो अभी या उस समय जब हम जीवन की उसी अवस्था या उम्र में थे। अगर वे लोग हमारी कोशिश को डिपॉज़िट नहीं मानते हैं, तो हमारी प्रवृत्ति यह सोचने की होती है कि हमारे अच्छे इरादों के साथ किये गये प्रयासों को नकार दिया गया है और इसके बाद हम हार मान लेते हैं।

स्वर्णिम नियम (Golden Rule) कहता है, "दूसरों के साथ वैसा ही व्यवहार करें, जैसा आप दूसरों से अपने लिये चाहते हों।" हालाँकि सतही तौर पर इसका यह मतलब हो सकता है कि आप उनके लिये वही करें, जो आप उनसे अपने लिये करवाना चाहते हैं। परंतु मुझे लगता है कि इसका अधिक गहरा अर्थ यह है कि आप दूसरों को अनूठे व्यक्तियों के रूप में उसी तरह गहराई से समझें, जिस तरह से आप समझे जाना चाहते हैं और फिर उस समझ के आधार पर उनके साथ व्यवहार करें। जैसा एक सफल पिता ने बच्चों के लालन-पालन के बारे में सलाह दी थी, "उनके साथ अलग-अलग व्यवहार करते हुए उनके साथ एक सा व्यवहार करें।"

छोटी-छोटी बातों पर ध्यान दें

छोटी-छोटी उदारतायें और शिष्टाचार बहुत महत्वपूर्ण हैं। छोटी-छोटी अशिष्टतायें, निर्ममतायें या अपमान की बातें बहुत बड़े विद्ड्रॉअल्स का कारण बनती हैं। संबंधों में छोटी बातें ही बड़ी बातें बन जाती हैं।

मुझे एक रात की घटना याद है, जब मैं कुछ साल पहले अपने दो पुत्रों के साथ बाहर घूमने गया था। यह पिता और पुत्रों की सुनियोजित तफ़रीह थी, जिसमें जिमनास्टिक्स, कुश्ती के मैच, हॉटडॉग, कोल्ड ड्रिंक और फ़िल्म सब कुछ था - यानी पूरी मौज-मस्ती।

फ़िल्म के बीच में ही सीन, जो उस समय चार साल का था, अपनी कुर्सी पर सो गया। उसका बड़ा भाई स्टीफ़न, जिसकी उम्र छह साल थी, जागता रहा और हमने साथ-साथ पूरी फ़िल्म देखी। फ़िल्म ख़त्म होने के बाद मैंने सीन को अपनी बाँहों में उठाया और उसे कार तक लाकर पिछली सीट पर लिटा दिया। उस रात बहुत ठंड थी, इसलिये मैंने अपना कोट उतारा और सीन के चारों तरफ़ सावधानी से लपेटते हुए उसे अच्छी तरह ढँक दिया।

जब हम घर पहुँचे, तो मैं सीन को गोद में लेकर तुरंत अंदर गया और उसे बिस्तर पर लिटा दिया। स्टीफ़न ने अपना पायजामा पहना, दाँत साफ़ किये और बिस्तर पर लेट गया। मैं भी उसके बगल में लेट गया, ताकि बाहर बिताई गई शाम के बारे में उससे बातें कर सकूँ।

"स्टीफ़न, तुम्हें यह कैसा लगा?"

उसने जवाब दिया, "अच्छा।"

"तुम्हें मज़ा आया?"

"हाँ।"

"तुम्हें सबसे ज़्यादा पसंद क्या आया?"

"मालूम नहीं। शायद ट्रैम्पलीन।"

"वह बहुत बढ़िया चीज़ थी, है ना - हवा में कलाबाज़ियाँ खाना और करतब दिखाना?"

वह ज़्यादा प्रतिक्रिया व्यक्त नहीं कर रहा था। मैंने पाया कि मैं ही बोले जा रहा था। मैं हैरान था कि स्टीफ़न खुलकर बातें क्यों नहीं कर रहा है। यह उसके स्वभाव के विपरीत था, क्योंकि जब रोमांचक चीज़ें होती थीं, तो आम तौर पर वह खुलकर बातें करता था। इससे मुझे थोड़ी निराशा हुई। मुझे लगा, कुछ न कुछ गड़बड़ है; घर लौटते समय और सोने की तैयारी करते समय भी वह बहुत ख़ामोश था।

अचानक स्टीफ़न ने करवट बदली और दीवार की तरफ़ मुँह कर लिया। मुझे आश्चर्य हुआ कि उसने ऐसा क्यों

किया, इसलिये मैंने थोड़ा ऊपर उठकर उसका चेहरा देखा। उसकी आँखों में आँसू उमड़ रहे थे।

"क्या गड़बड़ हो गई, बेटे? क्या बात है?"

वह मेरी तरफ़ मुड़ा। मैं देख सकता था कि आँसू आने और होंठ तथा ठुड्डी काँपने के कारण वह थोड़ा लज्जित महसूस कर रहा था।

"डैडी, अगर मुझे ठंड लग रही होती, तो क्या आप मेरे चारों तरफ़ भी अपना कोट लपेट देते?"

हमने जो विशेष शाम बाहर गुज़ारी थी, उसमें बहुत सी याद रखने वाली घटनायें थीं। परंतु उसे जो घटना सबसे महत्वपूर्ण लगी थी, वह दयालुता का एक छोटा सा काम था - उसके छोटे भाई के प्रति क्षणिक, अचेतन प्रेम का प्रदर्शन।

वह अनुभव उस समय भी मेरे लिये एक सशक्त व्यक्तिगत सबक़ था और आज भी है। लोग अंदर से बहुत नाज़ुक और संवेदनशील होते हैं। मैं नहीं मानता कि इसमें उम्र या अनुभव से बहुत ज़्यादा फ़र्क़ पड़ता है। बाहरी आवरण कितना ही कठोर दिख रहा हो, उसके भीतर दिल की नाज़ुक भावनायें और कोमल भाव होते हैं।

वायदे पूरे करें

अपने वायदे पूरे करना एक प्रमुख डिपॉज़िट है; उन्हें पूरा न करना एक प्रमुख विद्ड्रॉअल है। दरअसल, शायद इससे बड़ा विद्ड्रॉअल कोई नहीं है कि आप किसी से कोई महत्वपूर्ण वायदा करें और फिर उसे पूरा न करें। अगली बार जब आप वायदा करेंगे, तो वह उस पर विश्वास नहीं करेगा। लोगों में यह प्रवृत्ति होती है कि वे वायदों के आधार पर अपनी आशाओं के महल बना लेते हैं, ख़ासकर तब जब वे वायदे उनकी मूलभूत आजीविका से संबंधित हों।

पिता के रूप में मैंने इस नियम पर चलने की कोशिश की है कि कोई ऐसा वायदा कभी न करूँ, जिसे मैं पूरा न कर पाऊँ। इसलिये मैं वायदे करने में बहुत सावधानी बरतता हूँ और बहुत कम वायदे करता हूँ। इसके अलावा वायदे करते समय मैं परिवर्तनशील और आपातकालीन स्थितियों के बारे में विचार करता हूँ, ताकि अचानक कोई ऐसी स्थिति न आ जाये, जिससे मैं उस वायदे को पूरा न कर पाऊँ।

कभी-कभार, मेरी तमाम कोशिशों के बावज़ूद अनपेक्षित काम आ ही जाता है और ऐसी स्थिति उत्पन्न हो जाती है कि वायदे को पूरा करना मूर्खतापूर्ण या असंभव लगता है। परंतु मैं उस वायदे का सम्मान करता हूँ। मैं या तो उसे हर हाल में पूरा करता हूँ या फिर सामने वाले को पूरी स्थिति समझाकर उससे आग्रह करता हूँ कि वह मुझे उस वायदे से मुक्त कर दे।

मैं मानता हूँ कि अगर आप हमेशा अपने वायदे पूरे करने की आदत डाल लेते हैं, तो आप विश्वास के सेतु बनाते हैं, जो आपके और आपके बच्चे के बीच की समझ की खाई को पाट देते हैं। इसके बाद जब आपका बच्चा कोई ऐसा काम करना चाहता हो, जिसे आप पसंद न करते हों, क्योंकि आपकी परिपक्वता उसके ऐसे परिणाम देख सकती है, जो बच्चा नहीं देख सकता, तो आप उससे यह कह सकते हैं, "बेटे, अगर तुम ऐसा करोगे, तो मैं तुमसे वायदा करता हूँ कि उसका परिणाम यह होगा।" अगर बच्चे को आपके शब्दों पर, आपके वायदों पर विश्वास है, तो वह आपकी सलाह मान लेगा।

अपेक्षाओं को स्पष्ट करें

ज़रा कल्पना कीजिये, कितनी मुश्किल हो जायेगी अगर आपके बॉस और आप इस बारे में अलग-अलग विचार रखते हों कि आपके कार्य-विवरण (job description) तैयार करने की **भूमिका** किसकी है।

आप पूछ सकते हैं, "मुझे जो काम करने हैं, उनका विस्तृत विवरण मुझे कब मिलेगा?"

आपका बॉस यह जवाब दे सकता है, "मैं कब से इंतज़ार कर रहा हूँ कि तुम मेरे पास विवरण लिखकर लाओगे, ताकि हम उस पर चर्चा कर सकें।"

"मैंने सोचा था कि मेरे कामों को परिभाषित करना आपकी भूमिका है।"

"यह मेरी भूमिका नहीं है। क्या तुम्हें याद नहीं है? मैंने तुम्हें पहले दिन ही बता दिया था कि तुम अपने काम को कैसे करोगे, यह पूरी तरह से तुम पर निर्भर करता है।"

"मैंने सोचा था, आपका यह मतलब है कि मेरे काम की गुणवत्ता मुझ पर निर्भर करती है। परंतु मैं तो यह भी नहीं जानता कि मेरा काम वास्तव में क्या है।"

लक्ष्यों के क्षेत्र में अस्पष्ट अपेक्षायें संवाद और विश्वास को भी कमज़ोर बनाती हैं।

"मैंने बिलकुल वही किया, जो आपने मुझसे करने के लिये कहा था और यह रही वह रिपोर्ट, जो आपने मुझसे बनाने के लिये कही थी।"

"मुझे रिपोर्ट नहीं चाहिये थी। तुम्हारा लक्ष्य समस्या का विश्लेषण करके उसकी रिपोर्ट बनाना नहीं था, बल्कि उसे सुलझाना था।"

"मुझे लगा कि मेरा लक्ष्य समस्या के बारे में पूरी जानकारी एकत्रित करना था, ताकि हम इसे सुलझाने का काम किसी दूसरे को सौंप सकें।"

हमारे बीच इस तरह की चर्चायें कितनी बार होती हैं?

"आपने कहा था..."

"नहीं, तुम ग़लत हो! मैंने यह कहा था..."

"आपने ऐसा नहीं कहा था! आपने कभी नहीं कहा कि मुझे यह करना चाहिये..."

"याद करो, मैंने कहा था! मैंने बिलकुल साफ़ शब्दों में कहा था..."

"आपने इसका ज़िक्र तक नहीं किया था..."

"परंतु हम इस बात पर सहमत हुए थे..."

संबंधों में आने वाली लगभग सभी मुश्किलों या परेशानियों का कारण भूमिकाओं और लक्ष्यों के संदर्भ में विरोधाभासी या अस्पष्ट अपेक्षाओं की जड़ों में हैं। मुद्दा कुछ भी हो सकता है। नौकरी में किसके ज़िम्मे क्या काम है से लेकर घर में कौन मछलियों को दाना डाले और कचरा बाहर ले जाये, या फिर आप अपनी बेटी से कमरा साफ़ करने की बात किस तरह कहते हैं - मुद्दा कोई भी हो, यह बात तय है कि अस्पष्ट अपेक्षाओं से ग़लतफ़हमी, निराशा और विश्वास के विद्ड्रॉअल्स होंगे।

कई अपेक्षायें अनकही या निहित होती हैं। उन्हें स्पष्ट रूप से बताया या घोषित नहीं किया जाता, परंतु लोग विशिष्ट भूमिकाओं में वे अपेक्षायें रखते हैं। उदाहरण के लिये, वैवाहिक जीवन में पति-पत्नी की एक-दूसरे से अनकही अपेक्षायें होती हैं। हालाँकि इन अपेक्षाओं पर कभी विचार-विमर्श नहीं किया जाता है और कई बार तो अपेक्षा करने वाले व्यक्ति को भी इनके बारे में पता नहीं होता, परंतु उन्हें पूरा करने से संबंध में बहुत बड़े डिपॉज़िट्स होते हैं और उनकी उपेक्षा करने से विद्ड्रॉअल्स होते हैं।

इसीलिये यह बहुत महत्वपूर्ण है कि जब आप किसी नई स्थिति में आयें, तो सभी अपेक्षाओं को बाहर निकलवाकर मेज़ पर रखवा लें। लोग अपेक्षाओं के आधार पर ही एक-दूसरे का मूल्यांकन करते हैं। और अगर उन्हें ऐसा महसूस होता है कि उनकी मूलभूत अपेक्षाओं की उपेक्षा हो रही है, तो विश्वास का कोष कम हो जाता है। कई नकारात्मक स्थितियाँ तो इस वजह से उत्पन्न होती हैं क्योंकि हम यह मान लेते हैं कि हमारी अपेक्षायें सबको साफ़ नज़र आती हैं, उन्हें दूसरे लोग स्पष्ट रूप से समझते हैं और उनकी अपेक्षायें भी वही हैं जो हमारी हैं।

अपेक्षाओं को शुरू में ही स्पष्ट कर देना डिपॉज़िट है। इसमें यात्रा की शुरुआत में समय और प्रयास के वास्तविक निवेश की ज़रूरत होती है, परंतु बाद में समय और प्रयास दोनों की ही बहुत बचत होती है। अगर अपेक्षायें स्पष्ट और साझी न हों, तो लोग भावनात्मक रूप से उलझने लगते हैं, छोटी-छोटी ग़लतफ़हमियाँ बढ़ने लगती हैं और व्यक्तित्व के संघर्ष तथा संवादहीनता में बदल जाती हैं।

अपेक्षाओं को स्पष्ट करने में कई बार काफ़ी हिम्मत की ज़रूरत होती है। इस तरह व्यवहार करना ज़्यादा आसान लगता है जैसे हमारे बीच में कोई मतभेद नहीं है और हम यह आशा करते हैं कि स्थिति अपने आप सुधर जायेगी। जबकि हमें करना यह चाहिये कि हम उन मतभेदों का सामना करें, अपेक्षाओं के साझे लक्ष्य पर सहमत होने का प्रयास करें और फिर उसे हासिल करने के लिये मिलकर काम करें।

व्यक्तिगत अखंडता दर्शायें

व्यक्तिगत अखंडता से विश्वास उत्पन्न होता है और यह कई तरह के डिपॉज़िट्स की नींव है।

अखंडता का अभाव होने पर विश्वास के अकाउंट को समृद्ध बनाने की लगभग हर कोशिश नाकाम हो सकती है। अगर लोगों के अंदर छल-कपट है, तो हो सकता है वे समझने की कोशिश करें, छोटी-छोटी बातों का ध्यान रखें, अपने वायदे पूरे करें, अपेक्षाओं को स्पष्ट और पूरा करें, परंतु इसके बाद भी विश्वास का कोष न बना पायें।

अखंडता (integrity) में ईमानदारी (honesty) शामिल है, परंतु यह इससे आगे तक जाती है। ईमानदारी सच बोलना है। दूसरे शब्दों में, **यह हमारे शब्दों को वास्तविकता के अनुरूप बनाना है।** अखंडता हमारी वास्तविकता को हमारे शब्दों के अनुरूप बनाना है - दूसरे शब्दों में, अपने वायदों और अपेक्षाओं को पूरा करना है। इसमें सुसंयोजित चरित्र और एकरूपता की आवश्यकता होती है, जो मूलत: ख़ुद के प्रति होती है, परंतु जीवन के प्रति भी होती है।

अखंडता को प्रकट करने के सबसे महत्वपूर्ण तरीक़ों में से एक है उनके प्रति निष्ठावान होना, जो उपस्थित नहीं हैं। ऐसा करके हम उन लोगों का विश्वास प्राप्त करते हैं, जो उपस्थित हैं। जब आप अनुपस्थित लोगों का बचाव करते हैं, तो आप उपस्थित लोगों का विश्वास हासिल करते हैं।

मान लीजिये, आप और मैं कभी अकेले में अपने सुपरवाइज़र की जमकर बुराई कर रहे थे। अगर सुपरवाइज़र वहाँ मौज़ूद होता, तो हम इस तरह की बातें करने की हिम्मत कभी नहीं करते। अब अगर आपके और मेरे बीच मतभेद हो जाते हैं, तो फिर क्या होगा? आप जानते हैं कि मैं आपकी कमज़ोरियों के बारे में किसी दूसरे से बुराई कर रहा होऊँगा। आपने और मैंने अपने सुपरवाइज़र की पीठ पीछे यही तो किया था। आप मेरा स्वभाव जानते हैं। मैं आपके मुँह पर तो मीठी-मीठी बातें करूँगा, परंतु आपकी पीठ पीछे आपकी बुराई करूँगा। आप मुझे ऐसा करते हुए देख चुके हैं।

यही छल-कपट का सार है। क्या इससे आपके साथ मेरे अकाउंट में विश्वास का कोष बढ़ेगा?

दूसरी तरफ़, मान लीजिये आप सुपरवाइज़र की आलोचना कर रहे थे और मैंने आपसे यह कहा था कि मैं आपकी आलोचना के कुछ बिंदुओं से सहमत हूँ। इसके बाद मैंने यह सुझाव दिया था कि हम दोनों सीधे सुपरवाइज़र के पास चलते हैं और उसे प्रभावकारी ढंग से बताते हैं कि किस तरह स्थिति सुधर सकती है। तब आप यह जान जायेंगे कि अगर कोई मुझसे आपकी पीठ पीछे बुराई करेगा, तो मैं क्या करूँगा?

एक और उदाहरण देखें। मान लीजिये आपके साथ संबंध बनाने के प्रयास में मैंने आपको कोई ऐसी बात बता दी, जो किसी और ने मुझे विश्वास में लेकर बताई थी। हो सकता है मैं यह कहूँ, "मुझे दरअसल आपको यह नहीं बताना चाहिये, परंतु चूँकि आप मेरे मित्र हैं इसलिये..." क्या दूसरे व्यक्ति के प्रति विश्वासघात से आपके साथ मेरे विश्वास का कोष बढ़ेगा? या आप यह सोचेंगे कि अगर आप मुझे विश्वास करके कुछ बतायेंगे, तो मैं उसे दूसरों को बता दूँगा?

ऐसा लग सकता है कि इस तरह के छल-कपट से आप सामने वाले के साथ अपने संबंध के अकाउंट में डिपॉज़िट कर रहे हैं, परंतु वास्तविकता में यह विद्ड्रॉअल है, क्योंकि आप अपनी अखंडता की कमी को दर्शा रहे हैं। हो सकता है आपको किसी को नीचा दिखाने या गोपनीय जानकारी बताने के क्षणिक आनंद का सोने का अंडा मिल जाये। बहरहाल, इस प्रक्रिया में आप मुर्गी का गला दबा रहे हैं और उस संबंध को कमज़ोर बना रहे हैं, जो दीर्घकालीन संबंधों में निरंतर आनंद प्रदान करता है।

परस्पर-निर्भर वास्तविकता में अखंडता सिर्फ़ यह है: आप सबके साथ एक ही प्रकार के सिद्धांतों से व्यवहार करते हैं। जब आप ऐसा करते हैं, तो लोग आप पर विश्वास करेंगे। ऐसा हो सकता है कि शुरुआत में वे उस तरह के ईमानदार टकराव को पसंद न करें, जो इस तरह की अखंडता से उत्पन्न हो सकता है। आमना-सामना करने के लिये बहुत हिम्मत की ज़रूरत होती है, इसलिये बहुत से लोग न्यूनतम प्रतिरोध के मार्ग पर चलना पसंद करते हैं। दूसरों को नीचा दिखाना, उनकी आलोचना करना, विश्वास तोड़ना या पीठ पीछे की जाने वाली आलोचना में हिस्सा लेना हमेशा आसान होता है। परंतु अगर आप उनके प्रति ईमानदार, निष्कपट और दयालु हैं, तो कुछ समय बाद लोग आप पर विश्वास करेंगे और आपका सम्मान करेंगे। आप उनकी इतनी परवाह करते हैं कि आप आमना-सामना करके स्थिति को सुलझाने की कोशिश करते हैं। कहा जाता है कि विश्वास किया जाना प्यार किये जाने से ज़्यादा महान होता है। मैं मानता हूँ कि विश्वास किया जाना आगे चलकर प्यार किये जाने में बदल जाता है।

जब मेरा बेटा जोशुआ काफ़ी छोटा था, तो वह अक्सर मुझसे जीवन संबंधी गहरे सवाल पूछा करता था। जब भी मैं किसी दूसरे के प्रति अति प्रतिक्रिया व्यक्त करता था या थोड़ा सा भी अधीर या निर्मम होता था, तो उसे अच्छा नहीं लगता था। वह इतना संवेदनशील तथा ईमानदार था और हमारा संबंध इतना अच्छा था कि वह सीधे मेरी आँखों में देखकर पूछता था, "डैडी, क्या आप मुझे प्यार करते हैं?" उसे लगता था कि अगर मैं किसी दूसरे के साथ जीवन का कोई मूलभूत सिद्धांत तोड़ रहा हूँ, तो कहीं मैं इसे उसके साथ भी तो नहीं तोड़ूँगा।

शिक्षक और पिता के रूप में मैंने पाया है कि 99 की कुंजी एक है - ख़ासकर वह एक, जो बहुत से लोगों के

धैर्य और अच्छे स्वभाव की परीक्षा ले रहा हो। एक विद्यार्थी के प्रति प्रेम और अनुशासन बाक़ियों के प्रति प्रेम दर्शाता है। आप एक के साथ जैसा व्यवहार करते हैं, वह बता देता है कि आप बाक़ी 99 को कितना महत्व देते हैं, क्योंकि अंतत: हर व्यक्ति एक होता है।

अखंडता का अर्थ ऐसे हर संवाद से बचना भी है, जिसमें छल-कपट हो, विश्वासघात हो और जो मानवीय गरिमा के प्रतिकूल हो। झूठ की एक परिभाषा यह है, "झूठ किसी भी तरह का ऐसा संवाद है, जिसका इरादा धोखा देना हो।" चाहे हम शब्दों से संप्रेषित करें या व्यवहार से, अगर हममें अखंडता है, तो हमारा इरादा धोखा देने का नहीं हो सकता।

जब आप विदड्रॉअल करें, तो सच्चे दिल से माफ़ी माँगें

जब हम भावनात्मक बैंक अकाउंट से विदड्रॉअल करते हैं, तो हमें माफ़ी माँगना चाहिये और सच्चे दिल से माँगना चाहिये। बड़े डिपॉज़िट्स सच्चे शब्दों से होते हैं:

"मैं ग़लत था।"

"मैं निर्दयी बन गया था।"

"मैंने आपके प्रति सम्मान नहीं दिखाया।"

"मैंने आपके साथ गरिमापूर्ण व्यवहार नहीं किया और मुझे सचमुच ख़ेद है।"

"मैंने आपके मित्रों के सामने आपको लज्जित किया और मुझे ऐसा करने का कोई अधिकार नहीं था। हालाँकि मैं आपके सामने अपनी बात रखना चाहता था, परंतु मुझे ऐसा कभी नहीं करना चाहिये था। मैं माफ़ी माँगता हूँ।"

बेचारगी के बजाय सच्चे दिल से तुरंत माफ़ी माँगने के लिये बहुत चारित्रिक शक्ति की आवश्यकता होती है। सचमुच माफ़ी माँगने के लिये व्यक्ति का ख़ुद पर स्वामित्व होना चाहिये और उसके अंदर मूलभूत सिद्धांतों तथा जीवनमूल्यों की सुरक्षा का गहरा बोध होना चाहिये।

जिन लोगों में आंतरिक सुरक्षा बहुत कम होती है, वे ऐसा नहीं कर सकते। इससे वे बहुत असुरक्षित महसूस करते हैं। उन्हें लगता है ऐसा करने से वे बहुत दुर्बल तथा कमज़ोर नज़र आयेंगे और वे डरते हैं कि दूसरे लोग उनकी कमज़ोरी का फ़ायदा उठा लेंगे। उनकी सुरक्षा दूसरों के विचारों पर आधारित होती है और वे इस बारे में चिंतित होते रहते हैं कि दूसरे क्या सोचेंगे। इसके अलावा, वे आम तौर पर महसूस करते हैं कि उनके काम उचित थे। वे अपनी ग़लती को दूसरों की ग़लतियों के नाम पर तर्कसंगत सिद्ध करते हैं और अगर वे माफ़ी माँगते भी हैं, तो यह सतही होती है।

एक पूर्वी देश की कहावत है, "अगर आप झुककर सलाम करना चाहते हैं, तो नीचे तक झुकें।" ईसाई धर्मशास्त्र कहता है, "आख़िरी दमड़ी का भुगतान भी कर दें।" डिपॉज़िट बनने के लिये माफ़ी न सिर्फ़ सच्ची होना चाहिये, बल्कि यह सामने वाले को भी सच्ची लगना चाहिये।

लियो रोस्किन ने सिखाया है, "कमज़ोर लोग ही क्रूर होते हैं। विनम्रता की आशा सिर्फ़ शक्तिशाली लोगों से ही की जा सकती है।"

एक दिन दोपहर को मैं घर के अपने ऑफ़िस में बैठकर लिख रहा था। मैं धैर्य के विषय पर लिख रहा था। हॉल में बच्चों के ऊपर-नीचे भागने का शोर सुनाई दे रहा था। उठापटक की ज़ोरदार आवाज़ें आ रही थीं। मैंने महसूस किया कि मेरा ख़ुद का धैर्य कम होने लगा था।

अचानक मेरा पुत्र डेविड बाथरूम का दरवाज़ा ज़ोर-ज़ोर से भड़भड़ाने लगा। वह गला फाड़कर चिल्ला रहा था, "मुझे अंदर आने दो! मुझे अंदर आने दो!"

मैं अपने ऑफ़िस से भागकर बाहर गया और बहुत तीखे स्वर में बोला, "डेविड, क्या तुम जानते हो कि इससे मुझे कितना व्यवधान हो रहा है? क्या तुम जानते हो कि किसी विषय पर ध्यान केंद्रित करना और रचनात्मक रूप से लिखना कितना मुश्किल काम होता है? अब तुम अपने कमरे में जाओ और तब तक वहीं रहो, जब तक कि तुम अपने व्यवहार को न सुधार लो।" वह उदास होकर अपने कमरे में चला गया और दरवाज़ा बंद कर लिया।

जब मैं पलटा, तो मुझे एक और समस्या नज़र आई। हॉल के चार फ़ुट चौड़े गलियारे में बच्चे फ़ुटबॉल खेल रहे थे और उनमें से एक के मुँह पर कोहनी लग गई थी। वह हॉल में लेटा हुआ था और उसके मुँह से ख़ून बह रहा था।

मुझे पता चला कि डेविड उसके लिये गीला तौलिया लेने गया था और इसीलिये बाथरूम का दरवाज़ा भड़भड़ा रहा था। परंतु अंदर उसकी बहन मारिया नहा रही थी, इसलिये दरवाज़ा नहीं खोल रही थी।

जब मुझे एहसास हुआ कि मैंने स्थिति का कितना ग़लत विश्लेषण कर लिया था और ज़रूरत से ज़्यादा ही प्रतिक्रिया व्यक्त कर दी थी, तो मैं फ़ौरन डेविड से माफ़ी माँगने गया।

जैसे ही मैंने दरवाज़ा खोला, उसने छूटते ही मुझसे पहला वाक्य यह कहा, “मैं आपको माफ़ नहीं करूँगा।”

“क्यों बेटा, क्यों नहीं करोगे?” मैंने पूछा। “सच कहता हूँ बेटा, मुझे यह मालूम नहीं था कि तुम अपने भाई की मदद करने की कोशिश कर रहे हो। तुम मुझे माफ़ क्यों नहीं करोगे?”

उसने जवाब दिया, “क्योंकि पिछले हफ़्ते भी आपने ऐसा ही किया था।” दूसरे शब्दों में वह यह कह रहा था, “डैडी, आपने अपने अकाउंट से ओवरड्रॉ कर लिया है और आप बातें करके उस समस्या से बाहर नहीं निकल सकते, जिसे आपने अपने व्यवहार से पैदा किया है।”

* * *

सच्ची माफ़ी से डिपॉज़िट्स बनते हैं। बार-बार माँगी जाने वाली माफ़ी, जो सच्ची न लगे, विद्ड्रॉअल होती है। और यह बात संबंध की गुणवत्ता में झलकती है।

ग़लती करना एक बात है और उसे स्वीकार नहीं करना बिलकुल दूसरी बात है। लोग ग़लतियों को माफ़ कर देंगे, क्योंकि ग़लतियाँ अक्सर दिमाग़ या निर्णय से संबंधित होती हैं। परंतु लोग दिल की ग़लतियों को आसानी से माफ़ नहीं करेंगे। बुरे इरादों, बुरे लक्ष्यों, पहली ग़लती को छुपाने और उचित ठहराने की अहंकारी कोशिशों को आसानी से माफ़ नहीं किया जायेगा।

प्रेम के नियम और जीवन के नियम

जब हम बिना शर्त के प्रेम के डिपॉज़िट बनाते हैं, जब हम प्रेम के प्राथमिक नियमों के अनुरूप जीते हैं, तो हम दूसरों को जीवन के प्राथमिक नियमों के अनुरूप जीने के लिये प्रोत्साहित करते हैं। दूसरे शब्दों में, जब हम दूसरों से सचमुच बिना शर्त या बंधन का प्रेम करते हैं, तो हम सुरक्षित महसूस करने में उनकी मदद करते हैं। अपने मूलभूत जीवनमूल्य, पहचान और अखंडता में वे ख़ुद को सुरक्षित, तर्कसंगत और दृढ़ महसूस करते हैं। उनके स्वाभाविक विकास की प्रक्रिया को प्रोत्साहन मिलता है। हम उनके लिये जीवन के नियमों - सहयोग, योगदान, आत्म-अनुशासन व अखंडता - के अनुरूप जीना आसान बना देते हैं। हम उनके सर्वोच्च तथा सर्वश्रेष्ठ स्वरूप को खोजने और उसके अनुरूप जीने के कार्य को आसान बना देते हैं। हम उन्हें यह स्वतंत्रता देते हैं कि वे हमारी शर्तों और पाबंदियों पर प्रतिक्रिया करने के बजाय अपने आंतरिक आदेशों के अनुरूप व्यवहार करें। इसका यह अर्थ नहीं है कि हम कोई सीमा ही निर्धारित न करें या दुर्बल बन जायें। यह अपने आप में एक बहुत बड़ा विद्ड्रॉअल है। हम सलाह देते हैं, हम आग्रह करते हैं, हम सीमायें और परिणाम निर्धारित करते हैं। परंतु चाहे जो हो, हम प्रेम करते हैं।

जब हम प्रेम के प्राथमिक नियमों की उपेक्षा करते हैं - जब हम इस उपहार के साथ शर्त और बंधन जोड़ देते हैं - तो हम दरअसल दूसरों को जीवन के प्राथमिक नियमों का उल्लंघन करने के लिये उकसाते हैं। हम उन्हें एक रिएक्टिव और रक्षात्मक स्थिति में पहुँचा देते हैं, जहाँ उन्हें यह साबित करने की आवश्यकता महसूस होती है, “आपसे स्वतंत्र रहकर भी आत्मनिर्भर व्यक्ति के रूप में मेरा महत्व है।”

वास्तविकता में वे आत्मनिर्भर नहीं हैं। वे प्रति-निर्भर (counter-dependent) हैं, जो निर्भरता का ही दूसरा रूप है और यह परिपक्वता के चक्रीय पथ के सबसे निचले सिरे पर है। वे रिएक्टिव - लगभग शत्रुकेंद्रित - बन जाते हैं, अपने अधिकारों की रक्षा करने के बारे में अधिक चिंतित हो जाते हैं, अपनी वैयक्तिकता के प्रमाण प्रस्तुत करने के बारे में अधिक सजग हो जाते हैं बजाय इसके कि वे अपने आंतरिक आदेशों को प्रोएक्टिव तरीक़े से सुनें और उनका सम्मान करें।

विद्रोह मस्तिष्क की नहीं, हृदय की गाँठ है। इसे खोलने की कुंजी धनराशि डिपॉज़िट करना है - बिना शर्त के प्रेम के निरंतर डिपॉज़िट।

एक बहुत प्रतिष्ठित कॉलेज के डीन मेरे मित्र थे। उन्होंने अपने पुत्र को उस कॉलेज में शिक्षा दिलाने की योजना बनाई थी और वे इसके लिये बरसों से पैसे जोड़ रहे थे। परंतु जब समय आया, तो बच्चे ने उस कॉलेज में पढ़ने से

इंकार कर दिया।

इससे उसके पिता बहुत चिंतित हो गये। उस विशेष कॉलेज से स्नातक होकर निकलना पुत्र के लिये बहुत लाभकारी होता। इसके अलावा, यह एक पारिवारिक परंपरा भी थी। उससे पहले की तीन पीढ़ियाँ वहाँ पढ़ चुकी थीं। पिता ने आग्रह किया, मान-मनुहार की और चर्चा की। उन्होंने कोशिश की कि पुत्र को समझने के लिये उसकी बात सुनें, परंतु पूरे समय वे यही आशा करते रहे कि पुत्र अपना इरादा बदल लेगा।

जो सूक्ष्म संदेश दिया जा रहा था, वह शर्तों पर आधारित प्रेम का था। पुत्र को लग रहा था कि उसके पिता एक व्यक्ति और पुत्र के रूप में उसे महत्व नहीं दे रहे हैं। इसके बजाय उस कॉलेज में भेजने की उनकी इच्छा ज़्यादा बड़ी और महत्वपूर्ण थी। यह पुत्र के लिये बहुत डराने वाली बात थी। परिणामस्वरूप, वह अपनी पहचान और अखंडता के साथ तथा उसे बनाये रखने के लिये लड़ा। उसने वहाँ न जाने के अपने निर्णय को तर्कसंगत ठहराने के लिये अपने संकल्प और प्रयासों को बढ़ा दिया।

आत्मनिरीक्षण की गहन प्रक्रिया के बाद पिता ने त्याग करने का फ़ैसला किया। उन्होंने यह निर्णय लिया कि वे शर्तों पर आधारित प्रेम करना छोड़ देंगे। वे जानते थे कि उनका पुत्र उनकी इच्छा के विरुद्ध चुनाव कर सकता है। बहरहाल उन्होंने और उनकी पत्नी ने पुत्र को बिना किसी शर्त के प्रेम करने का संकल्प किया, चाहे उसका चुनाव जो भी हो। यह एक बहुत मुश्किल काम था, क्योंकि उसकी अच्छी शिक्षा उनके लिये बहुत महत्वपूर्ण थी। इसलिये भी, क्योंकि इसकी योजना उन्होंने उसके जन्म के समय से बना रखी थी और वे इसके लिये तभी से बचत कर रहे थे।

माता-पिता दुबारा स्क्रिप्ट लिखने की बहुत मुश्किल प्रक्रिया से गुज़रे। उन्होंने बिना शर्त के प्रेम की प्रकृति को समझने की सच्ची कोशिश की। उन्होंने अपने पुत्र को बता दिया कि वे क्या कर रहे थे और क्यों कर रहे थे। उन्होंने उसे बता दिया कि वे उस बिंदु पर पहुँच गये थे, जहाँ वे पूरी ईमानदारी से यह कह सकते थे कि उसके निर्णय से उनका प्रेम प्रभावित नहीं होगा और वे उसे बिना शर्त के प्रेम करते रहेंगे। उन्होंने उससे अपना मनचाहा काम करवाने या उसे "सुधारने" की कोशिश करने के लिये ऐसा नहीं किया था। बल्कि उन्होंने अपने विकास और चरित्र को तर्कपूर्ण विस्तार देने के लिये ऐसा किया था।

पुत्र ने इस प्रयास पर कोई ख़ास प्रतिक्रिया व्यक्त नहीं की। बहरहाल, उसके माता-पिता के बिना शर्त के प्रेम का पैरेडाइम इतना सशक्त था कि इससे उनके प्रेम में कोई अंतर नहीं आया। लगभग एक हफ़्ते बाद पुत्र ने माता-पिता से कहा कि उसने उस कॉलेज में न जाने का निश्चय किया है। वे इस प्रतिक्रिया के लिये पूरी तरह से तैयार थे। इसके बाद भी वे उसे बिना शर्त के प्रेम करते रहे। हर चीज़ शांत हो गई और ज़िंदगी सामान्य रूप से चलती रही।

कुछ समय बाद एक रोचक बात हुई। अब चूँकि पुत्र को यह महसूस नहीं हो रहा था कि उसे अपनी स्थिति की रक्षा करनी पड़ेगी, इसलिये उसने अपने दिल के अंदर गहराई से टटोला और यह पाया कि वह सचमुच उस शैक्षणिक अनुभव को पाना चाहता है। उसने एडमीशन के लिये आवेदन किया और इसके बाद अपने पिता को यह बात बताई। पिता ने उसके निर्णय को पूरी तरह से स्वीकार करते हुए एक बार फिर बिना शर्त का प्रेम प्रदर्शित किया। मेरा मित्र ख़ुश था, परंतु ज़रूरत से ज़्यादा नहीं, क्योंकि उसने सचमुच बिना शर्त के प्रेम करना सीख लिया था।

संयुक्त राष्ट्रसंघ के पूर्व महासचिव जनरल डैग हैमर्सकोल्ड ने एक बार एक बहुत गहरा और दूरदर्शी वक्तव्य दिया था: "जनसाधारण की मुक्ति के लिये मेहनत से श्रम करने के बजाय ख़ुद को किसी एक व्यक्ति के प्रति पूरी तरह से समर्पित कर देना अधिक महान कार्य है।"

इसका अर्थ यह है कि मैं सप्ताह में पाँच, छह या सात दिन तक हज़ारों लोगों और बाहर के प्रोजेक्ट्स में हर दिन आठ, दस या बारह घंटे लगा सकता हूँ, परंतु इसके बाद भी अपनी पत्नी या अपने किशोर आयु के पुत्र या ऑफ़िस के सबसे क़रीबी साथी के साथ मेरे गहरे और सार्थक संबंध नहीं होंगे। जनसाधारण तथा जनहित के उद्देश्यों के लिये इतने सारे घंटे लगाते रहने के बजाय उस एक संबंध को फिर से बनाने के लिये चरित्र की अधिक महानता - अधिक विनम्रता, साहस और शक्ति - की आवश्यकता होगी।

पच्चीस वर्षों तक संगठनों को परामर्श देने के बाद मैं इस कथन की शक्ति से बार-बार प्रभावित हुआ हूँ। संगठनों की बहुत सी समस्याएँ शीर्ष स्तर पर संबंधों की कठिनाइयों से उत्पन्न होती हैं। मूल समस्या किसी व्यावसायिक कंपनी के दो साझेदारों के बीच, कंपनी के मालिक और प्रेसिडेंट के बीच, प्रेसिडेंट और एक्ज़ीक्यूटिव वाइस-प्रेसिडेंट के बीच के संबंध होते हैं। ऐसे में बहुत से प्रोजेक्ट्स और बाहर के लोगों के लिये मेहनत करने के

बजाय असली मुद्दों का सामना करने और उन्हें सुलझाने के लिये सचमुच महान चरित्र की ज़रूरत होती है।

जब मैंने डैग हैमर्सकोल्ड का कथन पहली बार पढ़ा, तब मैं एक संगठन में काम कर रहा था, जहाँ मेरे और उस व्यक्ति के बीच अस्पष्ट अपेक्षायें थीं, जो मेरा दायाँ हाथ था। मुझमें इतना साहस नहीं था कि मैं हमारे बीच के मतभेदों का सामना करूँ। हमारे बीच के मतभेद भूमिका व लक्ष्य संबंधी अपेक्षाओं और जीवनमूल्यों के क्षेत्र में थे, ख़ासकर हमारे प्रशासन की विधियों में। संभावित अप्रिय टकराव से बचने के लिये मैंने कई महीनों तक समझौतावादी दृष्टिकोण से काम किया। इस पूरे समय में हम दोनों के भीतर एक-दूसरे के प्रति बुरी भावनायें बढ़ती रहीं।

"जनसाधारण की मुक्ति के लिये मेहनत से श्रम करने के बजाय ख़ुद को **किसी एक व्यक्ति** के प्रति पूरी तरह से समर्पित कर देना अधिक महान कार्य है," यह पढ़ने के बाद मैं इतनी गहराई से प्रभावित हुआ कि मेरे मन में उस संबंध को दुबारा बनाने का विचार प्रबल हो गया।

जो मेरे सामने था, उसका सामना करने के लिये मुझे ख़ुद को मज़बूत बनाना पड़ा, क्योंकि मैं जानता था कि मुद्दों पर खुलकर चर्चा करना सचमुच मुश्किल होगा। गहरी साझी समझ तथा प्रतिबद्धता हासिल करना तो और भी मुश्किल होगा। मुझे याद है कि उस मुलाक़ात की कल्पना करते हुए मैं वास्तव में काँप रहा था। वह व्यक्ति बहुत कठोर दिखता था, अपने ख़ुद के तरीक़ों में वह बहुत ज़्यादा ढल चुका था, अपनी नज़रों में वह हमेशा सही होता था, परंतु इसके बावज़ूद मुझे उसकी शक्तियों और योग्यताओं की ज़रूरत थी। मुझे डर था कि आमना-सामना करने से संबंध ख़तरे में पड़ सकता है, जिसके परिणामस्वरूप मैं उन शक्तियों और योग्यताओं को खो सकता हूँ।

फिर मैंने प्रत्याशित मुलाक़ात की मानसिक रिहर्सल की। मैं क्या करने या कहने वाला था, इसका अभ्यास करने के बजाय अंतत: मैंने सिद्धांतों पर दृढ़ रहने का निश्चय किया। तब जाकर मुझे संवाद करने के साहस और मानसिक शांति का अनुभव हुआ।

जब हमारी चर्चा हुई, तो मुझे यह जानकर घोर आश्चर्य हुआ कि वह भी इसी प्रक्रिया से गुज़र रहा था और इस तरह की चर्चा के लिये उतावला हो रहा था। वह दरअसल कठोर और सुरक्षात्मक भी नहीं था।

बहरहाल, हमारी प्रशासनिक शैलियाँ बहुत भिन्न थीं और पूरा संगठन इन भिन्नताओं पर प्रतिक्रिया व्यक्त कर रहा था। हम दोनों ने स्वीकार किया कि हमारी एकता के अभाव के कारण समस्याएँ पैदा हो गई थीं। कई मुलाक़ातों के बाद हम अधिक गहराई में दबे मुद्दों पर आमने-सामने चर्चा करने में सफल हुए। हम उन मुद्दों को खुले में चर्चा की मेज़ पर ले आये और उच्च पारस्परिक सम्मान की भावना के साथ हमने उन्हें एक-एक करके सुलझाया। हम एक सशक्त पूरक टीम बनाने में सफल हुए। और इस दौरान गहन व्यक्तिगत स्नेह भी उत्पन्न हुआ, जिसने प्रभावकारी ढंग से मिलकर काम करने की हमारी योग्यता को ज़बर्दस्त रूप से बढ़ा दिया।

प्रभावकारी बिज़नेस या परिवार या विवाह को चलाने हेतु आवश्यक एकता उत्पन्न करने के लिये बहुत व्यक्तिगत शक्ति और साहस की आवश्यकता होती है। जनसाधारण के लिये परिश्रम करने की तकनीकी प्रशासनिक निपुणता चाहे कितनी ही अधिक क्यों न हो, यह संबंधों के विकास में चरित्र की महानता के अभाव की भरपाई नहीं कर सकती। यह बहुत मूलभूत, एक-पर-एक (one-on-one) स्तर है, जिसमें हम प्रेम और जीवन के मूलभूत नियमों को जीवन में उतारते हैं।

पी समस्याएँ पीसी अवसर हैं

इस अनुभव ने मुझे परस्पर-निर्भरता का एक और सशक्त पैरेडाइम भी सिखाया। इसका संबंध समस्याओं को देखने के हमारे तरीक़े से है। महीनों तक मैं समस्या से बचने की कोशिश करता रहा था। मैं इसे चिढ़ के स्रोत और रुकावट के रूप में देख रहा था और यह चाह रहा था कि यह किसी तरह से दूर हो जाये। परंतु जैसा बाद में मालूम चला, उस समस्या की वजह से ही मुझे एक गहरा संबंध बनाने का अवसर मिला, जिसने हम दोनों को एक सशक्त पूरक टीम के रूप में मिलकर काम करने की शक्ति प्रदान की।

मेरे विचार से परस्पर-निर्भर स्थिति में हर पी समस्या एक पीसी अवसर है। हर समस्या भावनात्मक बैंक अकाउंट में वृद्धि करने का अवसर है, जो परस्पर-निर्भर उत्पादन को महत्वपूर्ण रूप से प्रभावित करता है।

जब माता-पिता अपने बच्चों की समस्याओं को नकारात्मक और बोझ लगने वाली चिढ़ के बजाय संबंध बनाने के अवसर के रूप में देखते हैं, तो इससे माता-पिता व बच्चे की बातचीत की प्रकृति पूरी तरह बदल जाती है।

माता-पिता अपने बच्चों को गहराई से समझने और उनकी मदद करने के बारे में अधिक इच्छुक, यहाँ तक कि रोमांचक हो जाते हैं। जब बच्चा उनके पास अपनी समस्या लेकर आता है, तो वे यह नहीं सोचते, “अरे नहीं! एक और समस्या नहीं!” इसके बजाय उनका पैरेडाइम यह होता है, “यह एक और बड़ा अवसर है, जब मैं अपने बच्चे की सचमुच मदद कर सकता हूँ और हमारे संबंध में निवेश कर सकता हूँ।” जब बच्चे यह महसूस करते हैं कि माता-पिता उनकी समस्याओं को महत्व देते हैं और व्यक्ति के रूप में उन्हें महत्वपूर्ण मानते हैं, तो प्रेम और विश्वास का बंधन मज़बूत होता है तथा चर्चायें ट्रांज़ैक्शनल (transactional) से ट्रांसफ़ॉर्मेशनल (transformational) में बदल जाती हैं।

यह पैरेडाइम बिज़नेस में भी शक्तिशाली है। इस पैरेडाइम पर चलने वाली एक डिपार्टमेंट स्टोर चेन ने अपने ग्राहकों में गहरी निष्ठा पैदा कर ली है। जब भी कोई ग्राहक स्टोर में किसी तरह की समस्या लेकर आता है, चाहे वह कितनी ही छोटी क्यों न हो, तो क्लर्क तत्काल उस समस्या को ग्राहक के साथ संबंध बनाने के अवसर के रूप में देखते हैं। वे समस्या को सुलझाने की सकारात्मक इच्छा दर्शाते हैं और इतनी प्रसन्नता से प्रतिक्रिया करते हैं कि ग्राहक ख़ुश हो जाता है। वे ग्राहक से इतनी शालीनता और सम्मान से व्यवहार करते हैं, इस तरह की अतिरिक्त सेवा (second-mile service) देते हैं कि बहुत से ग्राहक तो कहीं और जाने के बारे में सोचते तक नहीं हैं।

परस्पर-निर्भर वास्तविकता में प्रभावकारी होने के लिये पी/पीसी संतुलन सचमुच आवश्यक है। अगर हम यह पहचान लें, तो हम अपनी समस्याओं को पीसी बढ़ाने के अवसर के रूप में देखकर उन्हें मूल्यवान मान सकते हैं।

परस्पर-निर्भरता की आदतें

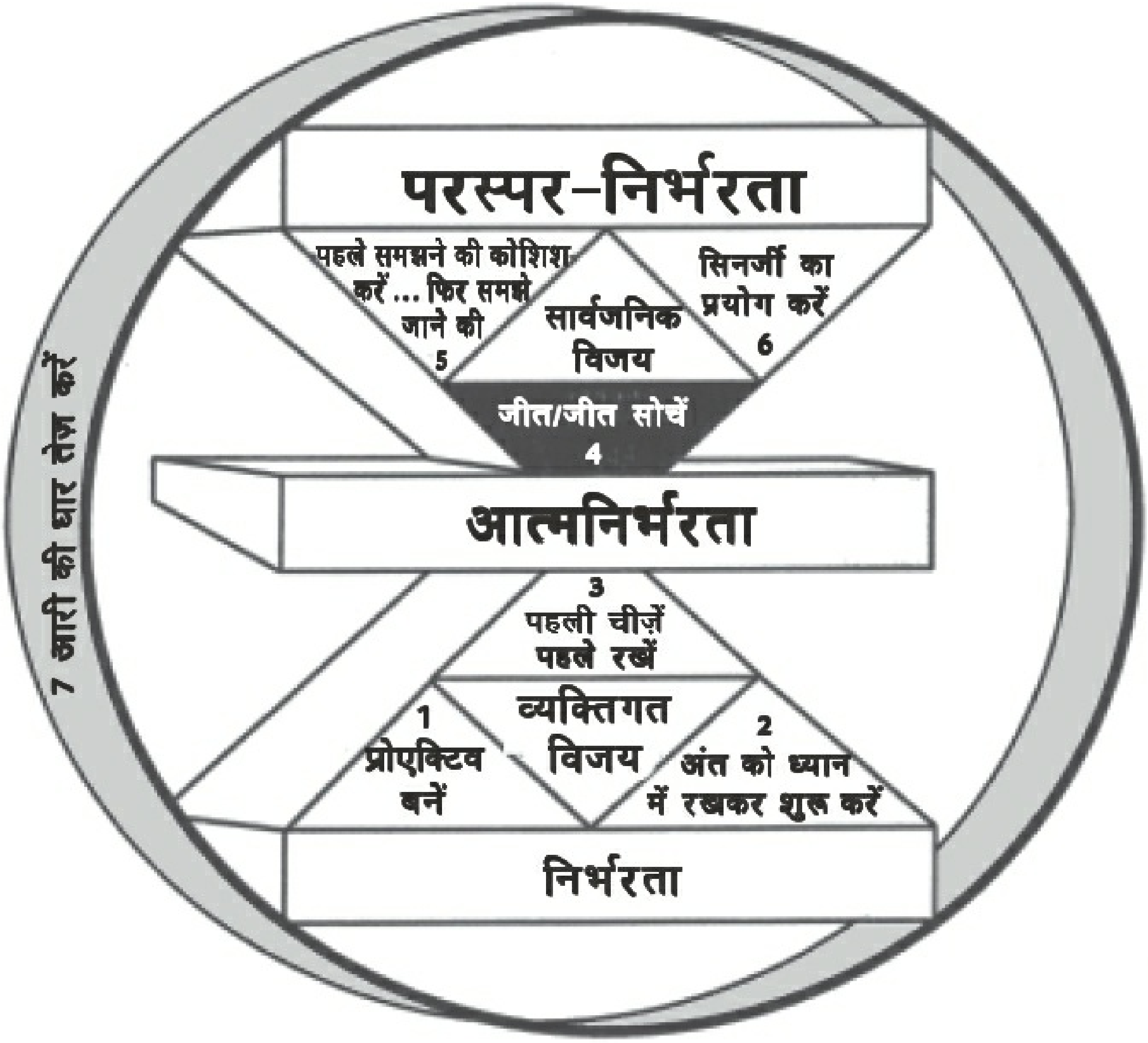
भावनात्मक बैंक अकाउंट के पैरेडाइम को ध्यान में रखते हुए अब हम सार्वजनिक विजय यानी दूसरों के साथ काम करने में सफलता की आदतों में प्रवेश करने के लिये तैयार हैं। हम देख सकते हैं कि ये आदतें प्रभावकारी परस्पर-निर्भरता उत्पन्न करने के लिये किस तरह मिलकर काम करती हैं। हम यह भी देख सकते हैं कि विचारों और व्यवहार के दूसरे प्रोग्राम्स की स्क्रिप्ट कितनी सशक्तता से हमारे भीतर डाली गई है।

इसके अलावा, हम एक अधिक गहरे स्तर पर यह देख सकते हैं कि प्रभावकारी परस्पर-निर्भरता सचमुच आत्मनिर्भर लोगों द्वारा ही हासिल की जा सकती है। लोकप्रिय “जीत/जीत चर्चा” की तकनीकों से या “प्रतिबिंबन” की सुनने की तकनीकों से या “रचनात्मक समस्या सुलझाने” की तकनीकों से सार्वजनिक विजय प्राप्त करना असंभव है, क्योंकि ये तमाम तकनीकें सिर्फ़ व्यक्तित्व पर ध्यान केंद्रित करती हैं और अति महत्वपूर्ण चारित्रिक नींव को बहुत छोटा कर देती हैं।

आइये अब हम सार्वजनिक विजय की प्रत्येक आदत पर गहराई से ध्यान केंद्रित करें।

चौथी आदत

जीत/जीत सोचें



पारस्परिक नेतृत्व के सिद्धांत

हमने स्वर्णिम नियम याद कर लिया है; आइये, अब हम इसे जीवन में उतारें।

• एडविन मार्कहैम

एक बार मुझे एक कंपनी के साथ काम करने के लिये बुलाया गया, जिसके प्रेसिडेंट अपने कर्मचारियों में सहयोग की कमी को लेकर बहुत चिंतित थे।

उन्होंने मुझसे कहा, "स्टीफ़न, हमारी मूलभूत समस्या यह है कि कर्मचारी स्वार्थी हैं। वे किसी भी तरह से सहयोग नहीं करते। मैं जानता हूँ कि अगर वे एक-दूसरे के साथ सहयोग करें, तो हम बहुत ज़्यादा उत्पादन कर सकते हैं। क्या आप मानवीय संबंधों पर कोई ऐसा कार्यक्रम तैयार कर सकते हैं, जिससे समस्या सुलझ जाये?"

मैंने पूछा, "आपकी समस्या आपके कर्मचारी हैं या आपके पैरेडाइम्स हैं?"

उन्होंने जवाब दिया, "ख़ुद देख लीजिये।"

और मैंने देखा। मैंने पाया कि वहाँ पर सचमुच स्वार्थ था, सहयोग करने की इच्छा का अभाव था, सत्ता का प्रतिरोध था और रक्षात्मक संवाद था। मैं देख सकता था कि ऋणात्मक स्थिति में पहुँच चुके भावनात्मक बैंक अकाउंट की वजह से कम विश्वास की संस्कृति बन चुकी थी। परंतु मैंने पहले वाले सवाल पर आगे ज़ोर दिया।

मैंने प्रेसिडेंट से कहा, "हमें इसे और गहराई से देखना चाहिये। आपके कर्मचारी सहयोग क्यों नहीं करते? सहयोग न करने के लिये उन्हें क्या पुरस्कार मिलता है?"

उन्होंने मुझे आश्वस्त किया, "सहयोग न करने के लिये उन्हें कोई पुरस्कार नहीं मिलता। अलबत्ता अगर वे सहयोग करें, तो पुरस्कार बहुत सारे हैं।"

"क्या सचमुच?" मैंने पूछा। प्रेसिडेंट के ऑफ़िस की दीवार पर पर्दे के पीछे एक चार्ट लगा था। उस पर रेस के कई घोड़े ट्रैक पर दौड़ने के लिये तैयार खड़े थे। हर घोड़े के चेहरे पर उसके एक मैनेजर का चेहरा चिपका हुआ था। अंतिम रेखा पर बरमुडा का एक सुंदर पोस्टर लगा था, जिसमें नीले आकाश और रुई जैसे मुलायम बादलों के नीचे समुद्र के सफ़ेद रेतीले तट पर एक रोमांटिक युगल हाथ में हाथ डाले टहल रहा था।

सप्ताह में एक बार यह आदमी सभी कर्मचारियों को अपने ऑफ़िस में बुलाता था और उनसे सहयोग के बारे में बातें करता था। "आइये, हम सब मिलकर काम करें। अगर हम ऐसा करेंगे, तो हम सब अधिक धन कमायेंगे।" फिर वह पर्दा हटाकर उन्हें चार्ट दिखाता था। "अब आपमें से कौन बरमुडा की सैर का पुरस्कार जीतने वाला है?"

यह तो उसी तरह की बात थी, जैसे एक फूल से बढ़ने को कहा जाये और पानी दूसरे फूल को दिया जाये; जैसे कहा जाये, "गोलियाँ तब तक चलती रहेंगी, जब तक कि मनोबल में सुधार नहीं होता।" प्रेसिडेंट सहयोग चाहते थे। वे चाहते थे कि उनके कर्मचारी मिलकर काम करें, विचारों का आदान-प्रदान करें और सामूहिक प्रयास से सबको लाभ हो। परंतु वे उन लोगों की एक-दूसरे से प्रतियोगिता करवा रहे थे; एक मैनेजर की सफलता का अर्थ बाक़ी मैनेजरों की असफलता था।

बिज़नेस, परिवार और अन्य संबंधों में लोगों की बहुत सी समस्याओं की तरह ही इस कंपनी की समस्या भी दोषपूर्ण पैरेडाइम का परिणाम थी। प्रेसिडेंट प्रतियोगिता के पैरेडाइम से सहयोग के फल पाने की कोशिश कर रहे थे। और जब उससे लाभ नहीं हुआ, तो वे कोई ऐसी तकनीक, कार्यक्रम या क्विक फ़िक्स समाधान चाहते थे, जिससे उनके कर्मचारी आपस में सहयोग करने लगें।

परंतु आप जड़ बदले बिना फल नहीं बदल सकते। दृष्टिकोणों और व्यवहार पर मेहनत करने का अर्थ पत्तियों की कटाई-छँटाई करना होता। इसलिये हमने अपना ध्यान जड़ों पर केंद्रित किया। हमने बिलकुल ही अलग ढंग से व्यक्तिगत और संगठनात्मक श्रेष्ठता विकसित करने के बारे में सोचा। हमने सूचना और पुरस्कार के ऐसे तंत्र

विकसित किये, जो सहयोग के जीवनमूल्य को बढ़ावा देते थे।

चाहे आप कंपनी के प्रेसिडेंट हों या गेटकीपर, जिस पल आप किसी भी हैसियत से आत्मनिर्भरता से निकलकर परस्पर-निर्भरता में क़दम रखते हैं, आप लीडरशिप की भूमिका में आ जाते हैं। आप दूसरे लोगों को प्रभावित करने की स्थिति में होते हैं। और प्रभावकारी पारस्परिक लीडरशिप (Interpersonal Leadership) की आदत है जीत/जीत सोचना (Think Win/Win)।

मानवीय व्यवहार के छह पैरेडाइम

जीत/जीत कोई तकनीक नहीं है; यह तो मानवीय व्यवहार का समूचा दर्शन है। दरअसल यह व्यवहार के छह पैरेडाइम्स में से एक है। वैकल्पिक पैरेडाइम हैं जीत/हार, हार/जीत, हार/हार, जीत, और जीत/जीत या कोई संबंध नहीं।

- जीत/जीत
- जीत/हार
- हार/जीत
- हार/हार
- जीत
- जीत/जीत या कोई संबंध नहीं

जीत/जीत (Win/Win)

जीत/जीत मस्तिष्क और हृदय की ऐसी मनोदशा है, जो समस्त मानवीय व्यवहार में पारस्परिक लाभ की निरंतर तलाश करती है। जीत/जीत का अर्थ है कि अनुबंध या समाधान पारस्परिक रूप से लाभप्रद और संतुष्टिदायक है। जीत/जीत समाधान होने पर सभी पक्ष निर्णय के बारे में अच्छा महसूस करते हैं और कार्ययोजना के प्रति निष्ठावान होते हैं। जीत/जीत जीवन को प्रतियोगी क्षेत्र के रूप में न देखकर सहयोगी क्षेत्र के रूप में देखती है। अधिकांश लोगों में द्वैत (dichotomies) के संदर्भ में सोचने की प्रवृत्ति होती है: शक्तिशाली या कमज़ोर, हार्ड बॉल या सॉफ़्टबॉल, जीत या हार। परंतु इस तरह का सोच मूलभूत रूप से दोषपूर्ण है। यह सिद्धांत के बजाय शक्ति और पद पर आधारित है। जीत/जीत इस पैरेडाइम पर आधारित है कि सभी के लिये बहुत है और एक व्यक्ति की सफलता का अर्थ दूसरे की असफलता नहीं है; सफलता दूसरों की क़ीमत पर या उन्हें सफलता के दायरे से बाहर रखकर प्राप्त नहीं की जाती।

जीत/जीत तीसरे विकल्प में विश्वास है। यह आपका या मेरा तरीक़ा नहीं है, यह एक बेहतर तरीक़ा है, एक अधिक उच्च तरीक़ा है।

जीत/हार (Win/Lose)

जीत/जीत का एक विकल्प जीत/हार है यानी बरमुडा के लिये दौड़ का पैरेडाइम। यह कहता है, "अगर मैं जीतता हूँ, तो आप हारते हैं।"

जीत/हार तानाशाही की लीडरशिप शैली है: "मैं जीत जाऊँगा, आप हार जायेंगे।" जीत/हार की मानसिकता वाले लोगों में जीतने या अपना लक्ष्य पाने के लिये अपने पद, शक्ति, परिचय (credentials), स्वामित्व की वस्तुओं या व्यक्तित्व का प्रयोग करने की प्रवृत्ति होती है।

.ज़्यादातर लोगों को जन्म से ही जीत/हार की मानसिकता में गहराई से स्क्रिप्ट किया गया है। यह काम करने वाली पहली और सबसे महत्वपूर्ण शक्ति परिवार है। जब एक बच्चे की दूसरे से तुलना की जाती है - जब धैर्य, समझ या प्रेम इस तुलना के आधार पर दिया जाता है या छीन लिया जाता है - तो लोग जीत/हार की सोच अपना लेते हैं। जब भी प्रेम शर्तों पर दिया जाता है या जब भी लोगों को प्रेम अर्जित करना पड़ता है, तो उन तक यह संदेश पहुँचता है कि वे आंतरिक रूप से मूल्यवान या प्रेम करने योग्य नहीं हैं। उनका मूल्य उनके भीतर निहित होने के बजाय बाहर स्थित है; उनका मूल्य किसी दूसरे व्यक्ति या अपेक्षा से तुलना में है।

और शर्तों पर आधारित प्रेम की स्थिति में उस नन्हे दिल और दिमाग़ के साथ क्या होता है, जो अत्यंत संवेदनशील है और अपने माता-पिता के समर्थन व भावनात्मक संबल पर बहुत निर्भर है। बच्चे को जीत/हार की मानसिकता में ढाला, आकार दिया और प्रोग्राम किया जाता है।

"अगर मैं अपने भाई से ज़्यादा अच्छा बन जाऊँ, तो मेरे माता-पिता मुझसे ज़्यादा प्यार करेंगे।"

"मेरे माता-पिता मुझसे उतना प्यार नहीं करते, जितना मेरी बहन से करते हैं। शायद मैं उतना मूल्यवान नहीं हूँ।"

स्क्रिप्टिंग करने वाला एक और सशक्त माध्यम साथियों का समूह होता है। बच्चा पहले अपने माता-पिता से और फिर अपने साथियों से स्वीकृति चाहता है, चाहे वे भाई-बहन हों या मित्र। और हम सब जानते हैं कि साथी कई बार बहुत निष्ठुर हो सकते हैं। वे अक्सर लोगों को इस आधार पर पूर्णत: स्वीकार या अस्वीकार करते हैं कि वे उनकी अपेक्षाओं और मानदंडों का पालन करते हैं या नहीं। इससे जीत/हार की एक और स्क्रिप्ट लिखी जाती है।

शिक्षा जगत जीत/हार की इस स्क्रिप्ट को और अधिक शक्तिशाली बनाता है। "सामान्य वितरण वक्र" (normal distribution curve) मूलत: बताता है कि आपको "ए" ग्रेड इसलिये मिला, क्योंकि किसी और को "सी" ग्रेड मिला है। यह किसी विद्यार्थी के मूल्य का आकलन बाक़ी विद्यार्थियों से तुलना करके करता है। आंतरिक मूल्य पर क़तई ध्यान नहीं दिया जाता। हर विद्यार्थी को बाह्य रूप से परिभाषित किया जाता है।

"अच्छा आप आ गये! हमारी पी.टी.ए. मीटिंग (पालक-शिक्षक संघ की बैठक) में आपको देखकर बहुत अच्छा लगा। आपको अपनी बेटी कैरोलिन पर सचमुच गर्व होना चाहिये। वह सबसे ऊपर के 10 प्रतिशत विद्यार्थियों में है।"

"यह सुनकर अच्छा लगा।"

"परंतु आपके बेटे जॉनी की हालत ख़राब है। वह सबसे नीचे के 25 प्रतिशत विद्यार्थियों में है।"

"क्या सचमुच? ओह, यह भयानक है! हम इस बारे में क्या कर सकते हैं?"

इस तरह की तुलनात्मक जानकारी आपको यह नहीं बताती कि शायद जॉनी अपने सभी आठ सिलेंडरों (cylinders) का प्रयोग कर रहा है, जबकि कैरोलिन अपने आठ में से सिर्फ़ चार सिलेंडरों का ही प्रयोग कर रही है। परंतु विद्यार्थियों को उनकी क्षमता या उसके पूरे प्रयोग के हिसाब से ग्रेड्स नहीं मिलते। उन्हें दूसरे विद्यार्थियों से तुलना के आधार पर ग्रेड्स मिलते हैं। और ग्रेड्स सामाजिक मूल्य के संवाहक हैं। वे अवसर का द्वार खोलते या बंद करते हैं। शैक्षणिक प्रक्रिया के केंद्र में सहयोग नहीं, बल्कि प्रतिस्पर्धा है। सच तो यह है कि सहयोग को आम तौर पर नक़ल के साथ जोड़ा जाता है।

सशक्त प्रोग्रामिंग का एक और माध्यम है खेलकूद, ख़ासकर हाई स्कूल या कॉलेज के युवाओं के लिये। वे अक्सर यह मूलभूत पैरेडाइम विकसित कर लेते हैं कि जीवन जीत-हार का एक बड़ा खेल है, जहाँ कुछ लोग जीतते हैं और कुछ लोग हारते हैं। "जीतने" का अर्थ है खेल के मैदान में दूसरों को "हराना।"

एक और माध्यम है कानून। हम एक ऐसे समाज में रहते हैं, जिसे मुकदमेबाज़ी पसंद है। जब भी लोग किसी मुश्किल में पड़ते हैं, तो ज़्यादातर के मन में पहला विचार यह आता है कि किसी पर मुकदमा ठोंक दें, उसे अदालत में घसीटकर ले जायें और किसी दूसरे को हराकर ख़ुद "जीत" जायें। परंतु रक्षात्मक मस्तिष्क न तो रचनात्मक होते हैं, न ही सहयोगी।

निश्चित रूप से हमें कानून की ज़रूरत है, वरना समाज का विघटन हो जायेगा। यह रक्षा तो करता है, परंतु यह सिनर्जी की रचना नहीं करता। सर्वश्रेष्ठ रूप में इसका परिणाम समझौता होता है। कानून विरोध या शत्रुता की अवधारणा पर आधारित है। हाल ही में एक प्रवृत्ति विकसित हुई है, जिसमें वकीलों और विधि महाविद्यालयों को प्रोत्साहित किया जाता है कि वे शांतिपूर्ण समझौता-वार्ताओं, जीत/जीत की तकनीकों और निजी अदालतों के प्रयोग पर अपना ध्यान केंद्रित करें। हो सकता है यह अंतिम समाधान न हो, परंतु यह निश्चित रूप से इस समस्या के प्रति बढ़ती हुई जागरूकता दर्शाता है।

सचमुच प्रतियोगी और कम-विश्वास की स्थितियों में निश्चित रूप से जीत/हार की सोच का स्थान होता है। परंतु अधिकांश जीवन प्रतियोगिता नहीं है। हमें हर दिन अपने जीवनसाथी, बच्चों, साथियों, पड़ोसियों और मित्रों के साथ प्रतियोगिता करने की ज़रूरत नहीं है। "आपके वैवाहिक जीवन में कौन जीत रहा है?" एक मूर्खतापूर्ण प्रश्न है। अगर दोनों नहीं जीत रहे हैं, तो दोनों हार रहे हैं।

अधिकांश जीवन आत्मनिर्भर वास्तविकता नहीं, बल्कि परस्पर-निर्भर वास्तविकता है। आपके द्वारा चाहे गये अधिकांश परिणाम आपके और दूसरों के बीच के आपसी सहयोग पर निर्भर करते हैं। और जीत/हार की मानसिकता सहयोग की विरोधी (dysfunctional) है।

हार/जीत (Lose/Win)

कुछ लोगों की प्रोग्रामिंग हार/जीत की होती है।
"मैं हार जाता हूँ, आप जीत जायें।"
"आगे निकल जाइये। मेरे साथ मनचाहा सलूक कीजिये।"
"मुझ पर पैर रखकर चढ़ जाइये। सब यही करते हैं।"
"मैं हारने वाला हूँ। मैं हमेशा हारता रहता हूँ।"
"मैं शांति चाहता हूँ। शांति बनाये रखने के लिये मैं कुछ भी करने को तैयार हूँ।"

हार/जीत तो जीत/हार से भी बुरी है, क्योंकि इसके कोई मानदंड (standards) नहीं हैं - न कोई माँग, न कोई अपेक्षा, न ही भविष्य-दृष्टि। जिन लोगों की मानसिकता हार/जीत की होती है, वे आम तौर पर दूसरों को ख़ुश करने या संतुष्ट करने में तत्परता दिखाते हैं। वे लोकप्रियता या स्वीकृति के माध्यम से शक्ति चाहते हैं। उनमें अपनी भावनाओं और विश्वासों को व्यक्त करने का साहस नहीं होता और वे दूसरों के अहं की शक्ति से आसानी से डर जाते हैं।

समझौता वार्ता में हार/जीत की मानसिकता को आत्म-समर्पण के रूप में देखा जाता है - या तो हार मान लेना या फिर छोड़ देना। लीडरशिप की शैली में यह स्वच्छंदता या पूरी छूट देना है। हार/जीत का अर्थ अच्छा इंसान बनना है, भले ही "अच्छे इंसान दौड़ में सबसे आख़िर में आयें।"

जीत/हार की मानसिकता वाले लोग हार/जीत की मानसिकता वाले लोगों से प्रेम करते हैं, क्योंकि वे उन्हें अपना आहार बना सकते हैं। वे उनकी कमज़ोरियों को पसंद करते हैं, क्योंकि वे उनका लाभ उठाते हैं। ये कमज़ोरियाँ उनकी शक्तियों की पूरक होती हैं।

परंतु समस्या यह है कि हार/जीत वाले लोग अपनी बहुत सी भावनाओं को अपने भीतर दफ़न कर लेते हैं। और अव्यक्त भावनायें कभी नहीं मरतीं; वे ज़िंदा दफ़न रहती हैं तथा बाद में भद्दे तरीक़ों से सामने आती हैं। मनोदैहिक रोग (ख़ासकर श्वास संबंधी, नर्वस या रक्त संचार तंत्र संबंधी रोग) अक्सर उस संगृहीत ईर्ष्या, गहरी निराशा या मोहभंग के कारण होते हैं, जिसे हार/जीत की मानसिकता द्वारा दबाया या दफ़नाया गया था। अनुपातहीन क्रोध, छोटी सी बात पर बहुत ज़्यादा प्रतिक्रिया और दोषदर्शिता दमित भावनाओं के अन्य मूर्त रूप हैं।

जो लोग लगातार अपनी भावनाओं को दबाते रहते हैं, जो भावनाओं को सार्थकता के अधिक उच्च स्तर तक नहीं ले जाते, वे पाते हैं कि इससे उनके आत्मसम्मान की गुणवत्ता पर विपरीत प्रभाव पड़ता है और अंतत: दूसरों के साथ उनके संबंधों की गुणवत्ता पर भी।

जीत/हार और हार/जीत दोनों ही कमज़ोर स्थितियाँ हैं, जिनका आधार व्यक्तिगत असुरक्षायें हैं। कम समय में जीत/हार से अधिक परिणाम मिलेंगे, क्योंकि यह अक्सर शीर्षस्थ लोगों की महत्वपूर्ण शक्तियों और गुणों का लाभ लेती है। हार/जीत की मानसिकता शुरू से ही कमज़ोर और बुरी हालत में होती है।

कई एक्ज़ीक्यूटिव्ज़, मैनेजर और माता-पिता किसी पेंडुलम की तरह इधर-उधर झूलते रहते हैं। वे एक दिन तो दूसरों की परवाह न करने वाले जीत/हार के पैरेडाइम पर होते हैं और दूसरे दिन दूसरों को पूरी छूट देने वाले हार/जीत के पैरेडाइम पर पहुँच जाते हैं। जब वे तंत्र, दिशा, अपेक्षा और अनुशासन की कमी तथा दुविधा को और लंबे समय तक नहीं झेल पाते, तो वे जीत/हार की दिशा में चले जाते हैं। कुछ समय बाद उनका अपराध बोध उनके इस संकल्प को दुर्बल बना देता है और वे फिर से हार/जीत की तरफ़ लौट जाते हैं - जब तक कि क्रोध और कुंठा उन्हें दुबारा जीत/हार की ओर नहीं धकेल देती।

हार/हार (Lose/Lose)

जब जीत/हार की मानसिकता वाले दो लोग आमने-सामने होते हैं - यानी जब दो संकल्पवान, ज़िद्दी और अहंकारी व्यक्ति आपस में व्यवहार करते हैं - तो परिणाम हार/हार होगा। दोनों ही हारेंगे। दोनों ही प्रतिशोध लेना चाहेंगे और "पलटकर वार करना" या "हिसाब बराबर करना" चाहेंगे। वे इस तथ्य के प्रति अंधे हो जायेंगे कि हत्या दरअसल आत्महत्या है और प्रतिशोध एक दुधारी तलवार है।

मैं एक तलाक़ के बारे में जानता हूँ, जिसमें न्यायाधीश ने पति को आदेश दिया कि वह अपनी सारी संपत्ति बेचकर आधे पैसे पूर्व-पत्नी को दे दे। इसका पालन करते हुए पति ने अपनी 10,000 डॉलर से अधिक मूल्य की कार 50 डॉलर में बेच दी और पूर्व-पत्नी को 25 डॉलर दे दिये। पूर्व-पत्नी के विरोध करने पर जब कोर्ट के क्लर्क ने स्थिति की जाँच की, तो उसने यह पाया कि पति बाक़ी संपत्ति भी इसी तरह से बेच रहा था।

कुछ लोग किसी शत्रु पर इतने ज़्यादा केंद्रित हो जाते हैं, किसी दूसरे के व्यवहार से इतनी बुरी तरह ग्रस्त हो जाते हैं कि वे बाक़ी हर चीज़ के प्रति अंधे हो जाते हैं। उनमें सिर्फ़ यह इच्छा रहती है कि वह व्यक्ति हार जाये, भले ही इस प्रयास में वे भी हार जायें। हार/हार की मानसिकता शत्रुतापूर्ण संघर्ष और युद्ध का जीवनदर्शन है।

हार/हार उस व्यक्ति का जीवनदर्शन भी है, जो दूसरों पर बहुत ज़्यादा निर्भर होता है, जिसमें आंतरिक दिशाज्ञान नहीं होता, जो दुखी होता है और सोचता है कि हर व्यक्ति को दुखी होना चाहिये। “अगर कोई भी न जीते, तो शायद हारना इतना बुरा नहीं है।”

जीत (Win)

एक और आम विकल्प सिर्फ़ अपनी जीत के बारे में सोचना है। जीत की मानसिकता वाले लोग किसी की हार नहीं चाहते। उससे उन्हें कोई फ़र्क़ नहीं पड़ता। महत्वपूर्ण तो यह है कि वे जो चाहते हैं, वह उन्हें मिल जाये।

जब कोई विरोध या प्रतियोगिता की भावना न हो, तो जीत शायद दैनिक कामकाज में सबसे आम विधि है। जीत की मानसिकता वाला व्यक्ति अपने हितों को सुरक्षित रखने के संदर्भ में सोचता है - और दूसरों के हितों को सुरक्षित रखने का काम उन्हीं पर छोड़ देता है।

कौन सा विकल्प सर्वोत्तम है?

अब तक हमने पाँच जीवनदर्शनों पर विचार किया है यानी जीत/जीत, जीत/हार, हार/जीत, हार/हार और जीत। इनमें सबसे प्रभावकारी कौन सा है? जवाब है, “यह निर्भर करता है।” अगर आपकी टीम फ़ुटबॉल मैच जीतती है, तो इसका मतलब यह है कि दूसरी टीम हारती है। अगर आप किसी क्षेत्रीय कार्यालय में काम करते हैं, जो दूसरे क्षेत्रीय कार्यालय से मीलों दूर है और दोनों कार्यालयों में कोई कार्य-संबंधी रिश्ता नहीं है, तो हो सकता है आप बिज़नेस की प्रगति को बढ़ाने के लिये जीत/हार वाली प्रतियोगिता करवाना चाहें। बहरहाल, अगर आपको कर्मचारियों में या कर्मचारी-समूहों में आपसी सहयोग बढ़ाने की आवश्यकता है, तो आप अधिकतम सफलता हासिल करने के लिये कंपनी के भीतर “बरमुडा की सैर” जैसी जीत/हार वाली स्थिति उत्पन्न नहीं करना चाहेंगे।

अगर आप किसी रिश्ते को महत्व देते हैं और मुद्दा ख़ास महत्वपूर्ण नहीं है, तो आप कुछ परिस्थितियों में हार/जीत का प्रयोग करना चाह सकते हैं, ताकि सामने वाले को वास्तविक समर्थन दिया जा सके। “मैं जो चाहता हूँ, वह मेरे लिये उतना महत्वपूर्ण नहीं है, जितना कि आपके साथ मेरा संबंध। आइये इस बार यह काम आपके तरीक़े से कर लेते हैं।” इसके अलावा अगर आप महसूस करते हैं कि जीत हासिल करने के लिये जो समय और प्रयास ख़र्च होगा, उससे अन्य उच्चतर जीवनमूल्यों का उल्लंघन होगा, तब भी आप हार/जीत का रास्ता चुन सकते हैं; शायद यह उतना मूल्यवान ही नहीं है।

कुछ स्थितियाँ ऐसी होती हैं, जिनमें आप जीत का नज़रिया रखना चाहते हैं और आपको इस बात की ज़्यादा परवाह नहीं होती कि उससे दूसरों पर क्या प्रभाव पड़ता है। उदाहरण के लिये, अगर आपके बच्चे का जीवन ख़तरे में हो, तो आप दूसरे लोगों और परिस्थितियों के बारे में सतही तौर पर चिंतित हो सकते हैं, परंतु उसके जीवन को बचाना सबसे महत्वपूर्ण होगा।

तो सर्वोत्तम विकल्प वास्तविकता पर निर्भर करता है। चुनौती यह नहीं है कि हर तरह की स्थिति में जीत/हार या किसी अन्य स्क्रिप्ट का हमेशा पालन करना है, बल्कि वास्तविकता को सटीकता से समझकर चुनाव करना है।

दरअसल अधिकांश स्थितियाँ परस्पर-निर्भर वास्तविकता का हिस्सा होती हैं और उनमें इन पाँच विकल्पों के बजाय जीत/जीत ही एकमात्र सच्चा व्यावहारिक विकल्प है।

जीत/हार इसलिये व्यावहारिक नहीं है, क्योंकि हालाँकि मैं आपके साथ मुठभेड़ में जीतता दिख सकता हूँ, परंतु इससे मेरे प्रति आपकी भावनाओं, आपके नज़रिये और हमारे संबंधों पर विपरीत प्रभाव पड़ेगा। उदाहरण के लिये, अगर मैं आपकी कंपनी का सप्लायर हूँ और मैं किसी ख़ास सौदे में अपनी शर्तों पर जीतता हूँ, तो मैं उस समय तो अपनी मनचाही चीज़ पा सकता हूँ। परंतु क्या आप दुबारा मेरे पास आयेंगे? अगर आप मुझे उसके बाद बिज़नेस न दें, तो मेरी अल्पकालीन जीत वास्तव में एक दीर्घकालीन हार होगी। इसलिये परस्पर-निर्भर जीत/हार दरअसल आगे चलकर हार/हार बन जाती है।

अगर हम हार/जीत के रास्ते पर चलते हैं, तो आपको यह लग सकता है कि आपको अपनी मनचाही चीज़ मिल रही है। परंतु आपके साथ काम करने और समझौते को पूरा करने के बारे में मेरे नज़रिये पर इसका कैसा

प्रभाव पड़ेगा? हो सकता है मैं आपको ख़ुश करने के लिये उतना उत्सुक न रहूँ। हो सकता है भविष्य में होने वाली किसी सौदेबाज़ी (negotiations) में मैं युद्ध के पुराने घाव याद रखूँ। जब मैं उद्योग की दूसरी कंपनियों के संपर्क में आऊँगा, तो आपके और आपकी कंपनी के बारे में मेरा नज़रिया उन तक पहुँच सकता है। इसलिये हम दोनों फिर से हार/हार की स्थिति में हैं। हार/हार स्पष्ट रूप से किसी भी संदर्भ में व्यावहारिक नहीं है।

और अगर मैं अपनी ही जीत पर ध्यान केंद्रित करूँ और आपके दृष्टिकोण की परवाह ही न करूँ, तो सफल संबंधों का कोई आधार ही नहीं होता।

लंबे समय में अगर हम दोनों नहीं जीतते हैं, तो हम दोनों हारेंगे। इसीलिये परस्पर-निर्भर वास्तविकताओं में जीत/जीत ही एकमात्र सच्चा विकल्प है।

मैंने एक बार एक क्लायेन्ट के लिये काम किया। रिटेल स्टोर्स की एक बड़ी चेन के इस प्रेसिडेंट ने मुझसे कहा, "स्टीफ़न, यह जीत/जीत का विचार सुनने में तो अच्छा लगता है, परंतु यह बहुत आदर्शवादी है। बिज़नेस की मुश्किल और यथार्थवादी दुनिया इस तरह से नहीं चलती। सब तरफ़ लोग जीत/हार के रास्ते पर चल रहे हैं और अगर आप खेल के नियमों के हिसाब से नहीं खेलेंगे, तो आप सफल नहीं हो सकते।"

"ठीक है," मैंने कहा, "अपने ग्राहकों के साथ जीत/हार की मानसिकता अपनाकर देखिये। क्या यह यथार्थवादी है?"

उसने जवाब दिया, "नहीं।"

"क्यों नहीं?"

"मेरे ग्राहक मुझसे दूर हो जायेंगे।"

"तो फिर हार/जीत को आज़मा लें - स्टोर का मुनाफ़ा ख़त्म कर दें। क्या यह यथार्थवादी है?"

"नहीं। मुनाफ़ा नहीं तो उद्देश्य नहीं।"

जब हमने विभिन्न विकल्पों पर विचार किया, तो दरअसल जीत/जीत ही एकमात्र यथार्थवादी नीति प्रतीत हुई।

उसने स्वीकार किया, "मुझे लगता है कि यह ग्राहकों के साथ तो यथार्थवादी है, परंतु सप्लायर्स के साथ नहीं है।"

मैंने पूछा, "आप सप्लायर्स के ग्राहक हैं, तो फिर यही सिद्धांत आप पर लागू क्यों नहीं होगा?"

वह बोला, "देखिये, हमने हाल ही में शॉपिंग कॉम्प्लेक्स के संचालकों और मालिकों के साथ अपनी लीज़ के समझौते पर दुबारा सौदेबाज़ी की थी। हम जीत/जीत का नज़रिया लेकर गये थे। हम खुले थे, तर्कपूर्ण थे और हम समझौते की भावना के साथ गये थे। परंतु उन्होंने हमारी स्थिति को नर्म व कमज़ोर समझा और उन्होंने हमारी धुलाई कर दी।"

मैंने पूछा, "तो आपने हार/जीत का प्रयोग क्यों किया?"

"हमने हार/जीत का प्रयोग नहीं किया था। हम तो जीत/जीत चाहते थे।"

"मुझे लगा, आपने कहा कि उन्होंने आपकी धुलाई कर दी।"

"उन्होंने ऐसा ही किया।"

"दूसरे शब्दों में, आप हार गये।"

"यह सही है।"

"और वे जीत गये।"

"यह भी सही है।"

"तो इसे क्या कहा जायेगा?"

जब उसे एहसास हुआ कि जिसे वह जीत/जीत कह रहा था, वह वास्तव में हार/जीत का पैरेडाइम था, तो उसे गहरा धक्का लगा। और जब हमने उस हार/जीत के दीर्घकालीन प्रभाव की जाँच की, तो हमने यह पाया कि संबंध की सतह के नीचे दमित भावनायें, कुचले हुए जीवनमूल्य और द्वेष उबल रहे थे। विश्लेषण करने के बाद हम दोनों सहमत हुए कि वास्तव में यह अंतत: दोनों ही पक्षों के लिये हार थी।

अगर उस व्यक्ति ने सचमुच जीत/जीत का दृष्टिकोण रखा होता, तो उसने संप्रेषण की प्रक्रिया में अधिक समय लगाया होता, शॉपिंग सेंटर के मालिक की बात थोड़ी ज़्यादा देर तक सुनी होती और अपने दृष्टिकोण को थोड़े ज़्यादा साहस के साथ व्यक्त किया होता। वह जीत/जीत की भावना के साथ तब तक आगे बढ़ा होता, जब तक

कि दोनों को ही अच्छा लगने वाला कोई समाधान नहीं निकला होता। और वह समाधान - वह तीसरा विकल्प - सिनर्जिस्टिक होता - संभवत: कोई ऐसा विचार, जो दोनों में से किसी ने पहले से नहीं सोचा होता।

जीत/जीत या कोई सौदा नहीं (Win/Win or No Deal)

अगर उन दोनों व्यक्तियों को सिनर्जिस्टिक समाधान नहीं मिला होता - ऐसा समाधान, जो दोनों की ही पसंद का होता - तो वे जीत/जीत की एक अधिक उच्च अभिव्यक्ति को चुन सकते थे - जीत/जीत या कोई सौदा नहीं।

कोई सौदा नहीं का मूल अर्थ यह है कि अगर हम दाने के लिये लाभदायक समाधान नहीं खोज सकते, तो हम सद्भावना से असहमत होने का विकल्प चुनते हैं - कोई सौदा नहीं। न कोई अपेक्षायें होती हैं, न ही कार्य-प्रदर्शन (performance) बाबत् कोई अनुबंध किया जाता है। चूँकि यह स्पष्ट नज़र आता है कि हमारे जीवनमूल्य या लक्ष्य विपरीत दिशाओं में हैं, इसलिये मैं आपकी सेवायें नहीं लेता हूँ या हम मिलकर किसी विशेष योजना पर काम नहीं करते हैं। आधी दूर तक पहुँचने के बाद इसका एहसास होने के बजाय शुरू में ही यह एहसास होना बेहतर है, क्योंकि तब अपेक्षायें पैदा हो चुकी होती हैं और दोनों ही पक्षों का मोहभंग होने लगता है।

जब आप कोई सौदा नहीं को अपने मस्तिष्क में एक विकल्प के रूप में रखते हैं, तो आप स्वतंत्र अनुभव करते हैं, क्योंकि आपको लोगों के साथ छल-कपट करने या अपने एजेंडा को मनवाने या अपनी अपेक्षाओं को पूरा करने के लिये प्रबल प्रयास करने की ज़रूरत नहीं होती। आप खुलकर बातें कर सकते हैं। आप स्थितियों के नीचे दबे अधिक गहरे मुद्दों को समझने की सचमुच कोशिश कर सकते हैं।

जब कोई सौदा नहीं का विकल्प मौज़ूद होता है, तो आप ईमानदारी से कह सकते हैं, “मैं सिर्फ़ जीत/जीत के लिये काम करना चाहता हूँ। मैं जीतना चाहता हूँ और मैं चाहता हूँ कि आप भी जीतें। अगर आपको कोई समाधान अच्छा न लगे, तो मैं उस स्थिति में अपने लक्ष्यों को नहीं पाना चाहता, क्योंकि बाद में यह दुराव अंतत: सामने आ जायेगा और इससे संबंध में विद्ड्रॉअल होगा। दूसरी तरफ़, मुझे लगता है आपको भी अच्छा नहीं लगेगा अगर आप तो अपने लक्ष्य प्राप्त कर लें, परंतु इस प्रक्रिया में मैं हार जाऊँ। तो आइये हम मिलकर जीत/जीत के लिये काम करें। आइये हम स्थिति को इस दृष्टिकोण से सुलझाकर देखें। और अगर हमें जीत/जीत का समाधान नहीं मिल पाता, तो हम सहमत हो जायें कि हम सौदा ही नहीं करेंगे। जो निर्णय हम दोनों के लिये ही लाभकारी न हो, ऐसा कोई निर्णय लेने के बजाय कोई सौदा न करना बेहतर होगा। फिर शायद किसी और समय हम दोनों साथ काम कर सकते हैं।”

जीत/जीत या कोई सौदा नहीं की अवधारणा सीखने के कुछ समय बाद एक छोटी कम्प्यूटर सॉफ़्टवेअर कंपनी के प्रेसिडेंट ने मुझे नीचे लिखा अनुभव बताया।

“हमने एक नया सॉफ़्टवेअर तैयार किया था, जिसे हमने एक बैंक को पाँच साल के अनुबंध पर बेचा था। बैंक का प्रेसिडेंट इस बारे में रोमांचित था, परंतु वहाँ के कर्मचारी सचमुच इस निर्णय के पक्ष में नहीं थे।

“लगभग एक महीने बाद बैंक के प्रेसिडेंट का तबादला हो गया। नया प्रेसिडेंट मेरे पास आकर बोला, ‘मैं इन सॉफ़्टवेअर प्रोग्राम्स को लेकर चिंतित हूँ। मेरे सामने बहुत उलझनें आ रही हैं। सभी कर्मचारी कह रहे हैं कि वे इसके अनुसार काम नहीं कर सकते और मुझे सचमुच महसूस होता है कि इस समय मैं उन्हें ऐसा करने के लिये विवश नहीं कर सकता।’

“मेरी कंपनी गहरी आर्थिक समस्या का सामना कर रही थी। मैं जानता था कि मेरे पास अनुबंध को लागू करने का कानूनी अधिकार था। परंतु मुझे जीत/जीत के सिद्धांत के महत्व पर विश्वास हो चुका था।

“इसलिये मैंने उससे कहा, ‘हमारे बीच अनुबंध हुआ है। आपके बैंक ने इस सॉफ़्टवेअर प्रोग्राम का प्रयोग करने के लिये हमारे प्रॉडक्ट्स और सेवायें ली हैं। परंतु हमें लगता है कि आप इस बारे में ख़ुश नहीं हैं। इसलिये हम यह करना चाहेंगे कि हम अनुबंध रद्द कर दें और आपके जमा किये हुए पैसे भी आपको लौटा दें। अगर भविष्य में आपको किसी सॉफ़्टवेअर सॉल्यूशन (software solution) की आवश्यकता हो, तो आप हमसे संपर्क करें।’

“मैं अक्षरश: 84,000 डॉलर के समझौते को छोड़कर आ गया। यह आर्थिक आत्महत्या जैसा काम था। बहरहाल मैंने महसूस किया कि अगर यह सिद्धांत सही है, तो आगे चलकर समझौता हमारे पास वापस आयेगा और हमें लाभ होगा।

“तीन महीने बाद नये प्रेसिडेंट ने मुझे बुलवाया और कहा, ‘मैं अपने डाटा प्रोसेसिंग के तरीक़े को बदलने वाला हूँ और मैं आपके साथ बिज़नेस करना चाहता हूँ।’ उसने 2,40,000 डॉलर के अनुबंध पर हस्ताक्षर कर दिये।”

परस्पर-निर्भर वास्तविकता में जीत/जीत से कम कोई भी चीज़ सर्वोत्तम से हीन है और इसका दीर्घकालीन संबंध पर प्रभाव पड़ेगा। उस प्रभाव की क़ीमत पर सावधानी से विचार किये जाने की आवश्यकता है। अगर आप सच्ची जीत/जीत पर नहीं पहुँच पाते, तो आम तौर पर बेहतर यही होगा कि आप कोई सौदा नहीं का विकल्प चुनें।

जीत/जीत या कोई सौदा नहीं की मानसिकता पारिवारिक संबंधों में ज़बर्दस्त भावनात्मक स्वतंत्रता प्रदान करती है। अगर परिवार के सदस्य किसी ऐसे वीडियो पर सहमत नहीं हो पाते, जिसे देखने में सबको आनंद आये, तो वे कोई और काम करने का निर्णय ले सकते हैं - कोई सौदा नहीं - बजाय इसके कि कुछ लोगों को दूसरों की ख़ातिर अपनी शाम का आनंद छोड़ना पड़े।

* * *

मेरी एक मित्र है, जिसका परिवार समूह गायन के क्षेत्र में कई वर्षों से है। जब उसके बच्चे छोटे थे, तो वह संगीत तैयार करती थी और पोशाकें बनाती थी। वह उन्हें पियानो तक ले जाती थी और उनके प्रदर्शन (performance) को निर्देशित करती थी।

जब बच्चे बड़े हुए, तो उनकी संगीत की रुचि बदलने लगी। वे कार्यक्रम की प्रस्तुति और पोशाक के बारे में अधिक स्वतंत्रता चाहने लगे। उन्हें अपनी माँ का निर्देशन भी ख़ास पसंद नहीं आता था।

मेरी मित्र को वर्षों का अनुभव था और उसे रेस्ट होम्स के वृद्धों की आवश्यकताओं का क़रीबी ज्ञान था, जहाँ वे कार्यक्रम देने वाले थे। इसलिये उसे नहीं लगा कि बच्चों द्वारा सुझाये गये कुछ विचार उचित होंगे। बहरहाल, उसने ख़ुद को व्यक्त करने और निर्णय लेने की प्रक्रिया का हिस्सा बनने की उनकी आवश्यकता को पहचाना।

इसलिये उसने जीत/जीत या कोई सौदा नहीं का प्रयोग किया। उसने उन्हें बताया कि वह एक ऐसे समझौते पर पहुँचना चाहती थी, जिसके बारे में सबको अच्छा महसूस हो - अन्यथा उन्हें अपनी प्रतिभाओं का आनंद लेने के दूसरे तरीक़े खोजने होंगे। परिणामस्वरूप, सबने अपनी भावनायें व्यक्त करने के लिये स्वयं को स्वतंत्र महसूस किया। जीत/जीत समझौते पर पहुँचने के लिये चर्चा करते समय वे यह जानते थे कि चाहे वे सहमत हों या न हों, कोई भावनात्मक बंधन नहीं है।

जीत/जीत या कोई सौदा नहीं किसी व्यावसायिक गठबंधन या बिज़नेस की **शुरुआत** में सर्वाधिक यथार्थवादी नीति है। हो सकता है लंबे समय से चल रहे बिज़नेस संबंध में कोई सौदा नहीं व्यावहारिक विकल्प न हो, क्योंकि इससे गंभीर समस्याएँ उत्पन्न हो सकती हैं, ख़ासकर पारिवारिक या ऐसे व्यवसायों में, जो मित्रता के आधार पर शुरू हुए थे।

संबंध को सुरक्षित करने के प्रयास में कई बार लोग बरसों तक एक के बाद एक समझौते करते रहते हैं। हालाँकि वे बातें तो जीत/जीत के बारे में करते हैं, परंतु वास्तव में वे जीत/हार या हार/जीत के बारे में सोचते रहते हैं। इससे व्यक्तियों और व्यवसाय के लिये गंभीर समस्याएँ उत्पन्न हो जाती हैं, ख़ासकर तब जब प्रतियोगी जीत/जीत और सिनर्जी के अनुसार काम कर रहा हो।

कोई सौदा नहीं के अभाव में इस तरह के व्यवसाय अवनति के मार्ग पर चले जायेंगे और या तो वे असफल हो जायेंगे या फिर उन्हें व्यावसायिक मैनेजरों के हवाले करना पड़ेगा। अनुभव बताता है कि पारिवारिक बिज़नेस या मित्रों के बीच बिज़नेस स्थापित करते समय अक्सर यह बेहतर होता है कि बाद में कोई सौदा नहीं की संभावना को पहले से ही स्वीकार कर लिया जाये और किसी तरह का ख़रीदी/बिक्री का अनुबंध कर लिया जाये, ताकि संबंध को स्थायी रूप से नष्ट किये बिना व्यवसाय को समृद्ध रखा जा सके।

ज़ाहिर है कुछ संबंध ऐसे होते हैं, जहाँ कोई सौदा नहीं व्यावहारिक विकल्प नहीं होता है। मैं अपने बच्चे या पत्नी को उसके हाल पर छोड़कर कोई सौदा नहीं का विकल्प नहीं चुन सकता (अगर आवश्यकता हो, तो समझौता करना बेहतर होगा - जो जीत/जीत का एक निम्न रूप है)। परंतु बहुत से मामलों में जीत/जीत या कोई सौदा नहीं के दृष्टिकोण को व्यावसायिक चर्चाओं में पूरी तरह से अपनाना संभव है। और इस दृष्टिकोण से अविश्वसनीय स्वतंत्रता प्राप्त होती है।

जीत/जीत के पाँच आयाम

जीत/जीत सोचना पारस्परिक लीडरशिप की आदत है। इसमें दूसरों के साथ हमारे संबंधों में चारों अनूठी

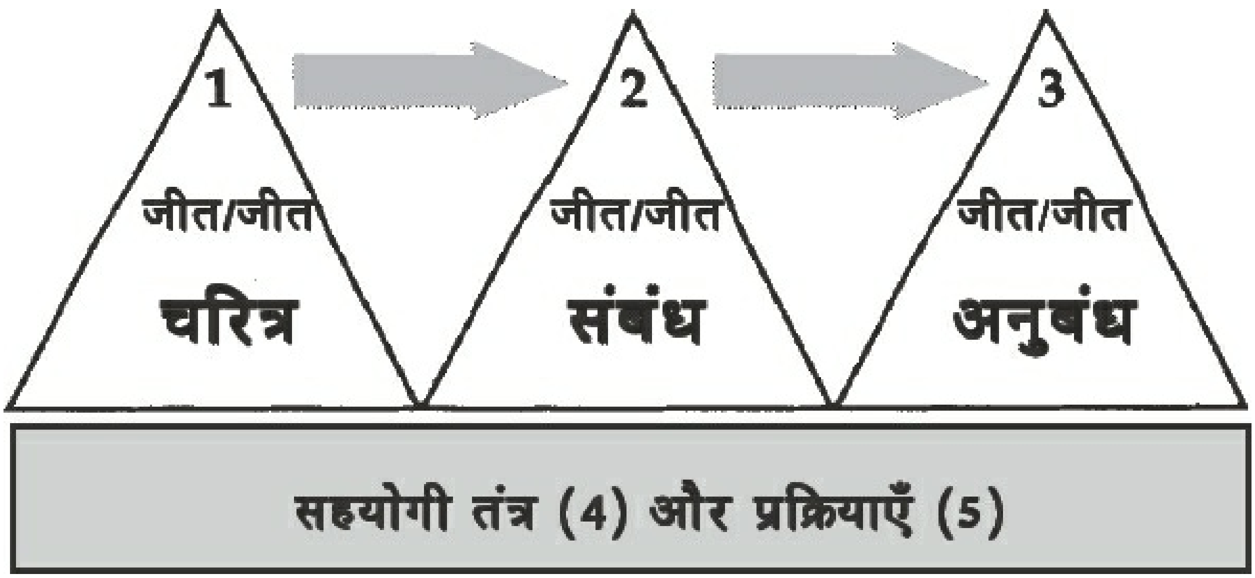
मानवीय प्रतिभाओं यानी आत्म-जागरूकता, कल्पना, विवेक और आत्मनिर्भर इच्छा का प्रयोग शामिल है। इसमें पारस्परिक शिक्षा, पारस्परिक प्रभाव और पारस्परिक लाभ शामिल हैं।

इन पारस्परिक लाभों को उत्पन्न करने के लिये बहुत साहस और परवाह की ज़रूरत होती है, ख़ासकर जब हम ऐसे लोगों के साथ व्यवहार कर रहे हों, जिन्हें जीत/हार की मानसिकता में गहराई से स्क्रिप्ट किया गया हो।

यही कारण है कि इस आदत में पारस्परिक लीडरशिप के सिद्धांत शामिल हैं। प्रभावकारी पारस्परिक लीडरशिप में भविष्यदृष्टि, प्रोएक्टिव पहल और सुरक्षा, मार्गदर्शन, बुद्धि तथा शक्ति की आवश्यकता होती है। और ये सब सिद्धांत-केंद्रित व्यक्तिगत लीडरशिप से आते हैं।

जीत/जीत का सिद्धांत हमारे समूचे व्यवहार की सफलता के लिये मूलभूत है और इसमें जीवन के पाँच परस्पर-निर्भर आयाम शामिल हैं। यह चरित्र से शुरू होकर संबंध की ओर बढ़ता है, जिससे अनुबंध प्रवाहित होते हैं। इसका पोषण एक ऐसे परिवेश में होता है, जहाँ ढाँचा और तंत्र जीत/जीत के सिद्धांत पर आधारित होते हैं। और इसमें प्रक्रिया की भी ज़रूरत होती है। हम जीत/जीत के लक्ष्यों को जीत/हार या हार/जीत के साधनों से प्राप्त नहीं कर सकते।

नीचे दिया रेखाचित्र बताता है कि ये पाँच आयाम एक-दूसरे से किस तरह संबंधित हैं -



आइये अब हम इन पाँचों आयामों पर एक-एक करके चर्चा करें:

चरित्र (Character)

चरित्र जीत/जीत की नींव है और बाक़ी हर चीज़ का निर्माण इसी नींव पर होता है। जीत/जीत के पैरेडाइम के लिये तीन चारित्रिक गुण अनिवार्य हैं:

अखंडता। हम पहले ही अखंडता को परिभाषित करते हुए कह चुके हैं कि यह स्वयं पर आरोपित मूल्य (value) है। अखंडता को विकसित करने और उसे बनाये रखने में पहली, दूसरी और तीसरी आदतें हमारी मदद करती हैं। जब हम अपने जीवनमूल्यों को स्पष्टता से पहचानते हैं और दैनिक आधार पर इनके चारों ओर अपने कार्यों को प्रोएक्टिव तरीक़े से व्यवस्थित तथा क्रियान्वित करते हैं, तो हम सार्थक वायदे करके और उन्हें निभाकर आत्म-जागरूकता तथा आत्मनिर्भर इच्छा विकसित करते हैं।

हम अपने जीवन में जीत का लक्ष्य कभी नहीं बना सकते, अगर हमें गहरे अर्थ में यही न मालूम हो कि जीत किसमें निहित है और वास्तव में हमारे सबसे अंदरूनी जीवनमूल्यों के सामंजस्य में क्या है। और अगर हम ख़ुद से तथा दूसरों से किये गये वायदे नहीं निभा पाते, तो हमारे वायदे निरर्थक हो जाते हैं। हम यह बात जानते हैं और दूसरे भी यह बात जान जाते हैं। वे छल-कपट को भाँप लेते हैं और रक्षात्मक हो जाते हैं। विश्वास की कोई नींव नहीं

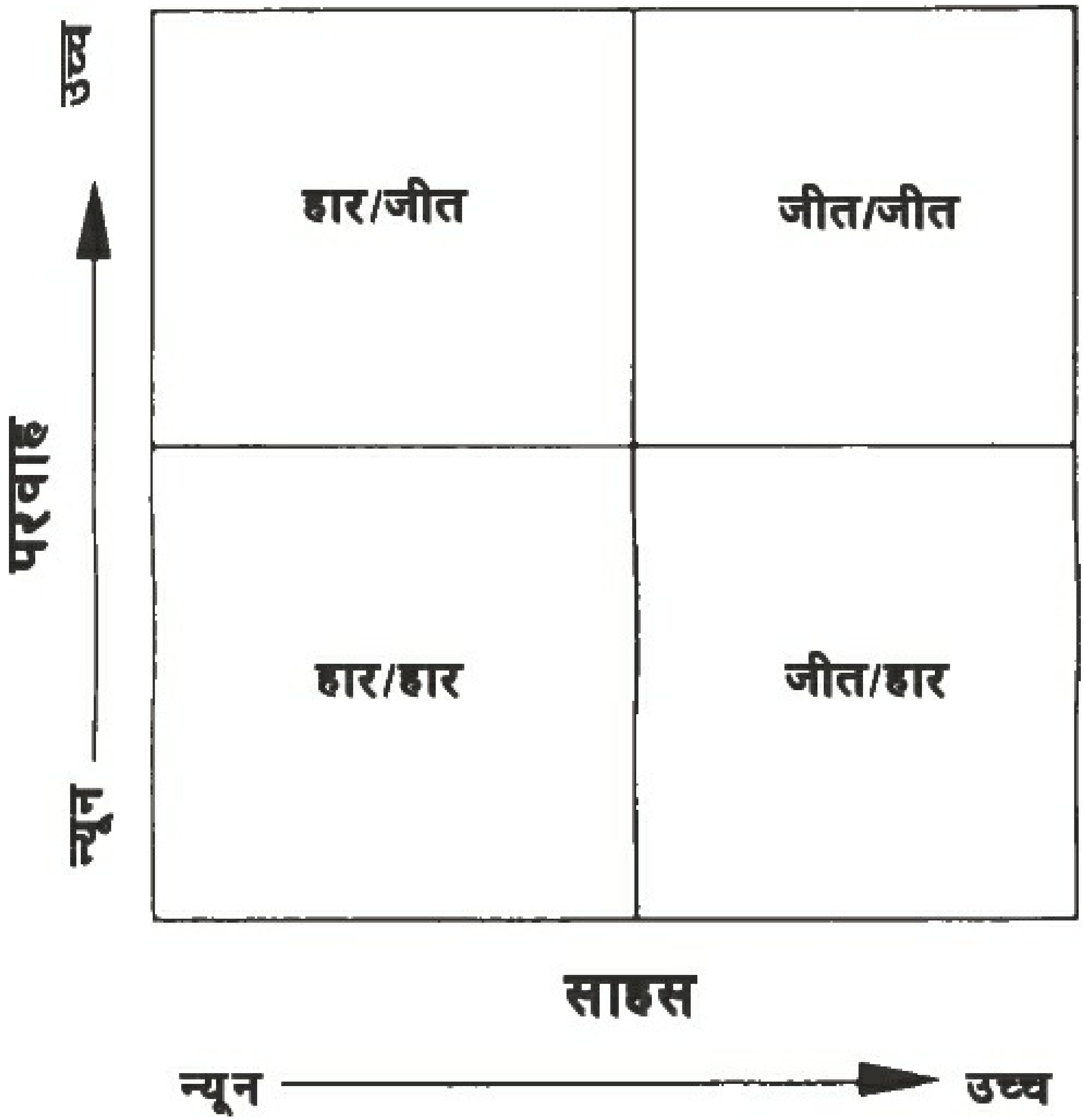
बनती और जीत/जीत एक अप्रभावकारी सतही तकनीक बनकर रह जाती है। अखंडता नींव का सबसे नीचे का पत्थर है।

परिपक्वता। परिपक्वता साहस और परवाह के बीच संतुलन है। अगर कोई व्यक्ति अपनी भावनाओं तथा विश्वासों को साहस के साथ व्यक्त कर सकता है और उसमें सामने वाले की भावनाओं तथा विश्वासों की परवाह करने का संतुलन भी होता है, तो वह परिपक्व है, ख़ासकर तब जब वह मुद्दा दोनों ही पक्षों के लिये बहुत महत्वपूर्ण हो।

अगर आप बहुत से मनोवैज्ञानिक परीक्षणों की जाँच करें, जिनका प्रयोग लोगों को नौकरी पर रखने, प्रमोशन देने और प्रशिक्षण के उद्देश्यों के लिये किया जाता है, तो आप पायेंगे कि उन्हें इसी तरह की परिपक्वता का मूल्यांकन करने के लिये तैयार किया गया है। चाहे इसे अहं शक्ति/परानुभूति संतुलन (ego strength/empathy balance), आत्मविश्वास/दूसरों के प्रति सम्मान संतुलन (self confidence/respect for others balance), लोगों की परवाह/काम की परवाह संतुलन (the concern for people/concern for tasks balance) कहा जाये, ट्रांज़ैक्शनल एनालिसिस भाषा में "मैं ठीक हूँ, आप ठीक हैं" (I'm okay, you're okay) कहा जाये, या मैनेजमेंट ग्रिड भाषा में 9.1, 1.9, 5.5, 9.9 कहा जाये - दरअसल जिस गुण की तलाश की जाती है, उसे मैं साहस और परवाह (courage and consideration) का संतुलन कहता हूँ।

इस गुण के प्रति सम्मान मानवीय व्यवहार, मैनेजमेंट और लीडरशिप के सिद्धांत में गहराई से समाया हुआ है। यह पी/पीसी संतुलन का गहरा मूर्त रूप है। जहाँ साहस सोने के अंडे पाने पर ध्यान केंद्रित करता है, वहीं परवाह का संबंध उस काम में शामिल दूसरे लोगों के दीर्घकालीन कल्याण से होता है। लीडरशिप का मूलभूत काम है सभी शामिल लोगों के जीवनस्तर और जीवन की गुणवत्ता को बढ़ाना।

बहुत से लोग द्वैत में सोचते हैं - या तो यह या फिर वह के संदर्भ में। वे सोचते हैं कि अगर आप अच्छे हैं, तो आप कठोर नहीं हैं। परंतु जीत/जीत का पैरेडाइम अच्छा है ... और कठोर भी है। यह जीत/हार की तुलना में दुगना कठोर है। जीत/जीत चाहने के लिये आपको न सिर्फ़ अच्छा होना होता है, बल्कि आपको साहसी भी बनना पड़ता है। आपको न सिर्फ़ परानुभूतिपूर्ण होना होता है, बल्कि आपको आत्मविश्वासी भी बनना पड़ता है। आपको न सिर्फ़ परवाहपूर्ण और संवेदनशील होना पड़ता है, बल्कि बहादुर भी बनना पड़ता है। यह सब करना यानी साहस और परवाह के बीच संतुलन बनाना वास्तविक परिपक्वता का सार है और जीत/जीत का मूल है।



अगर मुझमें साहस अधिक है और परवाह कम है, तो मैं जीत/हार के नज़रिये से सोचूँगा। मैं शक्तिशाली और अहं द्वारा संचालित बन जाऊँगा। मुझमें अपने विश्वासों का साहस होगा, परंतु मैं आपके विश्वासों की ज़्यादा परवाह नहीं करूँगा।

अपनी आंतरिक परिपक्वता और भावनात्मक शक्ति की कमी की भरपाई करने के लिये मैं अपने पद और सत्ता से या फिर अपने क्रीडेन्शियल्स, अपनी वरिष्ठता या अपने संपर्कों से शक्ति उधार ले सकता हूँ।

अगर मुझमें परवाह अधिक है और साहस कम है, तो मैं हार/जीत के बारे में सोचूँगा। मैं आपके विश्वासों और इच्छाओं के बारे में इतनी ज़्यादा परवाह करूँगा कि मुझमें अपने विश्वासों और इच्छाओं को व्यक्त करने या उन्हें पूरा करने का साहस नहीं होगा।

जीत/जीत के लिये प्रबल साहस और परवाह दोनों ही अनिवार्य हैं। इनका संतुलन वास्तविक परिपक्वता की पहचान है। अगर मुझमें यह संतुलन है, तो मैं आपकी बात ध्यान से सुन सकता हूँ, परानुभूति से समझ सकता हूँ, परंतु मैं साहस के साथ आमना-सामना भी कर सकता हूँ।

प्रचुरता की मानसिकता। जीत/जीत के लिये चरित्र का तीसरा अनिवार्य गुण है प्रचुरता की मानसिकता - यह पैरेडाइम कि यहाँ पर सबके लिये बहुत कुछ है।

अधिकांश लोगों को उस अवधारणा में गहराई से स्क्रिप्ट किया गया है, जिसे मैं अभाव की मानसिकता कहता हूँ। वे जीवन को इस तरह देखते हैं कि इसमें बस इतना ही है, जैसे यहाँ पर सिर्फ़ एक केक (pie) है। और अगर किसी को इस केक का बड़ा टुकड़ा मिल जायेगा, तो इसका मतलब यह है कि बाक़ी सबके लिये कम बचेगा। अभाव की मानसिकता जीवन का यह पैरेडाइम है कि अगर मुझे ज़्यादा मिलेगा, तो आपको कम मिलेगा।

अभाव की मानसिकता वाले लोगों को दूसरों की प्रशंसा करने या उन्हें श्रेय देने में बहुत तकलीफ़ होती है। उनके लिये शक्ति या लाभ में दूसरों को हिस्सा देना बहुत मुश्किल होता है - उन्हें भी, जो उत्पादन में मदद करते हैं। दूसरों की - यहाँ तक कि (और कई बार तो ख़ासकर) अपने परिवार के सदस्यों, क़रीबी दोस्तों या सहयोगियों की - सफलताओं पर सचमुच ख़ुश होने में उन्हें बहुत मुश्किल आती है। उन्हें लगभग यह अनुभव होता है कि अगर किसी को विशेष सम्मान या धन प्राप्त हुआ है अथवा किसी को कोई उल्लेखनीय सफलता या उपलब्धि मिली है, तो उनसे वह चीज़ छीनी जा रही हो।

हालाँकि वे दूसरों की सफलता पर शब्दों से ख़ुशी व्यक्त कर सकते हैं, परंतु अंदर ही अंदर वे अपना दिल मसोस रहे होते हैं। उन्हें अपने मूल्य या महत्व का एहसास तुलना करने से मिलता है, इसलिये किसी दूसरे की सफलता कुछ हद तक उनकी असफलता होती है। सिर्फ़ कुछ विद्यार्थी ही "ए" ग्रेड के हो सकते हैं; सिर्फ़ एक व्यक्ति ही "नंबर वन" हो सकता है। "जीतने" का मतलब सिर्फ़ "हराना" होता है।

अभाव की मानसिकता वाले लोग अक्सर मन ही मन यह आशा करते रहते हैं कि दूसरों पर विपत्ति आ जाये - बहुत बड़ी विपत्ति नहीं, बल्कि छोटी-मोटी कोई ऐसी विपत्ति, जो उन्हें "उनकी जगह पर" रखे। वे हमेशा तुलना करते रहते हैं, हमेशा प्रतियोगिता करते रहते हैं। वे चीज़ों या दूसरे लोगों पर स्वामित्व स्थापित करने में अपनी ऊर्जा लगाते हैं, ताकि वे अपने मूल्य या महत्व को बढ़ा सकें।

वे चाहते हैं कि दूसरे लोग उसी राह पर चलें, जिस पर वे उन्हें चलवाना चाहते हैं। वे अक्सर अपनी प्रतिकृति (clone) चाहते हैं और वे ख़ुद को "हाँ" या जी-हुज़ूरी करने वाले लोगों से घेरे रहते हैं - ऐसे लोग जो उन्हें चुनौती न दें और जो उनसे कमज़ोर हों।

अभाव की मानसिकता वाले लोगों को किसी पूरक टीम का सदस्य बनने में मुश्किल आती है। वे मतभिन्नताओं को अवज्ञा और निष्ठाहीनता का लक्षण मानते हैं।

दूसरी ओर, प्रचुरता की मानसिकता व्यक्तिगत मूल्य और सुरक्षा के गहरे आंतरिक एहसास से उत्पन्न होती है। इस पैरेडाइम का मानना है कि यहाँ सबके लिये पर्याप्त है और इसके बाद भी बहुत सा बाक़ी बचा रहेगा। इस पैरेडाइम का परिणाम प्रतिष्ठा, प्रशंसा, लाभ और निर्णय लेने में भागीदारी होता है। यह संभावनाओं, विकल्पों और रचनात्मकता के द्वार खोलता है।

प्रचुरता की मानसिकता पहली, दूसरी और तीसरी आदतों के व्यक्तिगत आनंद, संतुष्टि और पूर्णता को लेती है तथा इसे बाहर की ओर दूसरों के अनूठेपन, आंतरिक मार्गदर्शन और प्रोएक्टिव प्रकृति की सराहना की तरफ़ मोड़ देती है। यह सकारात्मक पारस्परिक (interactive) विकास और नये तीसरे विकल्पों की रचना की असीमित संभावनाओं को पहचानती है।

सार्वजनिक विजय का अर्थ दूसरों पर विजय पाना नहीं है। इसका अर्थ प्रभावकारी व्यवहार में ऐसी सफलता पाना है, जिससे हर शामिल व्यक्ति को लाभकारी परिणाम मिलें। सार्वजनिक विजय का अर्थ मिलकर काम करना, संवाद करना और ऐसे परिणाम पाना है, जो वही लोग आत्मनिर्भर तरीक़े से अकेले नहीं पा सकते थे। और सार्वजनिक विजय प्रचुरता की मानसिकता के पैरेडाइम का परिणाम है।

अखंडता, परिपक्वता और प्रचुरता की मानसिकता वाले चरित्र में निष्कपटता होती है, जो मानवीय व्यवहार में तकनीकों के होने या न होने से बहुत आगे तक जाती है।

जीत/हार की मानसिकता वाले लोगों के लिये जीत/जीत का चरित्र विकसित करना संभव है। मैंने पाया है कि उन्हें इस काम में बहुत मदद मिलेगी अगर वे किसी ऐसे मॉडल या मेंटर (मार्गदर्शक) के साथ जुड़ जायें, जिसकी मानसिकता सचमुच जीत/जीत की हो। जब लोग जीत/हार या इसी तरह के जीवनदर्शनों में गहराई से स्क्रिप्ट किये गये हों और वे अपनी ही तरह की मानसिकता के लोगों के नियमित संपर्क में आते हों, तो उनके पास जीत/जीत के जीवनदर्शन को प्रत्यक्ष देखने और अनुभव करने का ज़्यादा अवसर नहीं होता। यही वजह है कि मैं साहित्य पढ़ने

(जैसे अनवर सादात की प्रेरक जीवनी **इन सर्च ऑफ़ आइडेन्टिटी**), **चैरियट्स ऑफ़ फ़ायर** जैसी फ़िल्में देखने या **लेस मिज़रेबल्स** जैसे नाटक देखने की सलाह देता हूँ, जो आपको जीत/जीत के मॉडल दिखायें।

परंतु याद रखें: अगर हम स्क्रिप्टिंग के पार जाकर, सीखे हुए दृष्टिकोणों और व्यवहार के पार जाकर अपने भीतर पर्याप्त गहराई में खोजें, तो जीत/जीत और हर तरह के सही सिद्धांत की वास्तविक प्रामाणिकता हमें अपने ख़ुद के जीवन में मिल जायेगी।

संबंध (Relationships)

चरित्र की नींव पर हम जीत/जीत संबंध बनाते और बनाये रखते हैं। विश्वास यानी भावनात्मक बैंक अकाउंट जीत/जीत का सार है। विश्वास के बिना हम अधिक से अधिक समझौता कर सकते हैं। विश्वास के बिना हममें खुलकर संवाद करने, साथ-साथ सीखने और सच्ची रचनात्मकता की विश्वसनीयता का अभाव होता है।

परंतु अगर हमारा भावनात्मक बैंक अकाउंट समृद्ध है, तो विश्वसनीयता का मुद्दा आड़े नहीं आता है। इसमें पर्याप्त डिपॉज़िट किये जा चुके हैं, इसलिये आप और मैं दोनों जानते हैं कि हम एक-दूसरे का गहराई से सम्मान करते हैं। हम व्यक्तित्वों या पदों के बजाय मुद्दों पर ध्यान एकाग्र करते हैं।

चूँकि हम एक-दूसरे पर विश्वास करते हैं, इसलिये हम खुलकर बातें करते हैं। हम अपने सारे पत्ते खोलकर मेज़ पर रख देते हैं। हालाँकि यह हो सकता है कि हम चीज़ों को अलग-अलग तरीक़ों से देखते हों, परंतु मैं जानता हूँ कि जब मैं आपके सामने युवती का वर्णन करूँगा, तो आप उसे सम्मान के साथ सुनने के इच्छुक होंगे और आप जानते हैं कि मैं आपकी बूढ़ी महिला के वर्णन को भी उतने ही सम्मान के साथ सुनूँगा। हम दोनों ही एक-दूसरे के नज़रिये को समझने के लिये गहराई से संकल्पित हैं। हम दोनों ही तीसरे विकल्प या सिनर्जिस्टिक समाधान प्राप्त करने हेतु मिलकर काम करने के लिये संकल्पवान हैं, जो हम दोनों के लिये बेहतर जवाब होगा।

वह संबंध, जिसमें बैंक अकाउंट समृद्ध हो और दोनों ही पक्ष जीत/जीत के प्रति गहराई से संकल्पवान हों, ज़बर्दस्त सिनर्जी (छठी आदत) के लिये आदर्श स्प्रिंग बोर्ड है। यह संबंध न तो मुद्दों की वास्तविकता या महत्व को कम करता है, न ही यह दृष्टिकोणों की भिन्नताओं को ख़त्म करता है। परंतु यह उस नकारात्मक ऊर्जा को ज़रूर ख़त्म कर देता है, जो आम तौर पर व्यक्तित्व और पद की भिन्नताओं पर केंद्रित होती है। इसके बजाय यह एक सकारात्मक व सहयोगी ऊर्जा पैदा करता है, जो पूरी तरह से मुद्दों को समझने और आपसी लाभकारी तरीक़े से उन्हें सुलझाने पर ध्यान केंद्रित करती है।

परंतु अगर इस तरह का संबंध न हो, तो क्या होगा? क्या होगा, अगर आपको किसी ऐसे व्यक्ति के साथ सहमति पर पहुँचना हो, जिसने कभी जीत/जीत के बारे में सुना ही न हो या जिसे जीत/हार अथवा किसी अन्य पैरेडाइम में गहराई से स्क्रिप्ट किया गया हो?

जीत/हार की मानसिकता वाले व्यक्ति के साथ व्यवहार करना जीत/जीत की मानसिकता वाले व्यक्ति की सच्ची परीक्षा है। किसी भी परिस्थिति में जीत/जीत की स्थिति शायद ही कभी आसानी से हासिल हो पाती है। इसके लिये गहरे मुद्दों और मूलभूत भिन्नताओं से निबटना होता है। परंतु ऐसा करना बहुत आसान हो जाता है, अगर दोनों ही पक्ष इसके बारे में जागरूक हों, इसके प्रति संकल्पवान हों और उनके संबंध के भावनात्मक बैंक अकाउंट समृद्ध हों।

जब आप जीत/हार के पैरेडाइम से आने वाले व्यक्ति से व्यवहार कर रहे हों, तब भी संबंध ही कुंजी है। आपको अपने प्रभाव के वृत्त पर ध्यान केंद्रित करने की ज़रूरत है। आप सच्चे शिष्टाचार, सम्मान, प्रशंसा और दूसरे दृष्टिकोण के प्रति सद्भाव के माध्यम से भावनात्मक बैंक अकाउंट में डिपॉज़िट करते हैं। आप संवाद की प्रक्रिया में ज़्यादा समय तक रहते हैं। आप ज़्यादा सुनते हैं और ज़्यादा गहराई से सुनते हैं। आप अपनी बात ज़्यादा साहस के साथ कहते हैं। आप रिएक्टिव नहीं हैं। प्रोएक्टिव बनने की ख़ातिर चारित्रिक शक्ति प्राप्त करने के लिये आप अपने भीतर ज़्यादा गहराई में जाते हैं। आप इस काम में तब तक जुटे रहते हैं, जब तक सामने वाला यह न समझ ले कि आप सचमुच एक ऐसा समाधान चाहते हैं, जो दोनों के लिये ही वास्तविक जीत हो। यह प्रक्रिया भावनात्मक बैंक अकाउंट में एक ज़बर्दस्त डिपॉज़िट हो जाती है।

आप जितने ज़्यादा शक्तिशाली होंगे - आपका चरित्र जितना अधिक निष्कपट होगा, आपकी प्रोएक्टिविटी का स्तर जितना ऊँचा होगा, आप जीत/जीत के प्रति सचमुच जितने अधिक प्रतिबद्ध होंगे - सामने वाले व्यक्ति पर आपका प्रभाव उतना ही सशक्त होगा। यह पारस्परिक लीडरशिप की असली परीक्षा है। यह **ट्रांज़ैक्शनल**

लीडरशिप से आगे निकलकर **ट्रांसफ़ॉर्मेशनल** लीडरशिप बन जाती है और शामिल लोगों तथा संबंधों की कायापलट कर देती है।

जीत/जीत एक ऐसा सिद्धांत है, जिसकी सच्चाई की पुष्टि लोग अपने ख़ुद के जीवन में कर सकते हैं। इसलिये आप अधिकांश लोगों को यह एहसास दिला सकेंगे कि अगर वे अपनी इच्छा के बजाय दोनों की इच्छाओं को पूरा करने का लक्ष्य लेकर चलें, तो उनकी वास्तविक जीत होगी। परंतु फिर भी ऐसे कुछ लोग रहेंगे, जो जीत/हार की मानसिकता में इतनी गहराई से जकड़े होंगे कि वे जीत/जीत के बारे में सोचने के लिये भी तैयार नहीं होंगे। ऐसी स्थिति में याद रखें कि कोई सौदा नहीं का विकल्प आपके पास हमेशा मौज़ूद है। या कभी-कभार शायद आप जीत/जीत के निम्न प्रकार यानी समझौता करने के बारे में भी विचार कर सकते हैं।

यह जानना महत्वपूर्ण है कि भले ही भावनात्मक बैंक अकाउंट समृद्ध हो, फिर भी यह ज़रूरी नहीं है कि सभी निर्णय जीत/जीत पर आधारित हों। एक बार फिर, महत्वपूर्ण बात संबंध है। उदाहरण के लिये, आप और मैं मिलकर काम कर रहे हैं और आप मेरे पास आकर कहते हैं, "स्टीफ़न, मैं जानता हूँ कि आप इस निर्णय को पसंद नहीं करेंगे। निर्णय में आपको भागीदार बनाने की बात तो रहने दें, मेरे पास आपको पूरी बात समझाने का वक़्त भी नहीं है। इस बात की काफ़ी संभावना है कि आपको यह ग़लत लगेगा। परंतु क्या आप फिर भी इसका समर्थन करेंगे?"

आपका मेरे साथ जो भावनात्मक बैंक अकाउंट है, अगर वह सकारात्मक स्थिति में है, तो ज़ाहिर है मैं उसका समर्थन करूँगा। मैं आशा करूँगा कि आप सही साबित होंगे और मैं ग़लत। मैं आपके निर्णय को सही साबित करने के लिये मेहनत करूँगा।

परंतु अगर भावनात्मक बैंक अकाउंट ख़ाली हो और मैं रिएक्टिव हूँ, तो मैं इसका सचमुच समर्थन नहीं करूँगा। हो सकता है मैं आपके मुँह पर तो कह दूँ कि मैं समर्थन करूँगा, परंतु आपकी पीठ पीछे मैं बहुत उत्साहित नहीं रहूँगा। मैं इसे सफल बनाने के लिये आवश्यक निवेश नहीं करूँगा। मैं कहूँगा, "यह सफल नहीं हुआ। अब आप मुझसे क्या करवाना चाहते हैं?"

अगर मैं बहुत ज़्यादा रिएक्टिव हूँ, तो मैं आपके निर्णय को बर्बाद कर सकता हूँ और मैं पूरी कोशिश करूँगा कि बाक़ी लोग भी ऐसा ही करें। या मैं "द्वेषपूर्ण रूप से आज्ञाकारी" बन सकता हूँ और परिणामों की ज़िम्मेदारी लिये बिना सिर्फ़ उतना ही करूँगा, जितना आपने मुझसे करने को कहा था।

ग्रेट ब्रिटेन में अपने पाँच वर्षों के प्रवास के दौरान मैंने देखा कि देश ने दो बार अपने घुटने टेके, क्योंकि ट्रेन कंडक्टर्स द्वेषपूर्ण ढंग से आज्ञाकारी हो गये थे। वे सिर्फ़ काग़ज़ पर लिखे सारे नियमों और निर्देशों का अक्षरशः पालन करने लगे थे।

अगर चरित्र और संबंध की भावनात्मक नींव न हो, तो क़ागज पर हुए अनुबंध का अर्थ बहुत कम होता है। इसलिये हमें संबंधों में निवेश करने की वास्तविक इच्छा से जीत/जीत की ओर बढ़ना होगा, जो इसे संभव बनाती है।

अनुबंध (Agreements)

संबंधों से अनुबंध उत्पन्न होते हैं, जो जीत/जीत को परिभाषा और दिशा देते हैं। उन्हें कई बार **कार्य अनुबंध** (performance agreements) या **पार्टनरशिप अनुबंध** कहा जाता है। इनमें उत्पादक व्यवहार के पैरेडाइम को आड़े (horizontal) से खड़े (vertical) में बदल दिया जाता है। यहाँ पर दूसरों की निगरानी (supervision) की जगह व्यक्ति अपनी निगरानी ख़ुद करता है। आमने-सामने टकराहट की मुद्रा में खड़े होने के बजाय दोनों लोग सफल पार्टनर्स के रूप में एक साथ खड़े होते हैं।

जीत/जीत अनुबंध परस्पर-निर्भर व्यवहार के व्यापक क्षेत्र की व्याख्या करते हैं। जब हमने तीसरी आदत वाले अध्याय में "हरा और साफ़" कहानी में डेलिगेशन या काम सौंपने पर बात की थी, तो हमने इसके एक महत्वपूर्ण प्रयोग (application) पर विचार किया था। हमने वहाँ जिन पाँच तत्वों की सूची दी थी, वही तत्व यहाँ भी उपयोगी हैं। वे उन लोगों के लिये जीत/जीत अनुबंध का ढाँचा तैयार करते हैं, जिन्हें अपने लक्ष्य हासिल करने के लिये दूसरों से संबंध रखने की ज़रूरत होती है। फिर चाहे यह कर्मचारियों और नियोक्ताओं के बीच का संबंध हो, प्रोजेक्ट पर इकट्ठे काम करने वाले आत्मनिर्भर व्यक्तियों का आपसी संबंध हो, किसी साझे लक्ष्य पर सहयोगपूर्ण तरीक़े से काम कर रहे समूह के लोगों के बीच का संबंध हो, या फिर कंपनियों और सप्लायर्स के बीच का संबंध हो। ये पाँच

तत्व उन लोगों के बीच परस्पर-निर्भर प्रयास में सम्मिलित अपेक्षाओं को स्पष्ट करने और उनका प्रबंधन करने के एक प्रभावकारी तरीक़े की रचना करते हैं।

जीत/जीत अनुबंध में निम्नलिखित पाँच तत्व बहुत स्पष्ट कर दिये जाते हैं:

इच्छित परिणाम (विधियाँ नहीं): यह जान लें कि क्या किया जाना है और कब किया जाना है।

दिशानिर्देश: मानदंडों को स्पष्ट करें (जैसे सिद्धांतों या नीतियों को), जिनके भीतर परिणाम हासिल करना है।

संसाधन: उस मानवीय, आर्थिक, तकनीकी या संगठनात्मक समर्थन का उल्लेख कर दें, जो उन परिणामों को हासिल करने में मदद के लिये उपलब्ध है।

जवाबदेही: प्रदर्शन के मानक निर्धारित कर दें और मूल्यांकन का समय भी।

परिणाम: स्पष्ट कर दें कि मूल्यांकन के बाद क्या होगा। कौन से अच्छे और बुरे, स्वाभाविक और तर्कपूर्ण परिणाम होंगे।

ये पाँच तत्व जीत/जीत अनुबंधों को जीवन देते हैं। इन क्षेत्रों में अगर शुरुआत से ही स्पष्ट आपसी समझ और अनुबंध हो, तो इससे वह पैमाना बनता है, जिस पर लोग अपनी सफलता को ख़ुद नाप सकते हैं।

पारंपरिक तानाशाही शैली का सुपरविज़न जीत/हार का पैरेडाइम है। यह ऋणात्मक स्थिति वाले भावनात्मक बैंक अकाउंट का परिणाम भी है। अगर आपको दूसरों पर विश्वास नहीं है या आपमें इच्छित परिणामों की साझी भविष्य-दृष्टि नहीं है, तो आपकी प्रवृत्ति यह होगी कि आप सामने वाले के सिर पर खड़े होकर लगातार निगरानी करते रहेंगे और निर्देश देते रहेंगे। चूँकि विश्वास नहीं है, इसलिये आपको लोगों को नियंत्रित करने की आवश्यकता महसूस होती है।

परंतु अगर विश्वास का अकाउंट समृद्ध है, तो आपका तरीक़ा क्या होता है? उनके रास्ते से हट जायें। अगर शुरुआत से ही आपका जीत/जीत अनुबंध है और अगर वे अच्छी तरह जानते हैं कि उनसे क्या अपेक्षा की जा रही है, तो आपकी भूमिका उनका सहायक बनना और उनकी जवाबदेही की रिपोर्ट प्राप्त करना है।

यह मानवीय आत्मा को बहुत उत्कृष्ट बनाने वाला क़दम है कि आप उनका मूल्यांकन करने के बजाय उन्हें अपना मूल्यांकन ख़ुद करने दें। और उच्च विश्वास की संस्कृति में यह अधिक सटीक भी होता है। बहुत से मामलों में लोग अपने दिल में जानते हैं कि रिकॉर्ड में जो बताया गया है, चीज़ें उससे अच्छी हो रही हैं। समझ (discernment) अक्सर अवलोकन (observation) से अधिक सटीक होती है।

जीत/जीत मैनेजमेंट प्रशिक्षण

कई वर्ष पहले मैं बहुत सी शाखाओं वाले एक बड़े बैंकिंग संस्थान को परामर्श देने वाले प्रोजेक्ट में अप्रत्यक्ष रूप से शामिल था। वे चाहते थे कि हम उनके मैनेजमेंट प्रशिक्षण कार्यक्रम का मूल्यांकन करके उसे सुधारें, जिसका सालाना बजट 7,50,000 डॉलर था। इस कार्यक्रम में कॉलेज के स्नातकों को चुना जाता था और उन्हें 12 अलग-अलग विभागों में दो-दो सप्ताह के निर्धारित कार्य दिये जाते थे। उन्हें छह महीने तक प्रशिक्षण लेना होता था, ताकि उनमें उस उद्योग की सामान्य समझ विकसित हो सके। वे दो सप्ताह कॉमर्शियल लोन विभाग में बिताते थे, दो सप्ताह औद्योगिक लोन, दो सप्ताह मार्केटिंग, दो सप्ताह ऑपरेशन्स और इसी तरह बाक़ी विभागों में भी। छह महीने बाद उन्हें बैंक की किसी शाखा का सहायक प्रबंधक बना दिया जाता था।

हमारा काम इस छह महीने की औपचारिक प्रशिक्षण अवधि का मूल्यांकन करना था। काम शुरू करते ही हमने पाया कि इस काम का सबसे मुश्किल हिस्सा इच्छित परिणामों की स्पष्ट तस्वीर पाना था। हमने शीर्षस्थ एक्ज़ीक्यूटिव्ज़ से सबसे कठोर सवाल पूछा: “जब ये लोग अपना प्रशिक्षण पूरा कर लेंगे, तो आप इन लोगों को किन कामों में योग्य देखना चाहते हैं?” हमें जो जवाब मिले, वे अस्पष्ट तथा लगभग विरोधाभासी थे।

प्रशिक्षण कार्यक्रम विधियों से संबंधित था, परिणामों से नहीं। इसलिये हमने सुझाव दिया कि वे एक अलग पैरेडाइम पर आधारित पायलट प्रशिक्षण कार्यक्रम बनायें, जिसे “प्रशिक्षार्थी-नियंत्रित प्रशिक्षण” (learner-

controlled instruction) कहा जाये। यह एक जीत/जीत अनुबंध था, जिसमें उनकी उपलब्धि को दर्शाने वाले स्पष्ट लक्ष्यों और मानदंडों को पहचानना शामिल था। इसमें दिशानिर्देशों, संसाधनों, जवाबदेही और लक्ष्य प्राप्त करने के बाद मिलने वाले परिणामों को भी बताया गया था। इस मामले में परिणाम सहायक प्रबंधक के रूप में प्रमोशन था, जहाँ वे प्रशिक्षण के सिद्धांतों को अमल में लायेंगे और उनके वेतन में अच्छी-ख़ासी वृद्धि होगी।

हमें उद्देश्यों का पता लगाने के लिये सचमुच बहुत कोशिश करना पड़ी। "आप उनसे अकाउंटिंग के बारे में क्या सीखने की अपेक्षा रखते हैं? मार्केटिंग के बारे में? रियल एस्टेट लोन्स के बारे में?" और हम सूची में नीचे उतरते गये। आख़िरकार हमारे सामने सौ से अधिक उद्देश्य आ गये, जिन्हें हमने कम किया, सरल किया और सुव्यवस्थित किया। अंत में हमारे पास 39 स्पष्ट व्यवहारवादी उद्देश्य रह गये, जिनके साथ मानदंड जुड़े थे।

अवसर और बढ़ी हुई तनख़्वाह की वजह से प्रशिक्षार्थी बहुत उत्सुक और उतावले थे कि इन मानदंडों को जितनी जल्दी संभव हो, पूरा कर दें। उनके लिये यह एक बड़ी जीत थी। और यह कंपनी के लिये भी एक बड़ी जीत थी, क्योंकि उनके पास ऐसे सहायक शाखा प्रबंधक होंगे, जो बारह अलग-अलग गतिविधियों के जाल में उलझने के बजाय परिणाम-केंद्रित मानदंडों को पूरा करेंगे।

इसलिये हमने प्रशिक्षार्थियों को प्रशिक्षार्थी-नियंत्रित प्रशिक्षण और तंत्र-नियंत्रित प्रशिक्षण के बीच का अंतर समझाया। हमने मूलत: कहा, "ये हमारे उद्देश्य और मानदंड हैं। और हमारे पास ये संसाधन हैं, जिनके द्वारा इन्हें प्राप्त करना है। इसमें एक-दूसरे से सीखना भी शामिल है। अब आप लोग इस काम में जुट जायें। जैसे ही आप इन मानदंडों को पूरा कर लेंगे, आपको सहायक प्रबंधक के पद पर प्रमोशन मिल जायेगा।"

उन्होंने साढ़े तीन हफ़्तों में ही काम पूरा कर लिया। प्रशिक्षण के पैरेडाइम को बदलने से अविश्वसनीय प्रेरणा और रचनात्मकता मुक्त हुई थी।

जैसा बहुत से पैरेडाइम परिवर्तनों के साथ होता है, यहाँ भी प्रतिरोध का सामना करना पड़ा। लगभग सभी शीर्षस्थ एक्ज़ीक्यूटिव्ज़ को इस पर विश्वास ही नहीं हो रहा था। जब उन्हें प्रमाण दिखाया गया कि मानदंड पूरे कर लिये गये थे, तो उन्होंने मूलभूत रूप से कहा, "इन प्रशिक्षार्थियों के पास अनुभव नहीं है। उनमें परिपक्वता की कमी है। इस वजह से उनके पास उस तरह की निर्णय-शक्ति नहीं होगी, जो सहायक शाखा प्रबंधक के रूप में हम उनसे चाहते हैं।"

उनके साथ बाद में हुई बातचीत के दौरान हमने पाया कि उनमें से ज़्यादातर सचमुच यह कह रहे थे, "हमने हम्माली की थी, ये लोग उससे क्यों बचें?" परंतु ज़ाहिर है उन्होंने ऐसा इस तरह से नहीं कहा। "उनमें परिपक्वता की कमी है" कहने-सुनने में ज़्यादा अच्छा लगता था।

इसके अलावा, स्पष्ट कारणों से (जिनमें छह महीने के कार्यक्रम के लिये 7,50,000 डॉलर का बजट भी शामिल था), कार्मिक विभाग भी विचलित हो गया।

इसलिये हमने कहा, "ठीक है। आइये, हम कुछ और उद्देश्य विकसित करते हैं तथा उनके साथ मानदंड जोड़ देते हैं। परंतु हम यह काम भी प्रशिक्षार्थी-नियंत्रित प्रशिक्षण के पैरेडाइम से ही करेंगे।" हमने आठ और उद्देश्य निकलवाये, जिनके मानदंड बहुत कठोर थे। हमने कठोर मानदंड इसलिये रखे थे, ताकि एक्ज़ीक्यूटिव्ज़ को तसल्ली हो सके कि ये लोग सहायक शाखा प्रबंधक बनने के लिये पर्याप्त तैयार थे और वे अब प्रशिक्षण कार्यक्रम के बाद वाले व्यावहारिक हिस्से में जा सकते थे। जब इन मानदंडों को विकसित किया जा रहा था, तो उस प्रक्रिया के कुछ सत्रों में भाग लेने के बाद कई एक्ज़ीक्यूटिव्ज़ ने यह टिप्पणी की कि अगर प्रशिक्षार्थी इन कठोर मानदंडों को पूरा कर लेते हैं, तो वे छह महीने के कार्यक्रम से गुज़रे लोगों से बेहतर तैयार हो जायेंगे।

हमने प्रशिक्षार्थियों को पहले से ही प्रतिरोध की अपेक्षा करने के लिये तैयार कर रखा था। हम अतिरिक्त उद्देश्यों और मानदंडों को लेकर उनके पास गये और कहा, "जैसी हमें उम्मीद थी, मैनेजमेंट आपसे कुछ अतिरिक्त उद्देश्य हासिल करवाना चाहता है, जिनके मानदंड पहले से ज़्यादा कठोर हैं। उन्होंने इस बार हमें आश्वस्त किया है कि अगर आप इन मानदंडों को पूरा कर लेते हैं, तो वे आपको सहायक प्रबंधक बना देंगे।"

वे अविश्वसनीय फ़ुर्ती से काम में जुट गये। वे अकाउंटिंग जैसे विभागों में एक्ज़ीक्यूटिव्ज़ के पास गये और मूलभूत रूप से उन्होंने यह कहा, "सर, मैं नये पायलट कार्यक्रम का सदस्य हूँ, जिसे प्रशिक्षार्थी-नियंत्रित प्रशिक्षण कहा जाता है। और मैं समझता हूँ कि आपने उद्देश्य व मानदंड विकसित करने की प्रक्रिया में भाग लिया है।

"मुझे इस विभाग के छह मानदंड पूरे करने हैं। मैंने उनमें से तीन को तो कॉलेज में सीखी योग्यताओं द्वारा पूरा कर लिया है। एक को मैंने पुस्तक से पढ़कर सीख लिया। पाँचवें को मैंने टॉम से सीखा, जिसे आपने पिछले सप्ताह

प्रशिक्षित किया था। मेरे पास अब सिर्फ़ एक मानदंड बचा है, जिसे मुझे पूरा करना है। मैं सोच रहा था कि क्या आप या आपके विभाग का कोई व्यक्ति मेरे साथ कुछ घंटे बिताकर मुझे यह बतायेगा कि इसे कैसे किया जाता है।" इस तरह उन्होंने दो हफ़्ते के बजाय एक विभाग में सिर्फ़ आधा दिन बिताया।

इन प्रशिक्षार्थियों ने एक-दूसरे के साथ सहयोग किया, एक-दूसरे के साथ विचारमंथन किया और उन्होंने अतिरिक्त उद्देश्यों को डेढ़ सप्ताह में पूरा कर लिया। छह महीने का कार्यक्रम सिमटकर पाँच सप्ताह का रह गया और परिणामों में महत्वपूर्ण वृद्धि हुई।

अगर लोगों में अपने पैरेडाइम्स की जाँच करने और जीत/जीत पर ध्यान केंद्रित करने का साहस हो, तो इस तरह की सोच इसी प्रकार से किसी भी संगठन के हर क्षेत्र को प्रभावित कर सकती है। जब ज़िम्मेदार, प्रोएक्टिव और आत्म-निर्देशित व्यक्तियों को किसी काम को करने की स्वतंत्रता दे दी जाती है, तो व्यक्तियों और संगठनों के साथ जो घटित होता है, उन परिणामों को देखकर मैं हैरान रह जाता हूँ।

जीत/जीत कार्य-अनुबंध (Win/Win Performance Agreements)

जीत/जीत कार्य-अनुबंधों की रचना करने के लिये महत्वपूर्ण पैरेडाइम परिवर्तन की आवश्यकता होती है। ध्यान विधियों के बजाय परिणामों पर केंद्रित होता है। हममें से ज़्यादातर लोगों में विधियों की निगरानी करने की प्रवृत्ति होती है। हम तीसरी आदत में बताये गये गोफ़र डेलिगेशन का प्रयोग करते हैं, जिस तरह की मैनेजमेंट विधि का प्रयोग मैंने सैन्ड्रा के साथ किया था, जब मैंने उससे अपने वाटरस्कीइंग कर रहे बेटे की तस्वीरें खींचने को कहा था। परंतु जीत/जीत अनुबंध परिणामों पर ध्यान केंद्रित करते हैं और ज़बर्दस्त मानवीय क्षमता मुक्त करते हैं, अधिक सिनर्जी की रचना करते हैं और इस प्रक्रिया में पी पर पूरा ध्यान केंद्रित करने के बजाय पीसी बनाने पर भी ध्यान देते हैं।

जीत/जीत की जवाबदेही होने पर लोग अपना मूल्यांकन ख़ुद करते हैं। लोग पारंपरिक मूल्यांकन के जो खेल खेलते हैं, वे बेढंगे और भावनात्मक रूप से थकाने वाले होते हैं। जीत/जीत में लोग अपना ख़ुद का मूल्यांकन करते हैं और इसके लिये ऐसे मानदंडों का प्रयोग करते हैं, जिन्हें तय करने में उन्होंने ख़ुद मदद की थी। अगर आप मानदंड सही तरह से तय कर लें, तो लोग ऐसा कर सकते हैं। जीत/जीत डेलिगेशन अनुबंध में सात साल का बच्चा भी ख़ुद को बता सकता है कि वह कितनी अच्छी तरह आँगन को "हरा और साफ़" रख रहा है।

विश्वविद्यालय की कक्षाओं में मुझे सर्वश्रेष्ठ अनुभव तब मिले, जब मैंने शुरुआत में ही जीत/जीत की साझी समझ के लक्ष्य को सबके सामने रख दिया। "हम यह हासिल करने की कोशिश कर रहे हैं। ये ए, बी या सी ग्रेड की मूलभूत आवश्यकतायें हैं। मेरा लक्ष्य यह है कि मैं ए ग्रेड पाने में आप सबकी मदद करूँ। अब जिस बारे में हमने बात की है, उस बारे में आप विचार करें, विश्लेषण करें और फिर ख़ुद यह तय करें कि आप ऐसा क्या हासिल करना चाहते हैं, जो आपके लिये अनूठा हो। फिर हम एक साथ बैठकर आपके चाहे गये ग्रेड पर सहमत होने का प्रयास करेंगे - और उसे हासिल करने के लिये आपके द्वारा बनाई गई योजना पर भी।"

मैनेजमेंट दार्शनिक और परामर्शदाता पीटर ड्रकर ने सुझाव दिया है कि मैनेजरों और उनके कर्मचारियों के बीच कार्य-अनुबंधों का सार ग्रहण करने के लिये "कर्मचारियों के पत्र, मैनेजर के नाम" का प्रयोग किया जाना चाहिये। कर्मचारी और मैनेजर के बीच अपेक्षाओं, दिशानिर्देशों तथा संसाधनों पर गहराई और विस्तार से चर्चा होती है, ताकि वे संगठनात्मक लक्ष्यों के तालमेल में काम करें। इसके बाद कर्मचारी मैनेजर को पत्र लिखता है, जिसमें उस चर्चा का सारांश होता है। इसमें वह यह संकेत भी देता है कि अगली कार्ययोजना कब बनेगी या समीक्षा चर्चा कब होगी।

इस तरह का जीत/जीत कार्य-अनुबंध विकसित करना मैनेजमेंट की केंद्रीय गतिविधि है। जब ऐसा अनुबंध होगा, तो कर्मचारी उस अनुबंध के दायरे के भीतर ख़ुद को मैनेज कर सकते हैं। इसके बाद मैनेजर कार रेस में सबसे आगे चल रही पेस कार (जो किसी रेस को शुरू करवाती है, परंतु उसमें भाग नहीं लेती) की तरह काम कर सकते हैं। वे चीज़ों को शुरू करवाकर ख़ुद को रास्ते से हटा सकते हैं। इसके बाद उनका काम सिर्फ़ फैले हुए तेल को साफ़ करना ही रह जायेगा।

जब कोई बॉस अपने हर अधीनस्थ का प्रथम सहयोगी बन जाता है, तो वह अपने नियंत्रण के दायरे को बहुत

बढ़ा सकता है। प्रशासन और ओवरहेड के सभी स्तरों को ख़त्म किया जा सकता है। इस तरह का मैनेजर छह या आठ लोगों के बजाय बीस, तीस, पचास या इससे भी अधिक लोगों को सुपरवाइज़ कर सकता है।

जीत/जीत कार्य-अनुबंधों में मिलने वाले परिणाम उस कार्य-निष्पादन के स्वाभाविक या तर्कपूर्ण परिणाम होते हैं। इनमें ऐसा नहीं होता कि मैनेजर अपने मनमाने ढंग से पुरस्कार या दंड दे।

मूलत: चार प्रकार के परिणाम (पुरस्कार और दंड) होते हैं, जिन्हें मैनेजमेंट या अभिभावक नियंत्रित कर सकते हैं - आर्थिक, मनोवैज्ञानिक, अवसर और ज़िम्मेदारी। **आर्थिक** परिणामों में इस तरह की चीज़ें शामिल होती हैं, जैसे आमदनी, स्टॉक ऑप्शन्स, भत्ते या आर्थिक दंड। **मनोवैज्ञानिक** परिणामों में प्रशंसा, श्रेय, सम्मान, विश्वसनीयता या उनका अभाव शामिल है। मनोवैज्ञानिक पुरस्कार अक्सर आर्थिक पुरस्कारों से अधिक प्रेरक होते हैं, जब तक लोग ज़िंदा रहने के लिये संघर्ष न कर रहे हों। **अवसर** में प्रशिक्षण, विकास और वेतन के अतिरिक्त मिलने वाले लाभ (perks) शामिल हैं। **ज़िम्मेदारी** का संबंध कार्यक्षत्रे और अधिकारों से होता है, जिन्हें बढ़ाया या घटाया जा सकता है। जीत/जीत अनुबंध एक या एक से अधिक क्षेत्रों में परिणाम स्पष्ट कर देते हैं और शामिल लोग उन्हें शुरुआत में ही स्पष्ट रूप से समझ लेते हैं। आप खेल नहीं खेलते हैं; हर चीज़ शुरू से ही स्पष्ट होती है।

इन तर्कपूर्ण व व्यक्तिगत परिणामों के अलावा स्पष्ट रूप से यह पहचानना भी महत्वपूर्ण है कि स्वाभाविक संगठनात्मक परिणाम क्या हैं। उदाहरण के लिये, क्या होगा अगर मैं ऑफ़िस देर से पहुँचूँ, अगर मैं दूसरों के साथ सहयोग करने से इंकार करूँ, अगर मैं अपने अधीनस्थों के साथ जीत/जीत के अच्छे कार्य-अनुबंध तैयार न करूँ, अगर मैं इच्छित परिणामों के लिये उन्हें जवाबदेह न बनाऊँ, या अगर मैं उनकी व्यावसायिक प्रगति और कैरियर के विकास को आगे न बढ़ाऊँ?

जब मेरी बेटी 16 साल की हुई, तो पारिवारिक कार के उपयोग को लेकर हमने उसके साथ एक जीत/जीत अनुबंध किया। हम सहमत हुए कि वह नियमों का पालन करेगी और कार को साफ़ तथा सही स्थिति में रखेगी। हम सहमत हुए कि वह सिर्फ़ ज़िम्मेदार उद्देश्यों के लिये ही कार का उपयोग करेगी और ज़रूरत होने पर अपनी माँ तथा मेरे लिये ड्राइवर का काम करेगी। और हम इस बात पर भी सहमत हुए कि वह अपने सभी काम ख़ुशी-ख़ुशी बगैर याद दिलाये करेगी। ये हमारी जीतें थीं।

हम इस बात पर भी सहमत हुए कि मैं कुछ संसाधन उपलब्ध कराऊँगा - कार, गैस और बीमा। और हम सहमत हुए कि वह मुझसे हफ़्ते में एक बार मिलेगी, आम तौर पर रविवार दोपहर को। इस मुलाक़ात में हम यह मूल्यांकन करेंगे कि वह अनुबंध के अनुरूप किस प्रकार काम कर रही है। परिणाम स्पष्ट थे। जब तक वह अनुबंध का अपना पक्ष पूरा करेगी, वह कार का उपयोग कर सकती है। अगर वह अनुबंध पूरा नहीं करेगी, तो वह यह अधिकार खो देगी, जब तक कि वह दुबारा ऐसा करने का निर्णय न ले।

जीत/जीत अनुबंध ने शुरुआत से ही दोनों पक्षों के लिये स्पष्ट अपेक्षायें निर्धारित कर दी थीं। यह उसके लिये जीत थी, क्योंकि अब वह कार का उपयोग कर सकती थी। और यह सैन्ड्रा तथा मेरे लिये भी निश्चित रूप से एक जीत थी, क्योंकि अब वह अपनी और कुछ हद तक हमारी परिवहन आवश्यकताओं को सँभाल सकती थी। हमें कार के रखरखाव या उसकी साफ़-सफ़ाई के बारे में चिंता करने की ज़रूरत भी नहीं थी। और हमारी एक अंदरूनी जवाबदेही थी, जिसका अर्थ यह था कि मुझे उसके सिर पर खड़े रहने या उसकी विधियों की निगरानी करने की ज़रूरत नहीं थी। उसकी अखंडता, उसका विवेक, उसकी समझ (discernment) की शक्ति और हमारे समृद्ध भावनात्मक बैंक अकाउंट की वजह से यह अनुबंध बहुत अच्छी तरह चला। हर क़दम पर उसकी निगरानी करने की कोशिश में हमें भावनात्मक तनाव नहीं झेलना पड़ा। इसके अलावा अगर वह हमारे चाहे गये तरीक़े से काम नहीं कर रही थी, तो हमने उसे उसी पल ताबड़तोड़ दंड या पुरस्कार नहीं दिया। हमारे बीच एक जीत/जीत अनुबंध था और इसने हम सबको मुक्त कर दिया।

जीत/जीत अनुबंध ज़बर्दस्त रूप से मुक्तिदायी होते हैं। परंतु एकाकी तकनीकों के परिणाम (Product) के रूप में वे अधिक समय तक नहीं ठहर पायेंगे। भले ही आप उन्हें शुरू में ही निर्धारित कर दें, परंतु व्यक्तिगत अखंडता और विश्वासपूर्ण संबंध के बिना उन्हें बनाये रखने का कोई उपाय नहीं है।

सच्चा जीत/जीत अनुबंध पैरेडाइम, चरित्र और संबंधों का परिणाम होता है, जिनसे यह विकसित होता है। इस संदर्भ में यह उस परस्पर-निर्भर व्यवहार को परिभाषित और संचालित करता है, जिसके लिये इसे बनाया गया है।

तंत्र (Systems)

किसी संगठन में जीत/जीत की स्थिति तभी क़ायम रह सकती है, जब तंत्र इसका समर्थन करें। अगर आप जीत/जीत के बारे में बातें तो करें, परंतु जीत/हार को पुरस्कृत करें, तो आपके हाथ में एक हारने वाला कार्यक्रम ही बचा रहेगा।

आपको मूल रूप से वही मिलता है, जिसे आप पुरस्कृत करते हैं। अगर आप अपने लक्ष्य पाना चाहते हैं और अपने मिशन स्टेटमेंट के जीवनमूल्यों का प्रतिबिंब देखना चाहते हैं, तो आपको अपने पुरस्कार तंत्र को उन लक्ष्यों और जीवनमूल्यों के अनुरूप रखना होगा। अगर इसे सुनियोजित तरीक़े से उनके अनुरूप नहीं रखा गया, तो आप कहेंगे कुछ, और करेंगे कुछ और ही। आपकी स्थिति उस मैनेजर की तरह होगी, जिसके बारे में मैंने पहले बताया था, जो बातें तो सहयोग की करता था, परंतु जिसने "बरमुडा की सैर" की प्रतियोगिता करवाकर प्रतिस्पर्धा को बढ़ावा दिया था।

मैंने कई वर्षों तक मध्य-पश्चिम में एक बहुत बड़े रियल एस्टेट संगठन के साथ काम किया। इस संगठन के साथ मेरा पहला अनुभव एक बड़ी सेल्स रैली थी, जिसमें 800 से अधिक सेल्स सहयोगी वार्षिक पुरस्कार कार्यक्रम के लिये एकत्रित हुए थे। यह एक प्रेरणादायक और उत्साहवर्धक कार्यक्रम था, जिसमें हाई स्कूल के बैंड थे और काफ़ी शोरशराबा भी।

वहाँ पर जमा 800 लोगों में से लगभग 40 को सर्वोच्च प्रदर्शन के लिये पुरस्कार मिले, जैसे "सबसे ज़्यादा सेल्स," "सबसे ज़्यादा संख्या," "सबसे ज़्यादा कमाया गया कमीशन" और "सबसे ज़्यादा सूचियाँ।" जहाँ पुरस्कार दिये जा रहे थे, वहाँ काफ़ी रोमांच और शोरशराबा था। उत्साह, ख़ुशी और तालियों का माहौल था। इसमें कोई शक नहीं था कि वे **40** लागे जीत गये थे, परंतु इसके पीछे यह आंतरिक एहसास भी था कि **760** लागे हार गये थे।

हमने तुरंत शैक्षणिक और संगठनात्मक विकास कार्य शुरू किया, ताकि संगठन के तंत्रों को जीत/जीत के पैरेडाइम के अनुरूप बनाया जा सके। हमने सबसे निचले स्तर के लोगों को इसमें शामिल किया, ताकि उन्हें प्रेरित करने वाला तंत्र बनाया जा सके। हमने उन्हें एक-दूसरे के साथ सहयोग करने और सिनर्जी का प्रयोग करने के लिये प्रोत्साहित किया, ताकि यथासंभव अधिक से अधिक लोग अपने व्यक्तिगत रूप से बनाये गये कार्य-अनुबंधों के इच्छित परिणामों को हासिल कर सकें।

एक साल बाद अगली रैली में 1000 से अधिक सेल्स सहयोगी मौज़ूद थे और उनमें से लगभग 800 को पुरस्कार मिले। वहाँ पर कुछ व्यक्तिगत विजेता भी थे, जिन्हें तुलना के आधार पर पुरस्कार मिले थे। परंतु पुरस्कार कार्यक्रम मूलत: उन लोगों पर केंद्रित था, जिन्होंने ख़ुद के चुने कार्य-लक्ष्यों को प्राप्त किया था। यह उन समूहों पर केंद्रित था, जिन्होंने टीम के लक्ष्य हासिल किये थे। कृत्रिम रूप से शोरशराबा बढ़ाने, तालियाँ बजाने या मनोवैज्ञानिक उत्साहवर्धन के लिये हाई स्कूल के बैंड बुलाने की कोई ज़रूरत नहीं थी। स्वाभाविक रुचि और रोमांच का ज़बर्दस्त माहौल था, क्योंकि लोग एक-दूसरे की ख़ुशी बाँट सकते थे और सेल्स सहयोगियों की टीमें एक साथ पुरस्कारों का आनंद ले सकती थीं, जिनमें पूरे ऑफ़िस के लिये पर्यटन यात्रा शामिल थी।

उल्लेखनीय बात यह थी कि जिन 800 लोगों को उस साल पुरस्कार मिले थे, लगभग उन सभी ने संख्या और लाभ के संदर्भ में प्रति व्यक्ति उतना ही उत्पादन किया था, जितना पिछले साल के 40 पुरस्कृत लोगों ने किया था। जीत/जीत की भावना ने सोने के अंडों की संख्या को महत्वपूर्ण रूप से बढ़ा दिया था। और इस प्रक्रिया में मुर्गी को भी अच्छी तरह पोषण मिला था, जिससे ज़बर्दस्त मानवीय ऊर्जा और प्रतिभा मुक्त हुई। परिणामस्वरूप उत्पन्न सिनर्जी हर सम्मिलित व्यक्ति के लिये अद्भुत अनुभव थी।

प्रतियोगिता का महत्व बाज़ार में है, पिछले साल के प्रदर्शन से तुलना में है या शायद किसी दूसरे ऑफ़िस या व्यक्ति से तुलना में भी है। जहाँ विशेष परस्पर-निर्भरता नहीं है, वहाँ सहयोग की आवश्यकता नहीं है। परंतु मुक्त उद्यमिता के लिये ऑफ़िस में आपसी सहयोग उतना ही महत्वपूर्ण है, जितना कि बाज़ार में प्रतियोगिता। प्रतियोगिता के परिवेश में जीत/जीत की भावना जीवित नहीं रह सकती।

जीत/जीत को सफल बनाने के लिये तंत्र के समर्थन की आवश्यकता होती है। प्रशिक्षण तंत्र, नियोजन तंत्र, संवाद तंत्र, बजट तंत्र, सूचना तंत्र, भुगतान तंत्र - सभी तंत्र जीत/जीत के सिद्धांत पर आधारित होना चाहिये।

मैंने एक और कंपनी को परामर्श दिया, जो अपने कर्मचारियों को मानवीय संबंधों का प्रशिक्षण देना चाहती थी। इसमें यह अवधारणा निहित थी कि असली समस्या कर्मचारी थे।

प्रेसिडेंट ने कहा, “आप जिस स्टोर में चाहें, जाकर ख़ुद देख लें कि वे आपसे किस तरह व्यवहार करते हैं। वे सिर्फ़ ऑर्डर लेते हैं। वे यह नहीं जानते कि ग्राहकों के क़रीब कैसे आया जाये। वे प्रॉडक्ट के बारे में कुछ नहीं जानते। इसके अलावा उनमें प्रॉडक्ट तथा ग्राहक की आवश्यकता को जोड़ने के ज्ञान और सेल्स निपुणता का अभाव है।”

मैं उनके कई स्टोर्स में गया। और वे सही थे। परंतु इसके बाद भी मुझे अपने दिमाग़ में घुमड़ रहे सवाल का जवाब नहीं मिला: इस तरह का नज़रिया किस वजह से बना था?

प्रेसिडेंट ने कहा, “देखिये, हम समस्या से निबटने की भरसक कोशिश कर रहे हैं। हमने डिपार्टमेंट प्रमुखों को अच्छी मिसाल पेश करने का आदेश दिया है। हमने उन्हें बता दिया है कि उनका दो तिहाई काम सामान बेचना और एक तिहाई काम प्रबंधन करना है। और वे बाक़ी सेल्समैनों से ज़्यादा बेच रहे हैं। हम आपसे बस इतना चाहते हैं कि आप सेल्समैनों को प्रशिक्षित कर दें।”

इन शब्दों को सुनते ही मुझे ख़तरे की लाल झंडी दिखाई दी। मैंने कहा, “आइये, हम थोड़ी और जानकारी इकट्ठी करते हैं।”

उन्हें मेरा यह सुझाव पसंद नहीं आया। वे “जानते थे” कि समस्या क्या थी और वे प्रशिक्षण शुरू करवाना चाहते थे। परंतु मैं अड़ा रहा और दो दिन में हमने असली समस्या को खोज लिया। काम की परिभाषा और भुगतान के तंत्र के कारण मैनेजर “मलाई खा रहे थे” (creaming)। वे कैश रजिस्टर के पीछे खड़े हो रहे थे और ग्राहकी के धीमे समय के दौरान सारे बिज़नेस की मलाई खा रहे थे। सब जानते हैं कि रिटेल में आधा समय मंदी का होता है और बाक़ी आधा आपाधापी भरा। इसलिये मैनेजर सभी घटिया काम - स्टॉक की सूची का नियंत्रण, सामान जमाने और सफ़ाई का काम - सेल्समैनों को दे देते थे। और वे ख़ुद रजिस्टरों के पीछे खड़े होकर मलाई खाते थे। इसी कारण डिपार्टमेंट प्रमुखों की बिक्री सबसे अधिक होती थी।

हमने भुगतान तंत्र को बदल दिया। समस्या रातोरात ठीक हो गई। हमने एक तंत्र लागू किया, जिसमें मैनेजरों को धन तभी मिलेगा, जब उनके सेल्समैन धन कमायें। हमने मैनेजरों की आवश्यकताओं और लक्ष्यों को सेल्समैनों की आवश्यकताओं और लक्ष्यों के नीचे रखकर उन्हें आपस में जोड़ दिया। और मानवीय संबंधों के प्रशिक्षण की आवश्यकता अचानक ग़ायब हो गई। इस ताले को खोलने की कुंजी थी सच्चा जीत/जीत पुरस्कार तंत्र विकसित करना।

एक और उदाहरण में, मैं एक कंपनी के मैनेजर के साथ काम कर रहा था। इस कंपनी में औपचारिक कार्य-मूल्यांकनों की ज़रूरत पड़ती थी। उसने अपने एक मैनेजर को जो मूल्यांकन रेटिंग दी थी, उसे लेकर वह कुंठित था। उसने कहा, “उसे तीसरा ग्रेड मिलना चाहिये थे, परंतु मुझे उसे पहला ग्रेड देना पड़ा” (जिसका मतलब था श्रेष्ठ, प्रमोशन पाने के योग्य)।

मैंने पूछा, “फिर आपने उसे पहला ग्रेड क्यों दिया?”

उसका जवाब था, “क्योंकि आँकड़े उसके पक्ष में थे।”

“तो फिर आपको ऐसा क्यों लगता है कि उसे तीसरा ग्रेड मिलना चाहिये था?”

“क्योंकि वह आँकड़ों को ग़लत ढंग से प्राप्त करता है। वह लोगों की उपेक्षा करता है। वह उनकी पीठ पर चढ़कर आगे निकल जाता है। वह सबके लिये मुश्किलें पैदा करता है।”

“ऐसा लगता है कि वह पूरी तरह से पी यानी उत्पादन पर ध्यान केंद्रित करता है। और उसे इसके लिये ही पुरस्कार मिल रहा है। परंतु अगर आप उसके साथ इस समस्या के बारे में बात करें, अगर आप पीसी का महत्व समझने में उसकी मदद करें, तो शायद इससे कुछ लाभ हो?”

उसने कहा कि वह यह कोशिश पहले ही कर चुका था, परंतु कोई फ़ायदा नहीं हुआ।

“मान लीजिये, अगर आप उसके साथ जीत/जीत का समझौता तय कर लें, जिसमें आप दोनों सहमत हों कि उसे पी यानी आँकड़ों के आधार पर सिर्फ़ दो तिहाई भुगतान मिलेगा। और बचा हुआ एक तिहाई भुगतान पीसी के आधार पर मिलेगा, यानी इस बात पर निर्भर करेगा कि बाक़ी लोग उसे किस तरह देखते हैं, वह किस तरह का लीडर है, वह किस तरह कर्मचारियों की प्रगति में योगदान देता है, वह किस तरह की टीम तैयार करता है?”

उसने जवाब दिया, “इसकी तरफ़ वह ज़रूर ध्यान देगा।”

अक्सर समस्या लोगों में नहीं, तंत्र में होती है। अगर आप अच्छे लोगों को बुरे तंत्र में रख देते हैं, तो आपको बुरे परिणाम मिलेंगे। आपको उन फूलों को सींचना होगा, जिन्हें आप बड़ा करना चाहते हैं।

जब लोग सचमुच जीत/जीत सोचना सीख लेते हैं, तो वे इसे उत्पन्न करने और सशक्त बनाने के लिये तंत्र खड़े कर सकते हैं। वे अनावश्यक प्रतियोगी स्थितियों को सहयोगी स्थितियों में रूपांतरित कर सकते हैं और पी तथा पीसी दोनों का निर्माण करके अपनी प्रभावकारिता पर सशक्त प्रभाव डाल सकते हैं।

व्यवसाय में एक्ज़ीक्यूटिव्ज़ अपने तंत्र को इसके अनुरूप बनाकर अति उत्पादक लोगों की ऐसी टीम तैयार कर सकते हैं, जो मिलकर कार्य के बाहरी मानदंडों से प्रतियोगिता कर सके। शिक्षा के क्षेत्र में शिक्षक विद्यार्थियों के कार्य-प्रदर्शन के आधार पर ग्रेडिंग सिस्टम बना सकते हैं, जो पहले से सहमत हुए मानदंडों की पृष्ठभूमि में हो। वे विद्यार्थियों को सहयोग करने के लिये प्रोत्साहित कर सकते हैं, ताकि वे सीखने और लक्ष्य हासिल करने में एक-दूसरे की सफलतापूर्वक मदद कर सकें। परिवार में माता-पिता एक-दूसरे के साथ प्रतियोगिता के बजाय सहयोग पर अपना ध्यान केंद्रित कर सकते हैं। उदाहरण के लिये बॉलिंग जैसी गतिविधियों में वे परिवार का स्कोर रख सकते हैं और पहले के स्कोर से आगे निकलने की कोशिश कर सकते हैं। वे जीत/जीत अनुबंधों के साथ घरेलू ज़िम्मेदारियाँ तय कर सकते हैं, जो लगातार टोकाटाकी को ख़त्म करे और माता-पिता को ऐसे काम करने में समर्थ बनाये, जिन्हें सिर्फ़ वे ही कर सकते हैं।

एक मित्र ने एक बार मुझे अपने देखे एक कार्टून के बारे में बताया, जिसमें दो बच्चे बातें कर रहे थे। एक कह रहा था, “अगर मम्मी हमें जल्दी नहीं उठायेंगी, तो हमें स्कूल के लिये देर हो जायेगी।” इन शब्दों ने प्रबलता से उसका ध्यान खींचा। जब परिवार ज़िम्मेदार जीत/जीत के आधार पर व्यवस्थित नहीं होते, तो इसी क़िस्म की समस्याएँ उत्पन्न होती हैं।

जीत/जीत का पैरेडाइम स्पष्ट दिशानिर्देशों और उपलब्ध संसाधनों के भीतर निश्चित परिणामों को हासिल करने की ज़िम्मेदारी व्यक्ति को सौंप देता है। यह व्यक्ति को कार्य और परिणामों के मूल्यांकन के लिये जवाबदेह बनाता है तथा कार्य के स्वाभाविक परिणाम प्रदान करता है। और जीत/जीत का तंत्र एक ऐसा परिवेश बनाता है, जो जीत/जीत कार्य-अनुबंधों का समर्थन करता है तथा उन्हें शक्ति देता है।

प्रक्रियाएँ

जीत/जीत लक्ष्यों को जीत/हार या हार/जीत के साधनों से हासिल करने का कोई उपाय नहीं है। आप यह नहीं कह सकते, “चाहे आप इसे पसंद करें या न करें, आपको जीत/जीत की मानसिकता से सोचना होगा।” तो सवाल यह है कि जीत/जीत समाधान पर कैसे पहुँचा जाये।

हार्वर्ड के लॉ प्रोफ़ेसर रॉजर फ़िशर और विलियम यूरी ने उस क्षेत्र में कुछ बहुत उल्लेखनीय काम किया है, जिसे वे “सिद्धांतवादी” नीति बनाम “स्थितिवादी” विधि कहते हैं। उन्होंने अपनी बेहद उपयोगी और ज्ञानवर्धक पुस्तक गेटिंग टु यस में समझौता-वार्ताओं की इन नीतियों पर चर्चा की है। हालाँकि जीत/जीत शब्दों का प्रयोग नहीं किया गया है, परंतु पुस्तक की भावना और निहित दर्शन जीत/जीत दृष्टिकोण के तालमेल में है।

वे सुझाव देते हैं कि सिद्धांत-आधारित समझौता-वार्ता का सार व्यक्ति को समस्या से अलग करना है, स्थितियों के बजाय रुचियों पर ध्यान केंद्रित करना है, पारस्परिक लाभ के विकल्प खोजना है और लक्ष्य के मानदंड पर ज़ोर देना है - किसी ऐसे बाहरी मानदंड या सिद्धांत पर, जो दोनों पक्षों को पसंद हो।

जीत/जीत समाधान खोज रहे विभिन्न लोगों और संगठनों के साथ अपने काम के दौरान मैं सुझाव देता हूँ कि वे निम्न चार-सूत्रीय प्रक्रिया में शामिल हों:

1. समस्या को दूसरे दृष्टिकोण से देखें। दूसरे पक्ष की आवश्यकताओं और चिंताओं को समझने व सामने रखने की सच्ची कोशिश करें।
2. शामिल मुख्य मुद्दों और चिंताओं (स्थितियों को नहीं) को बता दें।
3. तय करें कि पूरी तरह स्वीकार करने योग्य समाधान में कौन से परिणाम होंगे।
4. उन परिणामों को हासिल करने के लिये संभावित नये विकल्पों को पहचानें।

पाँचवीं और छठी आदतें इस प्रक्रिया के दो तत्वों से प्रत्यक्ष रूप से संबंधित हैं, जिन पर हम अगले दो अध्यायों में विस्तार से चर्चा करेंगे।

परंतु इस मोड़ पर मैं यह संकेत देना चाहता हूँ कि जीत/जीत प्रक्रिया की उच्च अंतर्संबंधी प्रकृति जीत/जीत के सार के साथ ही होती है। आप सिर्फ़ जीत/जीत प्रक्रियाओं से ही जीत/जीत समाधान हासिल कर सकते हैं - लक्ष्य और साधन एक जैसे होते हैं।

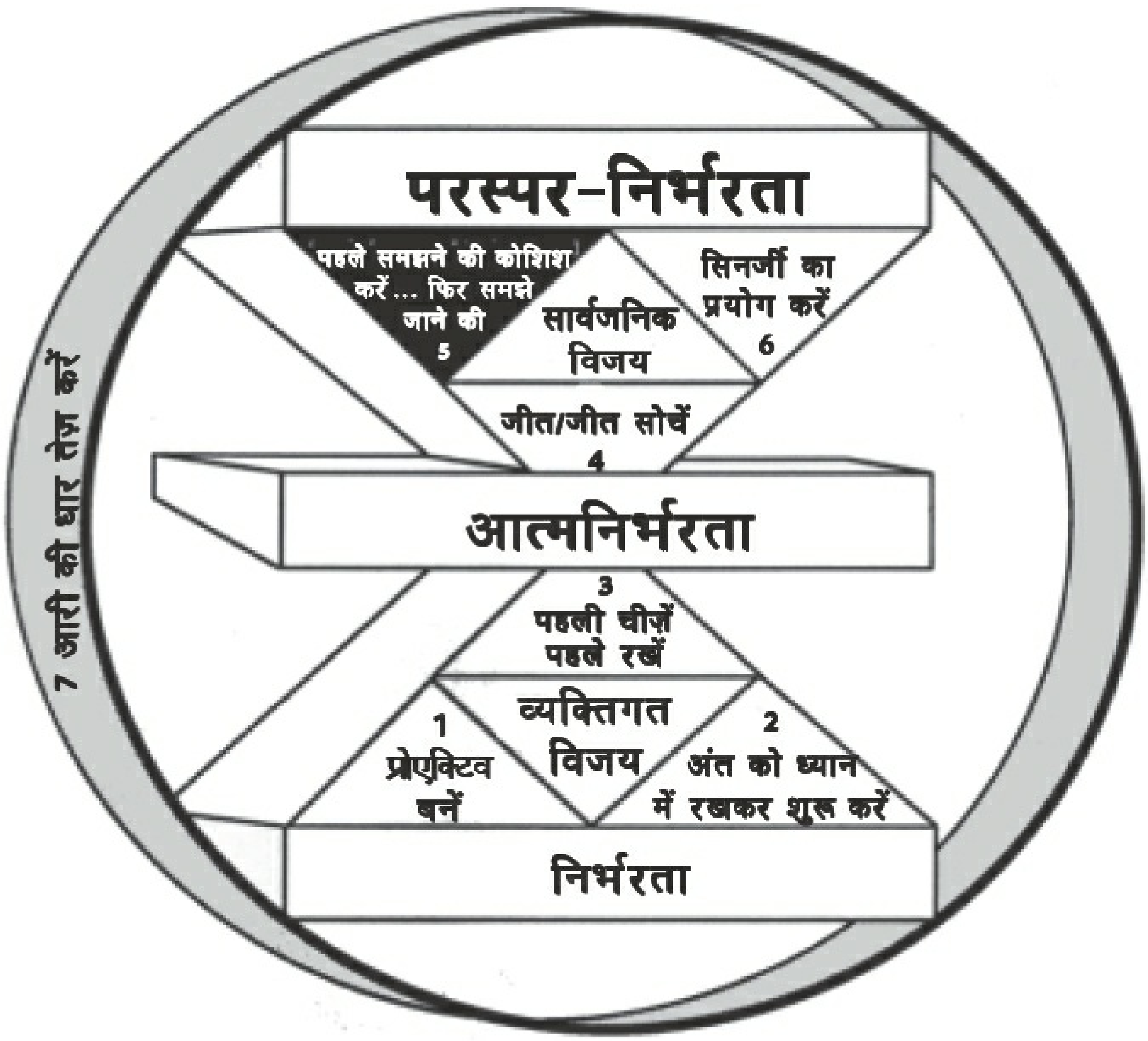
जीत/जीत व्यक्तित्व की तकनीक नहीं है। यह मानवीय व्यवहार का संपूर्ण पैरेडाइम है। यह पैरेडाइम अखंडता, परिपक्वता और प्रचुरता की मानसिकता वाले चरित्र से उत्पन्न होता है। यह उच्च विश्वास के संबंधों से विकसित होता है। यह उन अनुबंधों में निहित है, जो प्रभावकारी ढंग से अपेक्षाओं तथा उपलब्धि को स्पष्ट करते हैं और उनका प्रबंधन करते हैं। यह समर्थक तंत्रों में फलता-फूलता है। और इसे उस प्रक्रिया द्वारा हासिल किया जाता है, जिसकी अधिक पूर्णता से जाँच करने के लिये अब हम पाँचवीं और छठी आदतों में जाने के लिये तैयार हैं।

अमल में लाने के सुझाव:

1. किसी ऐसी आगामी चर्चा के बारे में सोचें, जिसमें आप कोई अनुबंध करने वाले हों या समाधान पर चर्चा करने वाले हों। साहस और परवाह के बीच संतुलन बनाये रखने का संकल्प लें।
2. उन बाधाओं की सूची बना लें, जो आपको जीत/जीत पैरेडाइम का प्रयोग करने से रोकती हैं। तय करें कि इनमें से कुछ बाधाओं को ख़त्म करने के लिये आपके प्रभाव के वृत्त के भीतर क्या किया जा सकता है।
3. एक ख़ास संबंध चुन लें, जहाँ आप जीत/जीत अनुबंध विकसित करना चाहेंगे। ख़ुद को दूसरे व्यक्ति के स्थान पर रखने की कोशिश करें और स्पष्टता से लिख लें कि आपके हिसाब से वह व्यक्ति समाधान को किस तरह देखता होगा। फिर अपने ख़ुद के दृष्टिकोण से यह सूची बनायें कि कौन से परिणाम आपके लिये जीत होंगे। सामने वाले व्यक्ति के पास जायें और पूछें कि क्या वह तब तक संप्रेषण करने का इच्छुक है, जब तक कि आप सहमति के बिंदु और पारस्परिक लाभदायक समाधान पर न पहुँच जायें।
4. अपने जीवन के तीन प्रमुख संबंधों की पहचान करें। ऐसे कुछ संकेत दें कि उनमें से प्रत्येक के भावनात्मक बैंक अकाउंट में आपके हिसाब से कितनी रक़म है। कुछ स्पष्ट तरीक़े लिख लें, जिनके द्वारा आप प्रत्येक अकाउंट में डिपॉज़िट कर सकते हैं।
5. अपनी ख़ुद की स्क्रिप्टिंग पर गहराई से विचार करें। क्या यह जीत/हार की स्क्रिप्ट है? यह स्क्रिप्टिंग दूसरे लोगों के साथ आपके व्यवहार को किस तरह प्रभावित करती है? क्या आप उस स्क्रिप्ट के मुख्य स्रोत को पहचान सकते हैं? तय करें कि क्या ये स्क्रिप्ट्स वर्तमान वास्तविकता में आपको लाभ पहुँचा रही हैं।
6. जीत/जीत पैरेडाइम के किसी मॉडल (आदर्श व्यक्ति) को सामने रखने की कोशिश करें, जो मुश्किल स्थितियों में भी पारस्परिक लाभ की सच्ची कोशिश करता हो। संकल्प करें कि आप उस व्यक्ति के उदाहरण को अधिक ग़ौर से देखेंगे और उससे सीखेंगे।

पाँचवी आदत

पहले समझने की कोशिश करें, फिर समझे जाने की



परानुभूतिपूर्ण संप्रेषण के सिद्धांत (Principles of Empathic Communication)

दिल के अपने तर्क होते हैं, जिनके बारे में तर्क कुछ नहीं जानता।

• पास्कल

मान लीजिये आपको अपनी आँखों में कोई परेशानी हो रही है और आप मदद के लिये आँखों के डॉक्टर के पास जाते हैं। थोड़ी देर तक आपकी तकलीफ़ सुनने के बाद वह अपना चश्मा उतारकर आपके हाथ में थमा देता है।

वह कहता है, "इसे पहन लीजिये। मैं यह चश्मा दस साल से लगा रहा हूँ और इससे मुझे सचमुच फ़ायदा हुआ है। मेरे पास घर पर ऐसा ही एक और चश्मा है। आप इस चश्मे को ले जा सकते हैं।"

आप चश्मा पहन लेते हैं, परंतु इससे समस्या और गंभीर हो जाती है।

आप चिल्लाकर कहते हैं, "यह तो भयानक है! मुझे तो कोई चीज़ दिखाई ही नहीं दे रही है!"

वह पूछता है, "आपके साथ क्या गड़बड़ है? इससे मुझे तो बहुत फ़ायदा होता है। थोड़ी मेहनत से कोशिश करें।"

आप ज़ोर देकर कहते हैं, "मैं कोशिश कर रहा हूँ। परंतु हर चीज़ धुंधली नज़र आ रही है।"

"आपको क्या हो गया है? सकारात्मक तरीक़े से सोचें।"

"ठीक है। सकारात्मक तरीक़े से कहा जाये, तो मैं कुछ भी नहीं देख सकता हूँ।"

वह आपको झिड़क देता है, "देखिये, आप एहसानफ़रामोश हैं। मैंने आपकी मदद करने के लिये कितना कुछ किया है!"

अगली बार जब आपको मदद की ज़रूरत होगी, तो इस बात की कितनी संभावना है कि आप आँखों के उसी डॉक्टर के पास जायेंगे? मैं अनुमान लगा सकता हूँ कि इस बात की ज़्यादा संभावना नहीं होगी। आपको किसी ऐसे डॉक्टर पर ज़्यादा विश्वास नहीं होगा, जो समाधान सुझाने से पहले समस्या को ठीक से न पहचाने।

परंतु संप्रेषण में समाधान सुझाने से पहले हम समस्या को कितनी बार पहचानते हैं?

"इधर आओ बेटे, मुझे बताओ कि तुम कैसा महसूस कर रहे हो। मैं जानती हूँ कि यह मुश्किल है, परंतु मैं समझने की कोशिश करूँगी।"

"क्या पता, मम्मी। आप सोचेंगी कि यह मूर्खतापूर्ण है।"

"ज़ाहिर है, मैं ऐसा नहीं सोचूँगी! तुम मुझे बता सकते हो। बेटे, कोई भी तुम्हारी उतनी परवाह नहीं करता, जितनी मैं करती हूँ। मेरी रुचि सिर्फ़ तुम्हारी भलाई में है। कौन सी चीज़ तुम्हें इतनी दुखी कर रही है?"

"मुझे नहीं मालूम।"

"बताओ भी, बेटे। बात क्या है?"

"सच कहूँ तो अब मुझे स्कूल अच्छा नहीं लगता।"

"क्या?" आप अविश्वास से प्रतिक्रिया करती हैं। "अब तुम्हें स्कूल अच्छा नहीं लगता, इस बात से तुम्हारा क्या मतलब है? हमने तुम्हारी शिक्षा के लिये कितने सारे त्याग किये हैं! शिक्षा तुम्हारे भविष्य की नींव है। अगर तुम

अपनी बड़ी बहन की तरह मेहनत करो, तो तुम्हारे ज़्यादा अच्छे नंबर आयेंगे और तब तुम स्कूल को पसंद भी करोगे। हमने तुम्हें बार-बार समझाया है कि तुम अपने दिमाग़ को स्थिर कर लो। तुममें योग्यता तो है, परंतु तुम उसका इस्तेमाल करने की मेहनत नहीं करते हो। थोड़ी ज़्यादा कोशिश करो। इसके बारे में सकारात्मक नज़रिया विकसित करो।"

थोड़ी देर के लिये ख़ामोशी छा जाती है।

"अब आगे कहो। मुझे बताओ कि तुम कैसा महसूस करते हो।"

हममें यह प्रवृत्ति होती है कि हम तेज़ी से आगे बढ़ते हैं और अच्छी सलाह देकर चीज़ों को ठीक करने की कोशिश करते हैं। परंतु हम अक्सर असली समस्या को पहचानने का वक़्त नहीं निकाल पाते। हम इतना समय नहीं लगाते कि पहले वास्तव में गहराई से समस्या को समझ लें।

अगर मुझे एक वाक्य में सारांश में वह सबसे महत्वपूर्ण एकमात्र सिद्धांत लिखना हो, जो मैंने पारस्परिक संबंधों के क्षेत्र में सीखा है, तो वह सिद्धांत यह होगा: पहले समझने की कोशिश करें... फिर समझे जाने की। यह सिद्धांत प्रभावकारी पारस्परिक संप्रेषण (interpersonal communication) की कुंजी है।

चरित्र और संप्रेषण

इस समय आप मेरी लिखी पुस्तक पढ़ रहे हैं। पढ़ना और लिखना दोनों ही संप्रेषण के रूप हैं। इसी तरह बोलना और सुनना भी संप्रेषण के रूप हैं। दरअसल ये संप्रेषण के चार मूलभूत प्रकार हैं। ज़रा सोचकर देखिये कि आप इन चारों को करने में दिन में कितने घंटे लगाते हैं। अच्छी तरह संप्रेषण करने की योग्यता आपकी प्रभावकारिता के लिये बेहद ज़रूरी है।

संप्रेषण जीवन की सबसे महत्वपूर्ण योग्यता है। हम जाग्रत अवस्था में अपना अधिकांश समय संप्रेषण में बिताते हैं। परंतु ज़रा इस पर विचार करें: आपने बरसों सीखा है कि कैसे पढ़ा और लिखा जाता है, बरसों सीखा है कि कैसे बोला जाता है। परंतु सुनना सीखने के लिये? आपको कौन सा प्रशिक्षण या शिक्षा मिली है जो आपको इतनी अच्छी तरह सुनने की योग्यता देती है, ताकि आप सचमुच गहराई से दूसरे व्यक्ति को उसके संदर्भ के मानदंड (frame of reference) से समझ सकें?

तुलनात्मक रूप से बहुत कम लोगों के पास सुनने का किसी तरह का प्रशिक्षण होता है। जिनके पास यह होता भी है, उनके प्रशिक्षण का अधिकांश हिस्सा तकनीकों से भरे व्यक्तित्व-आधारित नीतिशास्त्र पर केंद्रित रहा है। यह चरित्र तथा संबंध की नींव पर आधारित नहीं होता, जो सामने वाले को सचमुच समझने के लिये अनिवार्य है।

अगर आप मेरे साथ - अपने जीवनसाथी, अपने बच्चे, अपने पड़ोसी, अपने बॉस, अपने सहकर्मी, अपने मित्र के साथ - प्रभावकारी तरीक़े से चर्चा करना चाहते हैं या मुझे प्रभावित करना चाहते हैं, तो सबसे पहले तो आपको मुझे समझना होगा। और आप ऐसा सिर्फ़ तकनीकों से नहीं कर सकते। अगर मुझे यह लगेगा कि आप किसी तकनीक का इस्तेमाल कर रहे हैं, तो मुझे इसमें छल-कपट और चालबाज़ी का एहसास होगा। मैं सोचने लगूँगा कि आप ऐसा क्यों कर रहे हैं और इसके पीछे आपके उद्देश्य क्या हैं। और मैं इतना सुरक्षित महसूस नहीं करूँगा कि आपके सामने खुलकर अपनी बात कहूँ।

मेरे साथ आपके प्रभाव की वास्तविक कुंजी आपका उदाहरण या आपका असली व्यवहार है। आपका उदाहरण स्वाभाविक रूप से आपके चरित्र से उत्पन्न होता है यानी इस बात से कि आप सचमुच किस तरह के व्यक्ति हैं। आपका उदाहरण इस बात से उत्पन्न नहीं होता कि दूसरे लोग आपके बारे में क्या कहते हैं या आप मुझसे अपने बारे में कैसी राय रखवाना चाहते हैं। यह तो आपके बारे में मेरे वास्तविक अनुभव से प्रकट होता है।

आपका चरित्र हमेशा सबके सामने होता है और ख़ुद को संप्रेषित करता है। इससे लंबे समय में मैं आप पर और मेरे साथ आपके प्रयासों पर सहज रूप से विश्वास या अविश्वास करने लगता हूँ।

अगर आपका जीवन कभी ठंडा, कभी गर्म होता है, अगर आप कभी व्यंग्यात्मक, कभी दयालु होते हैं और सबसे बढ़कर अगर आपका व्यक्तिगत आचरण आपके सार्वजनिक आचरण से मेल नहीं खाता, तो मेरे लिये आपके साथ खुल पाना बहुत मुश्किल होता है। फिर भले ही मैं आपके प्रेम और प्रभाव को कितना ही पाना चाहूँ या मुझे उसकी कितनी ही ज़रूरत हो, मैं इतना सुरक्षित महसूस नहीं करूँगा कि आपके सामने अपने विचार, अनुभव तथा अपनी कोमल भावनायें व्यक्त करूँ। कौन जाने आपकी प्रतिक्रिया क्या होगी?

परंतु जब तक मैं आपके सामने खुलूँगा नहीं, जब तक आप मुझे और मेरी अनूठी स्थिति तथा भावनाओं को

समझेंगे नहीं, तब तक आप यह नहीं जान पायेंगे कि मुझे किस तरह सलाह दी जाये। हो सकता है आप जो कहें वह अच्छा हो, परंतु उसका मुझसे कोई सीधा संबंध नहीं होगा।

आप कह सकते हैं कि आप मेरी परवाह करते हैं और मुझे महत्व देते हैं। मैं इस बात पर प्रबलता से विश्वास करना चाहता हूँ। परंतु जब तक आप मुझे समझते नहीं हैं, तब तक आप मुझे महत्व कैसे दे सकते हैं? मेरे पास सिर्फ़ आपके शब्द होते हैं और मैं शब्दों पर भरोसा नहीं कर सकता।

मैं इतना क्रोधित और सुरक्षात्मक हूँ - शायद अपराधबोध से इतना ग्रस्त और भयभीत - कि मुझे प्रभावित नहीं किया जा सकता, भले ही अंदर से मैं यह बात जानता हूँ कि मुझे आपकी सलाह की ज़रूरत है।

जब तक आप मेरे अनूठेपन से प्रभावित नहीं होंगे, तब तक मैं आपकी सलाह से प्रभावित नहीं होऊँगा। इसलिये अगर आप पारस्परिक संप्रेषण की आदत में सचमुच प्रभावकारी बनना चाहते हैं, तो आप ऐसा सिर्फ़ तकनीक के माध्यम से नहीं कर सकते। आपको परानुभूतिपूर्वक सुनने की योग्यता का निर्माण चरित्र की नींव पर करना होगा, जो खुलेपन और विश्वास को प्रेरित करती है। इसके अलावा आपको भावनात्मक बैंक अकाउंट को भी समृद्ध बनाना पड़ेगा, जिससे दिलों के बीच संप्रेषण संभव होता है।

परानुभूतिपूर्वक सुनना

"पहले समझने की कोशिश करें" में पैरेडाइम का एक बहुत गहरा परिवर्तन शामिल है। हम आम तौर पर यह चाहते हैं कि हमें पहले समझा जाये। ज़्यादातर लोग समझने के इरादे से नहीं सुनते हैं, बल्कि वे जवाब देने के इरादे से सुनते हैं। वे या तो बोल रहे होते हैं या बोलने की तैयारी कर रहे होते हैं। वे हर चीज़ को अपने ख़ुद के पैरेडाइम्स से फ़िल्टर करते हैं और दूसरों के जीवन में अपनी आत्मकथा पढ़ते हैं।

"ओह, मुझे पता है आप कैसा महसूस कर रहे हैं!"

"मेरे साथ भी ऐसा ही हुआ था। मैं आपको अपना अनुभव बताता हूँ।"

वे दूसरे लोगों के व्यवहार पर लगातार अपनी घरेलू फ़िल्में चलाते रहते हैं। वे जिनके साथ चर्चा करते हैं, उन्हें अपना चश्मा लगाने की सलाह देते रहते हैं।

अगर उन्हें किसी व्यक्ति - पुत्र/पुत्री, जीवनसाथी या कर्मचारी - के साथ कोई समस्या होती है, तो उनका नज़रिया यह होता है, "वह बिल्कुल भी नहीं समझता है।"

एक बार एक पिता ने मुझसे कहा, "मैं अपने बेटे को नहीं समझ सकता। वह मेरी बात बिलकुल भी नहीं सुनता।"

मैंने जवाब दिया, "मैं आपकी कही बात फिर से दोहराना चाहता हूँ। आप अपने बेटे को नहीं समझ सकते, क्योंकि वह आपकी बात नहीं सुनता।"

उसने कहा, "यह सही है।"

"मुझे फिर से कोशिश करने दें," मैंने कहा। "आप अपने बेटे को नहीं समझ सकते, क्योंकि **वह आपकी** बात नहीं सुनता।"

उसने अधीरता से जवाब दिया, "हाँ, मैंने यही कहा था।"

मैंने सुझाव दिया, "मुझे लगता था कि दूसरे व्यक्ति को समझने के लिये **आपको उसकी** बात सुनने की ज़रूरत होती है।"

"ओह!" उसने कहा। काफ़ी देर तक ख़ामोशी छाई रही। जब उसके दिमाग़ की बत्ती जली, तो उसने दुबारा कहा, "ओह! हाँ! परंतु मैं उसे समझता हूँ। मैं जानता हूँ वह किस स्थिति से गुज़र रहा है। मैं ख़ुद भी उसी स्थिति से गुज़र चुका हूँ। मैं यह नहीं समझ पा रहा हूँ कि वह मेरी बात क्यों नहीं सुनता।"

इस आदमी को ज़रा भी अंदाज़ा नहीं था कि बेटे के दिमाग़ में सचमुच क्या चल रहा था। उसने अपने दिमाग़ में झाँककर देखा और सोचा कि उसे वहाँ पूरी दुनिया दिख रही है, जिसमें उसका बेटा भी शामिल था।

यह हममें से बहुत से लोगों के साथ होता है। हम अपनी ख़ुद की आत्मकथा से भरे होते हैं; हम अपने ख़ुद के सही होने से भरे होते हैं। हम चाहते हैं कि हमें समझा जाये। हमारी चर्चायें एकल संवाद (monologue) बनकर रह जाती हैं और हम वास्तव में कभी नहीं समझ पाते हैं कि किसी दूसरे व्यक्ति के भीतर क्या चल रहा है।

जब कोई व्यक्ति बोलता है, तो हम आम तौर पर चार स्तरों में से किसी एक स्तर पर सुनते हैं। हो सकता है

हम सामने वाले को **नज़रअंदाज़** कर दें, यानी सचमुच उसकी बात बिलकुल ही न सुनें। हम **झूठमूठ** का दिखावा कर सकते हैं, “हाँ। अच्छा। ठीक है।” हम **चुनिंदा बातें सुनने** का प्रयोग कर सकते हैं यानी चर्चा के सिर्फ़ कुछ हिस्सों को ही सुनें। हम अक्सर ऐसा तब करते हैं, जब हम चार साल से कम उम्र के बच्चे की लगातार बक-बक सुनते हैं। या हम **ध्यानपूर्वक सुनने** का प्रयोग भी कर सकते हैं, जिसमें हम कहे जाने वाले शब्दों की तरफ़ ध्यान दें और उस पर अपनी ऊर्जा केंद्रित करें। परंतु हममें से बहुत कम लोग पाँचवें स्तर पर सुनते हैं, जो सुनने का सर्वोच्च रूप है - **परानुभूतिपूर्वक सुनना** (empathic listening)।

जब मैं परानुभूतिपूर्वक सुनने की बात कहता हूँ, तो मैं सुनने की “सक्रिय” या “प्रतिबिंबन” तकनीकों का ज़िक्र नहीं कर रहा हूँ, जिनमें मूलत: सामने वाले द्वारा कही गई बातों की नक़ल की जाती है। इस तरह की सुनने की तकनीकें योग्यता पर आधारित हैं तथा चरित्र और संबंधों से विभक्त हैं। ये अक्सर उन लोगों को अपमानित करती हैं, जिनकी बातों को इस प्रकार सुना जाता है। यह मूलत: आत्मकथात्मक भी है। अगर आप इन तकनीकों का प्रयोग करते हैं, तो हो सकता है आप वास्तविक चर्चा में अपनी आत्मकथा प्रोजेक्ट न करें, परंतु सुनते समय आपका उद्देश्य आत्मकथात्मक होता है। आप प्रतिबिंबन कौशल (reflective skills) का प्रयोग करते हुए सुनते हैं, परंतु आप जवाब देने, नियंत्रित करने और अपना मतलब निकालने के इरादे से सुनते हैं।

जब मैं परानुभूतिपूर्वक सुनने की बात कहता हूँ, तो मेरा मतलब है समझने के इरादे से सुनना। मेरा मतलब है पहले समझने की कोशिश करना, सचमुच समझने की कोशिश करना। यह एक बिलकुल ही अलग पैरेडाइम है।

परानुभूतिपूर्वक सुनने का अर्थ किसी दूसरे व्यक्ति के संदर्भ-मानदंड के भीतर पहुँचना है। आप उसकी अनुभूति के माध्यम से देखते हैं, आप दुनिया को उसी तरह देखते हैं जिस तरह वह देखता है, आप उसके पैरेडाइम को समझते हैं, आप यह भी समझते हैं कि वह कैसा महसूस करता है।

परानुभूति सहानुभूति नहीं है। सहानुभूति सहमति का एक रूप है, एक तरह का मूल्यांकन है। और कई बार यह अधिक सही मनोभाव तथा प्रतिक्रिया भी होती है। परंतु अक्सर लोग सहानुभूति की ख़ुराक के आदी हो जाते हैं। यह उन्हें निर्भर बना देती है। परानुभूतिपूर्वक सुनने का सार यह नहीं है कि आप किसी के साथ सहमत हों। इसका सार यह है कि आप पूरी तरह से और गहराई से उस व्यक्ति को समझ लें, भावनात्मक रूप से भी तथा बौद्धिक रूप से भी।

परानुभूतिपूर्वक सुनना कहे गये शब्दों के दर्ज होने, उन्हें प्रतिबिंबित करने या समझने से बहुत आगे तक जाता है। संप्रेषण विशेषज्ञों का अनुमान है कि हमारे बोले जाने वाले शब्दों के माध्यम से दरअसल सिर्फ़ 10 प्रतिशत संप्रेषण होता है। 30 प्रतिशत संप्रेषण हमारी ध्वनियों के माध्यम से होता है और 60 प्रतिशत हमारी बॉडी लैंग्वेज के माध्यम से। परानुभूतिपूर्वक सुनते समय आप अपने कानों से सुनते हैं, परंतु उससे अधिक महत्वपूर्ण बात यह है कि आप अपनी आँखों और दिल से भी सुनते हैं। आप सामने वाले की भावना और सच्चे अर्थ को समझने के लिये सुनते हैं। आप व्यवहार को समझने के लिये सुनते हैं। आप अपने मस्तिष्क के दायें और बायें दोनों हिस्सों का प्रयोग करते हैं। आप एहसास करते हैं, सहज अनुभूति करते हैं, महसूस करते हैं।

परानुभूतिपूर्वक सुनना इसलिये बहुत शक्तिशाली है क्योंकि यह आपको काम करने के लिये त्रुटिहीन जानकारी देता है। ख़ुद की आत्मकथा थोपने के बजाय या सामने वाले के विचारों, भावनाओं, उद्देश्यों तथा व्याख्या की कल्पना करने के बजाय आप किसी दूसरे व्यक्ति के दिल और दिमाग़ की वास्तविकता को समझते हैं। आप समझने के लिये सुनते हैं। आप सामने वाले की आत्मा के गहन संदेश को प्राप्त करने पर ध्यान केंद्रित करते हैं।

इसके अलावा, परानुभूतिपूर्वक सुनना भावनात्मक बैंक अकाउंट में डिपॉज़िट बनाने की कुंजी है, क्योंकि आपके द्वारा किया गया कोई भी काम तब तक डिपॉज़िट नहीं होता, जब तक कि सामने वाला उसे डिपॉज़िट न माने। हो सकता है आप डिपॉज़िट करने के लिये इतनी मेहनत करें कि आपकी उँगलियाँ हड्डी बनकर रह जायें, परंतु सामने वाले को यह विद्ड्रॉअल लगेगा, अगर वह आपके प्रयासों को जोड़-तोड़, स्वार्थपूर्ण, धमकाने वाला या तुच्छता का व्यवहार माने, क्योंकि आप यह नहीं समझ पाये हैं कि उसके लिये वास्तव में क्या महत्वपूर्ण है।

परानुभूतिपूर्वक सुनना भावनात्मक बैंक अकाउंट में अपने आप में एक बड़ा डिपॉज़िट है। यह गहराई तक जाकर उपचार करता है और मरहम लगाता है, क्योंकि यह व्यक्ति को “मनोवैज्ञानिक हवा” प्रदान करता है।

आप इस समय जिस कमरे में हैं, अगर उसकी सारी हवा अचानक बाहर खींच ली जाये, तो इस पुस्तक में आपकी रुचि का क्या होगा? आप पुस्तक की परवाह नहीं करेंगे। आप हवा प्राप्त करने के सिवाय किसी और चीज़

की परवाह नहीं करेंगे। जीवित रहना आपकी एकमात्र प्रेरणा बन जायेगी।

परंतु जब आपके पास हवा होती है, तो यह आपको प्रेरित नहीं करती। मानवीय प्रेरणा के क्षेत्र की यह सबसे बड़ी सच्चाइयों में से एक है: संतुष्ट आवश्यकतायें प्रेरित नहीं करतीं। प्रेरणा सिर्फ़ उन्हीं आवश्यकताओं से मिलती है, जो पूरी नहीं हुई हैं। शारीरिक रूप से सुरक्षित रहने के बाद किसी इंसान की सबसे बड़ी आवश्यकता मनोवैज्ञानिक रूप से सुरक्षित रहना है - यानी उसे समझा जाये, समर्थन दिया जाये, मान्यता दी जाये, सराहा जाये।

जब आप किसी व्यक्ति की बात परानुभूति से सुनते हैं, तो आप उसे मनोवैज्ञानिक हवा देते हैं। और जब इस महत्वपूर्ण आवश्यकता की पूर्ति हो जाती है, तो उसके बाद आप प्रभावित करने या समस्या को सुलझाने पर ध्यान केंद्रित कर सकते हैं।

मनोवैज्ञानिक हवा की यह आवश्यकता जीवन के हर क्षेत्र में संप्रेषण को प्रभावित करती है।

* * *

एक बार मैंने यह अवधारणा शिकागो के एक सेमिनार में सिखाई। मैंने प्रतिभागियों से कहा कि वे उस शाम को परानुभूतिपूर्वक सुनने का प्रयोग करें। अगली सुबह एक आदमी मेरे पास आया और वह ख़बर सुनाने के लिये छटपटा रहा था।

उसने कहा, "मैं आपको बताना चाहता हूँ कि कल रात को क्या हुआ? मैं यहाँ शिकागो में कॉमर्शियल रियल एस्टेट के एक बड़े सौदे को अंतिम रूप देने की कोशिश कर रहा था। मैं संपत्ति के मालिकों और उनके वकीलों से मिला। मैं रियल एस्टेट के एक अन्य एजेंट से भी मिला, जिसे एक वैकल्पिक प्रस्ताव के साथ हाल ही में शामिल किया गया था।

"ऐसा लग रहा था, जैसे यह सौदा मेरे हाथ से निकलने वाला था। मैं इस पर छह महीने से भी ज़्यादा समय से मेहनत कर रहा था और सच कहा जाये, तो मेरे सभी अंडे इसी एक टोकरी में रखे हुए थे। सारे के सारे। मैं दहशत में आ गया। मैंने वह हर काम किया, जो मैं कर सकता था। मैंने हर दरवाज़ा खटखटा लिया। मैं जितनी सेल्स तकनीकें जानता था, मैंने उन सबका प्रयोग करके देख लिया। मेरे सामने आख़िरी विकल्प यही बचा था कि मैं उनसे कहूँ, 'क्या हम इस निर्णय को कुछ समय के लिये टाल सकते हैं?' परंतु यह संभव नहीं लग रहा था क्योंकि चीज़ें तेज़ी से हो रही थीं और सौदेबाज़ी के इतने लंबे समय तक चलने से वे पहले ही बहुत खीझे हुए थे। यह साफ़ दिख रहा था कि वे इस सौदे के बारे में जल्दी ही अंतिम निर्णय लेने वाले थे।

"इसलिये मैंने ख़ुद से कहा, 'आपकी सलाह को भी आज़माकर क्यों न देखा जाये? क्यों न उस सिद्धांत पर अमल किया जाये, जो मैंने आज सीखा है। क्यों न पहले समझने की कोशिश की जाये, फिर समझे जाने की? वैसे भी, मेरे पास गँवाने के लिये कुछ नहीं है।'

"मैंने उस आदमी से सिर्फ़ इतना कहा, 'पहले मुझे यह देखने दें कि क्या मैं वास्तव में आपकी स्थिति को समझ गया हूँ। क्या मैं यह समझ गया हूँ कि मेरे सुझावों के बारे में आपकी चिंतायें क्या हैं? जब आप यह महसूस कर लें कि मैं उन्हें समझता हूँ, तब हम देखेंगे कि मेरा प्रस्ताव प्रासंगिक है या नहीं।'

"मैंने ख़ुद को उसकी जगह पर रखकर देखने की सच्ची कोशिश की। मैंने उसकी आवश्यकताओं तथा चिंताओं को शब्दों में व्यक्त करने की कोशिश की और फिर वह खुलने लगा।

"जिन चीज़ों के बारे में वह चिंतित था, जिन परिणामों की वह आशा कर रहा था, उन्हें मैंने जितना अधिक भाँपा और व्यक्त किया, वह उतना ही अधिक खुलता गया।

"अंतत: हमारी चर्चा के बीच में ही वह खड़ा हो गया। वह फ़ोन के पास तक गया और अपनी पत्नी का नंबर डायल किया। माउथपीस पर अपना हाथ रखकर उसने मुझसे कहा, 'आपको सौदा मिल गया है।'

'यह सुनकर मैं भौंचक्का रह गया। मैं अभी तक हैरान हूँ।' ''

उसने उस आदमी को मनोवैज्ञानिक हवा देकर भावनात्मक बैंक अकाउंट में बहुत बड़ा डिपॉज़िट किया था। यह अच्छी तरह से समझ लें कि अगर बाक़ी चीज़ें लगभग समान हों, तो मानवीय आयाम सौदे के तकनीकी आयामों से अधिक महत्वपूर्ण होता है।

पहले समझने की कोशिश करना यानी उपचार सुझाने से पहले बीमारी का पता लगाना मुश्किल है। कुछ

समय के लिये यह बहुत आसान होता है कि आप किसी को वह चश्मा थमा दें, जिसने आपको इतने वर्षों तक लाभ पहुँचाया है।

परंतु लंबे समय में यह पी और पीसी दोनों को गंभीर रूप से कम करता है। दूसरे लोग कहाँ से आ रहे हैं, इस बात की उचित समझ न हो, तो आप अधिकतम परस्पर-निर्भर उत्पादन प्राप्त नहीं कर सकते। आप जिन लोगों के साथ जुड़ते हैं, अगर उन्हें वास्तव में यह न लगे कि आपने उन्हें समझ लिया है, तो आप पारस्परिक पीसी या समृद्ध भावनात्मक बैंक अकाउंट नहीं पा सकते।

परानुभूतिपूर्वक सुनना जोखिम भरा भी है। गहराई से सुनने के अनुभव में जाने के लिये बहुत सुरक्षा की ज़रूरत होती है, क्योंकि आप प्रभावित होने के लिये अपने द्वार खोल देते हैं। आप असुरक्षित हो जाते हैं। एक तरह से यह एक विरोधाभास है कि प्रभावित करने के लिये आपको प्रभावित होना पड़ता है। इसका अर्थ यह है कि आपको सचमुच समझना पड़ता है।

यही वजह है कि पहली, दूसरी और तीसरी आदतें इतनी आधारभूत हैं। वे आपको अपरिवर्तनीय आंतरिक केंद्र यानी सिद्धांतों का केंद्र प्रदान करती हैं, जिससे आप बाहरी असुरक्षा का सामना शांति और शक्ति से कर सकते हैं।

समाधान सुझाने से पहले समस्या को समझें (Diagnose Before You Prescribe)

हालाँकि यह जोखिम भरा और मुश्किल है, परंतु पहले समझने की कोशिश करना या समाधान सुझाने से पहले समस्या को समझना एक ऐसा सिद्धांत है, जो जीवन के बहुत से क्षेत्रों में स्पष्ट रूप से सही दिखाई देता है। यह सभी सच्चे प्रोफ़ेशनल्स की पहचान है। नेत्र विशेषज्ञ के लिये यह बहुत महत्वपूर्ण है, डॉक्टर के लिये यह बहुत महत्वपूर्ण है। जब तक आपको यह विश्वास न हो कि डॉक्टर ने समस्या समझ ली है, तब तक आपको उसकी दवाओं या समाधान पर ज़रा भी विश्वास नहीं होगा।

जब हमारी बेटी जेनी सिर्फ़ दो महीने की थी, तो एक शनिवार को वह बीमार पड़ गई। उस दिन हमारे इलाक़े में एक फ़ुटबॉल मैच हो रहा था, जिसमें लगभग सबकी गहरी रुचि थी। यह एक महत्वपूर्ण मैच था। लगभग 60,000 लोग उस मैच को देख रहे थे। मैं और सैन्ड्रा भी मैच देखने जाना चाहते थे, परंतु हम नन्ही जेनी को अकेला नहीं छोड़ना चाहते थे। उसके उल्टी-दस्त से हम चिंतित थे।

डॉक्टर भी वह मैच देखने गया था। वह हमारा घरेलू डॉक्टर नहीं था, परंतु फ़ोन पर उपलब्ध था। जब जेनी की स्थिति बिगड़ी, तो हमने डॉक्टर की मदद लेने का फ़ैसला किया।

सैन्ड्रा ने स्टेडियम फ़ोन लगाकर डॉक्टर से बात की। उसकी आवाज़ की बेचैनी से सैन्ड्रा भाँप सकती थी कि यह मैच का एक महत्वपूर्ण क्षण था। वह तेज़ी से बोला, “हाँ, क्या हो गया?”

“डॉक्टर, मैं मिसेज़ कवी बोल रही हूँ। हम अपनी बच्ची जेनी के बारे में चिंतित हैं।”

डॉक्टर ने पूछा, “स्थिति क्या है?”

सैन्ड्रा ने लक्षण बताये और डॉक्टर बोला, “ठीक है। मैं दवायें बता देता हूँ। आप किस दुकान से दवायें मँगवाते हैं?”

फ़ोन रखने के बाद सैन्ड्रा ने महसूस किया कि हड़बड़ी में वह डॉक्टर को पूरी जानकारी नहीं दे पाई थी। बहरहाल उसे यह लगा कि उसने जितना बताया था, वह पर्याप्त था।

मैंने उससे पूछा, “तुम्हें क्या लगता है, डॉक्टर को यह मालूम होगा कि जेनी हाल ही में पैदा हुई है?”

सैन्ड्रा ने जवाब दिया, “मुझे यक़ीन है कि उसे मालूम होगा।”

“परंतु वह हमारा घरेलू डॉक्टर नहीं है। उसने पहले कभी जेनी का इलाज नहीं किया है।”

“मुझे फिर भी लगता है कि वह जानता होगा।”

“क्या तुम सचमुच उसे दवा देना चाहोगी, जब तक कि तुम्हें पूरा विश्वास न हो कि उसे यह बात मालूम है?”

सैन्ड्रा चुप हो गई। अंतत: उसने कहा, “अब हम क्या करें?”

मैं बोला, “उसे दुबारा फ़ोन करो।”

सैन्ड्रा ने जवाब दिया, “तुम उसे दुबारा फ़ोन करो।”

और मैंने किया। डॉक्टर को एक बार फिर मैच से बाहर बुलवाया गया। मैंने पूछा, “डॉक्टर, जब आपने वे

दवायें लिखी थीं, तब क्या आपको यह मालूम था कि जेनी सिर्फ़ दो महीने की है?"

"नहीं," उसने हैरानी से कहा। "मुझे यह मालूम नहीं था। अच्छा हुआ आपने दुबारा फ़ोन कर लिया। मैं तत्काल दवायें बदल देता हूँ।"

अगर आपको समस्या के निदान में विश्वास नहीं है, तो आपको समाधान में भी विश्वास नहीं होगा।

यह सिद्धांत सेल्स में भी सही है। प्रभावकारी सेल्समैन सबसे पहले ग्राहक की आवश्यकताओं, चिंताओं और स्थिति को समझने की कोशिश करता है। नौसिखिया सेल्समैन प्रॉडक्ट बेचता है; प्रोफ़ेशनल सेल्समैन आवश्यकताओं और समस्याओं के समाधान बेचता है। यह एक बिलकुल भिन्न दृष्टिकोण है। प्रोफ़ेशनल सेल्समैन सीखता है कि किस तरह समस्या का निदान (diagnose) किया जाये और उसे समझा जाये। वह यह भी सीखता है कि लोगों की आवश्यकताओं को अपने प्रॉडक्ट्स या सेवाओं से किस तरह जोड़ा जाये। और अगर उसे लगता है कि उसके प्रॉडक्ट या सेवा से ग्राहक को लाभ नहीं होगा, तो उसमें यह कहने की अखंडता या ईमानदारी होती है, "मेरा प्रॉडक्ट या सेवा आपकी इस आवश्यकता को पूरा नहीं करेगी।"

उपचार सुझाने से पहले सही निदान करना कानून का भी मूल है। प्रोफ़ेशनल वकील केस तैयार करने से पहले स्थिति समझने तथा कानून और पूर्ववर्ती उदाहरणों को समझने के लिये तथ्य इकट्ठे करता है। अच्छा वकील अपना केस लिखने से पहले विरोधी वकील का केस लगभग लिखता है।

यह प्रॉडक्ट डिज़ाइन करने में भी सही है। क्या आप कंपनी के किसी व्यक्ति द्वारा यह कहने की कल्पना कर सकते हैं, "ग्राहकों का शोध वगैरह बकवास बात है। हमें तो सीधे प्रॉडक्ट डिज़ाइन करना चाहिये।" दूसरे शब्दों में, उपभोक्ता की ख़रीदने की आदतों और उद्देश्यों को भूल जायें - सीधे प्रॉडक्ट डिज़ाइन कर लो। यह तरीक़ा कभी सफल नहीं होगा।

एक अच्छा इंजीनियर पुल का नक़्शा बनाने से पहले काम कर रही शक्तियों और दबावों को समझेगा। एक अच्छा शिक्षक पढ़ाने से पहले कक्षा का मूल्यांकन करेगा। एक अच्छा विद्यार्थी अमल करने से पहले समझेगा। एक अच्छा अभिभावक मूल्यांकन करने या निर्णय लेने से पहले समझेगा। अच्छे निर्णय की कुंजी समझना है। अगर कोई व्यक्ति पहले ही निर्णय ले लेता है, तो वह कभी पूरी तरह नहीं समझ पायेगा।

पहले समझने की कोशिश करना एक ऐसा सिद्धांत है, जिसकी सच्चाई जीवन के सभी क्षेत्रों में स्पष्ट दिखाई देती है। यह एक व्यापक और आम सिद्धांत है, परंतु पारस्परिक संबंधों के क्षेत्र में यह सबसे बड़ी शक्ति है।

चार आत्मकथात्मक प्रतिक्रियाएँ (Four Autobiographical Responses)

चूँकि हम आत्मकथात्मक ढंग से सुनते हैं, इसलिये हमारी प्रवृत्ति चार तरीक़ों में से किसी एक से प्रतिक्रिया करने की होती है। हम मूल्यांकन करते हैं - हम या तो सहमत होते हैं या असहमत। हम तहक़ीक़ात करते हैं - हम अपने संदर्भ के मानदंडों (frames of reference) से सवाल पूछते हैं। हम परामर्श देते हैं - हम अपने अनुभव के आधार पर सलाह देते हैं। या फिर हम व्याख्या करते हैं - हम अपने उद्देश्यों और व्यवहार के आधार पर लोगों की व्याख्या करते हैं तथा उनके उद्देश्यों और व्यवहार को स्पष्ट करने की कोशिश करते हैं।

ये प्रतिक्रियाएँ हममें स्वाभाविक रूप से होती हैं। हम इनमें गहराई से स्क्रिप्ट किये गये होते हैं। इन स्क्रिप्ट्स के मॉडल्स (इन पर चलने वाले लोग) हमेशा हमारे आस-पास रहते हैं। परंतु ये प्रतिक्रियाएँ हमारी समझने की योग्यता को वास्तव में किस तरह प्रभावित करती हैं?

मान लीजिये, मैं अपने पुत्र के साथ संप्रेषण करने की कोशिश कर रहा हूँ। परंतु अगर मैं उसकी पूरी बात सुनने से पहले ही उसकी बातों का मूल्यांकन करने लगता हूँ, तो क्या वह इतना स्वतंत्र महसूस करेगा कि मुझसे खुलकर अपने दिल की बात कहे? क्या मैं उसे मनोवैज्ञानिक हवा दे रहा हूँ?

और जब मैं तहक़ीक़ात करता हूँ, तो उसे कैसा महसूस होता है? तहक़ीक़ात **बीस प्रश्न** (twenty questions) खेलने की तरह है। यह आत्मकथात्मक है, यह नियंत्रित करता है और यह आक्रामक है। यह तर्कपूर्ण भी है और तर्क की भाषा भाव तथा भावना की भाषा से अलग होती है। हो सकता है आप पूरे दिन **बीस प्रश्न** खेलें, परंतु इसके बाद भी यह न समझ पायें कि सामने वाले के लिये क्या महत्वपूर्ण है। लगातार तहक़ीक़ात करना एक प्रमुख कारण है, जिसकी वजह से माता-पिता अपने बच्चों के क़रीब नहीं पहुँच पाते।

“कैसा चल रहा है, बेटे?”
“बढ़िया।”
“आजकल क्या हो रहा है?”
“कुछ नहीं।”
“स्कूल में क्या रोमांचक हुआ?”
“कुछ ख़ास नहीं।”
“वीकएंड की तुम्हारी योजनायें क्या हैं?”
“पता नहीं।”

वह जब फ़ोन पर अपने दोस्तों से बात करता है, तो आप उससे फ़ोन नीचे नहीं रखवा पाते, परंतु आपके सवालों के जवाब में वह सिर्फ़ एक-दो शब्द ही कहता है। आपका घर एक सराय है, जहाँ वह खाता और सोता है, परंतु वह कभी अपनी भावनायें नहीं बताता है, कभी खुलता नहीं है।

और अगर आप इस बारे में ईमानदारी से सोचें, तो आपको उसका पक्ष समझ में आ जायेगा। हर बार जब भी वह अपनी कमज़ोर नस खोलकर आपके सामने रखता है, तो ‘मैंने तुमसे पहले ही कहा था’ जैसे वाक्यों और अपनी आत्मकथात्मक सलाह से आप उस नस को हाथी की तरह कुचल देते हैं। फिर वह आपको खुलकर क्यों बतायेगा?

हम इन प्रतिक्रियाओं में इतनी गहराई से स्क्रिप्ट किये गये होते हैं कि हमें यह एहसास भी नहीं होता कि हम उनका प्रयोग कर रहे हैं। मैंने देश भर में हज़ारों लोगों को यह अवधारणा सिखाई है। जब हम परानुभूतिपूर्वक सुनने की स्थितियों में भूमिकायें निभाते हैं और जब लोग आख़िरकार अपनी आम प्रतिक्रियाओं को सुनना शुरू करते हैं, तो उन्हें हमेशा गहरा धक्का लगता है। बहरहाल, जब वे यह समझ लेते हैं कि वे आम तौर पर कैसी प्रतिक्रिया करते हैं और यह सीख लेते हैं कि परानुभूतिपूर्वक कैसे सुना जाता है, तो उन्हें संप्रेषण में नाटकीय परिणाम प्राप्त होने लगते हैं। **पहले समझने की कोशिश करें** बहुत से लोगों के लिये सात आदतों में सबसे रोमांचक और तुरंत लागू हो सकने वाली आदत बन जाती है।

आइये एक उदाहरण पर नज़र डालें, जो एक पिता और किशोर पुत्र के बीच का आम संवाद हो सकता है। हमारे द्वारा अभी बताई गई चार अलग-अलग प्रतिक्रियाओं के संदर्भ में पिता के शब्दों पर ग़ौर करें।

“डैडी, मैं जान गया हूँ! स्कूल जाने का कोई फ़ायदा नहीं है!”

“क्या बात है, बेटे?” (तहक़ीक़ात)।

“यह पूरी तरह अव्यावहारिक है। मुझे इसकी एक भी चीज़ काम की नहीं लगती।”

“बेटे, तुम अभी इसके लाभ नहीं देख सकते। जब मैं तुम्हारी उम्र का था, तो मुझे भी ऐसा ही महसूस होता था। मुझे याद है, मैं कुछ विषयों को तो अपने समय की बर्बादी मानता था। परंतु बाद में जाकर वही विषय मेरे लिये सबसे मददगार साबित हुए। बस अपनी शिक्षा पूरी कर लो। इसे कुछ समय दो।” (परामर्श)।

“मैं पहले ही अपने जीवन के दस साल इसे दे चुका हूँ! क्या आप मुझे बता सकते हैं कि ऑटो मैकेनिक के रूप में ‘x + y’ मेरे किस काम आयेगा?”

“ऑटो मैकेनिक के रूप में? तुम शायद मज़ाक़ कर रहे हो!” (मूल्यांकन)।

“नहीं, मैं मज़ाक़ नहीं कर रहा हूँ। जो नाम के मेरे दोस्त को ही देख लीजिये। उसने स्कूल छोड़ दिया है। अब वह कारों को सुधारने का काम कर रहा है। और वह बहुत सा पैसा कमा रहा है। यह काम व्यावहारिक है।”

“इस समय तुम्हें ऐसा लग सकता है। परंतु कुछ साल बाद जो नाम का तुम्हारा दोस्त यह सोचेगा कि उसे स्कूल की पढ़ाई पूरी कर लेना चाहिये थी। तुम ऑटो मैकेनिक नहीं बनना चाहते। तुम्हें उससे बेहतर किसी चीज़ के लिये अगर ख़ुद को तैयार करना है, तो तुम्हें इसके लिये शिक्षा की ज़रूरत है।” (परामर्श)।

“मैं नहीं जानता। जो का काम अच्छा-ख़ासा चल रहा है।”

“देखो बेटे, क्या तुमने सचमुच कोशिश की है?” (तहक़ीक़ात, मूल्यांकन)।

“मैं हाई स्कूल में दो साल से पढ़ रहा हूँ। निश्चित रूप से मैंने कोशिश की है। यह समय की बर्बादी है।”

“यह बहुत प्रतिष्ठित स्कूल है, बेटे। उन्हें कुछ तो श्रेय दो।” (परामर्श, मूल्यांकन)।

“बाक़ी बच्चे भी मेरी ही तरह महसूस करते हैं।”

“क्या तुम्हें एहसास है कि तुम्हारी माँ और मैंने तुम्हें यहाँ तक पहुँचाने के लिये कितने त्याग किये हैं? जब तुम इतनी दूर तक आ गये हो, तो तुम अपनी पढ़ाई बीच में नहीं छोड़ सकते।” (मूल्यांकन)।

"मैं जानता हूँ कि आप लोगों ने त्याग किये हैं, डैडी। परंतु पढ़ाई-लिखाई इतनी मूल्यवान है ही नहीं।"

"देखो, शायद अगर तुम अपना होमवर्क करने में ज़्यादा समय लगाओ और टी.वी. के सामने कम बैठो..." (परामर्श, मूल्यांकन)।

"देखिये, डैडी। इससे कोई फ़ायदा नहीं होगा। पर... रहने भी दीजिये! मैं इस बारे में वैसे भी बातें नहीं करना चाहता।"

निश्चित रूप से उसके पिता के इरादे नेक थे। निश्चित रूप से वे मदद करना चाहते थे। परंतु क्या उन्होंने सचमुच समझना शुरू किया था?

आइये, बच्चे की तरफ़ ज़्यादा ग़ौर से देखें - सिर्फ़ उसके शब्दों पर नहीं, बल्कि उसके विचारों और भावनाओं (जो नीचे ब्रैकेट में दिये गये हैं) पर भी नज़र डालें और देखें कि डैडी की आत्मकथात्मक प्रतिक्रियाओं से उस पर क्या प्रभाव पड़ रहा है।

"डैडी, मैं जान गया हूँ! स्कूल जाने का कोई फ़ायदा नहीं है!" **(मैं आपके साथ बात करना चाहता हूँ, आपका ध्यान खींचना चाहता हूँ।)**

"क्या बात है, बेटे?" **(आपकी रुचि है! बहुत बढ़िया!)**

"यह पूरी तरह अव्यावहारिक है। मुझे इसकी एक भी चीज़ काम की नहीं लगती।" **(मुझे स्कूल में कोई समस्या आ रही है और मेरा मूड उखड़ा हुआ है।)**

"बेटे, तुम अभी इसके लाभ नहीं देख सकते। जब मैं तुम्हारी उम्र का था, तो मुझे भी ऐसा ही महसूस होता था।" **(नहीं! यह डैडी की आत्मकथा का अध्याय नंबर तीन आ गया। मैं इसके बारे में बात नहीं करना चाहता था। मुझे इससे सचमुच कोई लेना-देना नहीं है कि उन्हें बिना जूतों के बर्फ़ में मीलों पैदल चलकर स्कूल जाना पड़ता था। मैं अपनी समस्या की जड़ तक पहुँचना चाहता हूँ।)** "मुझे याद है, मैं कुछ विषयों को तो अपने समय की बर्बादी मानता था। परंतु बाद में जाकर वही विषय मेरे लिये सबसे मददगार साबित हुए। बस अपनी शिक्षा पूरी कर लो। इसे कुछ समय दो।" **(समय मेरी समस्या को नहीं सुलझा सकता। काश मैं आपको यह बता सकता! काश मैं इसे बस मुँह से निकालकर बाहर कर पाता!)**

"मैं पहले ही अपने जीवन के दस साल इसे दे चुका हूँ! क्या आप मुझे बता सकते हैं कि ऑटो मैकेनिक के रूप में 'x + y' मेरे किस काम आयेगा?"

"ऑटो मैकेनिक के रूप में? तुम शायद मज़ाक़ कर रहे हो!" **(अगर मैं ऑटो मैकेनिक बन जाऊँगा, तो वे मुझे पसंद नहीं करेंगे। अगर मैं स्कूल की पढ़ाई पूरी नहीं करूँगा, तो वे मुझे पसंद नहीं करेंगे। जो कुछ मैंने कहा है, मुझे उसे उचित साबित करना होगा।)**

"नहीं, मैं मज़ाक़ नहीं कर रहा हूँ। जो नाम के मेरे दोस्त को ही देख लीजिये। उसने स्कूल छोड़ दिया है। अब वह कारों को सुधारने का काम कर रहा है। और वह बहुत सा पैसा कमा रहा है। यह काम व्यावहारिक है।"

"इस समय तुम्हें ऐसा लग सकता है। परंतु कुछ साल बाद जो नाम का तुम्हारा दोस्त यह सोचेगा कि उसे स्कूल की पढ़ाई पूरी कर लेना चाहिये थी।" **(हे भगवान! अब शिक्षा के महत्व पर भाषण नंबर सोलह आ गया।)** "तुम ऑटो मैकेनिक नहीं बनना चाहते।" **(आपको यह बात कैसे मालूम, डैडी? क्या आपको सचमुच पता है कि मैं क्या चाहता हूँ?)** "तुम्हें उससे बेहतर किसी चीज़ के लिये अगर ख़ुद को तैयार करना है, तो तुम्हें इसके लिये शिक्षा की ज़रूरत है।"

"मैं नहीं जानता। जो का काम अच्छा-ख़ासा चल रहा है।" **(वह असफल नहीं है। स्कूल की पढ़ाई को अधूरा छोड़ने के बाद भी वह असफल नहीं है।)**

"देखो बेटे, क्या तुमने सचमुच कोशिश की है?" **(हम मुद्दे से भटक रहे हैं, डैडी। अगर आप सिर्फ़ सुनें, तो मैं आपसे किसी सचमुच महत्वपूर्ण चीज़ के बारे में बात करना चाहता हूँ।)**

"मैं हाई स्कूल में दो साल से पढ़ रहा हूँ। निश्चित रूप से मैंने कोशिश की है। यह समय की बर्बादी है।"

"यह बहुत प्रतिष्ठित स्कूल है, बेटे। उन्हें कुछ तो श्रेय दो।" **(बहुत बढ़िया! अब हम विश्वसनीयता की बातें कर रहे हैं। काश मैं उस बारे में बात कर सकता, जिस बारे में मैं बात करना चाहता हूँ।)**

"बाक़ी बच्चे भी मेरी ही तरह महसूस करते हैं।" **(मेरी भी कुछ विश्वसनीयता है। मैं मूर्ख नहीं हूँ।)**

"क्या तुम्हें एहसास है कि तुम्हारी माँ और मैंने तुम्हें यहाँ तक पहुँचाने के लिये कितने त्याग किये हैं?" **(ओहो,**

यहाँ अपराधबोध की यात्रा शुरू हो गई। शायद मैं ही मूर्ख हूँ। स्कूल बहुत बढ़िया है, मम्मी-डैडी बढ़िया हैं, सिर्फ़ मैं ही हूँ, जो मूर्ख हूँ।) "जब तुम इतनी दूर तक आ गये हो, तो तुम अपनी पढ़ाई बीच में नहीं छोड़ सकते।"

"मैं जानता हूँ कि आप लोगों ने त्याग किये हैं, डैडी। परंतु पढ़ाई-लिखाई इतनी मूल्यवान है ही नहीं।" **(आप समझ ही नहीं रहे हैं।)**

"देखो, शायद अगर तुम अपना होमवर्क करने में ज़्यादा समय लगाओ और टी.वी. के सामने कम बैठो..." **(यह समस्या नहीं है, डैडी! यह समस्या है ही नहीं! मैं कभी आपको बताने में सफल नहीं हो पाऊँगा। मैं ही मूर्ख हूँ, जो मैंने कोशिश की।)**

"देखिये, डैडी। इससे कोई फ़ायदा नहीं होगा। पर... रहने भी दीजिये! मैं इस बारे में वैसे भी बातें नहीं करना चाहता।"

क्या आप देख पा रहे हैं कि जब हम सिर्फ़ शब्दों के आधार पर किसी व्यक्ति को समझने की कोशिश करते हैं, तो हम कितने सीमित हो जाते हैं, ख़ासकर तब जब हम अपने चश्मे से उसकी तरफ़ देख रहे हों? क्या आप देख पा रहे हैं कि हमारी आत्मकथात्मक प्रतिक्रियाएँ उस व्यक्ति की हमारी समझ को कितना सीमित कर देती हैं, जो दरअसल हमसे यह चाह रहा है कि हम उसकी आत्मकथा को समझें?

जब तक आप विशुद्ध इच्छा, व्यक्तिगत चरित्र की शक्ति, सकारात्मक भावनात्मक बैंक अकाउंट और परानुभूतिपूर्वक सुनने की योग्यतायें विकसित नहीं कर लेते, तब तक आप कभी किसी दूसरे व्यक्ति के भीतर सचमुच नहीं झाँक पायेंगे और दुनिया को उसके नज़रिये से नहीं देख पायेंगे।

योग्यतायें परानुभूतिपूर्वक सुनने के आइसबर्ग (हिमशैल) का ऊपरी सिरा हैं। इन योग्यताओं में विकास की चार अवस्थायें शामिल हैं।

पहली और सबसे कम प्रभावकारी अवस्था है **शब्दों की नक़ल करना** (mimic content)। यह सुनने की "सक्रिय" या "प्रतिबिंबन" योग्यता में सिखाई जाती है। चरित्र और संबंध की नींव न होने पर लोग इससे अपमानित अनुभव करते हैं तथा अपने दिल की बातों को दिल में ही बंद रखते हैं। बहरहाल, यह पहली अवस्था इसलिये है, क्योंकि इसमें कम से कम आप कही गई बातों को सुनते हैं।

शब्दों की नक़ल करना आसान है। आप किसी के मुँह से निकलने वाले शब्दों को बस सुनते हैं और उन्हें दोहरा देते हैं। आप शायद अपने दिमाग़ का इस्तेमाल भी नहीं करते हैं।

"डैडी, मैं जान गया हूँ! स्कूल जाने का कोई फ़ायदा नहीं है!"

"अच्छा, तो तुम जान गये हो। तुम्हें लगता है स्कूल जाने का कोई फ़ायदा नहीं है।"

आपने मूलत: कही जाने वाली बात को ही दोहराया है। आपने मूल्यांकन नहीं किया है, तहक़ीक़ात नहीं की है, परामर्श नहीं दिया है या व्याख्या नहीं की है। कम से कम आपने यह तो दिखा दिया है कि आप उसके शब्दों पर ध्यान दे रहे हैं। परंतु समझने के लिये आपको इससे कहीं ज़्यादा करना होता है।

परानुभूतिपूर्वक सुनने की दूसरी अवस्था **कही गई बात को अपने शब्दों में ढालना है।** यह थोड़ा अधिक प्रभावी होता है, परंतु अब भी यह शाब्दिक संप्रेषण तक ही सीमित होता है।

"डैडी, मैं जान गया हूँ! स्कूल जाने का कोई फ़ायदा नहीं है!"

"तुम अब स्कूल नहीं जाना चाहते।"

इस बार आपने उसके अर्थ को अपने शब्दों में रख दिया है। आप उसकी कही बात के बारे में सोच रहे हैं और आपका ज़्यादातर सोच आपके बायें मस्तिष्क यानी मस्तिष्क के तार्किक पहलू से होता है।

तीसरी अवस्था आपके दायें मस्तिष्क को सक्रिय कर देती है। आप **भावना को प्रतिबिंबित करते हैं।**

"डैडी, मैं जान गया हूँ! स्कूल जाने का कोई फ़ायदा नहीं है!"

"तुम सचमुच कुंठित महसूस कर रहे हो।"

जो कुछ वह कह रहा है, उसकी तरफ़ आप उतना ध्यान नहीं दे रहे हैं, जितना उसके शब्दों में छुपी भावनाओं पर। चौथी अवस्था में दूसरी और तीसरी दोनों अवस्थायें शामिल होती हैं। आप **सामने वाले की बात को अपने शब्दों में ढालते भी हैं और उसकी भावना को प्रतिबिंबित भी करते हैं।**

"डैडी, मैं जान गया हूँ! स्कूल जाने का कोई फ़ायदा नहीं है!"

"तुम स्कूल के बारे में सचमुच कुंठित हो।"

कुंठा भावना (feeling) है, स्कूल सामग्री (content) है। आप उसके संप्रेषण के दोनों पहलुओं को समझने के लिये अपने मस्तिष्क के दोनों हिस्सों का प्रयोग कर रहे हैं।

जब आप परानुभूतिपूर्वक सुनने की योग्यताओं की चौथी अवस्था का प्रयोग करते हैं, तो जो होता है वह अविश्वसनीय है। जब आप ईमानदारी से समझने की कोशिश करते हैं, जब आप सामग्री को अपने वाक्य में ढालते हैं और भावना को प्रतिबिंबित करते हैं, तो आप उसे मनोवैज्ञानिक हवा देते हैं। आप उसके विचारों और भावनाओं को स्पष्ट करने में भी उसकी मदद करते हैं। जब वह यह विश्वास करने लगता है कि आप सचमुच सुनना और समझना चाहते हैं, तो उसकी अंदरूनी भावनाओं और उसके बाहरी संप्रेषण के बीच का अवरोध हट जाता है। यह आत्मा से आत्मा तक के संप्रेषण का द्वार खोल देता है। फिर ऐसा नहीं होता कि वह सोच या महसूस तो कुछ और कर रहा है, परंतु कह कुछ और रहा है। अब वह आप पर इतना विश्वास कर रहा है कि वह अपनी गहनतम कोमल भावनायें और विचार आपके सामने रख दे।

"डैडी, मैं जान गया हूँ! स्कूल जाने का कोई फ़ायदा नहीं है!" **(मैं आपके साथ बात करना चाहता हूँ, आपका ध्यान खींचना चाहता हूँ।)**

"तुम स्कूल के बारे में सचमुच कुंठित हो।" **(बिलकुल ठीक! मैं यही तो महसूस कर रहा हूँ।)**

"बिलकुल। यह पूरी तरह अव्यावहारिक है। मुझे इसकी एक भी चीज़ काम की नहीं लगती।"

"तुम्हारा मतलब है कि स्कूल से तुम्हारा कोई भला नहीं हो रहा है।" **(मुझे सोचने दो - क्या मेरा यही मतलब है?)**

"अरे, हाँ। मैं वहाँ कोई ऐसी चीज़ नहीं सीख रहा हूँ, जो मेरी आगे चलकर मदद करे। मेरा मतलब है, जो नाम के मेरे दोस्त को ही देख लीजिये। उसने स्कूल छोड़ दिया है। अब वह कारों को सुधारने का काम कर रहा है। और वह बहुत सा पैसा कमा रहा है। यह काम व्यावहारिक है।"

"तुम्हें लगता है कि जो का विचार सचमुच सही है।" **(क्या पता...।)**

"क्या पता, मुझे लगता है एक तरह से वह सही है। वह सचमुच अभी पैसे कमा रहा है। परंतु मैं शर्त लगाता हूँ कि कुछ साल बाद वह ख़ुद पर ग़ुस्सा हो रहा होगा।"

"तुम्हारे हिसाब से जो को महसूस होगा कि उसने ग़लत निर्णय लिया था।"

"उसे ऐसा ही महसूस होगा। इस बारे में तो सोचिये कि वह कितना कुछ छोड़ रहा है। मेरा मतलब है, अगर आपके पास अच्छी शिक्षा नहीं है, तो आप इस दुनिया में ज़्यादा कुछ नहीं कर सकते।"

"शिक्षा वास्तव में महत्वपूर्ण है।"

"और क्या! अगर आपके पास डिप्लोमा नहीं है, अगर आपको नौकरियाँ नहीं मिल सकतीं या आप कॉलेज नहीं जा सकते, तो आप क्या कर लेंगे? आपके पास शिक्षा होना ही चाहिये।"

"यह तुम्हारे भविष्य के लिये महत्वपूर्ण है।"

"बिलकुल। और... क्या आप जानते हैं? मैं सचमुच चिंतित हूँ। सुनिये, आप यह बात मम्मी को तो नहीं बतायेंगे?"

"तुम नहीं चाहते कि यह बात तुम्हारी मम्मी को पता चले।"

"वाक़ई नहीं। पर रहने दीजिये, मुझे लगता है कि आप उन्हें बता सकते हैं। वे शायद वैसे भी यह जान लेंगी। देखिये, आज मेरा टेस्ट हुआ था। यह पढ़ने (reading) का टेस्ट था। और डैडी, उन्होंने कहा कि मैं चौथे ग्रेड के स्तर पर पढ़ रहा हूँ। चौथे ग्रेड के! जबकि मैं हाई स्कूल में जूनियर हूँ!"

वास्तविक समझ कितना फ़र्क़ पैदा कर सकती है! अगर हम वास्तविक समस्या तक नहीं पहुँच रहे हैं, तो दुनिया की सबसे नेक इरादों वाली सलाह का ज़रा भी महत्व नहीं होगा। और अगर हम अपनी ही आत्मकथा में उलझे रहेंगे, अपने ख़ुद के पैरेडाइमों में जकड़े रहेंगे और अपने चश्मे को थोड़ी देर के लिये उतारकर दूसरे दृष्टिकोण से दुनिया को देखने के लिये तैयार नहीं होंगे, तो हम कभी असली समस्या तक नहीं पहुँच पायेंगे।

"मुझे लगता है, मैं परीक्षा में फ़ेल हो जाऊँगा। और अगर मैं परीक्षा में फ़ेल हो जाऊँगा, तो बेहतर यही है कि मैं ख़ुद ही पढ़ाई छोड़ दूँ। परंतु मैं पढ़ाई नहीं छोड़ना चाहता।"

"तुम ख़ुद को दोराहे पर महसूस करते हो। तुम दुविधा में हो।"

"आपको क्या लगता है डैडी, मुझे क्या करना चाहिये?"

* * *

पहले समझने की कोशिश करके इस पिता ने एक ट्रांज़ैक्शनल अवसर को ट्रांसफ़ॉर्मेशनल अवसर में बदल दिया। सतही चर्चा करने के बजाय और संप्रेषण के काम-को-पूरा-करो के स्तर के बजाय, उसने एक ऐसी स्थिति निर्मित कर दी, जिसमें वह कायापलट करने वाले प्रभाव का प्रयोग कर सकता था, न सिर्फ़ अपने पुत्र पर बल्कि संबंध पर भी। अपनी आत्मकथा को एक तरफ़ रखकर और सचमुच समझने की कोशिश करके उसने भावनात्मक बैंक अकाउंट में बहुत बड़ा डिपॉज़िट कर दिया। इस वजह से उसने अपने पुत्र को यह शक्ति प्रदान की कि वह अपने दिल की परत दर परत खोलकर रख दे और असली मुद्दे के बारे में बात करे।

अब पिता और पुत्र मेज़ के अलग-अलग सिरों पर एक-दूसरे के विरोध में नहीं बैठे हैं। अब वे मेज़ के एक ही तरफ़ साथ बैठकर समस्या को देख रहे हैं। पुत्र अपने पिता की आत्मकथा खोल रहा है और परामर्श माँग रहा है।

बहरहाल जब पिता परामर्श देना शुरू करे, तो उसे अपने पुत्र के शब्दों के प्रति संवदेनशील होने की ज़रूरत है। जब तक प्रतिक्रिया **तर्कपूर्ण** है, तब तक पिता प्रभावकारी ढंग से सवाल पूछ सकता है और परामर्श दे सकता है। परंतु जैसे ही प्रतिक्रिया **भावनात्मक** हो जाये, उसे फिर से परानुभूतिपूर्वक सुनने की ओर लौट आना चाहिये।

"देखो, मुझे लगता है कि तुम कुछ चीज़ों पर विचार कर सकते हो।"

"जैसे?"

"जैसे अपने पढ़ने के बारे में विशेष मदद ले सकते हो। शायद स्कूल में किसी तरह का कोर्स चलता हो।"

"मैंने पहले ही उसके बारे में पता लगा लिया है। इसमें दो रातें और शनिवार का पूरा दिन लगेगा। इसमें बहुत ज़्यादा समय लगेगा!"

इस जवाब में भावना का एहसास होते ही पिता परानुभूति पर आ जाता है।

"यह क़ीमत बहुत ज़्यादा है।"

"इसके अलावा डैडी, मैंने सिक्स्थ ग्रेड वाले विद्यार्थियों से कह दिया है कि मैं उनका कोच बनूँगा।"

"तुम उन्हें नहीं छोड़ना चाहते।"

"परंतु मैं आपको बता दूँ, डैडी। अगर मुझे सचमुच लगे कि कोर्स से मुझे मदद मिलेगी, तो मैं वहाँ हर रात को जाने को तैयार हो जाता। मैं उन बच्चों का कोच बनने के लिये किसी और को ढूँढ़ लेता।"

"तुम सचमुच मदद चाहते हो, परंतु तुम्हें शंका है कि क्या कोर्स से वाकई फ़र्क़ पड़ेगा।"

"डैडी, आपको क्या लगता है इससे कितना फ़र्क़ पड़ेगा?"

पुत्र एक बार फिर खुल गया है और तर्कपूर्ण है। एक बार फिर वह अपने पिता की आत्मकथा खोल रहा है। अब पिता के पास उसे प्रभावित करने और बदलने का एक और मौक़ा है।

ऐसे समय होते हैं, जब कायापलट में किसी बाहरी परामर्श की आवश्यकता नहीं होती। अक्सर जब लोगों को खुलकर बात करने का अवसर दिया जाता है और वे अपनी समस्याएँ खुलकर बताते हैं, तो इस प्रक्रिया में उन्हें समाधान स्पष्ट दिखने लगते हैं।

परंतु कई बार उन्हें सचमुच किसी दूसरे के दृष्टिकोण और मदद की ज़रूरत होती है। इसकी कुंजी उस व्यक्ति की सचमुच भलाई चाहना, उसकी बात परानुभूतिपूर्वक सुनना और उसे समस्या व समाधान तक अपनी गति तथा समय से पहुँचने देना है। यह प्याज की एक-एक परत छीलने की तरह है, जब तक कि आप सबसे अंदर के नर्म केंद्र तक नहीं पहुँच जाते।

जब लोग सचमुच आहत हों और जब आप समझने की विशुद्ध इच्छा से सुनें, तो आप यह देखकर आश्चर्यचकित हो जायेंगे कि वे कितनी जल्दी खुल जाते हैं। वे खुलना चाहते हैं। बच्चों में खुलने की बहुत प्रबल इच्छा होती है। उनमें अपने साथियों के बजाय अपने माता-पिता से खुलने की ज़्यादा इच्छा होती है। और वे ऐसा ही करेंगे, बशर्ते उन्हें महसूस हो कि उनके माता-पिता उन्हें बिना शर्त के प्रेम करेंगे, उसके बाद उनके प्रति निष्ठावान होंगे और उनका मूल्यांकन नहीं करेंगे, न ही हँसी उड़ायेंगे।

अगर आप बिना किसी पाखंड और छल-कपट के सचमुच समझने की कोशिश करेंगे, तो ऐसे समय आयेंगे

जब आप शब्दश: दंग रह जायेंगे। दूसरे व्यक्ति की ओर से आप तक प्रवाहित होने वाले विशुद्ध ज्ञान और समझ को देखकर आप हैरान रह जायेंगे। परानुभूति के लिये हमेशा बातचीत करना ज़रूरी नहीं होता। दरअसल कई बार तो शब्द आपके रास्ते में बाधा बन जाते हैं। यह एक बहुत महत्वपूर्ण कारण है, जिस वजह से सिर्फ़ तकनीक से काम नहीं चलेगा। इस तरह की समझ तकनीक की पहुँच से बाहर हो जाती है। सिर्फ़ तकनीक रास्ते की रुकावट बन जाती है।

मैंने परानुभूतिपूर्वक सुनने की योग्यताओं का उल्लेख इसलिये किया, क्योंकि योग्यता किसी भी आदत का एक महत्वपूर्ण हिस्सा है। हमें योग्यताओं की ज़रूरत होती है। परंतु मुझे फिर दोहराने दें कि योग्यतायें तब तक प्रभावकारी नहीं होंगी, जब तक कि वे समझने की ईमानदार इच्छा से उत्पन्न न हों। लोग उनसे मतलब निकलवाने के किसी भी तरह के प्रयास से चिढ़ जाते हैं। दरअसल, अगर आप अपने क़रीबी लोगों से व्यवहार कर रहे हैं, तो उन्हें यह बताने से मदद मिलेगी कि आप क्या कर रहे हैं।

"मैंने सुनने और परानुभूति के संबंध में यह पुस्तक पढ़ी। इसे पढ़ते समय मैंने आपके साथ अपने संबंध के बारे में सोचा। मुझे एहसास हुआ कि मैंने आपकी बात उस तरह से नहीं सुनी है, जिस तरह से मुझे सुनना चाहिये। परंतु मैं ऐसा करना चाहता हूँ। यह मेरे लिये मुश्किल है। मैं कई बार इसमें गड़बड़ कर सकता हूँ, परंतु मैं इस पर मेहनत करने वाला हूँ। मैं सचमुच आपकी परवाह करता हूँ और मैं समझना चाहता हूँ। मुझे आशा है कि आप मेरी मदद करेंगे।" अपने उद्देश्य को दृढ़तापूर्वक स्पष्ट करना एक बड़ा डिपॉज़िट है।

परंतु अगर आप ईमानदार नहीं हैं, तो मैं इसकी कोशिश भी नहीं करूँगा। इससे एक खुलापन और संवेदनशीलता उत्पन्न हो सकती है, जो बाद में आपको तब नुक़सान पहुँचायेगी जब सामने वाले व्यक्ति को पता चलेगा कि आप सचमुच परवाह नहीं करते थे, आप सचमुच सुनना नहीं चाहते थे और इस प्रक्रिया में आपने उसे असुरक्षित और आहत करके छोड़ दिया। आइसबर्ग या हिमखंड का ऊपरी सिरा (तकनीक) चरित्र की वृहद नींव पर स्थित होना चाहिये।

कुछ ऐसे लोग भी हैं, जो विरोध करते हुए कहेंगे कि परानुभूतिपूर्वक सुनने में बहुत समय लगता है। हो सकता है शुरुआत में थोड़ा ज़्यादा समय लगे, परंतु बाद में बहुत सा समय बचता है। अगर आप एक डॉक्टर हैं और एक बुद्धिमत्तापूर्ण नुस्खा लिखना चाहते हैं, तो आप सबसे अच्छी चीज़ यह कर सकते हैं कि आप सटीक निदान करें यानी बीमारी को पूरी तरह से समझ लें। आप यह नहीं कह सकते, "मैं बहुत जल्दी में हूँ। मेरे पास बीमारी को ठीक से समझने की फ़ुरसत नहीं है। बस यह दवायें ले लो।"

मुझे याद है एक बार मैं ओआहू, हवाई के उत्तरी समुद्री तट पर एक कमरे में लिख रहा था। हलकी-हलकी हवा चल रही थी, इसलिये मैंने कमरे को ठंडा करने के लिये दो खिड़कियाँ खोल दीं - एक सामने की और दूसरी कोने वाली। मेरे लिखे हुए अध्यायों के बहुत सारे पन्ने एक बड़ी मेज़ पर रखे थे।

अचानक हवा तेज़ हो गई और काग़ज़ उड़ने लगे। मुझे याद है मैं हड़बड़ी में आ गया था, क्योंकि अब काग़ज़ उलट-पुलट गये थे। काग़ज़ों पर नंबर नहीं डले थे और जल्दी से उन्हें समेटने के लिये मैं कमरे में इधर-उधर भागने लगा। अंतत: मुझे एहसास हुआ कि बेहतर यह होगा कि मैं दस सेकंड का समय निकालकर एक खिड़की बंद कर दूँ।

परानुभूतिपूर्वक सुनने में समय लगता है, परंतु इसमें उतना ज़्यादा समय नहीं लगता, जितना मीलों आगे पहुँच जाने के बाद पीछे लौटने और ग़लतफ़हमियाँ दूर करने में लगता है। दुबारा वही काम करने, अव्यक्त और अनसुलझी समस्याओं के साथ जीने तथा लोगों को मनोवैज्ञानिक हवा न देने के परिणामों से निबटने में इससे बहुत ज़्यादा समय लगता है।

दूरदर्शी परानुभूतिपूर्ण श्रोता जल्दी से समझ सकता है कि भीतर गहराई में क्या हो रहा है। वह इतनी समझ और समर्थन प्रदर्शित कर सकता है कि लोग उसके सामने अपने दिल की एक-एक परत खोलने में सुरक्षित अनुभव करते हैं, जब तक कि वे उस कोमल आंतरिक केंद्र तक नहीं पहुँच जाते, जहाँ समस्या सचमुच निहित होती है।

लोग चाहते हैं कि उन्हें समझा जाये। और ऐसा करने के लिये जितने भी समय के निवेश की आवश्यकता हो, आपको बदले में समय का बहुत ज़्यादा लाभ होता है। इसके लिये आपको समस्याओं और मुद्दों की सटीक समझ के साथ काम करना पड़ता है। इसके लिये आपको समृद्ध भावनात्मक बैंक अकाउंट बनाने पर काम करना पड़ता है, जो तब समृद्ध होता है जब कोई व्यक्ति यह अनुभव करे कि उसे पूरी तरह समझ लिया गया है।

समझ और अनुभूति

जब आप दूसरों की बातों को गहराई से सुनना सीख लेंगे, तो आप अनुभूति में ज़बर्दस्त भिन्नतायें देखेंगे। जब लोग परस्पर-निर्भर स्थितियों में मिलकर काम करने की कोशिश करेंगे, तो आप इन भिन्नताओं के कारण उत्पन्न होने वाले प्रभाव को महत्व देने लगेंगे।

आपको युवती दिखाई देती है और मुझे वृद्ध महिला। और हम दोनों ही सही हो सकते हैं।

आप दुनिया को जीवनसाथी-केंद्रित चश्मे से देख सकते हैं; मैं इसे आर्थिक चिंता के धन-केंद्रित लेंस से देखता हूँ।

हो सकता है आप प्रचुरता की मानसिकता में स्क्रिप्ट किये गये हों; मैं अभाव की मानसिकता में स्क्रिप्ट हो सकता हूँ।

आप बहुत काल्पनिक, अंतर्दृष्टि से पूर्ण और संपूर्णतावादी दायें मस्तिष्क के पैरेडाइम से समस्याओं का सामना कर सकते हैं। समस्याओं से निबटने की अपनी नीति में मैं पूरी तरह बायें मस्तिष्क वाला, बहुत क्रमबद्ध, विश्लेषणात्मक और मुखर हो सकता हूँ।

हमारी अनुभूतियाँ बहुत अलग हो सकती हैं। और फिर भी हम दोनों ही अपने-अपने पैरेडाइम्स के साथ बरसों से रहते आये हैं। हम उन्हें "तथ्य" मानते आये हैं तथा हर उस व्यक्ति के चरित्र या मानसिक क्षमता पर प्रश्नचिन्ह लगाते आये हैं, जो "तथ्यों को नहीं देख सकता।"

अब हम अपनी तमाम भिन्नताओं के साथ मिलकर काम करने की कोशिश कर रहे हैं - वैवाहिक संबंध में, नौकरी में, सामुदायिक सेवा के किसी प्रोजेक्ट में। हम मिलकर संसाधनों का प्रबंधन कर रहे हैं और परिणाम हासिल करने की कोशिश कर रहे हैं। तो अब हम ऐसा किस तरह करें? किस तरह हम अपनी व्यक्तिगत अनुभूतियों की सीमाओं के पार जायें, ताकि हम गहराई से संप्रेषण कर सकें, ताकि हम मुद्दों से सहयोगपूर्ण ढंग से निबट सकें और जीत/जीत के समाधान पा सकें?

जवाब है पाँचवीं आदत। यह जीत/जीत की प्रक्रिया में पहला क़दम है। भले ही (और ख़ासकर जब) सामने वाला व्यक्ति उस पैरेडाइम से नहीं आ रहा हो, तो भी पहले समझने की कोशिश करें।

इस सिद्धांत ने एक एक्ज़ीक्यूटिव के लिये बहुत सशक्त तरीक़े से काम किया, जिसने मुझे यह अनुभव सुनाया:

"मैं एक छोटी कंपनी में काम कर रहा था, जिसकी एक बड़ी राष्ट्रीय बैंकिंग संस्था के साथ समझौता-वार्ता चल रही थी। बैंक के वकील सैन फ़्रांसिस्को से आये, उनका मध्यस्थ (negotiator) ओहियो से आया और उनके दो बड़े बैंकों के प्रेसिडेंट आये। कुल मिलाकर आठ लोगों की टीम चर्चा करने के लिये आई। मैं जिस कंपनी के लिये काम करता था, उसने जीत/जीत या कोई सौदा नहीं का लक्ष्य लेकर चर्चा करने का फ़ैसला किया। हमारी कंपनी सेवा और लागत के स्तर को महत्वपूर्ण रूप से बढ़ाना चाहती थी, परंतु इस बड़ी बैंक की माँगों से हम लगभग परास्त हो गये थे।

"हमारी कंपनी का प्रेसिडेंट चर्चा की मेज़ पर बैठा और बोला, 'हम चाहते हैं कि आप जिस तरह का समझौता चाहते हों, उसे लिख लें, ताकि हम यह सुनिश्चित कर सकें कि हम आपकी आवश्यकताओं और चिंताओं को समझते हैं। हम उन आवश्यकताओं और चिंताओं को जानने के बाद उन पर प्रतिक्रिया करेंगे। इसके बाद हम क़ीमत के बारे में बात कर सकते हैं।'

"चर्चा करने वाली टीम के सदस्य अचंभित थे। वे हैरान थे कि उन्हें समझौता लिखने का मौक़ा मिल रहा था। उन्हें इसे तैयार करने में तीन दिन का समय लगा।

"जब उन्होंने समझौते को सामने रखा, तो हमारे प्रेसिडेंट ने कहा, 'अब हम यह सुनिश्चित कर लें कि आप जो चाहते हैं, हम उसे समझ गये हैं।' और फिर वे समझौते को पढ़ने लगे। वे सामग्री को अपने शब्दों में रखने लगे और भावना को प्रतिबिंबित करने लगे। उन्होंने ऐसा तब तक किया, जब तक कि उन्हें और बैंक वालों को यह विश्वास नहीं हो गया कि वे उन मुद्दों को पूरी तरह समझ गये हैं, जो बैंक के लिये महत्वपूर्ण थे। 'हाँ। यह ठीक है। नहीं, हमारा यहाँ पर यह मतलब नहीं था... हाँ, अब आप इसे समझ गये हैं।'

"जब उन्होंने पूरी तरह बैंक के दृष्टिकोण को समझ लिया, तब उन्होंने अपने दृष्टिकोण से कुछ चिंतायें व्यक्त करना शुरू कीं... और बैंक वालों ने उनकी बात सुनी। वे सुनने के लिये तैयार थे। वे हवा के लिये संघर्ष नहीं कर रहे

थे। जो चर्चा बहुत ही औपचारिक, कम विश्वास वाले और लगभग शत्रुतापूर्ण माहौल में शुरू हुई थी, वह सिनर्जी के लिये उपजाऊ माहौल में बदल गई।

"चर्चा के अंत में बैंक की टीम के सदस्यों ने मूल रूप से कहा, 'हम आपके साथ काम करना चाहते हैं। हम यह सौदा करना चाहते हैं। आप सिर्फ़ यह बता दें कि क़ीमत क्या है और हम दस्तख़त कर देंगे।'"

फिर समझे जाने की कोशिश करें

पहले समझने की कोशिश करें... फिर समझे जाने की। दूसरों को अपनी बात कैसे समझाई जाये, यह जानना पाँचवीं आदत का दूसरा हिस्सा है और जीत/जीत समाधान तक पहुँचने के लिये समान रूप से महत्वपूर्ण है।

पहले हमने परिपक्वता को साहस और परवाह के संतुलन के रूप में परिभाषित किया है। समझने की कोशिश करने में परवाह की आवश्यकता होती है; समझे जाने की कोशिश में साहस की ज़रूरत होती है। जीत/जीत के लिये दोनों ही प्रचुर मात्रा में होना चाहिये। इसलिये परस्पर-निर्भर स्थितियों में हमारे लिये समझा जाना महत्वपूर्ण बन जाता है।

प्राचीन यूनानियों की एक अद्‌भुत फ़िलॉसफ़ी है, जो तीन क्रमबद्ध रूप से व्यवस्थित शब्दों में निहित है, ईथॉस (विश्वास), पैथॉस (भावना) और लोगॉस (तर्क)। मैं सुझाव देता हूँ कि इन तीन शब्दों में पहले समझने की कोशिश करने और प्रभावकारी प्रस्तुति (effective presentation) देने का सार समाहित है।

ईथॉस (ethos) आपकी व्यक्तिगत विश्वसनीयता है। यह आपकी अखंडता और दक्षता में लोगों का विश्वास है। यह वह विश्वास है, जिसे आपने प्रेरित और अर्जित किया है। यह आपका भावनात्मक बैंक अकाउंट है। **पैथॉस** (pathos) परानुभूति वाला पक्ष है - यह भावना है। इसका अर्थ है कि आप सामने वाले के संप्रेषण की भावनात्मक प्रबलता के अनुरूप महसूस करते हैं। **लोगॉस** (logos) तर्क है, प्रस्तुति का तर्कपूर्ण पक्ष।

क्रम पर ध्यान दें: ईथॉस, पैथॉस, लोगॉस - सबसे पहले आपका चरित्र, फिर आपके संबंध, और फिर आपकी प्रस्तुति का तर्क। यह एक और प्रमुख पैरेडाइम परिवर्तन दर्शाता है। अधिकांश लोग प्रस्तुति देते समय सीधे अपने विचारों के लोगॉस (तर्क) पर पहुँच जाते हैं, बायें मस्तिष्क के तर्क पर। वे ईथॉस (विश्वास) और पैथॉस (भावना) पर विचार किये बिना ही लोगों को अपने तर्क के औचित्य का विश्वास दिलाने की कोशिश करते हैं।

मेरा एक परिचित बहुत कुंठित था। इसका कारण यह था कि उसका बॉस एक ऐसी स्थिति में जकड़ा हुआ था, जो उसके हिसाब से लीडरशिप की ग़लत शैली थी।

उसने मुझसे पूछा, "वे इस बारे में कुछ क्यों नहीं करते? मैंने उनसे इस बारे में बात की है। वे इसके बारे में जानते भी हैं, परंतु वे कुछ करते नहीं हैं।"

मैंने सवाल किया, "तो फिर आप एक प्रभावकारी प्रस्तुति तैयार क्यों नहीं करते?"

"मैंने की थी," उसने जवाब दिया।

"आप 'प्रभावकारी' को किस तरह परिभाषित करते हैं? जब सेल्समैन नहीं बेच पाता, तो वे किसे प्रशिक्षण लेने के लिये भेजते हैं - ग्राहक को? प्रभावकारी का अर्थ है, जो सफलतापूर्वक काम करे। इसका अर्थ पी/पीसी है। क्या आपने वह परिवर्तन उत्पन्न कर दिया, जो आप चाहते थे? क्या आपने इस प्रक्रिया में संबंध बनाये? आपकी प्रस्तुति के परिणाम क्या थे?"

"मैंने आपको बताया ना कि उन्होंने इस बारे में कुछ नहीं किया। वे तो सुनने को ही तैयार नहीं थे।"

"तो फिर एक **प्रभावकारी** प्रस्तुति तैयार करें। आपको उनके विचारों के प्रति परानुभूति रखना होगी। आपको उनके मानसिक दृष्टिकोण के भीतर जाना होगा। आपको अपना सुझाव सरलता से और चित्रात्मक रूप से देना होगा। और आपको उनके पक्ष के विकल्पों का वर्णन उनसे भी बेहतर तरीक़े से करना होगा। इसमें आपको कुछ होमवर्क करने की ज़रूरत पड़ेगी। क्या आप इतना सब करने के इच्छुक हैं?"

उसने पूछा, "मैं इतनी मेहनत क्यों करूँ?"

"दूसरे शब्दों में, आप चाहते हैं कि वे अपनी लीडरशिप की पूरी शैली बदल लें, परंतु आप अपनी प्रस्तुति के तरीक़े को नहीं बदलना चाहते?"

उसने जवाब दिया, "मुझे ऐसा ही लगता है।"

मैंने कहा, "तब तो फिर इसके बारे में मुस्करायें और इसके साथ जीना सीख लें।"

वह बोला, "मैं इसके साथ नहीं जी सकता। इससे मुझे अपनी अखंडता से समझौता करना पड़ता है।"

"ठीक है, तो फिर प्रभावकारी प्रस्तुति पर मेहनत करने में जुट जायें। यह आपके प्रभाव के वृत्त में है।"
अंतत: उसने यह काम नहीं किया। उसे यह निवेश बहुत ज़्यादा लगा।

मेरे एक और परिचित विश्वविद्यालय में प्रोफ़ेसर थे और वे यह क़ीमत चुकाने के इच्छुक थे। वे एक दिन मेरे पास आये और बोले, "स्टीफ़न, मैं अपने रिसर्च के लिये फ़ंड जुटाने के पहले दौर में भी नहीं पहुँच पाया हूँ, क्योंकि मेरा रिसर्च दरअसल डिपार्टमेंट की रुचियों की मुख्य धारा में नहीं है।"

उनकी स्थिति पर कुछ देर तक चर्चा करने के बाद मैंने सुझाव दिया कि वे ईथॉस (विश्वास), पैथॉस (भावना) और लोगॉस (तर्क) का प्रयोग करते हुए एक प्रभावकारी प्रस्तुति तैयार करें। "मैं जानता हूँ कि आप ईमानदार हैं और आप जो रिसर्च करना चाहते हैं, उससे बहुत लाभ होंगे। वे जिस विकल्प के पक्ष में हैं, उसका वर्णन उनसे भी बेहतर तरीक़े से करें। दिखायें कि आप उन्हें गहराई से समझते हैं। फिर अपने आग्रह के पीछे के तर्क को सावधानी से स्पष्ट करें।"

उन्होंने कहा, "मैं कोशिश करूँगा।"

"क्या आप मेरे साथ इसका अभ्यास करना चाहते हैं?" मैंने पूछा। वे इच्छुक थे, इसलिये हमने उनकी प्रस्तुति की रिहर्सल की।

जब वे अपनी प्रस्तुति देने गये, तो उन्होंने यह कहते हुए शुरुआत की, "पहले तो मैं यह सुनिश्चित करना चाहूँगा कि मैं आपके उद्देश्यों और मेरे सुझाव के बारे में आपकी चिंताओं को समझता हूँ या नहीं।"

उन्होंने यह काम धीरे-धीरे करने में समय लगाया। उनके दृष्टिकोण के प्रति अपनी गहरी समझ और सम्मान को प्रदर्शित करते हुए जब वे अपनी प्रस्तुति के बीच में थे, तो एक वरिष्ठ प्रोफ़ेसर ने दूसरे प्रोफ़ेसर की तरफ़ देखा, अपनी गर्दन हिलाई और मेरे मित्र से कहा, "तुम्हें तुम्हारा पैसा मिल गया है।"

जब आप अपने विचारों को स्पष्टता से, पूरा ब्योरा देते हुए, चित्रात्मक रूप से और सबसे महत्वपूर्ण बात सही संदर्भ में (उनके पैरेडाइम्स और चिंताओं की गहरी समझ के संदर्भ में) रखकर प्रस्तुत करते हैं, तो आपके विचारों की विश्वसनीयता महत्वपूर्ण रूप से बढ़ जाती है।

आप "अपनी ही चीज़" में क़ैद नहीं रहते हैं; आप ख़ुद के बनाये मंच से अतिशयोक्तिपूर्ण दावे नहीं करते हैं। आप वास्तव में समझते हैं। हो सकता है आपकी प्रस्तुति उससे अलग हो, जो आपने मूल रूप से सोच रखी है। इसका कारण यह है कि समझने की कोशिश करते समय आप सीखते भी हैं।

पाँचवीं आदत आपको अपनी प्रस्तुतियों में अधिक सटीकता और अखंडता प्रदान करती है। और लोग यह बात जान जाते हैं। वे जान जाते हैं कि आप वे विचार प्रस्तुत कर रहे हैं, जिनमें आपका सच्चा विश्वास है और आपने सभी ज्ञात तथ्यों व अनुभूतियों पर भी विचार कर लिया है, इसलिये आपके विचारों से सबको लाभ होगा।

एक-एक करके (One On One)

पाँचवीं आदत शक्तिशाली है, क्योंकि यह आपके प्रभाव के वृत्त के ठीक बीच में है। परस्पर-निर्भर स्थितियों में आपकी चिंता के वृत्त में बहुत सी बातें होती हैं - समस्याएँ, असहमतियाँ, परिस्थितियाँ, दूसरे लोगों का व्यवहार। अगर आप अपनी ऊर्जा वहाँ केंद्रित करते हैं, तो आप उस ऊर्जा को नष्ट कर देते हैं और बदले में आपको बहुत कम सकारात्मक परिणाम मिलते हैं।

परंतु आप हमेशा पहले समझने की कोशिश कर सकते हैं। यह एक ऐसी चीज़ है, जो आपके नियंत्रण के भीतर है। और जैसे ही आप ऐसा करते हैं, जैसे ही आप अपने प्रभाव के वृत्त पर ध्यान केंद्रित करते हैं, वैसे ही आप दूसरे लोगों को सचमुच गहराई से समझ लेते हैं। आपके पास काम करने के लिये त्रुटिहीन जानकारी होती है, आप मामलों की तह तक जल्दी पहुँचते हैं, आप भावनात्मक बैंक अकाउंट बनाते हैं और आप लोगों को वह मनोवैज्ञानिक हवा देते हैं जिसकी उन्हें ज़रूरत है, ताकि आप मिलकर प्रभावकारी तरीक़े से काम कर सकें।

यह अंदर से बाहर की ओर का (inside-out) दृष्टिकोण है। और जब आप ऐसा करते हैं, तो यह देखें कि आपके प्रभाव के वृत्त में क्या होता है। चूँकि आप सचमुच सुनते हैं, इसलिये आप प्रभावित होने योग्य हो जाते हैं। और प्रभावित होने योग्य बनना दूसरों को प्रभावित करने की कुंजी है। आपका वृत्त फैलने लगता है। आप अपनी चिंता के वृत्त में स्थित बहुत सी चीज़ों को प्रभावित करने की अपनी योग्यता बढ़ा लेते हैं।

और यह भी देखें कि आपके साथ क्या होता है। जितनी ज़्यादा गहराई से आप दूसरे लोगों को समझेंगे, आप

उन्हें उतना ही अधिक महत्व देंगे, आप उनके प्रति उतना ही अधिक सम्मान अनुभव करेंगे। किसी दूसरे व्यक्ति की आत्मा को छू लेना पवित्र भूमि पर चलने की तरह है।

पाँचवीं आदत ऐसी है, जिस पर आप इसी समय अमल कर सकते हैं। अगली बार जब आप किसी से भी बात करें, तो अपनी आत्मकथा को उठाकर एक तरफ़ रख दें और सचमुच समझने की कोशिश करें। जब लोग अपनी समस्याओं के बारे में खुलकर बात न करना चाहें, तब भी आप परानुभूतिपूर्ण हो सकते हैं। आप उनके दिल की बातों को समझ सकते हैं, आप उनकी चोटों को भाँप सकते हैं और आप प्रतिक्रिया कर सकते हैं, "आप आज थोड़े उदास लग रहे हैं।" हो सकता है वे कुछ न कहें। परंतु इससे कोई फ़र्क़ नहीं पड़ता। आपने समझ और सम्मान प्रदर्शित कर दिया है।

दबाव न डालें। धैर्य रखें। सम्मान करें। यह ज़रूरी नहीं है कि लोगों के शाब्दिक रूप से खुलने के बाद ही आप परानुभूति जतायें। आप उनके व्यवहार के प्रति हर समय परानुभूति दिखा सकते हैं। आप समझदार, संवेदनशील और जागरूक हो सकते हैं तथा ज़रूरत पड़ने पर अपनी आत्मकथा के बाहर रह सकते हैं।

अगर आप अत्यंत प्रोएक्टिव हैं, तो आप रोकथाम करने के अवसर उत्पन्न कर सकते हैं। पहले समझने की कोशिश करने के लिये आपको तब तक इंतज़ार करने की ज़रूरत नहीं है, जब तक कि आपके बच्चे को स्कूल में कोई समस्या न आये या बिज़नेस में आपको किसी से सौदेबाज़ी न करना हो।

एक-एक करके अपने बच्चों के साथ अभी समय बितायें। उनकी बातें सुनें; उन्हें समझें। उनकी नज़रों से अपने घर और स्कूल के जीवन को देखें। उनकी नज़रों से उन चुनौतियों और समस्याओं की तरफ़ देखें, जिनका वे सामना कर रहे हैं। भावनात्मक बैंक अकाउंट को समृद्ध बनायें। उन्हें मनोवैज्ञानिक हवा प्रदान करें।

अपने जीवनसाथी के साथ नियमित रूप से बाहर जायें। साथ में डिनर करें या कोई ऐसा काम करें, जिसे आप दोनों पसंद करते हों। एक-दूसरे की बातें ध्यान से सुनें। समझने की कोशिश करें। जीवन को एक-दूसरे की नज़रों से देखें।

सैन्ड्रा के साथ मेरा दैनिक समय एक ऐसी चीज़ है, जिसकी मैं किसी भी चीज़ से अदला-बदली करने को तैयार नहीं होऊँगा। एक-दूसरे को समझने की कोशिश करने के अलावा हम अक्सर समय निकालकर परानुभूतिपूर्ण सुनने की योग्यताओं का वास्तविक अभ्यास करते हैं, ताकि हमें अपने बच्चों के साथ संप्रेषण में मदद मिल सके।

हम अक्सर किसी स्थिति के बारे में अपनी अलग-अलग अनुभूतियाँ एक-दूसरे को बताते हैं। हम मुश्किल पारस्परिक परिवार-संबंधी समस्याओं के प्रति अधिक प्रभावकारी विधियों का प्रयोग करने वाली भूमिकायें भी निभाते हैं।

मैं यह अभिनय कर सकता हूँ, मानो मैं पुत्र या पुत्री हूँ, जो किसी विशेष सुविधा का आग्रह कर रहा है, हालाँकि मैंने (उसने) अपनी मूलभूत पारिवारिक ज़िम्मेदारी पूरी नहीं की है। और सैन्ड्रा अपना ख़ुद का (माँ का) अभिनय करती है।

हम हर तरह से संप्रेषण करते हैं और स्थिति का सच्चा चित्र खींचने का प्रयास करते हैं, ताकि हम ख़ुद को सुसंगत (consistent) बना सकें, अपने बच्चों को सही सिद्धांत सिखा सकें और उनके मॉडल बन सकें। हमारे कुछ सबसे मददगार भूमिका-अभिनय (role-play) अतीत के किसी मुश्किल या तनावपूर्ण दृश्य को फिर से खेलने के दौरान आते हैं, जिनमें हममें से किसी ने "आपा खो दिया था।"

अपने प्रियजनों को गहराई से समझने में आप समय का जो निवेश करते हैं, उससे खुले संप्रेषण का ज़बर्दस्त लाभांश मिलता है। परिवारों और विवाहों में जो बहुत सी विकराल समस्याएँ आती हैं, उन्हें पनपने और बढ़ने का समय ही नहीं मिलता। पारस्परिक संप्रेषण इतना खुला हो जाता है कि संभावित समस्याएँ शुरुआत में ही कुचल दी जाती हैं। और भावनात्मक बैंक अकाउंट में विश्वास के इतने प्रचुर भंडार होते हैं कि वास्तव में पैदा होने वाली समस्याओं का सामना किया जा सकता है।

बिज़नेस में आप अपने कर्मचारियों से एक-एक करके चर्चा कर सकते हैं। उनकी बात सुनें; उन्हें समझें। अपने बिज़नेस में हर स्तर पर - ग्राहकों से, सप्लायर्स से और कर्मचारियों से - ईमानदार और सटीक फ़ीडबैक पाने के लिये मानवीय संसाधन की जवाबदेही या ज़िम्मेदारी का तंत्र विकसित करें। मानवीय तत्व को वित्तीय या तकनीकी तत्व जितना ही महत्वपूर्ण बनायें। जब आप बिज़नेस में हर स्तर पर मानवीय संसाधनों का दोहन करते हैं, तो आप समय, ऊर्जा और धन की बहुत बचत करते हैं। जब आप सुनते हैं, तो आप सीखते हैं। और आप अपने सहयोगियों तथा अधीनस्थों को मनोवैज्ञानिक हवा भी प्रदान करते हैं। आप वफ़ादारी पैदा करते हैं, जो आठ-से-पाँच बजे तक

की शारीरिक माँग से कहीं आगे तक जाती है।

पहले समझने की कोशिश करें। इससे पहले कि समस्याएँ उभरकर खड़ी हों, इससे पहले कि आप मूल्यांकन करने और समाधान सुझाने की कोशिश करें, इससे पहले कि आप अपने विचार प्रस्तुत करने की कोशिश करें - समझने की कोशिश करें। यह प्रभावकारी परस्पर-निर्भरता की एक सशक्त आदत है।

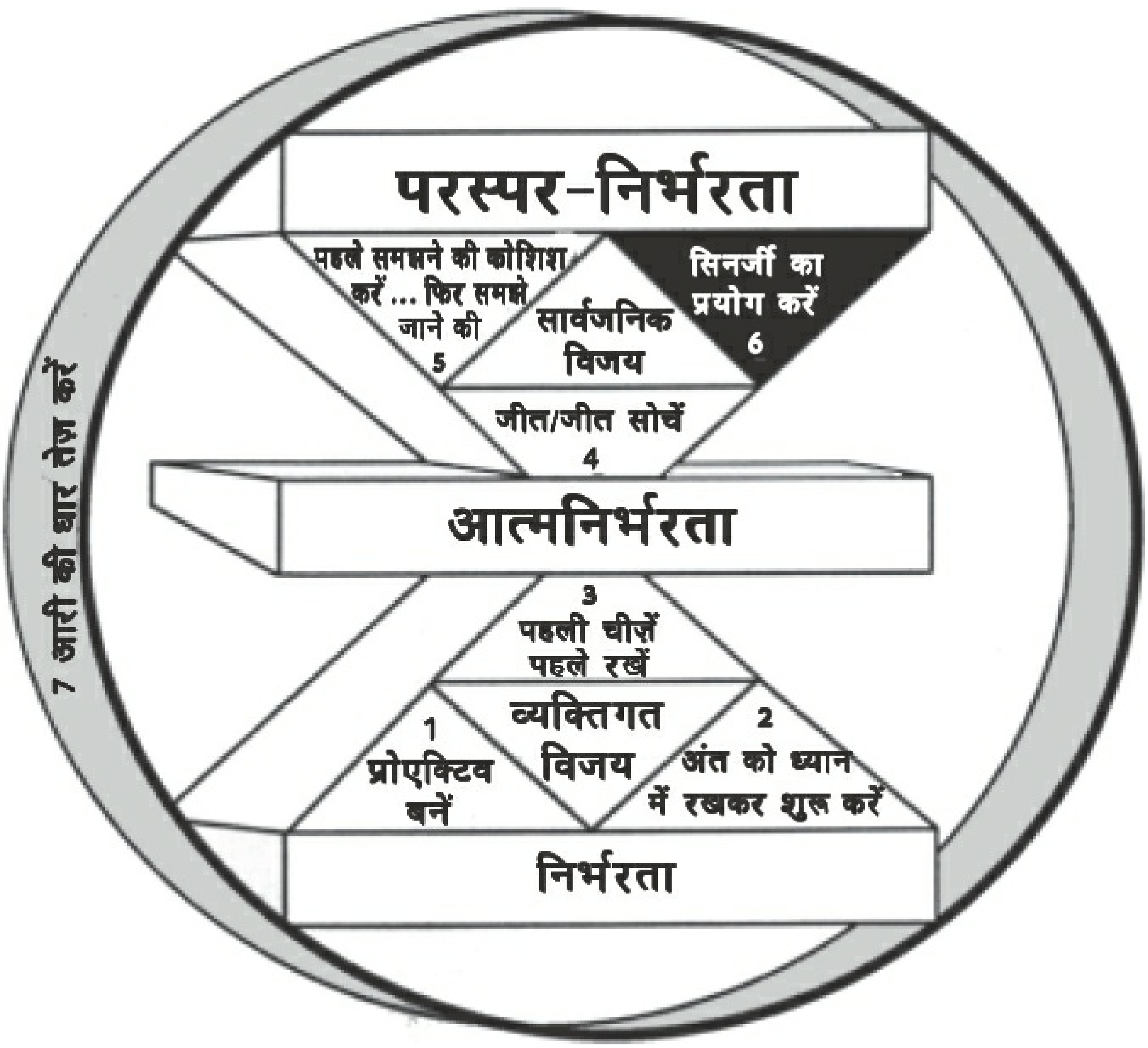
जब हम एक-दूसरे को सचमुच गहराई से समझ लेते हैं, तो हम रचनात्मक समाधानों और तीसरे विकल्पों का द्वार खोल देते हैं। हमारी मतभिन्नतायें अब संप्रेषण और प्रगति में बाधा नहीं रहतीं। इसके बजाय वे सिनर्जी की सीढ़ियाँ बन जाती हैं।

अमल में लाने के सुझाव:

1. कोई ऐसा संबंध चुनें, जिसमें आपको लगता हो कि भावनात्मक बैंक अकाउंट लाल झंडी दिखा रहा है। समझने की कोशिश करें और दूसरे व्यक्ति के दृष्टिकोण से स्थिति को लिख लें। अपनी अगली चर्चा में समझने के लिये सुनें। जो आप सुन रहे हैं, उसकी तुलना अपने द्वारा लिखी गई बातों से करें। आपके अनुमान कितने ठीक थे? क्या आप उस व्यक्ति के दृष्टिकोण को सचमुच समझ पाये थे?
2. किसी क़रीबी व्यक्ति को परानुभूति की अवधारणा बतायें। उसे बतायें कि आप दूसरों की बात सचमुच सुनने की विधि पर मेहनत करना चाहते हैं और एक सप्ताह बाद उससे फ़ीडबैक माँगें। आपने कैसा प्रदर्शन किया? आपने उस व्यक्ति को कैसा अनुभव कराया?
3. अगली बार जब आपको लोगों के संप्रेषण को देखने का अवसर मिले, तो कुछ मिनट तक अपने कान बंद कर लें और सिर्फ़ देखें। कौन से भाव व्यक्त किये जा रहे हैं, जो आपको सिर्फ़ शब्दों से समझ में नहीं आ सकते?
4. अगली बार जब आप ख़ुद को अनुचित रूप से किसी आत्मकथात्मक प्रतिक्रिया-तहक़ीक़ात, मूल्यांकन, परामर्श या व्याख्या - का प्रयोग करते हुए पकड़ें, तो अपनी ग़लती मानकर और माफ़ी माँगकर स्थिति को डिपॉज़िट में बदलने की कोशिश करें। ("मुझे अफ़सोस है, मैंने अभी अनुभव किया है कि मैं सचमुच समझने की कोशिश नहीं कर रहा हूँ। क्या हम दुबारा शुरू कर सकते हैं?")
5. अपनी अगली प्रस्तुति को परानुभूति पर आधारित करने की कोशिश करें। सामने वाले के भिन्न दृष्टिकोण का वर्णन उससे बेहतर तरीक़े से करें, फिर उसके दृष्टिकोण के हिसाब से अपनी बात समझाने की कोशिश करें।

छठी आदत

सिनर्जी का प्रयोग करें



रचनात्मक सहयोग के सिद्धांत

मैं एक संत की आशा को अपने मार्गदर्शक के रूप में लेता हूँ:
अत्यावश्यक चीज़ों में, एकता -
महत्वपूर्ण चीज़ों में, अनेकता -
सभी चीज़ों में, उदारता।

• राष्ट्रपति जॉर्ज बुश का उद्घाटन भाषण

जब सर विन्स्टन चर्चिल को ग्रेट ब्रिटेन ने युद्ध की कमान सौंपने के लिये आमंत्रित किया, तो उन्होंने टिप्पणी की कि उनके पूरे जीवन ने उन्हें इसी क्षण के लिये तैयार किया था। इसी तरह से, बाक़ी सभी आदतों का अभ्यास हमें सिनर्जी की आदत के लिये तैयार करता है।

जब सिनर्जी (synergy) को सही तरह से समझ लिया जाये, तो यह जीवन की सर्वोच्च गतिविधि हो जाती है। यह बाक़ी सभी आदतों का सच्चा परीक्षण और अभिव्यक्ति बन जाती है।

सिनर्जी के सर्वोच्च रूप चार अनूठी मानवीय प्रतिभाओं, जीत/जीत के लक्ष्य और परानुभूतिपूर्ण संप्रेषण की योग्यताओं को हमारे जीवन की कठिनतम चुनौतियों पर केंद्रित करते हैं। परिणाम लगभग चमत्कारी होते हैं। हम नये विकल्पों की रचना करते हैं - कोई ऐसी चीज़, जो पहले वहाँ नहीं थी।

सिनर्जी सिद्धांत-केंद्रित लीडरशिप का सार है। यह बच्चों के सिद्धांत-आधारित पालन-पोषण का सार है। यह लोगों के भीतर की महानतम शक्तियों को उत्प्रेरित करती है, एकात्मक बनाती है और मुक्त करती है। अब तक हमने जिन आदतों पर चर्चा की है, वे सब हमें सिनर्जी के चमत्कार की रचना करने के लिये तैयार करती हैं।

सिनर्जी क्या है? इसकी सीधी सी परिभाषा यह है कि कोई पूर्ण चीज़ (total) अपने हिस्सों के योगफल (sum) से अधिक बड़ी होती है। इसका अर्थ है कि हिस्सों का एक-दूसरे के साथ जो संबंध है, वह भी अपने आप में एक हिस्सा है। यह सिर्फ़ हिस्सा ही नहीं है, बल्कि यह सबसे उत्प्रेरक, सबसे शक्तिदायी, सबसे एकात्मक और सबसे रोमांचक हिस्सा है।

रचनात्मक प्रक्रिया इसका सबसे भयावह हिस्सा भी है, क्योंकि आपको ठीक-ठीक मालूम नहीं होता कि क्या होने जा रहा है या इससे आप कहाँ पहुँचेंगे। आपको मालूम नहीं होता कि आपको राह में कौन से नये ख़तरे या चुनौतियाँ मिलेंगी। रोमांच, खोज और रचनात्मकता के भाव से शुरू करने के लिये ज़बर्दस्त आंतरिक सुरक्षा की ज़रूरत होती है। इसमें कोई शक नहीं है कि आपको बेस कैंप के आरामदेह दायरे को छोड़ना होगा और एक बिलकुल नये तथा अनजाने जंगल में जाना पड़ेगा। आप रास्ता खोजने वाले बन जाते हैं। आप नई संभावनाओं, नये क्षेत्रों, नये महाद्वीपों का रास्ता बनाते हैं, ताकि दूसरे उसका अनुसरण कर सकें।

सिनर्जी प्रकृति में चारों तरफ़ है। अगर आप दो पौधों को नज़दीक लगा दें, तो उनकी जड़ें आपस में मिल जाती हैं और मिट्‌टी की गुणवत्ता को सुधार देती हैं, ताकि दोनों पौधे उससे बेहतर बढ़ सकें, जितना वे अलग-अलग बढ़ सकते थे। अगर आप लकड़ी के दो टुकड़ों को आपस में जोड़ दें, तो वे मिलकर उससे अधिक बोझ सह सकते हैं, जितना वे अलग-अलग सह सकते थे। पूर्ण चीज़ अपने हिस्सों के योगफल से अधिक बड़ी होती है। एक और एक जुड़कर तीन के बराबर हो सकते हैं या उससे भी अधिक हो सकते हैं।

प्रकृति से सीखे गये रचनात्मक सहयोग के सिद्धांतों को अपने सामाजिक व्यवहार में अमल में लाना असली चुनौती है। पारिवारिक जीवन सिनर्जी को देखने और इस पर अमल करने के बहुत से अवसर प्रदान करता है।

एक पुरुष और एक महिला जिस तरह एक बच्चे को दुनिया में लाते हैं, वह सिनर्जी का ही रूप है। सिनर्जी का सार मतभिन्नताओं को महत्व देना है - उनका सम्मान करना है, शक्तियों को बढ़ाना है, कमज़ोरियों की भरपाई

करना है।

हम स्पष्ट रूप से पुरुषों और महिलाओं, पतियों और पत्नियों की शारीरिक भिन्नताओं को मूल्यवान समझते हैं। परंतु सामाजिक, मानसिक और भावनात्मक भिन्नताओं को? क्या ये भिन्नतायें भी जीवन के नये और रोमांचक रूपों के सृजन का स्रोत नहीं हो सकतीं? क्या ये भिन्नतायें एक ऐसा माहौल नहीं बना सकतीं, जो दोनों के लिये ही सचमुच संतुष्टिदायक हो, जो दोनों के ही आत्म-सम्मान और आत्म-गौरव को पोषण दे, जो दोनों को ही पहले आत्मनिर्भरता में परिपक्व होने और फिर परस्पर-निर्भरता में परिपक्व होने का अवसर दे? क्या सिनर्जी अगली पीढ़ी के लिये एक नई स्क्रिप्ट तैयार नहीं कर सकती, जो सेवा और योगदान के अधिक अनुकूल हो तथा कम रक्षात्मक, कम शत्रुतापूर्ण और कम स्वार्थी हो; जिसमें अधिक खुलापन, अधिक विश्वास, अधिक देने की भावना हो तथा जिसमें रक्षात्मकता व चालाकी कम हो; जो अधिक प्रेम और परवाह करे तथा कम अधिकार जताने वाली और कम निर्णयात्मक (judgmental) हो?

सिनर्जिस्टिक संप्रेषण

जब आप सिनर्जिस्टिक संप्रेषण करते हैं, तो आप अपने मस्तिष्क, हृदय और भावनाओं को नई संभावनाओं और नये विकल्पों की ओर खोल रहे हैं। ऐसा लग सकता है जैसे आप दूसरी आदत **(अंत को ध्यान में रखकर शुरू करें)** को दरकिनार कर रहे हैं; परंतु दरअसल आप इसका विपरीत कर रहे हैं - आप इसे संपूर्णता दे रहे हैं। जब आप सिनर्जिस्टिक संप्रेषण में शामिल होते हैं, तो आप नहीं जानते कि अंतत: चीज़ों का नतीजा क्या होगा या अंत कैसा दिखेगा, परंतु आपमें रोमांच तथा सुरक्षा का आंतरिक एहसास होता है और आपको विश्वास होता है कि अंत पहले से बहुत बेहतर होगा। और यही वह अंत है, जिसे आप ध्यान में रखते हैं।

आप इस विश्वास के साथ शुरू करते हैं कि शामिल पक्ष अधिक अंतर्दृष्टि (insight) या सूझ-बूझ हासिल कर पायेंगे। आप इस विश्वास के साथ शुरू करते हैं कि मिलकर सीखने तथा अंतर्दृष्टि के रोमांच से एक संवेग पैदा होगा, जिससे भविष्य में और अधिक अंतर्दृष्टि पाना, सीखना तथा विकास करना संभव होगा।

बहुत से लोगों ने वास्तव में अपने पारिवारिक जीवन या अन्य पारस्परिक व्यवहार में सिनर्जी का कभी कोई ख़ास अनुभव नहीं किया है। उन्हें रक्षात्मक संप्रेषणों में प्रशिक्षित और स्क्रिप्ट किया गया है या उनके मन में यह धारणा बैठा दी गई है कि जीवन या दूसरे लोगों पर भरोसा नहीं किया जा सकता। परिणामस्वरूप, वे वास्तव में छठी आदत और इसके सिद्धांतों के प्रति कभी खुल ही नहीं पाते हैं।

यह जीवन की बहुत बड़ी त्रासदी और बर्बादी है, क्योंकि बहुत सी क्षमता (potential) का दोहन नहीं हो पाता है। यह अपार क्षमता पूरी तरह अविकसित रहती है तथा उपयोग में नहीं आ पाती। अप्रभावकारी लोग हर रोज़ उपयोग में न लाई गई क्षमता के साथ जीते रहते हैं। वे अपने जीवन में सिनर्जी का अनुभव सिर्फ़ छोटे स्तर या सतही तौर पर ही करते हैं।

हो सकता है उन्हें कोई असामान्य रचनात्मक अनुभव याद हो, शायद जब वे किसी मैच में कुछ समय के लिये सच्ची टीम भावना के साथ खेले थे। या शायद वे किसी आपातकालीन स्थिति में रहे हों, जिसमें लोगों ने किसी की जान बचाने या संकट को दूर करने के प्रयास में अपने अहं और गर्व को भुलाकर असामान्य रूप से सहयोग किया था।

बहुत से लोगों को इस तरह की घटनायें असामान्य, जीवन के चरित्र के प्रतिकूल और यहाँ तक कि चमत्कारी भी लग सकती हैं। परंतु ऐसा नहीं है। ये चीज़ें लोगों के जीवन में नियमित रूप से, लगातार, लगभग रोज़ पैदा की जा सकती हैं। परंतु इसके लिये प्रचुर व्यक्तिगत सुरक्षा, खुलेपन और रोमांच की भावना की ज़रूरत होती है।

प्राय: सभी रचनात्मक प्रयास कुछ हद तक ऐसे होते हैं कि उनके बारे में पहले से अनुमान नहीं लगाया जा सकता। वे अक्सर अस्पष्ट, अंधेरे में छोड़े गये तीर (hit-or-miss) या परीक्षण (trial and error) नज़र आते हैं। जब तक लोग अस्पष्टता के प्रति बहुत सहनशील न हों और जब तक उन्हें सिद्धांतों तथा आंतरिक जीवनमूल्यों के प्रति अखंडता से सुरक्षा न मिले, तब तक उच्च रचनात्मक कार्यों में शामिल होना उन्हें भयावह और अप्रिय लग सकता है। तंत्र, निश्चितता और भविष्यसूचकता (predictability) की उनकी आवश्यकता बहुत अधिक होती है।

क्लासरूम में सिनर्जी

एक अध्यापक के रूप में मेरा यह विश्वास है कि बहुत सी सचमुच महान कक्षायें अराजकता की कगार पर

लड़खड़ाती रहती हैं। सिनर्जी इस बात की जाँच करती है कि क्या शिक्षक और विद्यार्थी सचमुच इस सिद्धांत के प्रति खुले हैं कि पूर्ण चीज़ अपने हिस्सों के योगफल से अधिक बड़ी होती है।

ऐसे भी समय होते हैं, जब शिक्षक और विद्यार्थी दोनों ही निश्चित रूप से यह नहीं जानते कि क्या होने वाला है। शुरुआत में एक सुरक्षित परिवेश होता है, जो लोगों को सचमुच खुलने, सीखने और एक-दूसरे के विचार सुनने में समर्थ बनाता है। फिर विचारमंथन (brainstorming) होता है, जहाँ मूल्यांकन की भावना रचनात्मकता, कल्पना और बौद्धिक नेटवर्किंग की भावनाओं के अधीन हो जाती है। फिर एक बहुत असामान्य घटना होती है। पूरी कक्षा एक नई शक्ति, एक नये विचार, एक नई दिशा के रोमांच से रूपांतरित होने लगती है, जिसका वर्णन करना मुश्किल है, परंतु यह सभी शामिल लोगों को लगभग स्पष्टता से नज़र आता है।

सिनर्जी लगभग वैसी ही है, जैसे कोई समूह सामूहिक रूप से पुरानी स्क्रिप्ट्स को एक तरफ़ रखकर नई स्क्रिप्ट लिखने के लिये सहमत हो जाये।

मैं विश्वविद्यालय की एक कक्षा को कभी नहीं भूलूँगा, जिसमें मैं लीडरशिप का जीवनदर्शन और शैली पढ़ा रहा था। उस सेमिस्टर में हमें तीन सप्ताह के लगभग समय हुआ था। तभी एक प्रस्तुति के बीच में एक विद्यार्थी अपने बहुत प्रबल व्यक्तिगत अनुभव बताने लगा, जो बहुत भावनात्मक और ज्ञानवर्धक थे। कक्षा में विनम्रता और श्रद्धा का भाव छा गया। सब विद्यार्थियों के मन में उसके प्रति सम्मान और उसके साहस के प्रति सराहना का भाव था।

यह भाव सिनर्जिस्टिक और रचनात्मक प्रयास के लिये उपजाऊ भूमि बन गया। दूसरे विद्यार्थियों ने इसे आगे बढ़ाया, अपने अनुभव सुनाये, अपनी अंतर्दृष्टियाँ बताईं और अपनी आत्म-शंकायें भी। विश्वास और सुरक्षा के भाव ने बहुत से लोगों को बहुत खुलकर बोलने के लिये प्रेरित किया। अपनी तैयार की गई प्रस्तुति के बजाय उन्होंने एक-दूसरे की अंतर्दृष्टियों तथा विचारों से पोषण पाया। उन्होंने उस क्लास के अर्थ को नये सिरे से खोजा और एक बिल्कुल नया परिदृश्य बनाना शुरू किया।

मैं इस प्रक्रिया में गहराई से शामिल था। दरअसल मैं इससे लगभग चमत्कृत था, क्योंकि यह बहुत जादुई और रचनात्मक लग रहा था। और मैंने पाया कि कक्षा के तंत्र के प्रति मेरी प्रतिबद्धता का बंधन शिथिल हो रहा था, क्योंकि मैं बिलकुल नई संभावनाओं को देख रहा था। यह कोई कल्पना की उड़ान नहीं थी। यह परिपक्वता, स्थिरता और वास्तविकता का ऐसा एहसास था, जो पुराने तंत्र और योजना से बहुत आगे चला गया था।

हमने पुराने पाठ्यक्रम, ख़रीदी हुई पाठ्यपुस्तकों और प्रस्तुति की बाक़ी योजनाओं को छोड़ दिया। हमने नये उद्देश्य, प्रोजेक्ट और एसाइनमेंट निर्धारित किये। जो हो रहा था, उसके बारे में हम इतने रोमांचित थे कि अगले तीन हफ़्तों में सबने यह जानने की तीव्र इच्छा महसूस की कि दूसरों के साथ क्या हो रहा है।

हमने अपनी सीखी हुई बातों और अंतर्दृष्टियों पर एक पुस्तक लिखने का निर्णय लिया, जो हमारे अध्ययन के विषय - लीडरशिप के सिद्धांत - पर आधारित हो। एसाइनमेंट्स बदल दिये गये, नये प्रोजेक्ट्स ले लिये गये, नई टीमें बना दी गईं। लोग मूल कक्षा तंत्र में जितनी मेहनत कर रहे थे, उससे कहीं ज़्यादा मेहनत करने लगे और ऐसा वे बिलकुल अलग कारणों से कर रहे थे।

उस अनुभव से एक बेहद अनूठी, सुसंगत और सिनर्जीयुक्त संस्कृति उभरी, जो सेमिस्टर के साथ ख़त्म नहीं हुई। बरसों तक उस क्लास के सदस्य पूर्व-छात्र बैठकें आयोजित करते रहे। कई साल गुज़र चुके हैं, परंतु आज भी जब हम एक-दूसरे से मिलते हैं, तो हम इस बारे में बातें करते हैं और यह वर्णन करने का प्रयास करते हैं कि क्या हुआ था और क्यों हुआ था।

मुझे इस बात पर हैरानी हुई कि इस तरह की सिनर्जी के लिये पर्याप्त विश्वास बनने में कितना कम समय लगा था। मेरे विचार से काफ़ी हद तक ऐसा इसलिये हुआ क्योंकि शामिल लोग तुलनात्मक रूप से अधिक परिपक्व थे। वे अपने अंतिम वर्ष के अंतिम सेमिस्टर में थे तथा मेरे विचार से वे एक और क्लासरूम अनुभव के बजाय कोई ज़्यादा बड़ी चीज़ चाहते थे। वे कोई ऐसी नई और रोमांचक चीज़ चाहते थे, जो सचमुच सार्थक हो। उनके लिये यह "एक ऐसा विचार था, जिसका समय आ चुका था।"

इसके अलावा, केमिस्ट्री भी सही थी। मुझे महसूस हुआ कि सिनर्जी का अनुभव करना इसके बारे में बात करने से ज़्यादा सशक्त है और किसी नई चीज़ को उत्पन्न करना किसी पुरानी चीज़ को पढ़ते रहने से ज़्यादा अर्थपूर्ण है।

मैंने ऐसे समय भी देखे हैं, जैसा कि मेरा विश्वास है अधिकांश लोगों ने देखे होंगे, जो लगभग सिनर्जिस्टिक थे - ऐसे समय, जो अव्यवस्था की खाई के सिरे पर लटके थे और किसी कारण से वे इसमें नीचे उतर गये। दुखद यह है कि जिन लोगों ने ऐसे अनुभवों में अपने हाथ जला लिये थे, वे अक्सर अपने नये अनुभव को शुरू करते समय उस असफलता को याद रखते हैं। वे उससे ख़ुद को बचाते हैं और इस तरह ख़ुद को सिनर्जी से वंचित कर लेते हैं।

यह उन प्रशासकों की तरह है, जो नये नियम और नीतियाँ बना देते हैं, सिर्फ़ इसलिये क्योंकि संगठन के भीतर के कुछ लोगों ने पुराने नियमों का दुरुपयोग किया था। नतीजा यह होता है कि वे बहुत से लोगों की स्वतंत्रता तथा रचनात्मक संभावनाओं को सीमित कर देते हैं। या उन बिज़नेस पार्टनर्स की तरह, जो बुरी से बुरी संभावनाओं की कल्पना करते हैं और उन्हें कानूनी भाषा में लिख देते हैं, जिससे रचनात्मकता, उद्यम (enterprise) और सिनर्जी की संभावना की पूरी भावना ही मर जाती है।

जब मैं अपने परामर्शदात्री और एक्ज़ीक्यूटिव शिक्षण अनुभवों के बारे में सोचता हूँ, तो मैं कह सकता हूँ कि प्रमुख घटनायें लगभग हमेशा सिनर्जिस्टिक थीं। आम तौर पर एक शुरुआती क्षण था, जिसमें बहुत साहस और शायद बहुत ईमानदार होने की ज़रूरत थी। किसी व्यक्ति, संगठन या परिवार के बारे में किसी ऐसी गहरी सच्चाई का सामना करना था, जिसे सचमुच कहे जाने की ज़रूरत थी, परंतु इसे कहने के लिये बहुत साहस और सच्चे प्रेम के समन्वय की ज़रूरत थी। फिर दूसरे लोग अधिक ईमानदार, खुले और प्रामाणिक बन गये तथा सिनर्जिस्टिक संप्रेषण की प्रक्रिया शुरू हो गई। यह आम तौर पर अधिकाधिक रचनात्मक बनती गई और ऐसी अंतर्दृष्टियों तथा योजनाओं पर जाकर ख़त्म हुई, जिनकी शुरुआत में किसी को भी उम्मीद नहीं थी।

जैसा कार्ल रॉजर्स ने सिखाया है, "जो सबसे व्यक्तिगत होता है, वही सबसे आम होता है।" आप अपनी अभिव्यक्ति में जितने ज़्यादा ईमानदार बनते हैं, ख़ासकर व्यक्तिगत अनुभवों और आत्म-शंकाओं के बारे में आप जितने ज़्यादा वास्तविक बनते हैं, उतने ही ज़्यादा लोग आपकी अभिव्यक्ति से जुड़ सकते हैं। ऐसा करके आप उन्हें इतनी सुरक्षा प्रदान करते हैं, ताकि वे स्वयं को व्यक्त करने के लिये सुरक्षित महसूस कर सकें। यह अभिव्यक्ति बदले में दूसरे व्यक्ति के भाव को पोषण देती है और इस तरह वास्तविक रचनात्मक परानुभूति पैदा होती है, जो नई अंतर्दृष्टियाँ और शिक्षायें उत्पन्न करती है। रोमांच तथा नया काम करने का एहसास भी उत्पन्न होता है, जो इस प्रक्रिया को जारी रखता है।

फिर लोग एक-दूसरे के साथ लगभग आधे वाक्यों में, कभी-कभी तो असंगत वाक्यों में बातें करने लगते हैं, परंतु वे एक-दूसरे का अर्थ बहुत जल्दी समझ लेते हैं। फिर नये विकल्पों को सुनिश्चित करने वाली अंतर्दृष्टि, नये दृष्टिकोण और नये पैरेडाइम्स के बिलकुल नये संसार खुल जाते हैं और इनके बारे में बातें होती हैं। हालाँकि कभी-कभार ये नये विचार हवा में ही रह जाते हैं, परंतु आम तौर पर इनसे किसी तरह का ऐसा ठोस निष्कर्ष निकलता है, जो व्यावहारिक और उपयोगी होता है।

बिज़नेस में सिनर्जी

अपने साथियों के साथ हमारे बिज़नेस का कॉरपोरेट मिशन स्टेटमेंट तैयार करते समय मैंने एक विशेष सार्थक सिनर्जिस्टिक अनुभव प्राप्त किया। कंपनी के लगभग सभी सदस्यों ने पहाड़ों के प्राकृतिक सौंदर्य के बीच उस स्टेटमेंट का पहला ड्राफ़्ट तैयार किया, जिसे हममें से कुछ लोग एक उत्कृष्ट मिशन स्टेटमेंट मानते हैं।

पहले तो संप्रेषण आदरपूर्ण, सावधानीपूर्ण और अनुमानित (predictable) था। परंतु जब हमने विभिन्न विकल्पों, संभावनाओं और अवसरों के बारे में बात करना शुरू की, तो लोग बहुत खुले और ईमानदार हो गये तथा तेज़ आवाज़ में सोचने लगे। मिशन स्टेटमेंट के एजेंडे से मुक्त साहचर्य की एक सामूहिक भावना जाग्रत हुई। विचारों का सहज आदान-प्रदान होने लगा। लोग साहसी होने के साथ-साथ सचमुच परानुभूतिपूर्ण हो गये। इस तरह हम आपसी सम्मान तथा समझ से आगे बढ़कर रचनात्मक सिनर्जिस्टिक संप्रेषण तक पहुँच गये।

हर व्यक्ति इसे महसूस कर सकता था। यह रोमांचक था। जब यह पूरा हो गया, तो हमने अपनी सामूहिक भविष्य-दृष्टि को शब्दों में लिखना शुरू किया। इनमें से प्रत्येक शब्द हर प्रतिभागी के लिये मायने रखता था और वह उसके प्रति निष्ठावान था।

इसके परिणामस्वरूप उत्पन्न हुआ कॉरपोरेट मिशन स्टेटमेंट निम्न है:

> हमारा मिशन सिद्धांत-केंद्रित लीडरशिप को समझने व उस पर अमल करने के माध्यम से सार्थक उद्देश्यों को हासिल करने के लिये व्यक्तियों और संगठनों को उनकी प्रदर्शन क्षमता में महत्वपूर्ण

वृद्धि करने की शक्ति प्रदान करना है।

हमारे मिशन स्टेटमेंट की रचना सिनर्जिस्टिक प्रक्रिया से हुई। इसने इस स्टेटमेंट को वहाँ उपस्थित हर व्यक्ति के दिलोदिमाग़ पर अंकित कर दिया। यह हमारे लिये संदर्भ-मानदंड बन गया और इसने यह बताने में काफ़ी मदद की है कि हमें क्या करना है और यह भी कि हमें क्या नहीं करना है।

मुझे एक और उच्च-स्तरीय सिनर्जी अनुभव उस समय हुआ, जब मैंने एक बड़ी बीमा कंपनी की वार्षिक योजना बैठक में संसाधन और विचार-विमर्श उत्प्रेरक के रूप में कार्य करने का आमंत्रण स्वीकार किया। बैठक से कई महीने पहले मैं इस दो दिवसीय बैठक (जिसमें सभी शीर्षस्थ एक्ज़ीक्यूटिव्ज़ हिस्सा लेने वाले थे) की तैयारी और आयोजन के लिये ज़िम्मेदार समिति से मिला। उन्होंने मुझे जानकारी दी कि पारंपरिक तरीक़ा प्रश्नावलियों और साक्षात्कारों के जरिये चार-पाँच प्रमुख मुद्दों को पहचानना और एक्ज़ीक्यूटिव्ज़ द्वारा वैकल्पिक प्रस्ताव प्रस्तुत करना था। पिछली बैठकों में आम तौर पर विचारों का सम्मानजनक आदान-प्रदान होता था, हालाँकि कभी-कभार ये बैठकें रक्षात्मक जीत/हार के अहं की टकराहट में भी बदल गई थीं। आम तौर पर वे पहले से ही अनुमान लगाई जा सकने वाली, पारंपरिक और उबाऊ थीं।

जब मैंने समिति के सदस्यों से सिनर्जी की शक्ति के बारे में बात की, तो उन्हें इसकी क्षमता का एहसास हुआ। झिझकते हुए वे अपना तरीक़ा बदलने के लिये सहमत हुए। उन्होंने सभी एक्ज़ीक्यूटिव्ज़ से उच्च प्राथमिकता वाले हर मुद्दे पर गोपनीय "श्वेतपत्र" तैयार करने का अनुरोध किया। इसके बाद उन्होंने एक्ज़ीक्यूटिव्ज़ से ख़ुद को उन काग़ज़ों में डुबो देने को कहा, ताकि वे मुद्दों और भिन्न दृष्टिकोणों को समझ लें। उन्हें बैठक में सुनाने के बजाय सुनने के लिये तैयार होकर आना था, अपनी सुरक्षा और बचाव करने के बजाय सृजन करने और सिनर्जी के लिये तैयार होकर आना था।

हमने बैठक के पहले आधे दिन में चौथी, पाँचवीं और छठी आदतों की योग्यताओं के सिद्धांत और अमल सिखाये। बाक़ी का समय रचनात्मक सिनर्जी में लगाया गया।

जो रचनात्मक ऊर्जा मुक्त हुई, वह अविश्वसनीय थी। बोरियत की जगह रोमांच ने ले ली। लोग अब एक-दूसरे के प्रभाव के लिये बहुत खुले हुए थे और उन्होंने नई अंतर्दृष्टियाँ और नये विकल्प उत्पन्न किये। बैठक के ख़त्म होते-होते कंपनी की सबसे महत्वपूर्ण चुनौती की प्रकृति के बारे में एक बिलकुल नई समझ विकसित हुई। श्वेतपत्र के प्रस्ताव अब निरर्थक हो गये थे। मतभिन्नताओं को महत्व दिया गया और उन्हें पार किया गया। एक नई साझी दृष्टि विकसित होने लगी।

एक बार जब लोग वास्तविक सिनर्जी का अनुभव कर लेते हैं, तो फिर वे कभी पुराने स्वरूप में नहीं रह पाते। वे भविष्य में भी मस्तिष्क का विस्तार करने वाले ऐसे ही दूसरे रोमांचक अनुभवों की संभावना तलाश करते हैं।

अक्सर किसी विशेष सिनर्जिस्टिक अनुभव को दोहराने की कोशिशें की जाती हैं, परंतु यह शायद ही कभी संभव होता है। बहरहाल, रचनात्मक कार्य के पीछे के मूल उद्देश्य दोहराया जा **सकता** है। सुदूर पूर्वी दर्शन के अनुसार, "हम महान लोगों की नक़ल करने की कोशिश नहीं करना चाहते, बल्कि वह खोजने की कोशिश करना चाहते हैं, जो वे खोजना चाहते थे।" उसी तरह हम भी पिछले रचनात्मक सिनर्जिस्टिक अनुभवों की नक़ल करने की कोशिश नहीं करना चाहते, बल्कि हम नये और भिन्न तथा कई बार अधिक उच्च उद्देश्यों के इर्द-गिर्द नये सिनर्जिस्टिक अनुभव बनाने की कोशिश करना चाहते हैं।

सिनर्जी और संप्रेषण

सिनर्जी रोमांचकारी है। रचनात्मकता रोमांचकारी है। खुलापन और संप्रेषण चमत्कारी परिणाम उत्पन्न कर सकते हैं। सच्चे महत्वपूर्ण लाभ और सुधार की संभावनायें इतनी वास्तविक हैं कि इस खुलेपन के लिये जोखिम लिया ही जाना चाहिये।

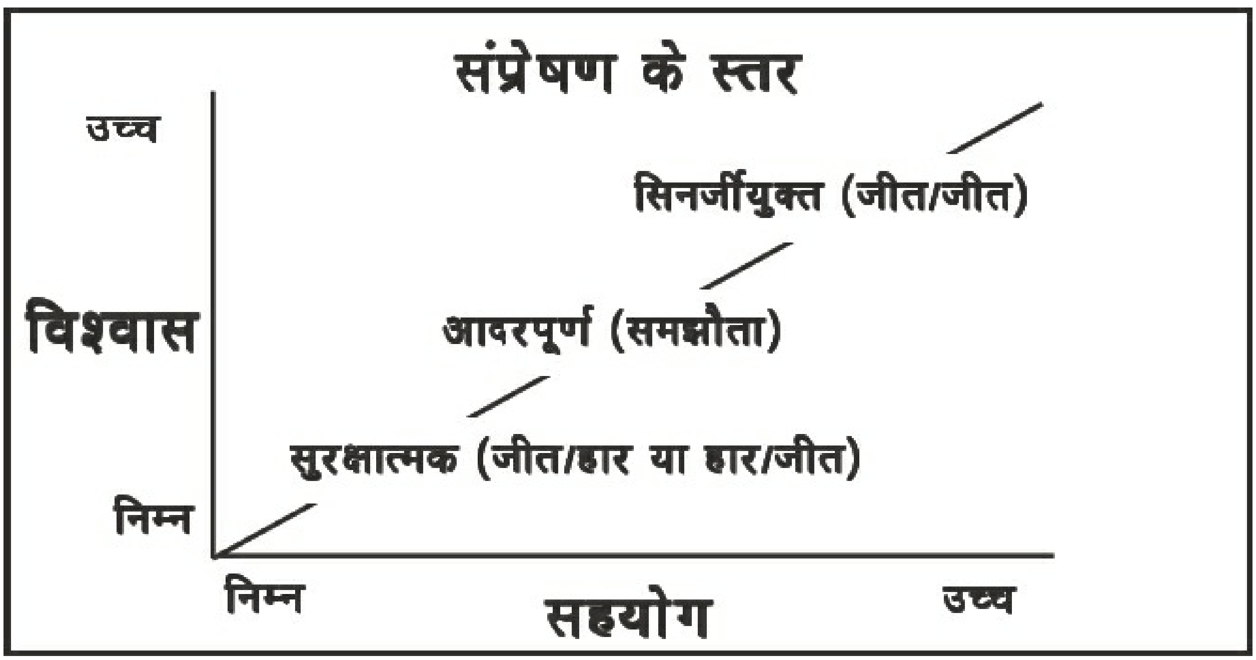
द्वितीय विश्वयुद्ध के बाद अमेरिका ने डेविड लिलिएन्थल को नये परमाणु ऊर्जा आयोग का प्रमुख बनाया। लिलिएन्थल ने ऐसे लोगों का समूह बनाया, जो बेहद प्रभावशाली थे, अपने क्षेत्र की हस्तियाँ थे और अपने संदर्भ-मानदंडों के शिष्य थे।

लोगों के इस बहुत भिन्नता भरे समूह का एजेंडा बहुत भारी था और वे इसे पूरा करने के लिये अधीर थे। इसके अलावा, अख़बार वाले भी जल्दी मचा रहे थे।

परंतु लिलिएन्थल ने उच्च भावनात्मक बैंक अकाउंट बनाने के लिये कुछ सप्ताह का समय लिया। उन्होंने ऐसी व्यवस्था की, जिससे ये लोग एक-दूसरे को अच्छी तरह जान लें - उनकी रुचियाँ, उनकी आशायें, उनके लक्ष्य, उनकी चिंतायें, उनकी पृष्ठभूमियाँ, उनके संदर्भ-मानदंड, उनके पैरेडाइम्स। लिलिएन्थल ने ऐसे मानवीय व्यवहार को प्रोत्साहित किया, जो लोगों के बीच प्रगाढ़ बंधन पैदा करता है, हालाँकि अधिक समय लेने के कारण उनकी काफ़ी आलोचना हुई, क्योंकि यह "कुशल" प्रबंधन नहीं था।

परंतु इसका परिणाम यह हुआ कि यह समूह बहुत क़रीबी सूत्र में बँध गया, एक-दूसरे के साथ बहुत खुल गया, बहुत रचनात्मक और सिनर्जिस्टिक हो गया। आयोग के सदस्यों के बीच आपसी सम्मान की भावना इतनी ज़्यादा थी कि असहमति होने पर दूसरों का विरोध और अपनी रक्षा करने के बजाय समझने की सच्ची कोशिश की जाती थी। दृष्टिकोण यह रहता था, "अगर आपकी बुद्धि, योग्यता और प्रतिबद्धता का व्यक्ति मुझसे असहमत है, तो आपकी असहमति के पीछे कोई ऐसी वजह होगी, जिसे मैं नहीं समझ पा रहा हूँ, और मैं उसे समझना चाहता हूँ। मैं आपके दृष्टिकोण और संदर्भ-मानदंड पर ग़ौर करना चाहता हूँ।" इससे सुरक्षात्मक व्यवहार की जगह खुलापन विकसित हुआ और एक असाधारण संस्कृति का जन्म हुआ।

नीचे दिया गया रेखाचित्र दर्शाता है कि विश्वास का संप्रेषण के अलग-अलग स्तरों से कितना क़रीबी संबंध है।



संप्रेषण का सबसे निम्न स्तर कम विश्वास की स्थितियों से उत्पन्न होता है। इसमें रक्षात्मकता और अक्सर कानूनी भाषा का प्रयोग होता है, जो सभी बुरी स्थितियों की कल्पना करती है और परिस्थिति बिगड़ने की प्रत्याशा में अनुच्छेद और उप-अनुच्छेद बनाती है। इस तरह का संप्रेषण सिर्फ़ जीत/हार या हार/जीत उत्पन्न करता है। यह प्रभावकारी नहीं है। इसमें पी/पीसी संतुलन नहीं है और यह सुरक्षात्मक होने के अधिक कारण उत्पन्न करता है।

बीच की स्थिति आदरपूर्ण संप्रेषण है। यह वह स्तर है, जहाँ सामान्य रूप से परिपक्व लोग चर्चा या व्यवहार करते हैं। वे एक-दूसरे का सम्मान करते हैं, परंतु अप्रिय टकराव से बचना चाहते हैं, इसलिये वे विनम्रता से संप्रेषण करते हैं। बहरहाल उनका संप्रेषण परानुभूतिपूर्ण नहीं होता। हो सकता है वे बौद्धिक रूप से एक-दूसरे को समझ लें, परंतु वे वास्तव में अपनी स्थितियों में निहित पैरेडाइम्स और मान्यताओं को गहराई से नहीं देखना चाहते और वे नई संभावनाओं के प्रति नहीं खुलना चाहते।

आदरपूर्ण संप्रेषण आत्मनिर्भर स्थितियों में और यहाँ तक कि परस्पर-निर्भर स्थितियों में काम करता है, परंतु इससे रचनात्मक संभावनाओं के लिये रास्ता नहीं बनता है। परस्पर-निर्भर स्थितियों में आम तौर पर समझौते की स्थिति अपनाई जाती है। समझौते का अर्थ है 1 + 1 = 1½। दोनों पक्षों द्वारा कुछ देना और कुछ लेना। संप्रेषण रक्षात्मक, क्रोधपूर्ण या छल-कपट से भरा नहीं होता। यह ईमानदार, वास्तविक और आदरपूर्ण होता है, परंतु यह रचनात्मक या सिनर्जिस्टिक नहीं होता। यह जीत/जीत का एक निम्न रूप उत्पन्न करता है।

सिनर्जी का अर्थ है 1+1 जो 8, 16 या 1600 के बराबर भी हो सकता है। उच्च विश्वास की सिनर्जिस्टिक स्थिति मूलत: प्रस्तावित समाधानों से बेहतर समाधान पैदा करती है और सभी पक्ष यह बात जानते हैं। इसके अलावा, वे सचमुच इस रचनात्मक कार्य का आनंद ले सकते हैं। एक उप-संस्कृति बन जाती है, जो संतुष्टि प्रदान करती है। चाहे यह थोड़े समय के लिये ही हो, परंतु इससे पी/पीसी संतुलन बनता है।

कुछ परिस्थितियाँ ऐसी होती हैं, जिनमें सिनर्जी हासिल नहीं हो सकती और कोई सौदा नहीं की स्थिति व्यावहारिक नहीं होती। बहरहाल, इन परिस्थितियों में भी ईमानदार कोशिश करने से आम तौर पर अधिक प्रभावकारी समझौता संभव हो सकता है।

तीसरे विकल्प की तलाश करना

हमारे संप्रेषण का स्तर हमारी परस्पर-निर्भर प्रभावकारिता को किस प्रकार प्रभावित करता है, इसे बेहतर तरीक़े से देखने के लिये इस दृश्य की कल्पना करें:

छुट्टियों का समय आने वाला है और पति अपने परिवार को झीलों के क्षेत्र में ले जाना चाहता है, ताकि कैम्पिंग और फ़िशिंग का आनंद लिया जा सके। यह उसके लिये महत्वपूर्ण है। वह साल भर से इसकी योजना बना रहा है। उसने झील के किनारे एक कॉटेज का रिज़र्वेशन भी करवा लिया है और किराये की नाव की व्यवस्था भी कर ली है। उसके बेटे भी वहाँ जाने के बारे में सचमुच रोमांचित हैं।

बहरहाल, उसकी पत्नी छुट्टियों में अपनी बीमार माँ से मिलने जाना चाहती है, जो 250 मील दूर रहती हैं। वह अपनी माँ से मिलने ज़्यादा बार नहीं जा पाती है और यह उसके लिये महत्वपूर्ण है।

ये मतभिन्नतायें एक बड़े नकारात्मक अनुभव का कारण बन सकती हैं।

पति कहता है, “योजनायें बन चुकी हैं। बच्चे रोमांचित हैं। हमें फ़िशिंग ट्रिप पर जाना चाहिये।”

पत्नी जवाब देती है, “परंतु हम नहीं जानते कि मेरी माँ कितने दिन और जियेंगी, इसलिये मैं उनसे मिलने जाना चाहती हूँ। ऐसा करने के लिये यही इकलौता मौक़ा है, क्योंकि हमारे पास इतना समय फिर कभी नहीं होगा।”

“साल भर से हम इस एक हफ़्ते की छुट्टियों का इंतज़ार कर रहे हैं। बच्चे एक सप्ताह तक अपनी नानी के घर पर ख़ाली बैठे-बैठे परेशान हो जायेंगे। वे सबको तंग करेंगे। इसके अलावा, तुम्हारी माँ इतनी ज़्यादा बीमार नहीं हैं। और उनकी देखभाल करने के लिये तुम्हारी बहन भी तो है, जो एक मील से भी कम दूरी पर रहती है।”

“वे मेरी भी माँ हैं। मैं उनके पास जाना चाहती हूँ।”

“तुम उन्हें हर रात को फ़ोन कर सकती हो। और हमने क्रिसमस में परिवार के पुनर्मिलन पर उनके साथ समय बिताने की योजना बना रखी है। याद है?”

“क्रिसमस पाँच महीने बाद है। हम नहीं जानते कि वे तब तक ज़िंदा भी रहेंगी या नहीं। इसके अलावा, उन्हें मेरी ज़रूरत है।”

“उनकी अच्छी देखभाल हो रही है। इसके अलावा, बच्चों और मुझे भी तुम्हारी ज़रूरत है।”

“मेरी माँ मछली पकड़ने से ज़्यादा महत्वपूर्ण हैं।”

“तुम्हारे पति और बच्चे तुम्हारी माँ से ज़्यादा महत्वपूर्ण हैं।”

असहमति बढ़ती जाती है। आगे-पीछे विचार करने पर वे आख़िरकार किसी तरह के समझौते पर पहुँच सकते हैं। हो सकता है वे अलग-अलग जाने का फ़ैसला कर लें - पति बच्चों को लेकर झील में फ़िशिंग के लिये चला जाता है और पत्नी अपनी माँ से मिलने चली जाती है। परंतु वे दोनों ही अपराधी और दुखी महसूस करते हैं। बच्चे भी यह बात समझ जाते हैं और इससे उनकी छुट्टियों का आनंद कम हो जाता है।

या फिर यह हो सकता है कि पति अपनी पत्नी के सामने समर्पण कर दे। परंतु वह ऐसा अनिच्छापूर्वक करेगा। यह सप्ताह सबके लिये दुख भरा होगा, इस भविष्यवाणी को पूरा करने के लिये पति चेतन या अचेतन रूप से प्रमाण भी प्रस्तुत कर सकता है।

या फिर यह हो सकता है कि पत्नी अपने पति के सामने समर्पण कर दे। परंतु वह गुमसुम रहती है और अपनी माँ की हालत बिगड़ने की ख़बर पर अत्यधिक प्रतिक्रिया करती है। अगर उसकी माँ गंभीर रूप से बीमार हो जाये और मर जाये, तो पति ख़ुद को कभी माफ़ नहीं कर पायेगा और पत्नी भी उसे कभी माफ़ नहीं कर पायेगी।

वे अंतत: किसी भी समझौते पर पहुँचें, दोनों ही पक्ष बरसों तक उसे असंवेदनशीलता, उपेक्षा और ग़लत प्राथमिकता निर्धारण के निर्णय के रूप में दोहराते रहेंगे। यह बरसों तक चलने वाले विवाद का स्रोत हो सकता है और परिवार को दो हिस्सों में भी बाँट सकता है। बहुत से विवाह, जो कभी सुंदर, कोमल, आनंददायक और प्रेमपूर्ण थे, इसी तरह की घटनाओं की श्रृंखला की वजह से विकृत होकर शत्रुता के स्तर तक पहुँच गये हैं।

पति और पत्नी स्थिति को भिन्न-भिन्न तरीक़ों से देखते हैं। और यह भिन्नता उन्हें दो पक्षों में बाँट सकती है, अलग कर सकती है, उनके संबंध में दरार डाल सकती है। या फिर यह उन्हें एक अधिक उच्च स्तर पर ज़्यादा क़रीब ला सकती है। अगर उन्होंने प्रभावकारी परस्पर-निर्भरता की आदतें विकसित कर ली हैं, तो वे एक बिलकुल ही अलग पैरेडाइम से अपनी मतभिन्नताओं का सामना करते हैं। उनका संप्रेषण एक अधिक उच्च स्तर पर होता है।

चूँकि उनका भावनात्मक बैंक अकाउंट समृद्ध है, इसलिये उनके वैवाहिक जीवन में विश्वास और खुला संप्रेषण है। चूँकि वे जीत/जीत की मानसिकता के साथ सोचते हैं, इसलिये उन्हें तीसरे विकल्प में विश्वास होता है, यानी एक ऐसा समाधान, जो दोनों के लिये ही लाभदायक हो और दोनों के द्वारा मूलत: सुझाये गये समाधान से बेहतर हो। चूँकि वे परानुभूतिपूर्वक सुनते हैं और पहले समझने की कोशिश करते हैं, इसलिये वे अपने भीतर और अपने बीच जीवनमूल्यों तथा चिंताओं की एक बड़ी तस्वीर बना लेते हैं, जिन पर निर्णय लेते समय विचार किया जाना ज़रूरी होता है।

समृद्ध भावनात्मक बैंक अकाउंट, जीत/जीत सोचना और पहले समझने की कोशिश करना - ये तत्व सिनर्जी के लिये आदर्श परिवेश तैयार कर देते हैं।

बौद्ध धर्म इसे “मध्य मार्ग” कहता है। यहाँ पर मध्य का अर्थ समझौता नहीं है। इसका अर्थ अधिक उच्च होना है, किसी त्रिभुज के ऊपरी शीर्ष की तरह।

“मध्य” या उच्चतर मार्ग की तलाश करने में पति और पत्नी को यह एहसास होता है कि उनका प्रेम और संबंध उनकी सिनर्जी का हिस्सा है।

चर्चा के दौरान पति सचमुच गहराई से अपनी पत्नी की अपनी माँ से मिलने की इच्छा और आवश्यकता को महसूस करता है। वह समझता है कि उसकी पत्नी अपनी बहन को राहत पहुँचाना चाहती है, जिस पर उनकी माँ की देखभाल की प्राथमिक ज़िम्मेदारी है। वह समझता है कि कौन जाने वे कितने समय तक ज़िंदा रहेंगी और निश्चित रूप से वे मछली पकड़ने से अधिक महत्वपूर्ण हैं।

और पत्नी गहराई से अपने पति की इस इच्छा को समझती है कि परिवार इकट्ठे घूमने जाये और बच्चों को एक आनंददायक अनुभव दिया जाये। पत्नी को उस निवेश का एहसास रहता है, जो फ़िशिंग वैकेशन की तैयारी में लिये गये प्रशिक्षण और सामान पर ख़र्च हुआ है। और वह छुट्टियों को यादगार बनाने के महत्व को भी महसूस करती है।

इसलिये वे अपनी इच्छाओं को इकट्ठा कर लेते हैं। अब वे समस्या के विपरीत सिरों पर नहीं हैं। वे एक साथ एक ही सिरे पर बैठकर समस्या को देख रहे हैं, आवश्यकताओं को समझ रहे हैं और तीसरे विकल्प की रचना पर काम कर रहे हैं, ताकि उन दोनों की इच्छायें पूरी हो सकें।

पति सुझाव देता है, “ऐसा करते हैं कि हम इस महीने में ही किसी और समय ऐसी व्यवस्था कर लेते हैं, ताकि तुम अपनी माँ से मिलने जा सको। मैं वीकएंड में घर की ज़िम्मेदारियाँ सँभाल लूँगा और हफ़्ते की शुरुआत में किसी नौकरानी की व्यवस्था कर लूँगा, ताकि तुम जा सको। मैं जानता हूँ कि तुम्हारे लिये वहाँ जाना महत्वपूर्ण है।

“या फिर हम कैम्पिंग और फ़िशिंग के लिये कोई ऐसी जगह ढूँढ़ लेते हैं, जो तुम्हारी माँ के घर के नज़दीक हो। वह स्थान उतना अच्छा तो नहीं रहेगा, परंतु फिर भी हम बाहर सैर कर सकते हैं और दूसरी आवश्यकताओं को भी पूरा कर सकते हैं। बच्चे भी बोरियत और कुंठा महसूस नहीं करेंगे। हम उनके चचेरे भाइयों तथा मौसी-मौसाओं के साथ आनंददायक गतिविधियों की योजना भी बना सकते हैं, जो एक अतिरिक्त लाभ होगा।”

वे सिनर्जी का प्रयोग करते हैं। वे हर पहलू पर तब तक संप्रेषण करते हैं, जब तक कि वे किसी ऐसे समाधान पर नहीं पहुँच जाते, जिसके बारे में दोनों को ही अच्छा महसूस हो। यह उन दोनों द्वारा मूलत: सुझाये गये समाधानों से बेहतर है। यह समझौते से भी बेहतर है। यह एक सिनर्जिस्टिक समाधान है, जो पी और पीसी का निर्माण करता

है।

ट्रांज़ैक्शन के बजाय यह ट्रांसफ़ॉर्मेशन है। उन दोनों को ही अपनी मनचाही चीज़ मिल जाती है और इस प्रक्रिया में वे अपने रिश्ते को और मज़बूत बना लेते हैं।

नकारात्मक सिनर्जी

तीसरे विकल्प को खोजना द्वैतवादी (या तो यह/या फिर वह) मानसिकता से एक बड़ा पैरेडाइम परिवर्तन है। परंतु ज़रा परिणामों पर नज़र डालिये!

जब लोग परस्पर-निर्भर वास्तविकता में समस्याओं को सुलझाने या निर्णय पर पहुँचने की कोशिश करते हैं, तो आम तौर पर कितनी सारी नकारात्मक ऊर्जा ख़र्च होती है? दूसरों की ग़लतियाँ गिनाने में, चालाकियाँ करने में, प्रतिद्वंद्विता में, पारस्परिक संघर्ष में, अपनी चमड़ी बचाने में, रणनीतियाँ बनाने में और विकल्प सोचने में कितना ज़्यादा समय बर्बाद होता है? यह तो ऐसा ही है जैसे कार चलाते समय हमारा एक पैर एक्सीलरेटर पर और दूसरा ब्रेक पर हो!

और ज़्यादातर लोग ब्रेक पर से पैर हटाने के बजाय एक्सीलरेटर पर दबाव बढ़ा देते हैं। वे अधिक दबाव डालकर, अधिक वाकपटुता दिखाकर और अधिक तर्कपूर्ण जानकारी देकर अपनी स्थिति को सुदृढ़ बनाने की कोशिश करते हैं।

समस्या यह है कि अत्यंत निर्भर लोग परस्पर-निर्भर वास्तविकता में सफल होने की कोशिश कर रहे हैं। वे या तो अपने पद की शक्ति से ताक़त उधार लेने पर निर्भर हैं और जीत/हार की मानसिकता से काम कर रहे हैं या फिर वे दूसरों के बीच लोकप्रिय होने पर निर्भर हैं और हार/जीत की मानसिकता से काम कर रहे हैं। हो सकता है वे जीत/जीत की तकनीक पर बातें कर रहे हों, परंतु सच तो यह है कि वे सुनना नहीं चाहते हैं और सिर्फ़ अपना मतलब निकालना चाहते हैं। इस तरह के परिवेश में सिनर्जी उत्पन्न नहीं हो सकती।

असुरक्षित लोग सोचते हैं कि समूची वास्तविकता उनके पैरेडाइम्स के सामंजस्य में होना चाहिये। उन्हें दूसरों को अपनी तरह बनाने और अपने सोचने के तरीक़े में ढालने की अत्यंत प्रबल आवश्यकता होती है। उन्हें यह एहसास नहीं होता कि संबंध की वास्तविक शक्ति दूसरे दृष्टिकोण के अस्तित्व में है। एक सा होना एकात्मकता नहीं है; एकरूपता एकता नहीं है। एकता या एकात्मकता एक सा होना नहीं, बल्कि पूरक होना है। एक सा होना रचनात्मक नहीं है... यह नीरस है। मतभिन्नताओं को महत्व देना सिनर्जी का सार है।

मेरा मानना है कि पारस्परिक सिनर्जी की कुंजी व्यक्तिगत सिनर्जी है, यानी हमारे भीतर की सिनर्जी। व्यक्तिगत सिनर्जी का केंद्र पहली तीन आदतों के सिद्धांतों में निहित है। ये सिद्धांत खुले होने और असुरक्षित होने के जोखिमों से निबटने के लिये पर्याप्त आंतरिक सुरक्षा प्रदान करते हैं। इन सिद्धांतों को आत्मसात करके हम जीत/जीत की प्रचुरता की मानसिकता और पाँचवीं आदत की प्रामाणिकता विकसित कर लेते हैं।

सिद्धांत-केंद्रित बनने का एक बहुत व्यावहारिक परिणाम यह होता है कि यह हमें पूर्ण - सचमुच एकीकृत - बना देता है। जो लोग बायें मस्तिष्क के तार्किक और शाब्दिक चिंतन में गहराई से स्क्रिप्ट किये होते हैं, वे यह पाते हैं कि इस तरह का सोच उन समस्याओं को सुलझाने के लिये अपर्याप्त है, जिनमें रचनात्मकता की बहुत आवश्यकता होती है। यह जानने के बाद वे जागरूक हो जाते हैं और अपने दायें मस्तिष्क के भीतर एक नई स्क्रिप्ट को खोलना शुरू कर देते हैं। ऐसा नहीं है कि उनके पास दायाँ मस्तिष्क पहले था ही नहीं। वह तो बस निष्क्रिय पड़ा था। उसकी मांसपेशियाँ विकसित नहीं हुई थीं या शायद बचपन के बाद वे कमज़ोर हो गई थीं, क्योंकि औपचारिक शिक्षा या सामाजिक स्क्रिप्टिंग ने बायें मस्तिष्क पर बहुत ज़्यादा ज़ोर दिया था।

जब किसी व्यक्ति की पहुँच दायें मस्तिष्क (कल्पनाशील, रचनात्मक व चित्रात्मक) और बायें मस्तिष्क (विश्लेषणात्मक, तर्कपूर्ण व शाब्दिक) दोनों तक होती है, तो पूरा मस्तिष्क कार्य कर रहा होता है। दूसरे शब्दों में, हमारे अपने मस्तिष्क में मानसिक सिनर्जी उत्पन्न हो जाती है। और यह उपकरण जीवन की वास्तविकता के लिये सबसे उपयुक्त है, क्योंकि जीवन सिर्फ़ तर्कपूर्ण नहीं है - यह भावनात्मक भी है।

एक दिन मैं ऑरलैन्डो, फ़्लोरिडा में एक कंपनी में सेमिनार दे रहा था, जिसका शीर्षक था, “बायें से प्रबंधन करो, दायें से नेतृत्व करो।” विराम के दौरान कंपनी के प्रेसिडेंट मेरे पास आये और बोले, “स्टीफ़न, यह अजीब बात है। परंतु सच तो यह है कि मैं इस सामग्री को अपनी कंपनी के बजाय अपने वैवाहिक जीवन में लागू करने के बारे में सोच रहा हूँ। मेरी पत्नी और मेरे बीच वास्तव में संप्रेषण की समस्या है। क्या आप हम दोनों के साथ लंच करेंगे?

सिर्फ़ यह देखें कि हम एक-दूसरे से किस तरह बात करते हैं?”

“ठीक है,” मैंने जवाब दिया।

जब हम इकट्ठे बैठे, तो हमारे बीच कुछ शिष्टाचार की बातें हुईं। फिर यह आदमी अपनी पत्नी की ओर मुड़ा और बोला, “देखो प्रिय, मैंने स्टीफ़न को अपने साथ लंच करने के लिये इसलिये आमंत्रित किया है, ताकि वे हमारे संप्रेषण को देख सकें। शायद वे इसे सुधारने में हमारी मदद कर सकते हैं। मैं जानता हूँ, तुम यह महसूस करती हो कि मुझे ज़्यादा संवेदनशील और ज़्यादा परवाह करने वाला पति होना चाहिये। क्या तुम मुझे कोई एक निश्चित बात बता सकती हो, जो तुम्हारे हिसाब से मुझे करना चाहिये?” उसका प्रबल बायाँ मस्तिष्क तथ्य, आँकड़े, ब्योरे तथा हिस्से चाहता था।

“देखो, जैसा मैंने तुम्हें पहले भी बताया है, यह कोई निश्चित बात नहीं है। यह तो प्राथमिकताओं के बारे में एक सामान्य एहसास है।” उसका प्रबल दायाँ मस्तिष्क अनुभूति और जेस्टाल्ट (gestalt) यानी समग्र के बारे में बात कर रहा था, हिस्सों के आपसी संबंध के बारे में बात कर रहा था।

“‘प्राथमिकताओं के बारे में एक सामान्य एहसास’ से तुम्हारा क्या मतलब है? तुम मुझसे क्या करवाना चाहती हो? मुझे कोई निश्चित चीज़ या काम बता दो, जिसे मैं कर सकूँ।”

“देखो, यह सिर्फ़ एक भावना है।” उसका दायाँ मस्तिष्क छवियों और अंतर्ज्ञान की भावनाओं से भरा था। “मेरे विचार से हमारा वैवाहिक जीवन तुम्हारे लिये उतना महत्वपूर्ण नहीं है, जितना कि तुम मुझे बताते हो।”

“मैं इसे अधिक महत्वपूर्ण बनाने के लिये क्या कर सकता हूँ? मुझे कोई ठोस और स्पष्ट चीज़ बता दो, ताकि मैं आगे बढ़ सकूँ।”

“इसे शब्दों में कहना मुश्किल है।”

इस मोड़ पर पति ने अपनी नज़रें घुमाकर मेरी तरफ़ देखा, मानो कह रहा हो, “स्टीफ़न, वैवाहिक संबंध में इस तरह के गूँगेपन को कोई कैसे सहन कर सकता है?”

“यह सिर्फ़ एक भावना है,” पत्नी बोली, “एक बहुत प्रबल भावना।”

पति ने पत्नी से कहा, “तुम्हारे साथ यही समस्या है। और यही समस्या तुम्हारी माँ के साथ है। दरअसल मैं जितनी महिलाओं को जानता हूँ, उन सबके साथ यही समस्या है।”

फिर वह पत्नी से इस तरह सवाल पूछने लगा, जैसे वह किसी कानूनी मुक़दमे में जिरह कर रहा हो।

“क्या तुम वहाँ रहती हो, जहाँ तुम रहना चाहती हो?”

“मुद्दा यह नहीं है,” पत्नी ने आह भरते हुए कहा। “मुद्दा यह बिलकुल नहीं है।”

पति ने बमुश्किल धैर्य रखते हुए जवाब दिया, “मैं जानता हूँ, परंतु चूँकि तुम स्पष्टता से यह नहीं बता सकतीं कि समस्या क्या है, इसलिये मुझे लगता है सबसे अच्छा तरीक़ा यह पता लगाना है कि कौन सी चीज़ समस्या नहीं है। क्या तुम वहाँ रहती हो, जहाँ तुम रहना चाहती हो?”

“शायद हाँ।”

“देखो, स्टीफ़न हमारी मदद के लिये यहाँ पर सिर्फ़ कुछ देर के लिये ही आये हैं। सिर्फ़ ‘हाँ’ या ‘ना’ में तत्काल जवाब दो। क्या तुम वहाँ रहती हो, जहाँ तुम रहना चाहती हो?”

“हाँ।”

“ठीक है। यह तय हो गया। जिन चीज़ों को तुम पाना चाहती हो, क्या वे तुम्हारे पास हैं?”

“हाँ।”

“ठीक है। जो काम तुम करना चाहती हो, क्या तुम वह काम करती हो?”

यह सिलसिला कुछ देर तक यूँ ही चलता रहा। मैं देख सकता था कि मैं बिलकुल भी मदद नहीं कर रहा था। इसलिये मैंने हस्तक्षेप किया और पूछा, “क्या आपका रिश्ता इसी तरह चलता है?”

पति बोला, “हर दिन यही होता है, स्टीफ़न।”

पत्नी ने आह भरते हुए कहा, “यही हमारे वैवाहिक जीवन की कहानी है।”

मैंने उन दोनों की तरफ़ देखा और अचानक मेरे मन में यह विचार आया कि ये दो आधे मस्तिष्क वाले लोग थे, जो एक साथ रह रहे थे। मैंने पूछा, “क्या आपके बच्चे हैं?”

“हाँ, दो हैं।”

“वाक़ई?” मैंने अविश्वास से पूछा। “आपने यह कैसे किया?”

"यह हमने कैसे किया! इस सवाल का क्या मतलब है?"

"आप सिनर्जिस्टिक थे!" मैंने कहा। "एक और एक का जोड़ आम तौर पर दो होता है। परंतु आपने इसे चार बना दिया। यह सिनर्जी है। पूर्ण चीज़ हिस्सों के योगफल से अधिक बड़ी होती है। इसीलिये मैं पूछ रहा हूँ कि आपने यह कैसे किया?"

उसने जवाब दिया, "आप जानते हैं कि हमने यह कैसे किया।"

मैंने कहा, "आपने ज़रूर भिन्नताओं को महत्व दिया होगा!"

भिन्नताओं को महत्व देना

लोगों के बीच की मानसिक, भावनात्मक तथा मनोवैज्ञानिक भिन्नताओं को महत्व देना सिनर्जी का सार है। और इन्हें महत्व देने की कुंजी यह एहसास करना है कि लोग दुनिया को उस तरह से नहीं देखते हैं जैसी यह सचमुच है, बल्कि उस तरह से देखते हैं जैसे वे ख़ुद हैं।

अगर मैं सोचता हूँ कि मैं दुनिया को उसी तरह से देखता हूँ जैसी यह सचमुच है, तो फिर मैं भिन्नताओं को महत्व क्यों देना चाहूँगा? मैं किसी ऐसे व्यक्ति के बारे में सोचने की झंझट क्यों पालूँगा, जो "रास्ते से भटक गया हो?" मेरा पैरेडाइम यह है कि मैं निष्पक्ष हूँ; मैं दुनिया को उसी तरह देखता हूँ जैसी कि यह है। बाक़ी सब लोग छोटी-छोटी बातों में लगे हैं, एक मैं ही हूँ जिसे बड़ी तस्वीर दिख रही है। इसीलिये वे मुझे सुपरवाइज़र कहते हैं - मेरे पास उत्कृष्ट दृष्टि (super vision) है।

अगर मेरा पैरेडाइम यह रहेगा, तो मैं कभी प्रभावकारी रूप से परस्पर-निर्भर तो क्या, आत्मनिर्भर भी नहीं बन पाऊँगा। मेरी कंडीशनिंग के पैरेडाइम्स मुझे सीमित कर देंगे।

जो व्यक्ति सचमुच प्रभावकारी है, उसमें अपनी अनुभूतियों की सीमाओं को पहचानने की विनम्रता और सम्मान होता है। वह उन संसाधनों की क़ीमत समझता है, जो संप्रेषण के माध्यम से दूसरों के दिल और दिमाग़ से उपलब्ध हो सकते हैं। प्रभावकारी व्यक्ति भिन्नताओं को मूल्यवान मानता है, क्योंकि ये भिन्नताएँ वास्तविकता के उसके ज्ञान और समझ को बढ़ाती हैं। जब हम सिर्फ़ अपने अनुभवों तक सीमित रहते हैं, तो हम जानकारी (data) के निरंतर अभाव से परेशान रहते हैं।

क्या यह तर्कपूर्ण है कि दो लोग असहमत हों और फिर भी दोनों सही हों? यह तर्कपूर्ण नहीं है: यह मनोवैज्ञानिक है; और यह बहुत वास्तविक भी है। आप युवती को देखते हैं; मैं बूढ़ी महिला को देखता हूँ। हम दोनों एक ही तस्वीर को देख रहे हैं और हम दोनों ही सही हैं। हम उन्हीं काली रेखाओं और उन्हीं सफ़ेद स्थानों को देखते हैं। परंतु हम उनकी अलग-अलग व्याख्या करते हैं, क्योंकि हमें अलग-अलग व्याख्या करने के लिये कंडीशन किया गया है।

और जब तक हम अपनी अनुभूतियों में भिन्नताओं को महत्व नहीं देते, जब तक हम एक-दूसरे को महत्व नहीं देते और इस संभावना पर विश्वास नहीं करते कि हम दोनों सही हैं, जब तक हम यह नहीं सोचते कि जीवन हमेशा द्वैतवादी (या तो यह/या फिर वह) नहीं होता, जब तक हम यह नहीं मानते कि लगभग हमेशा तीसरे विकल्प होते हैं, तब तक हम उस कंडीशनिंग की सीमाओं के पार नहीं जा पायेंगे।

मुझे सिर्फ़ बूढ़ी महिला दिखाई दे रही है, परंतु मुझे यह एहसास है कि आप कुछ और देख सकते हैं। और मैं आपको तथा आपकी अनुभूति को महत्व देता हूँ। मैं समझना चाहता हूँ।

इसलिये जब मैं अपनी अनुभूतियों की भिन्नता के बारे में जागरूक होता हूँ, तो मैं कहता हूँ, "अच्छा! आप इसे अलग तरह से देखते हैं! आपको जो दिख रहा है, उसे देखने में मेरी भी मदद करें।"

अगर दो लोगों की राय एक ही है, तो उनमें से एक अनावश्यक है। उस व्यक्ति से बातचीत करके मेरा कोई भला नहीं होने वाला, जिसे सिर्फ़ बूढ़ी महिला दिख रही हो। जो मुझसे सहमत है, मैं उसके साथ संप्रेषण नहीं करना चाहता। मैं आपके साथ संप्रेषण करना चाहता हूँ, क्योंकि आप इसे अलग तरह से देखते हैं। मैं उस भिन्नता को महत्व देता हूँ।

ऐसा करके मैं न सिर्फ़ अपनी जागरूकता बढ़ाता हूँ, बल्कि आपको समर्थन भी देता हूँ। मैं आपको मनोवैज्ञानिक हवा देता हूँ। मैं ब्रेक पर से अपना पैर हटा लेता हूँ और उस नकारात्मक ऊर्जा को पैदा ही नहीं होने देता, जिसका प्रयोग आप किसी ख़ास स्थिति में ख़ुद की रक्षा करने के लिये कर सकते थे। मैं सिनर्जी का परिवेश बनाता हूँ।

भिन्नताओं को मूल्यवान समझने के महत्व को शिक्षाविद् डॉ. आर.एच. रीव्ज़ ने अक्सर दोहराई जाने वाली नीतिकथा "द एनिमल स्कूल" में बड़ी सुंदरता से व्यक्त किया है:

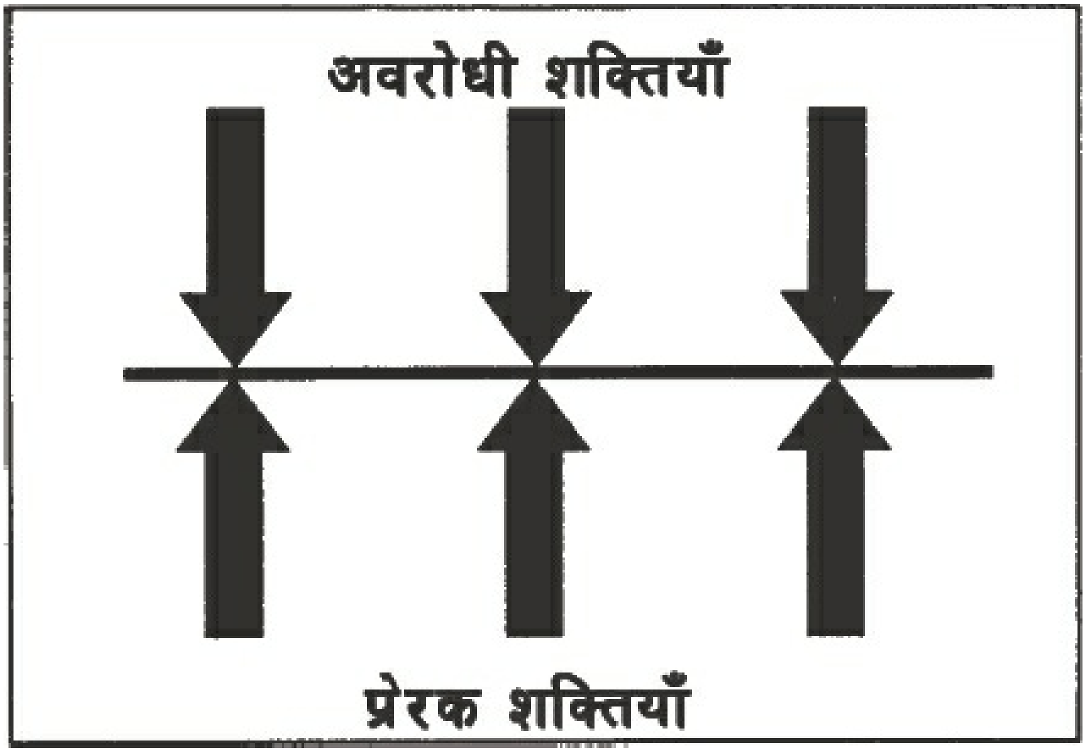
> एक बार जानवरों ने यह निर्णय लिया कि उन्हें "नये संसार" की समस्याओं से निबटने के लिये कोई ज़ोरदार क़दम उठाना चाहिये, इसलिये उन्होंने एक स्कूल खोला। उन्होंने गतिविधियों का एक पाठ्यक्रम तैयार किया, जिसमें दौड़ना, चढ़ना, तैरना और उड़ना शामिल था। इसे लागू करने में आसानी हो, इसलिये सभी जानवरों को सभी विषय लेने थे।
>
> बतख तैरने में अव्वल थी, दरअसल वह अपने प्रशिक्षक से भी बेहतर थी। उसे उड़ने में भी बहुत अच्छे नंबर मिले, परंतु वह दौड़ने में बहुत कमज़ोर थी। चूँकि वह दौड़ने में कमज़ोर थी, इसलिये उसे स्कूल के बाद इसमें मेहनत करने के लिये रुकना पड़ता था। उसे तैरना छोड़कर दौड़ने का अभ्यास करना पड़ा। यह सिलसिला तब तक चलता रहा, जब तक कि उसके झिल्लीदार पैर बुरी तरह से ख़राब नहीं हो गये। अब वह तैरने में सिर्फ़ औसत रह गई थी। बहरहाल, इस बात से बतख के अलावा किसी को भी चिंता नहीं हुई, क्योंकि स्कूल में औसत होना बुरी बात नहीं मानी जाती थी।
>
> खरगोश दौड़ने में कक्षा में सबसे अव्वल था, परंतु जब तैरने की बारी आई, तो उसे नर्वस ब्रेकडाउन हो गया।
>
> गिलहरी चढ़ने में बहुत कुशल थी, परंतु उड़ने की कक्षा में वह कुंठित हो गई, जहाँ उसका शिक्षक उसे पेड़ के ऊपर से नीचे आने के बजाय ज़मीन से ऊपर उड़ने के लिये कहता था। ज़्यादा थकान की वजह से उसे मांसपेशी के तनाव और दर्द की बीमारी (charley horses) हो गई। परिणामस्वरूप उसे चढ़ने में सी ग्रेड और दौड़ने में डी ग्रेड मिला।
>
> बाज एक बिगड़ा हुआ बच्चा था। उसे गंभीरता से अनुशासित करना पड़ता था। चढ़ने की कक्षा में वह पेड़ की सबसे ऊपरी शाखा पर सबसे पहले पहुँच जाता था, परंतु वहाँ पहुँचने के लिये वह अपने तरीक़ों का इस्तेमाल करने पर ज़ोर देता था।
>
> जब वार्षिक परीक्षा हुई, तो एक असामान्य ईल का औसत सबसे अच्छा रहा और उसे सर्वश्रेष्ठ विद्यार्थी के रूप में चुना गया, क्योंकि वह बहुत अच्छी तरह तैर सकती थी, थोड़ा-बहुत दौड़ सकती थी, चढ़ सकती थी और उड़ भी सकती थी।
>
> झुँड में बिल बनाकर रहने वाली ज़मीनी गिलहरियाँ (prairie dogs) उस स्कूल से बाहर रहीं और उन्होंने टैक्सों का विरोध किया, क्योंकि स्कूल ने पाठ्यक्रम में खुदाई करने या बिल बनाने को शामिल नहीं किया था। उन्होंने अपने बच्चों को बिज्जू के यहाँ प्रशिक्षण के लिये भेजा और बाद में ग्राउंडहॉग्स तथा गोफ़र्स के साथ मिलकर एक सफल प्राइवेट स्कूल शुरू किया।

शक्ति क्षेत्र विश्लेषण (Force Field Analysis)

किसी परस्पर-निर्भर स्थिति में सिनर्जी उन नकारात्मक शक्तियों से निबटने में विशेष रूप से शक्तिशाली है, जो विकास और परिवर्तन के विरोध में काम करती हैं।

समाजविज्ञानी कर्ट लेविन ने "शक्ति क्षेत्र विश्लेषण" मॉडल बनाकर यह बताया कि प्रदर्शन या स्थिति का कोई भी विद्यमान स्तर ऊपर उठाने वाली प्रेरक शक्तियों और इसे हतोत्साहित करने वाली अवरोधी शक्तियों के संतुलन की अवस्था है।

प्रेरक शक्तियाँ आम तौर पर सकारात्मक, तार्किक, सचेतन और आर्थिक होती हैं। इसके विपरीत, अवरोधी शक्तियाँ अक्सर नकारात्मक, भावनात्मक, अतार्किक, अचेतन और सामाजिक/मनोवैज्ञानिक होती हैं। दोनों ही शक्तियाँ बहुत वास्तविक होती हैं और परिवर्तन का सामना करते समय दोनों पर ही विचार किया जाना चाहिये।



उदाहरण के लिये, आपके परिवार में एक निश्चित "माहौल" है। परिवार में सकारात्मक या नकारात्मक व्यवहार का एक निश्चित स्तर है। पारिवारिक सदस्यों में अपनी चिंताओं या भावनाओं को व्यक्त करने में सुरक्षित या असुरक्षित महसूस करने का और सम्मान या असम्मान का माहौल है।

हो सकता है आप इस स्तर और माहौल को सचमुच बदलना चाहते हों। हो सकता है आप ऐसा माहौल बनाना चाहते हों, जो अधिक सकारात्मक, अधिक आदरपूर्ण, अधिक खुला और अधिक विश्वासपूर्ण हो। ऐसा करने के लिये आपके तार्किक कारण वे प्रेरक शक्तियाँ हैं, जो उस स्तर को ऊपर उठाने के लिये कार्य करती हैं।

परंतु उन प्रेरक शक्तियों को बढ़ाना ही पर्याप्त नहीं है। अवरोधी शक्तियाँ आपके प्रयासों का विरोध करेंगी - जैसे परिवार के बच्चों के बीच प्रतियोगिता की भावना, आपके और आपके जीवनसाथी के पुराने घरेलू जीवन की अलग-अलग स्क्रिप्टिंग, परिवार में विकसित हो चुकी आदतें, नौकरी या आपके समय व ऊर्जा पर अन्य माँगें आदि।

प्रेरक शक्तियों को बढ़ाने से परिणाम मिल सकते हैं - परंतु सिर्फ़ कुछ समय तक। जब तक अवरोधी शक्तियाँ वहाँ रहेंगी, यह काम लगातार ज़्यादा मुश्किल होता जाता है। यह किसी स्प्रिंग को धकेलने की तरह है। आप जितना ज़्यादा धकेलते हैं, यह उतना ही ज़्यादा मुश्किल होता जाता है और फिर स्प्रिंग अचानक तेज़ी से पुराने स्तर पर लौट आती है।

ऊपर और नीचे जाने की इस निरंतर उतार-चढ़ाव की प्रक्रिया से आप कई प्रयास करने के बाद यह महसूस करने लगते हैं कि लोग "जैसे हैं, वैसे ही रहेंगे" और "लोगों को बदलना बहुत मुश्किल है।"

परंतु जब आप सिनर्जी का प्रयोग करते हैं, जब आप अवरोधी शक्तियों पर सीधे काम करने में चौथी आदत के उद्देश्य, पाँचवीं आदत की योग्यता और छठी आदत के व्यवहार का प्रयोग करते हैं, तो आप एक ऐसा माहौल बना देते हैं, जिसमें इन शक्तियों के बारे में बात करना सुरक्षित होता है। आप उन्हें बाहर निकालते हैं, उन्हें ढीला करते हैं और नई अंतर्दृष्टियों का सृजन करते हैं, जो वास्तव में उन अवरोधी शक्तियों को प्रेरक शक्तियों में रूपांतरित कर देती हैं। आप लोगों को समस्या में शामिल कर लेते हैं, इसमें पूरी तरह तल्लीन कर लेते हैं, जिससे उन्हें यह लगता है कि यह उनकी समस्या है और वे समाधान का एक महत्वपूर्ण हिस्सा बन जाते हैं।

परिणामस्वरूप नये और साझे लक्ष्य उत्पन्न होते हैं। यह पूरा प्रयास ऊपर की तरफ़ उठाता है। यह अक्सर ऐसे तरीक़ों से होता है, जिनकी किसी ने कल्पना भी नहीं की थी। और इसमें निहित रोमांच से एक नई संस्कृति पैदा होती है। इसमें शामिल लोग एक-दूसरे की मानवीयता की डोर से बँध जाते हैं और नवीन सोच, नये रचनात्मक

विकल्पों तथा अवसरों द्वारा सशक्त बनते हैं।

मैं कई बार ऐसे लोगों के बीच सुलह-चर्चाओं में शामिल रहा हूँ, जो एक-दूसरे से इतने नाराज़ थे कि उन्होंने अपने पक्ष को मज़बूत करने के लिये वकीलों की सेवायें ले रखी थीं। इससे समस्या और बढ़ गई, क्योंकि कानूनी प्रक्रिया की वजह से पारस्परिक संप्रेषण और कम हो गया। परंतु विश्वास का स्तर इतना कम था कि दोनों ही पक्ष महसूस करते थे कि उनके पास अदालत में जाने के अलावा कोई अन्य विकल्प था ही नहीं।

मैंने पूछा, "क्या आप जीत/जीत के समाधान में रुचि रखते हैं, जिसके बारे में दोनों पक्ष वास्तव में अच्छा महसूस करें?"

प्रतिक्रिया आम तौर पर सकारात्मक होती थी, परंतु ज़्यादातर लोगों को वास्तव में यह संभव नहीं लगता था।

"अगर मैं दूसरे पक्ष को तैयार कर सकूँ, तो क्या आप एक-दूसरे के साथ संप्रेषण की प्रक्रिया को सचमुच शुरू करना चाहेंगे?"

एक बार फिर जवाब "हाँ" होता था।

लगभग हर मामले में परिणाम चौंकाने वाले रहे। जो समस्याएँ कानूनी और मनोवैज्ञानिक दाँवपेंचों में महीनों से उलझी हुई थीं, वे कुछ घंटों या दिनों में ही सुलझ गईं। ज़्यादातर समाधान अदालत द्वारा कराये जाने वाले समझौते के समाधानों की तरह नहीं थे। वे सिनर्जिस्टिक समाधान थे, जो दोनों ही पक्षों द्वारा सुझाये गये मूल समाधानों से बेहतर थे। और ज़्यादातर मामलों में संबंध जारी रहे, हालाँकि शुरुआत में ऐसा लग रहा था कि विश्वास की कमी और संबंधों में पड़ चुकी गहरी दरार के कारण ये कभी नहीं सुधर सकते।

हमारे एक विकास कार्यक्रम में एक एक्ज़ीक्यूटिव ने एक घटना बताई। एक निर्माता पर उनके पुराने औद्योगिक ग्राहक ने काम पूरा न करने बाबत् अदालत में दावा कर दिया। दोनों ही पक्ष अपनी स्थिति को न्यायसंगत मानते थे और एक-दूसरे को अनैतिक व पूरी तरह अविश्वसनीय समझते थे।

जब उन्होंने पाँचवीं आदत का अभ्यास शुरू किया, तो दो बातें स्पष्ट हुईं। पहली बात, शुरुआती संप्रेषण की समस्याओं के कारण ग़लतफ़हमी पैदा हुई थी, जो बाद में आरोपों और प्रत्यारोपों से बढ़ गई। दूसरी, दोनों ही शुरुआत में सद्भावना से काम कर रहे थे तथा मुकदमेबाज़ी के ख़र्च और झंझट को पसंद नहीं करते थे, परंतु दोनों को ही कोई और रास्ता नहीं सूझ रहा था।

एक बार जब ये दोनों बातें स्पष्ट हो गईं, तो चौथी, पाँचवीं और छठी आदतों की भावना काम करने लगी, समस्या तेज़ी से सुलझ गई और संबंध आज भी अच्छी तरह चल रहा है।

एक और परिस्थिति देखिये। एक दिन सबेरे-सबेरे ही मेरे पास एक लैंड डेवलपर का फ़ोन आया, जो व्यग्रता से मदद की तलाश कर रहा था। बैंक उसकी संपत्ति नीलाम करना चाहता था, क्योंकि वह मूलधन और ब्याज की क़िस्तें समय पर नहीं चुका रहा था। डेवलपर ने बैंक पर मुकदमा दायर कर दिया था, ताकि यह प्रक्रिया रुक सके। उसे अपना काम पूरा करने और भूखंडों का विकास करने तथा उन्हें बेचने के लिये अतिरिक्त कर्ज़ की ज़रूरत थी। इसके बाद उसके पास इतना धन हो जाता कि वह बैंक की रक़म चुका सकता था, परंतु बैंक ने साफ़ इंकार कर दिया कि जब तक वह पुरानी क़िस्तों को नहीं चुकायेगा, तब तक उसे और कर्ज़ नहीं दिया जा सकता। यह पूँजी की कमी की मुर्गी और अंडे वाली समस्या थी।

इस बीच, प्रोजेक्ट अधूरा पड़ा था। सड़कें खरपतवार से भरे खेतों की तरह दिखने लगी थीं। जो गिने-चुने घर बन चुके थे, उनके मालिकों ने जब अपनी जायदाद की क़ीमतें गिरते देखीं, तो वे विरोध में खड़े हो गये। पूरा शहर इस बात से परेशान था कि "प्राइम लैंड" (बेहतरीन भूमि) परियोजना समय से पिछड़ रही है और आँख का काँटा बन रही है। बैंक और डेवलपर ने अदालती लड़ाई में लाखों डॉलर ख़र्च कर दिये थे और अगले कुछ महीनों तक अदालत में इस मामले की सुनवाई की तारीख़ निर्धारित नहीं थी।

हताश होकर यह डेवलपर अनिच्छा से चौथी, पाँचवीं और छठी आदतों के सिद्धांतों को आज़माने के लिये सहमत हो गया। उसने बैंक अधिकारियों के साथ बैठक आयोजित की, जो उससे भी ज़्यादा अनिच्छुक थे।

बैठक सुबह आठ बजे बैंक के कॉन्फ्रेंस रूम में शुरू हुई। तनाव और अविश्वास साफ़ नज़र आ रहा था। बैंक के वकील ने बैंक अधिकारियों को कुछ भी न कहने की सलाह दी थी। उन्हें सिर्फ़ सुनना था, बोलने की ज़िम्मेदारी उसने ख़ुद सँभाल ली थी। वह ऐसा कुछ नहीं होने देना चाहता था, जिससे अदालत में बैंक की स्थिति पर असर पड़े।

शुरू में डेढ़ घंटे तक मैंने उन लोगों को चौथी, पाँचवीं और छठी आदतों के बारे में सिखाया। 9.30 बजे मैं ब्लैकबोर्ड के पास गया और हमारी पूर्व समझ के आधार पर बैंक की चिंतायें लिखीं। शुरुआत में बैंक अधिकारियों ने कुछ नहीं कहा, परंतु जब हमने जीत/जीत की मानसिकता के अपने इरादों को बताया और उन्हें पहले समझने की कोशिश की, तो वे स्थिति को स्पष्ट करने के लिये धीरे-धीरे खुलने लगे।

जब उन्हें लगा कि उन्हें समझ लिया गया है, तो पूरा माहौल बदल गया। गति तथा रोमांच का एहसास नज़र आने लगा, क्योंकि अब यह साफ़ दिखने लगा था कि समस्या शांतिपूर्ण ढंग से सुलझ सकती है। वकील की आपत्तियों के बावज़ूद बैंक अधिकारियों ने अपनी स्थिति को और खुलकर बताया। उन्होंने हमें अपनी व्यक्तिगत चिंताओं के बारे में भी बताया, “जब हम यहाँ से बाहर निकलेंगे, तो बैंक का प्रेसिडेंट हमसे पहला सवाल यही करेगा, ‘क्या हमें हमारा पैसा मिल गया?’ इसका हम क्या जवाब देंगे?”

11 बज गये थे। बैंक अधिकारियों को अब भी यह विश्वास था कि उनकी स्थिति सही है, परंतु उन्हें अब यह भी महसूस हो रहा था कि उनकी स्थिति को समझ लिया गया था, इसलिये अब न तो वे रक्षात्मक थे और न ही वे अनावश्यक हस्तक्षेप कर रहे थे। इस समय तक वे इतने पर्याप्त रूप से खुल चुके थे कि वे डेवलपर की चिंताओं को सुन सकें, जिन्हें हमने ब्लैकबोर्ड के दूसरे हिस्से पर लिख दिया। इससे अधिक गहरी पारस्परिक समझ उत्पन्न हुई। और इस बारे में सामूहिक जागरूकता भी कि किस तरह शुरुआती ख़राब संप्रेषण ने ग़लतफ़हमियाँ तथा अवास्तविक अपेक्षायें पैदा कर दी थीं और किस तरह जीत/जीत की भावना से किया गया सतत संप्रेषण इन विकट समस्याओं को पैदा होने से रोक सकता था।

दोनों ही पक्षों को दीर्घकालीन और तीव्र दर्द का पारस्परिक एहसास था, परंतु साथ में दोनों को ही वास्तविक प्रगति का एहसास भी था, इसलिये हर व्यक्ति खुलकर चर्चा करता रहा। दोपहर तक बैठक ख़त्म होना थी, परंतु दोनों ही पक्ष सकारात्मक, रचनात्मक तथा सिनर्जिस्टिक थे और आगे भी बात करना चाहते थे।

डेवलपर के पहले सुझाव को ही सबने जीत/जीत की शुरुआती नीति के रूप में देखा। इस पर सिनर्जी का प्रयोग किया गया और इसमें सुधार किये गये। अंतत: दोपहर 12.45 पर डेवलपर और बैंक के दो अधिकारी इकट्ठे एक योजना लेकर होम ओनर्स एसोसियेशन और शहर के सामने प्रस्तुत करने गये। बाद में उत्पन्न हुई जटिलताओं के बावज़ूद कानूनी युद्ध ख़त्म हो गया और निर्माण परियोजना सफलता से पूरी हुई।

मैं यह सुझाव नहीं दे रहा हूँ कि लोगों को कानूनी प्रक्रियाओं का प्रयोग नहीं करना चाहिये। कुछ स्थितियों में यह अनिवार्य हो जाता है। परंतु मैं इसे पहले उपाय के बजाय अंतिम उपाय के रूप में देखता हूँ। अगर इसका बहुत जल्दी प्रयोग किया जाता है, चाहे ऐसा सिर्फ़ रोकथाम के लिये ही क्यों न हो, तो कई बार डर और कानूनी पैरेडाइम बाद में ऐसे विचार तथा कार्य-प्रक्रियाएँ उत्पन्न कर देते हैं, जो सिनर्जिस्टिक नहीं होतीं।

पूरी प्रकृति सिनर्जिस्टिक है

परिस्थिति-विज्ञान (ecology) मूल रूप से प्रकृति की सिनर्जी का वर्णन करता है - हर चीज़ दूसरी चीज़ से संबद्ध है। रचनात्मक शक्तियाँ एक-दूसरे के संबंध में रहने पर अधिकतम होती हैं, जिस तरह सात आदतों की सच्ची शक्ति एक-दूसरे के साथ संबंध में है, न कि अकेली आदतों के रूप में।

हिस्सों का पारस्परिक संबंध परिवार या संगठन के भीतर सिनर्जिस्टिक संस्कृति बनाने की शक्ति भी है। जुड़ाव जितना वास्तविक होगा, समस्याओं के विश्लेषण और उन्हें सुलझाने में भागीदारी जितनी ईमानदारी से और लंबे समय तक होगी, हर एक की रचनात्मकता उतनी ही अधिक बढ़ेगी और जो वे बनाते हैं, उसके प्रति उनकी प्रतिबद्धता भी उतनी ही बढ़ेगी। मेरे विचार से यही बिज़नेस के प्रति जापानी दृष्टिकोण की शक्ति का सार है, जिसने सारी दुनिया के बाज़ार को बदल दिया है।

सिनर्जी कारगर है। यह एक सही सिद्धांत है। यह पहले की सभी आदतों की सर्वोच्च उपलब्धि है। यह परस्पर-निर्भर वास्तविकता में प्रभावकारिता है - यह टीमवर्क है, टीम का निर्माण है, दूसरे लोगों के साथ एकता और रचनात्मकता का विकास है।

हालाँकि आप किसी परस्पर-निर्भर चर्चा या सिनर्जिस्टिक प्रक्रिया में दूसरों के पैरेडाइम्स को नियंत्रित नहीं कर सकते, परंतु आपके प्रभाव के वृत्त में बहुत सी सिनर्जी होती है।

आपकी ख़ुद की आंतरिक सिनर्जी इस वृत्त के अंदर होती है। आप अपने स्वभाव के विश्लेषणात्मक और रचनात्मक दोनों पक्षों का सम्मान कर सकते हैं। आप उनकी भिन्नताओं को महत्व दे सकते हैं और रचनात्मकता

को प्रेरित करने के लिये उन भिन्नताओं का प्रयोग कर सकते हैं।

शत्रुतापूर्ण माहौल में भी आप अपने भीतर सिनर्जिस्टिक हो सकते हैं। आपको अपमानों को व्यक्तिगत रूप से लेने की ज़रूरत नहीं है। आप नकारात्मक ऊर्जा को लाँघ सकते हैं। आप दूसरों में अच्छाई की तलाश कर सकते हैं, और चाहे यह कितनी ही भिन्न क्यों न हो, आप इस अच्छाई का प्रयोग अपने दृष्टिकोण को सुधारने और व्यापक बनाने के लिये कर सकते हैं।

आप परस्पर-निर्भर स्थितियों में साहस का अभ्यास कर सकते हैं। आप खुल सकते हैं; आप साहस के साथ अपने विचार, भावनायें और अनुभव इस तरीक़े से खुलकर व्यक्त कर सकते हैं, ताकि दूसरे भी खुलने के लिये प्रोत्साहित हों।

आप दूसरों की भिन्नताओं को महत्व दे सकते हैं। जब कोई आपसे असहमत हो, तो आप कह सकते हैं, “अच्छा! आप इसे अलग तरह से देखते हैं।” आपको उनके साथ सहमत होने की ज़रूरत नहीं है; बहरहाल आप उन्हें समर्थन दे सकते हैं और उन्हें समझने की कोशिश कर सकते हैं।

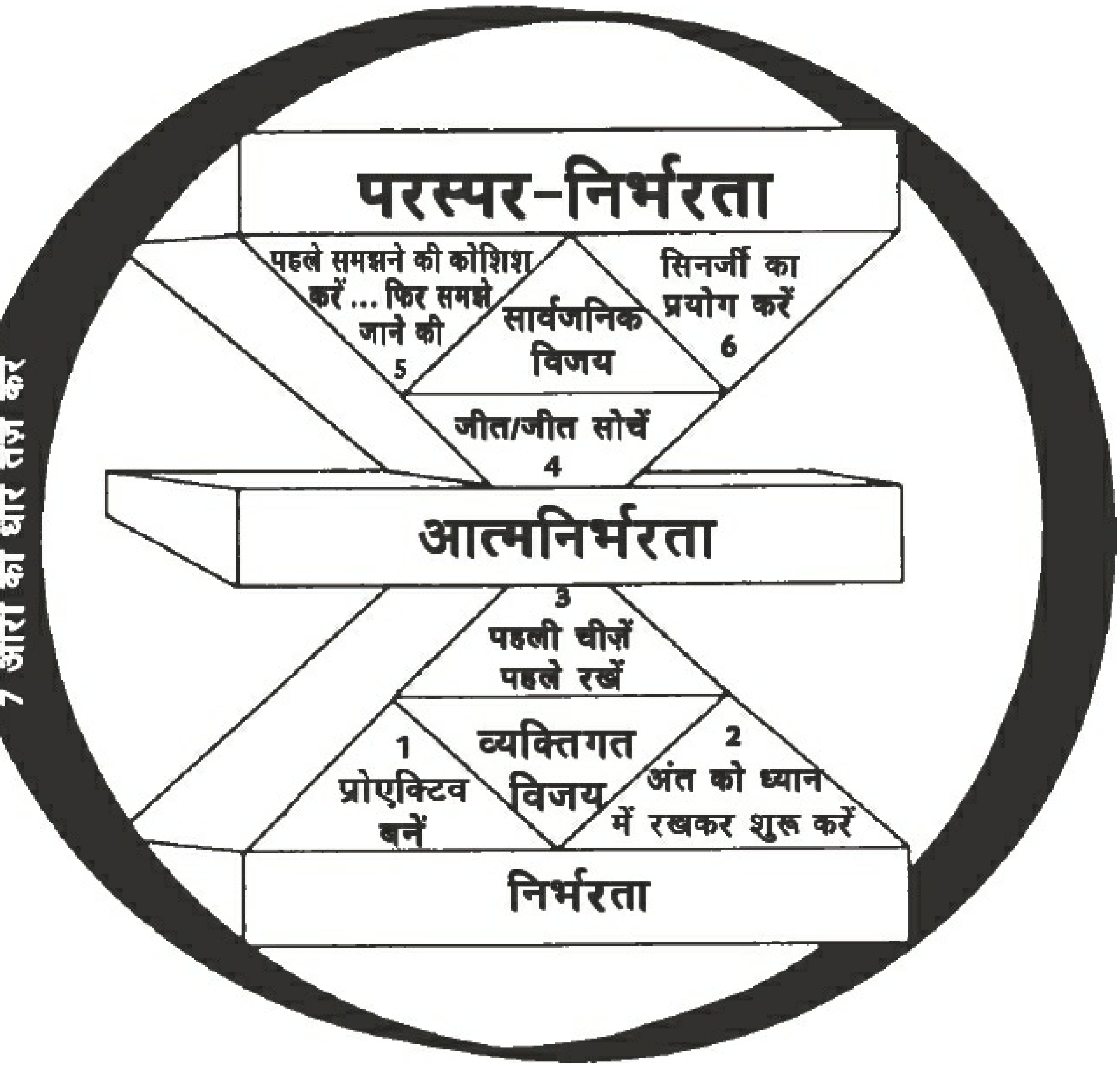
अगर आपको सिर्फ़ दो ही विकल्प दिखाई देते हैं - एक खुद का विकल्प और दूसरा “ग़लत” विकल्प - तो आप सिनर्जिस्टिक तीसरे विकल्प की तलाश कर सकते हैं। लगभग हमेशा तीसरा विकल्प होता है और अगर आप जीत/जीत के पैरेडाइम से काम करते हैं तथा सचमुच समझने की कोशिश करते हैं, तो आम तौर पर आप ऐसा समाधान ढूँढ़ सकते हैं, जो हर संबंधित व्यक्ति के लिये बेहतर होगा।

अमल में लाने के सुझाव:

1. किसी ऐसे व्यक्ति के बारे में सोचें, जो चीज़ों को आम तौर पर आपसे अलग तरह से देखता हो। उन तरीक़ों पर विचार करें, जिनमें उन भिन्नताओं का प्रयोग आप तीसरे विकल्प के समाधानों की सीढ़ियों के रूप में कर सकते हों। शायद आप उन भिन्न विचारों को महत्व देते हुए किसी वर्तमान परियोजना या समस्या पर उसके विचार जानना चाह सकते हैं।
2. ऐसे लोगों की सूची बनायें, जिनसे आपको चिढ़ होती है। क्या वे भिन्न विचारों का प्रतिनिधित्व करते हैं? अगर आपमें अधिक आंतरिक सुरक्षा हो और अगर आप भिन्नता को महत्व दें, तो क्या उनसे सिनर्जी उत्पन्न हो सकती है?
3. किसी ऐसी स्थिति को पहचानें, जिसमें आप अधिक टीमवर्क और सिनर्जी चाहते हों। सिनर्जी बढ़ाने के लिये किन परिस्थितियों की ज़रूरत होगी? आप इन परिस्थितियों को निर्मित करने के लिये क्या कर सकते हैं?
4. अगली बार जब आपकी किसी से मतभिन्नता या टकराव हो, तो उस व्यक्ति की स्थिति में निहित चिंताओं को समझने की कोशिश करें। उन चिंताओं पर रचनात्मक और परस्पर लाभकारी तरीक़े से प्रतिक्रिया करें।

खंड चार

नवीनीकरण



परस्पर-निर्भरता
पहले समझने की कोशिश करें ... फिर समझे जाने की 5
सार्वजनिक विजय
सिनर्जी का प्रयोग करें 6
जीत/जीत सोचें 4
आत्मनिर्भरता
3 पहली चीज़ें पहले रखें
1 प्रोएक्टिव बनें
व्यक्तिगत विजय
2 अंत को ध्यान में रखकर शुरू करें
निर्भरता
7 आरी की धार तेज़ करें

सातवीं आदत

आरी की धार तेज़ करें संतुलित आत्म-नवीनीकरण के सिद्धांत

कभी-कभी जब मैं विचार करता हूँ
कि छोटी-छोटी चीज़ों के कितने ज़बर्दस्त परिणाम होते हैं...
तो मैं यह सोचने के लिये प्रेरित हो जाता हूँ...
कि कोई भी चीज़ छोटी नहीं होती।

• ब्रूस बार्टन

मान लीजिये आप जंगल में किसी आदमी के पास पहुँचते हैं, जो तेज़ी से पेड़ काटने में जुटा है।

आप पूछते हैं, "आप क्या कर रहे हैं?"

वह अधीरता से जवाब देता है, "आपको दिख नहीं रहा? मैं आरी से यह पेड़ काट रहा हूँ।"

आप आश्चर्य से कहते हैं, "आप थके दिख रहे हैं! आप यह काम कब से कर रहे हैं?"

वह पलटकर जवाब देता है, "पाँच घंटे से ज़्यादा हो चुके हैं और मैं बुरी तरह थक गया हूँ! बड़ी मेहनत का काम है।"

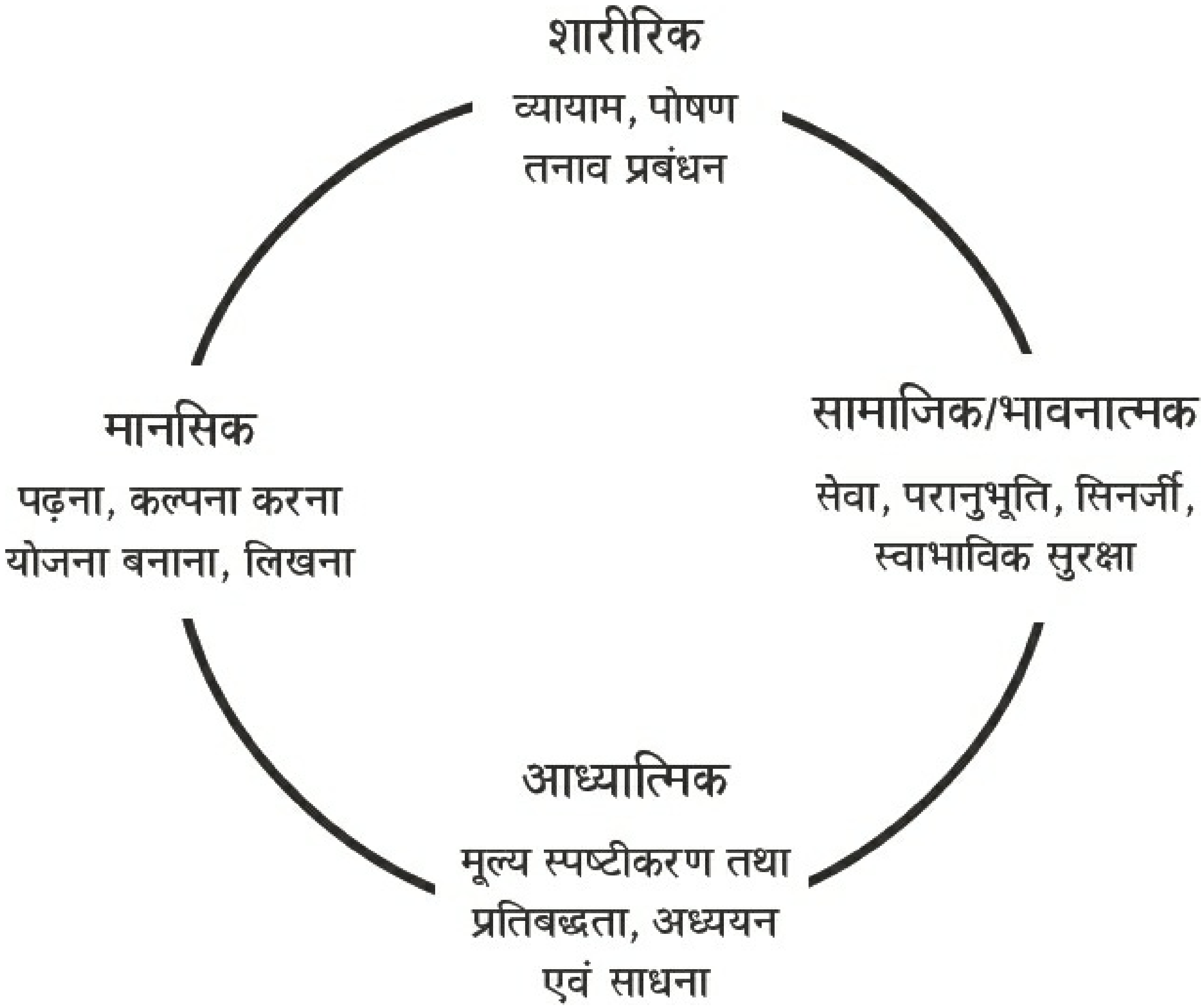
आप सुझाव देते हैं, "आप ऐसा क्यों नहीं करते कि कुछ मिनट आराम कर लें और अपनी आरी की धार तेज़ कर लें? मुझे विश्वास है कि इसके बाद यह ज़्यादा तेज़ी से काम करेगी।"

"मेरे पास आरी की धार तेज़ करने का समय नहीं है," वह आदमी ज़ोर देकर कहता है। "मैं पेड़ काटने में बहुत ज़्यादा व्यस्त हूँ!"

सातवीं आदत आरी की धार तेज़ करने का समय निकालना है। यह सात आदतों के पैरेडाइम चक्र की बाक़ी सभी आदतों को घेरे रहती है, क्योंकि यही आदत बाक़ी सभी आदतों को संभव बनाती है।

नवीनीकरण के चार आयाम

सातवीं आदत व्यक्तिगत पीसी है। यह आपकी सबसे बड़ी संपत्ति - यानी स्वयं - को सुरक्षित रखना और विकसित करना है। यह आपके स्वभाव के चारों आयामों - शारीरिक, आध्यात्मिक, मानसिक और सामाजिक/भावनात्मक - का नवीनीकरण करती है।



हालाँकि अलग-अलग शब्दों का प्रयोग किया जाता है, परंतु जीवन के अधिकांश दर्शन प्रत्यक्ष या अप्रत्यक्ष रूप से इन चार आयामों से संबंधित होते हैं। दार्शनिक हर्ब शेफ़र्ड स्वस्थ संतुलित जीवन का वर्णन चार जीवनमूल्यों के इर्द-गिर्द करते हैं: दृष्टिकोण (आध्यात्मिक), स्वायत्तता (मानसिक), संबद्धता (सामाजिक), और शक्ति (शारीरिक)। जॉर्ज शीहान चार भूमिकाओं का वर्णन करते हैं: अच्छा पशु होना (शारीरिक), अच्छा शिल्पकार होना (मानसिक), अच्छा मित्र होना (सामाजिक) और संत होना (आध्यात्मिक)। सशक्त प्रेरणा और संगठन सिद्धांत इन चार आयामों या प्रेरणाओं में निहित हैं - आर्थिक (शारीरिक); लोगों के साथ कैसा व्यवहार किया जाता है (सामाजिक); लोगों को कैसे विकसित और प्रयुक्त किया जाता है (मानसिक); और संगठन द्वारा की जानी वाली सेवा, काम या योगदान (आध्यात्मिक)।

"आरी की धार तेज़ करें" का मूल अर्थ है चारों प्रेरणाओं को व्यक्त करना। इसका अर्थ है हमारे स्वभाव के चारों आयामों का समझदारीपूर्ण और संतुलित तरीक़ों से नियमित व निरंतर अभ्यास करना।

ऐसा करने के लिये हमें प्रोएक्टिव बनना पड़ेगा। आरी की धार तेज़ करना निश्चित रूप से क्वाड्रैन्ट II की गतिविधि है, इसलिये हमें क्वाड्रैन्ट II पर काम करना होगा। चूँकि क्वाड्रैन्ट I अत्यावश्यक होता है, इसलिये यह हम पर काम करता है। यह हम पर लगातार दबाव बनाये रखता है। व्यक्तिगत पीसी पर तब तक दबाव डालना पड़ता है, जब तक कि यह हमारा दूसरा स्वभाव न बन जाये, जब तक कि यह एक तरह की स्वस्थ लत न बन जाये। चूँकि यह हमारे प्रभाव के वृत्त के केंद्र में है, इसलिये इसे कोई दूसरा हमारे लिये नहीं कर सकता। हमें इसे अपने लिये ख़ुद करना पड़ेगा।

यह हमारे द्वारा जीवन में किया जाने वाला सबसे शक्तिशाली निवेश है - ख़ुद में निवेश करना यानी अपने पास के उस एकमात्र साधन में निवेश करना, जिसके द्वारा हमें जीवन जीना है और योगदान देना है। हम अपने कार्य (performance) के साधन हैं। और प्रभावकारी बनने के लिये हमें इस बात के महत्व को पहचानने की ज़रूरत है कि हमें सभी चार तरीक़ों से आरी की धार तेज़ करने के लिये नियमित रूप से समय निकालना है।

शारीरिक आयाम

शारीरिक या भौतिक आयाम में हमारे भौतिक शरीर की प्रभावकारी देखभाल करना शामिल है - सही तरह का भोजन करना, पर्याप्त आराम और विश्राम करना तथा नियमित रूप से व्यायाम करना।

व्यायाम क्वाड्रैन्ट II की उच्च प्रभाव वाली गतिविधियों (high leverage activities) में से एक है, जिसे हममें से ज़्यादातर लोग नियमित रूप से इसलिये नहीं करते, क्योंकि यह अत्यावश्यक नहीं है। और चूँकि हम इसे नहीं करते, इसलिये देर-सबेर हम ख़ुद को क्वाड्रैन्ट I में पाते हैं, क्योंकि हमारी उपेक्षा के स्वाभाविक परिणाम के रूप में हमारे सामने स्वास्थ्य संबंधी समस्याएँ और संकट आ जाते हैं।

हममें से ज़्यादातर लोग सोचते हैं कि हमारे पास व्यायाम के लिये पर्याप्त समय नहीं है। कितना विकृत पैरेडाइम है! दरअसल हमारे पास व्यायाम छोड़ने का समय नहीं है। हम हर सप्ताह तीन से छह घंटे के बारे में बात कर रहे हैं - यानी हर दिन या दूसरे दिन में कम से कम तीस मिनट। सप्ताह के बाक़ी 162-165 घंटों पर इसके लाभकारी प्रभाव को देखते हुए शायद यह बहुत अधिक समय नहीं है।

और इसे करने के लिये आपको किसी विशेष उपकरण की आवश्यकता भी नहीं है। अगर आप उपकरणों का प्रयोग करने के लिये किसी जिम या स्पा जाना चाहते हैं या किसी योग्यता संबंधी खेल जैसे टेनिस या रैकेटबॉल का आनंद लेना चाहते हैं, तो यह एक अतिरिक्त अवसर है। परंतु आरी की धार तेज़ करने के लिये यह आवश्यक नहीं है।

अच्छा व्यायाम कार्यक्रम वह है, जिसे आप अपने घर पर ही कर सकते हों और जो इन तीन क्षेत्रों में आपके शरीर का विकास करे: सहनशक्ति, लचीलापन और शक्ति।

सहनशक्ति एरोबिक व्यायाम से मिलती है, हृदय की आपके शरीर में रक्त पंप करने की क्षमता से मिलती है।

हालाँकि हृदय एक मांसपेशी है, परंतु इसका सीधे व्यायाम नहीं किया जा सकता। इसका व्यायाम सिर्फ़ बड़े मांसपेशी-समूहों के माध्यम से किया जा सकता है, ख़ासकर पैर की मांसपेशियों के माध्यम से। यही कारण है कि तेज़ चलने, दौड़ने, साइकल चलाने, तैरने, क्रॉस-कंट्री स्कीइंग और जॉगिंग करने जैसे व्यायाम इतने लाभकारी हैं।

आप स्वास्थ्य की दृष्टि से न्यूनतम स्वस्थ हैं, अगर आप अपनी हृदयगति को कम से कम सौ धड़कन प्रति मिनट तक बढ़ा सकें और उसे तीस मिनट तक उसी स्तर पर रख सकें।

आदर्श रूप से आपको अपनी हृदय दर (heart rate) को अपनी अधिकतम पल्स रेट के कम से कम साठ प्रतिशत तक बढ़ाने की कोशिश करना चाहिये। यह वह तीव्रतम गति है, जिस पर आपका हृदय धड़क सकता है और आपके शरीर में रक्त पंप कर सकता है। आपकी अधिकतम हृदय दर आम तौर पर 220 में से आपकी उम्र को घटाने से पता चलती है। अगर आप 40 साल के हैं, तो आपको व्यायाम में 108 हृदय दर का लक्ष्य रखना चाहिये (220-40 = 180 × .6 = 108)। “प्रशिक्षण प्रभाव” आम तौर पर आपकी व्यक्तिगत अधिकतम दर के 72 से 87 प्रतिशत के बीच माना जाता है।

लचीलापन खींचने से आता है। अधिकांश विशेषज्ञ एरोबिक व्यायाम से पहले वार्मअप करने और व्यायाम के बाद शरीर को खींचने व झुकाने संबंधी व्यायाम (cooling down/stretching) का सुझाव देते हैं। एरोबिक से पहले वार्मअप करने से मांसपेशियाँ अधिक तीव्र व्यायाम करने के लिये ढीली और गर्म होती हैं। एरोबिक के बाद में किया गया व्यायाम लैक्टिक एसिड को दूर करने में मदद करता है, ताकि आप सख़्ती या खिंचाव महसूस न करें।

शक्ति मांसपेशीय प्रतिरोध के व्यायामों को करने से मिलती है - जैसे पुश-अप्स, पुल-अप्स, सिट-अप्स तथा वज़न उठाना। आप शक्ति बढ़ाने पर कितना ज़ोर दें, यह आपकी स्थिति पर निर्भर करता है। अगर आप शारीरिक श्रम या खेलकूद की गतिविधियों से जुड़े हैं, तो बढ़ी हुई शक्ति आपकी निपुणता को बढ़ायेगी। परंतु अगर आपका काम मूलत: एक ही जगह बैठे रहने का है और आपकी जीवनशैली में सफलता के लिये बहुत ज़्यादा शक्ति की

ज़रूरत नहीं है, तो एरोबिक और स्ट्रेचिंग एक्सरसाइज़ के अलावा मांसपेशी के हलके व्यायाम पर्याप्त हैं।

एक बार मैं जिम में अपने एक दोस्त के साथ था, जिसके पास व्यायाम शरीर विज्ञान में पीएच. डी. की उपाधि है। वह अपनी शक्ति के निर्माण पर ध्यान केंद्रित कर रहा था। उसने मुझसे कहा कि मैं उसे बेंच प्रेस करते हुए देखूँ। उसने कहा कि जब सही समय आयेगा, तो वह मुझसे वज़न हटाने के लिये कहेगा। फिर उसने मुझे हिदायत दी, “परंतु जब तक मैं न कहूँ, तब तक वज़न मत हटाना।”

इसलिये मैं उसे देखता रहा, इंतज़ार करता रहा और वज़न हटाने के लिये ख़ुद को तैयार करता रहा। वज़न ऊपर और नीचे गया, ऊपर-नीचे जाता रहा और मैं देख सकता था कि यह मुश्किल होता जा रहा था। परंतु वह वज़न उठाता रहा। जब वह उसे ऊपर उठाना शुरू करता था, तो मैं सोचता था, “वह इसे नहीं उठा पायेगा।” परंतु वह उठा लेता था। फिर वह धीरे से इसे वापस नीचे लाता था और फिर ऊपर उठाने लगता था। ऊपर और नीचे, ऊपर और नीचे।

आख़िरकार जब मैंने उसके चेहरे की तरफ़ देखा, जो कोशिश की वजह से खिंचा जा रहा था और रक्त वाहिकायें लगभग चमड़ी से बाहर निकली पड़ रही थीं, तो मैंने सोचा, “अब वज़न उसके सीने पर गिरने वाला है और यह उसके सीने को चकनाचूर कर देगा। शायद मुझे उसका वज़न हटा लेना चाहिये। शायद उसका नियंत्रण ख़त्म हो चुका है और उसे यह मालूम ही नहीं है कि वह क्या कर रहा है।” परंतु वह इसे सुरक्षित ढंग से नीचे ले आया। फिर उसने दुबारा वज़न ऊपर उठा लिया। मुझे यक़ीन नहीं हो रहा था।

जब उसने आख़िरकार मुझसे वज़न हटाने के लिये कहा, तो मैंने पूछा, “आपने इतनी देर तक इंतज़ार क्यों किया?”

उसने जवाब दिया, “स्टीफ़न, व्यायाम के लगभग सभी लाभ अंत में मिलते हैं। मैं शक्ति बनाने की कोशिश कर रहा हूँ। और यह तब तक नहीं होता जब तक कि मांसपेशी का तंतु फट न जाये और नस के तंतु में पीड़ा न होने लगे। फिर प्रकृति ज़रूरत से ज़्यादा भरपाई करती है और 48 घंटे के भीतर वह तंतु पहले से ज़्यादा मज़बूत हो जाता है।”

मैं उसकी बात के महत्व को समझ सकता था। यही सिद्धांत भावनात्मक मांसपेशियों के साथ भी काम करता है, जैसे धैर्य। जब आप अपनी पिछली सीमाओं से आगे जाकर धैर्य का अभ्यास करते हैं, तो भावनात्मक तंतु टूट जाता है, प्रकृति ज़रूरत से ज़्यादा भरपाई करती है और अगली बार तंतु पहले से ज़्यादा मज़बूत बन जाता है।

मेरा मित्र मांसपेशियों को शक्तिशाली बनाना चाहता था। और उसे मालूम था कि यह कैसे किया जाता है। बहरहाल, प्रभावकारी बनने के लिये हम सबको इस तरह शक्ति विकसित करने की ज़रूरत नहीं है। “दर्द नहीं, तो लाभ नहीं” कुछ परिस्थितियों में उचित हो सकता है, परंतु यह प्रभावकारी व्यायाम कार्यक्रम का सार नहीं है।

शारीरिक आयाम के नवीनीकरण का सार आरी की धार तेज़ करना है यानी नियमित रूप से अपने शरीर का इस तरह से व्यायाम करना है, जिससे हमारी काम करने, ढलने और आनंद लेने की क्षमता क़ायम रहे और बढ़े।

व्यायाम का कार्यक्रम विकसित करते समय हमें बुद्धिमानी की ज़रूरत भी है। लोगों में शुरुआत में ज़रूरत से ज़्यादा व्यायाम करने की प्रवृत्ति होती है, ख़ासकर तब जब आपने पहले बिलकुल भी व्यायाम न किया हो। और इससे अनावश्यक दर्द, चोट, यहाँ तक कि स्थायी नुक़सान भी हो सकता है। इसलिये धीमी शुरुआत करना सर्वोत्तम नीति है। किसी भी तरह का व्यायाम कार्यक्रम नवीनतम शोध परिणामों, आपके डॉक्टर की सलाह और आपकी अपनी आत्म-जागरूकता के अनुकूल होना चाहिये।

अगर आप व्यायाम नहीं कर रहे हैं, तो ढलान की आरामदेह दिशा में जा रहा आपका शरीर निस्संदेह इस परिवर्तन का विरोध करेगा। आप शुरू में इसे पसंद नहीं करेंगे। हो सकता है आप इससे नफ़रत भी करें। परंतु प्रोएक्टिव बनें। इसे हर हाल में करें। जब आपने दौड़ने का कार्यक्रम बनाया हो, भले ही उस दिन सुबह पानी गिर रहा हो, फिर भी इसे अवश्य करें। “अच्छा! बारिश हो रही है! मुझे अपने शरीर के साथ-साथ इच्छाशक्ति का विकास करने का भी अवसर मिला है!”

आप क्विक फ़िक्स का प्रयोग नहीं कर रहे हैं; आप क्वाड्रैन्ट II की एक ऐसी गतिविधि का प्रयोग कर रहे हैं, जो चमत्कारिक दीर्घकालीन परिणाम देगी। लगातार व्यायाम करने वाले किसी भी व्यक्ति से पूछकर देख लें। जैसे-जैसे आपका हृदय और ऑक्सीजन का शोधन तंत्र अधिक कुशल बनता जायेगा, आपकी आराम करने वाली पल्स रेट धीरे-धीरे कम होती जायेगी। जैसे-जैसे आप अपने शरीर की मेहनत करने की क्षमता को बढ़ायेंगे, सामान्य

गतिविधियों को करना आपके लिये अधिक आरामदेह और सुखद बन जायेगा। शाम को आपमें अधिक ऊर्जा होगी। इसके अलावा, आपको उस थकान से भी मुक्ति मिलेगी, जो आपको अतीत में व्यायाम करने के लिये "अधिक थका" बना देती थी। इसकी जगह अब आपमें ऊर्जा का संचार होगा, जो आपके हर काम में स्फूर्ति प्रदान करेगी।

व्यायाम से आपको संभवत: सबसे बड़ा लाभ यह मिलेगा कि आपकी पहली आदत की प्रोएक्टिविटी की मांसपेशियों का विकास होगा। जो शक्तियाँ आपको व्यायाम करने से दूर रखती हैं, जब आप उन पर प्रतिक्रिया करने के बजाय शारीरिक स्वास्थ्य के जीवनमूल्य पर आधारित व्यायाम करते हैं, तो इससे आपके आत्मसम्मान, आपके आत्मविश्वास, आपकी अखंडता और अपने बारे में आपके पैरेडाइम पर गहरा प्रभाव पड़ेगा।

आध्यात्मिक आयाम

आध्यात्मिक आयाम का नवीनीकरण आपके जीवन को लीडरशिप प्रदान करता है। इसका दूसरी आदत से गहरा संबंध है।

आध्यात्मिक आयाम आपका केंद्र है, आपका हृदय है, जीवनमूल्यों के तंत्र के प्रति आपकी प्रतिबद्धता है। यह जीवन का निहायत ही निजी क्षेत्र है और सर्वाधिक महत्वपूर्ण है। यह उन स्रोतों से शक्ति पाता है, जो आपको प्रेरित करते हैं, ऊपर उठाते हैं और पूरी मानवता की शाश्वत सच्चाइयों से जोड़ते हैं। और लोग इसे बहुत अलग-अलग तरह से करते हैं।

मुझे धर्मग्रंथों पर नियमित प्रार्थनापूर्ण साधना से नवीनीकरण प्राप्त होता है, क्योंकि वे मेरे जीवनमूल्यों के तंत्र का प्रतिनिधित्व करते हैं। जब मैं धर्मग्रंथ पढ़ता और साधना करता हूँ, तो मुझे महसूस होता है कि मुझमें नवीन ऊर्जा और शक्ति आ गई है, सेवा पर मेरा ध्यान केंद्रित हो गया है और मैं उसके लिये प्रतिबद्ध हूँ।

महान साहित्य या महान संगीत में डूबना कई लोगों को इसी तरह का भावनात्मक नवीनीकरण प्रदान कर सकता है। कुछ अन्य लोगों को यह प्रकृति के साथ संप्रेषण में मिलता है। जो लोग ख़ुद को प्रकृति में डुबो लेते हैं, प्रकृति उन्हें आशीर्वाद में अपने वरदान देती है। जब आप शहर के शोर और होहल्ले को पीछे छोड़कर ख़ुद को प्रकृति की लय और सुरताल में डुबा देते हैं, तो आप नवीन बनकर लौटते हैं। कुछ समय तक आप बहुत शांत और स्थिर रहते हैं, जब तक कि बाहर का शोर और होहल्ला आपकी आंतरिक शांति के एहसास का धीरे-धीरे अतिक्रमण नहीं करने लगता।

आर्थर गॉर्डन अपनी छोटी कहानी "द टर्न ऑफ़ द टाइड" में अपने आध्यात्मिक नवीनीकरण की आश्चर्यजनक अंतरंग कहानी बताते हैं। यह उनके जीवन के उस दौर के बारे में है, जब उन्होंने यह महसूस करना शुरू किया कि हर चीज़ नीरस और उबाऊ हो गई थी। उनका उत्साह कम हो गया था। उनके लेखन के प्रयास सफल नहीं हो रहे थे। और स्थिति दिनोदिन बदतर होती जा रही थी।

आख़िरकार उन्होंने एक डॉक्टर की मदद लेने का फ़ैसला किया। शारीरिक रूप से कोई गड़बड़ी नहीं मिलने पर डॉक्टर ने उनसे पूछा कि क्या वे एक दिन के लिये उसके निर्देशों पर चल सकेंगे।

जब गॉर्डन ने इसका वचन दिया, तो डॉक्टर ने उनसे कहा कि वे अगला दिन ऐसी जगह पर बितायें, जहाँ वे अपने बचपन में सबसे सुखी थे। डॉक्टर ने कहा कि वे भोजन कर सकते हैं, परंतु उन्हें किसी से बातचीत नहीं करना है, पढ़ना, लिखना या रेडियो सुनने का काम नहीं करना है। फिर डॉक्टर ने चार पर्चे लिखे और कहा कि वे उन्हें एक-एक करके नौ, बारह, तीन और छह बजे खोलें।

गॉर्डन ने पूछा, "क्या आप गंभीर हैं?"

"जब आपको मेरा बिल मिलेगा, तो आपको नहीं लगेगा कि मैं मज़ाक़ कर रहा था!" जवाब मिला।

इसलिये अगली सुबह गॉर्डन समुद्र किनारे गये। जब उन्होंने पहला पर्चा खोला, तो उस पर लिखा था, "ध्यान से सुनो।" उन्होंने सोचा डॉक्टर पागल हो गया है। वे तीन घंटे तक कैसे सुन सकते थे? परंतु उन्होंने डॉक्टर के निर्देशों का पालन करने का वचन दिया था, इसलिये उन्होंने सुना। उन्होंने समुद्र और पक्षियों की सामान्य आवाज़ें सुनीं। कुछ समय बाद उन्हें कुछ और आवाज़ें सुनाई दीं, जो पहले इतनी स्पष्ट नहीं थीं। जब उन्होंने सुना, तो वे उन सीखों के बारे में सोचने लगे, जो समुद्र ने उन्हें बचपन में दी थीं - धैर्य, सम्मान, यह जागरूकता कि चीज़ें परस्पर-निर्भर हैं। वे आवाज़ों - और ख़ामोशी - को सुनने लगे और उन्होंने बढ़ती हुई शांति महसूस की।

दोपहर को उन्होंने दूसरा पर्चा खोला। उस पर लिखा था "पीछे पहुँचने की कोशिश करो।" उन्होंने सोचा, "किस चीज़ तक पीछे पहुँचने की कोशिश करो?" शायद बचपन तक, शायद सुखद समय की यादों तक। उन्होंने

अपने बचपन के बारे में सोचा, ख़ुशी के बहुत से छोटे-छोटे पलों के बारे में सोचा। उन्होंने उन पलों को अच्छी तरह याद करने की कोशिश की। और याद करने की इस प्रक्रिया में उन्हें अपने भीतर उत्साह बढ़ता महसूस हुआ।

तीन बजे उन्होंने तीसरा पर्चा खोला। अब तक के काम आसान थे, परंतु यह भिन्न था। इस पर लिखा था, "अपने उद्‌देश्यों की जाँच करो।" पहले तो वे रक्षात्मक मुद्रा में आ गये। उन्होंने उन चीज़ों के बारे में सोचा, जिन्हें वे चाहते थे - सफलता, प्रतिष्ठा, सुरक्षा - और उन्होंने उन सबको न्यायसंगत ठहराया। परंतु फिर उनके मन में यह विचार आया कि ये उद्‌देश्य पर्याप्त अच्छे नहीं थे और शायद उन्हीं में उनकी निष्क्रिय स्थिति का जवाब निहित था।

उन्होंने अपने उद्‌देश्यों पर गहराई से विचार किया। उन्होंने अतीत की ख़ुशी के बारे में सोचा। और आख़िरकार, उन्हें जवाब मिल गया।

वे लिखते हैं, "निश्चितता की एक कौंध में मैंने देखा कि अगर किसी व्यक्ति के उद्‌देश्य ग़लत हैं, तो कुछ भी सही नहीं हो सकता। इससे कोई फ़र्क़ नहीं पड़ता कि आप डाकिये हैं, नाई हैं, बीमा एजेंट हैं या गृहिणी हैं - आप चाहे कुछ भी हों। जब तक आप महसूस करते हैं कि आप दूसरों की सेवा कर रहे हैं, तब तक आप काम को अच्छी तरह करते हैं। जब आप सिर्फ़ अपनी मदद करने के बारे में चिंतित होते हैं, तो आप काम को कम अच्छी तरह करते हैं - यह नियम उतना ही अटल है जितना कि गुरुत्वाकर्षण का नियम।"

जब छह बज गये, तो आख़िरी पर्चे पर लिखे निर्देशों का पालन करने में ज़्यादा समय नहीं लगा। इस पर लिखा था, "अपनी चिंताओं को रेत पर लिख दो।" गॉर्डन घुटने के बल बैठे और टूटे हुए शंख के टुकड़े से कुछ शब्द लिख दिये। फिर वे मुड़े और वहाँ से चल दिये। उन्होंने पलटकर पीछे नहीं देखा.; वे जानते थे कि ज्वार की लहर आयेगी।

आध्यात्मिक नवीनीकरण में समय के निवेश की आवश्यकता होती है। परंतु यह क्वाड्रैन्ट II की एक ऐसी गतिविधि है, जिसकी उपेक्षा करने के लिये हमारे पास सचमुच समय नहीं है।

महान सुधारक मार्टिन लूथर ने कहा था, "मुझे आज बहुत ज़्यादा काम करना है, इसलिये मुझे अपने घुटनों के बल एक घंटे ज़्यादा बैठना होगा।" उनके लिये प्रार्थना कोई मशीनी कर्तव्य नहीं थी, बल्कि उनकी ऊर्जा को मुक्त करने वाली और कई गुना बढ़ाने वाली शक्ति का स्रोत थी।

सुदूर पूर्व के एक झेन (Zen) गुरु के चेहरे पर हमेशा गहरी शांति का भाव रहता था, भले ही उन्हें कितने ही दबावों का सामना करना पड़े। एक बार उनसे किसी ने पूछा, "आप इस शांति को किस तरह बनाये रखते हैं?" उन्होंने कहा, "मैं कभी अपनी साधना के स्थान को नहीं छोड़ता।" वे सुबह जल्दी साधना करते थे और उन क्षणों की शांति को पूरे दिन के लिये अपने दिल और दिमाग़ में बसा लेते थे।

संदेश यह है कि जब हम अपने जीवन के लीडरशिप केंद्र का प्रयोग आपूर्ति के स्रोत के रूप में करने का समय निकालते हैं और यह विचार करते हैं कि जीवन का वास्तविक अर्थ क्या है, तो यह एक छाते की तरह बाक़ी हर चीज़ को ढँक लेता है। यह हमारा नवीनीकरण करता है, हमें ताज़गी देता है, ख़ासकर तब जब हम इसका पुनः संकल्प लें।

यही कारण है कि मैं व्यक्तिगत मिशन स्टेटमेंट को बहुत महत्वपूर्ण मानता हूँ। अगर हमें अपने केंद्र तथा लक्ष्य की गहरी समझ है, तो हम इसकी अक्सर समीक्षा कर सकते हैं और इसके प्रति फिर से संकल्पवान बन सकते हैं। अपने दैनिक आध्यात्मिक नवीनीकरण में हम उन जीवनमूल्यों के तालमेल में दैनिक घटनाओं का मानसिक चित्रण कर सकते हैं और उन्हें जी सकते हैं।

धर्मगुरु डेविड ओ. मैके ने सिखाया था, "जीवन के महानतम युद्ध हर दिन आत्मा के ख़ामोश कक्षों में लड़े जाते हैं।" अगर आप वहाँ पर युद्ध जीत लेते हैं, अगर आप अंदरूनी संघर्ष के मुद्‌दों को सुलझा लेते हैं, तो आपको शांति का एहसास होता है, यह जानने का एहसास कि आपका वास्तविक उद्‌देश्य क्या है। और आप पायेंगे कि सार्वजनिक विजय स्वाभाविक रूप से अनुसरण करेगी, क्योंकि इसके बाद आपमें सहयोगपूर्ण सोचने, दूसरों के कल्याण व भलाई को बढ़ावा देने और दूसरों की सफलताओं पर सचमुच ख़ुश होने की प्रवृत्ति होगी।

मानसिक आयाम

हमारा अधिकांश मानसिक विकास और अध्ययन-अनुशासन औपचारिक शिक्षा के माध्यम से होता है। परंतु जैसे ही हम स्कूल के बाहरी अनुशासन को छोड़ते हैं, हममें से बहुत से लोग अपने दिमाग़ पर ज़ोर डालना बंद कर देते हैं। अब हम गंभीर अध्ययन नहीं करते, हम अपने कार्यक्षेत्र के बाहर के नये विषयों को वास्तविक गहराई से नहीं

टटोलते, हम विश्लेषणात्मक तरीक़े से नहीं सोचते, हम लिखना छोड़ देते हैं (कम से कम समालोचनात्मक या किसी ऐसे तरीक़े से तो लिखना छोड़ ही देते हैं, जो विचारपूर्ण, स्पष्ट और सारगर्भित भाषा में अभिव्यक्त करने की योग्यता की जाँच करे)। इसके बजाय हम टी.वी. देखने में अपना समय बर्बाद करते हैं।

सर्वेक्षणों से पता चलता है कि अधिकांश घरों में टेलीविज़न एक सप्ताह में 35 से 45 घंटे तक चलता है। यह अवधि अधिकांश लोगों द्वारा अपनी नौकरियों में लगाये जाने वाले समय के बराबर है। यह अवधि अधिकांश बच्चों द्वारा अपने स्कूल-कॉलेज में लगाये जाने वाले समय से अधिक है। टी.वी. आज का सबसे शक्तिशाली सामाजिक प्रभाव है। और जब हम इसे देखते हैं, तो हम इसके माध्यम से सिखाये जा रहे जीवनमूल्यों के संपर्क में आते हैं। वे बहुत सूक्ष्म और अदृश्य तरीक़ों से हम पर शक्तिशाली प्रभाव डाल सकते हैं।

समझदारी से टी.वी. देखने के लिये तीसरी आदत के प्रभावकारी आत्म-प्रबंधन की आवश्यकता होती है, जो आपको भेद पहचानने में समर्थ बनाता है और ऐसे ज्ञानवर्धक, प्रेरक तथा मनोरंजक कार्यक्रम चुनने की शक्ति देता है, जो आपके उद्देश्य और जीवनमूल्यों को सर्वश्रेष्ठ ढंग से व्यक्त और पूरा करें।

हमारे परिवार में हमने टी.वी. देखना प्रति सप्ताह सात घंटे तक सीमित कर रखा है, यानी हर दिन औसतन लगभग एक घंटा। हमने एक पारिवारिक बैठक की, जिसमें हमने इस बारे में चर्चा की और इस जानकारी पर विचार किया कि टी.वी. के कारण परिवारों में क्या हो रहा है। हमने पाया कि जब परिवार का कोई भी सदस्य रक्षात्मक न हो या बहस के मूड में न हो, तब परिवार में ऐसी चर्चा करने से सदस्यों को यह एहसास होने लगता है कि उन्हें टी.वी. सीरियलों की लत लग चुकी है, उन्हें निर्भरता की बीमारी हो गई है या उन्हें किसी ख़ास कार्यक्रम की लगातार ख़ुराक की आदत पड़ चुकी है।

मैं कई उच्च गुणवत्ता वाले शैक्षणिक व मनोरंजक कार्यक्रमों के लिये टेलीविज़न का कृतज्ञ हूँ। ये हमारे जीवन को समृद्ध बना सकते हैं और हमारे उद्देश्यों तथा लक्ष्यों को पाने में सार्थक योगदान दे सकते हैं। परंतु ऐसे बहुत से कार्यक्रम हैं, जो सिर्फ़ हमारा समय बर्बाद करते हैं और हमारे मस्तिष्क को भी दूषित करते हैं। और कई तो ऐसे हैं, जो हम पर नकारात्मक प्रभाव डालते हैं, बशर्ते हम उन्हें ऐसा करने की अनुमति दें। शरीर की तरह ही टेलीविज़न भी एक अच्छा सेवक, परंतु बुरा स्वामी है। हमें तीसरी आदत का अभ्यास करने और प्रभावकारी तरीक़े से ख़ुद का प्रबंधन करने की ज़रूरत है, ताकि अपने उद्देश्यों को पूरा करने के लिये किसी संसाधन का अधिकतम प्रयोग कर सकें।

शिक्षा - सतत शिक्षा, मस्तिष्क को निरंतर तेज़ करना और इसका लगातार विस्तार करना - अत्यंत महत्वपूर्ण मानसिक नवीनीकरण है। कई बार इसमें क्लासरूम के बाहरी अनुशासन या विधिवत अध्ययन के कार्यक्रम शामिल होते हैं; परंतु अक्सर ऐसा नहीं होता। प्रोएक्टिव व्यक्ति ख़ुद को शिक्षित करने के बहुत से तरीक़े ढूँढ़ सकते हैं।

अलग हटकर खड़े होने और ख़ुद के प्रोग्राम की जाँच करने के लिये मस्तिष्क को प्रशिक्षित करना अत्यंत मूल्यवान है। मेरे हिसाब से उदार शिक्षा की परिभाषा यह है - बड़े सवालों, उद्देश्यों और अन्य पैरेडाइम्स को सामने रखकर जीवन के प्रोग्राम्स की जाँच करने की योग्यता। इस तरह की शिक्षा के बगैर प्रशिक्षण दिमाग़ को संकुचित और कुंद कर देता है, जिससे प्रशिक्षण में निहित मान्यताओं की कभी जाँच न हो सके। इसीलिये व्यापक अध्ययन करना और ख़ुद को महान मस्तिष्कों के संपर्क में लाना इतना मूल्यवान है।

अपने मस्तिष्क का नियमित रूप से ज्ञान बढ़ाने और उसका विस्तार करने के लिये अच्छा साहित्य पढ़ने की आदत डालने से बेहतर कोई तरीक़ा नहीं है। यह उच्च प्रभाव डालने वाली एक और क्वाड्रैन्ट II गतिविधि है। आप वर्तमान या अतीत के सर्वश्रेष्ठ मस्तिष्कों के भीतर प्रवेश कर सकते हैं। मैं यह प्रबल सुझाव देना चाहता हूँ कि आप एक महीने में एक पुस्तक पढ़ने का लक्ष्य बनाकर शुरुआत करें, फिर हर दो सप्ताह में एक पुस्तक, फिर एक सप्ताह में एक पुस्तक। "जो व्यक्ति पढ़ता नहीं है, वह उस व्यक्ति से बेहतर स्थिति में नहीं है जो पढ़ नहीं सकता।"

गुणवत्तापूर्ण साहित्य यानी महान पुस्तकें, हार्वर्ड क्लासिक्स, आत्मकथायें, नेशनल ज्योग्राफ़िक और अन्य प्रकाशन हमारी सांस्कृतिक जागरूकता को व्यापक बनाते हैं। विभिन्न क्षेत्रों का वर्तमान साहित्य हमारे पैरेडाइम्स को व्यापक बना सकता है और हमारी मानसिक आरी की धार को तेज़ कर सकता है, ख़ासकर तब जब हम पढ़ते समय पाँचवीं आदत का अभ्यास करें और पहले समझने की कोशिश करें। लेखक के पास कहने के लिये क्या है, अगर इसे सचमुच समझने से पहले ही हम शुरुआती मूल्यांकन कर लेते हैं और ख़ुद की आत्मकथा का प्रयोग करते हैं, तो हम पढ़ने के लाभों को सीमित कर देते हैं।

लिखना मानसिक आरी की धार तेज़ करने का एक और सशक्त तरीक़ा है। अपने विचारों, अनुभवों,

अंतर्दृष्टियों और सीखे हुए सबक़ों का जर्नल बनाने या डायरी लिखने से मानसिक स्पष्टता, सटीकता और संदर्भ में बढ़ोतरी होती है। अच्छे पत्र लिखना - घटनाओं के उथले स्तर के बजाय विचारों और भावनाओं के अधिक गहरे स्तर पर संप्रेषण करना - स्पष्ट रूप से सोचने, सटीकता से तर्क करने और प्रभावकारी ढंग से समझे जाने की हमारी योग्यता को बढ़ाता है।

व्यवस्थित करना और योजना बनाना दूसरी व तीसरी आदतों के साथ संबद्ध मानसिक नवीनीकरण के अन्य रूपों का प्रतिनिधित्व करता है। यह अंत को ध्यान में रखकर शुरू करना है और उस अंत को हासिल करने के लिये व्यवस्थित होने में मानसिक रूप से समर्थ बनना है। यह अंत को देखकर शुरू से ही अपने मस्तिष्क की कल्पना शक्ति और मानसिक चित्र बनाने की शक्ति का अभ्यास करना है। आप पूरी यात्रा को भले ही क़दमों के रूप में न देखें, परंतु आपको कम से कम उन्हें सिद्धांतों के रूप में तो देखना होगा।

यह कहा जाता है कि युद्ध सेनापति के तंबू में जीते जाते हैं। पहले तीन आयामों - शारीरिक, आध्यात्मिक और मानसिक - में आरी की धार तेज़ करना एक ऐसा अभ्यास है, जिसे मैं "दैनिक व्यक्तिगत विजय" कहता हूँ। और मैं आपको सुझाव देता हूँ कि आप हर दिन एक घंटे यह आसान अभ्यास करें - अपने पूरे जीवन में हर दिन एक घंटे।

एक घंटा बिताने का कोई और तरीक़ा नहीं है, जो मूल्य तथा परिणामों के संदर्भ में दैनिक व्यक्तिगत विजय से तुलना कर सके। यह आपके हर निर्णय, हर संबंध को प्रभावित करेगा। यह दिन के बाक़ी हर घंटे की गुणवत्ता और प्रभावकारिता को बहुत बढ़ा देगा, जिसमें आपकी नींद की गहराई तथा आराम शामिल है। यह दीर्घकालीन शारीरिक, आध्यात्मिक और मानसिक शक्ति को बढ़ायेगा, ताकि आप जीवन की मुश्किल चुनौतियों का सामना कर सकें।

फ़िलिप्स ब्रुक्स के शब्दों में:

> आने वाले वर्षों में किसी दिन आप किसी बड़े प्रलोभन से कुश्ती लड़ रहे होंगे या अपने जीवन की किसी भारी विपत्ति के तले काँप रहे होंगे। परंतु असली संघर्ष यहाँ है, अभी... **अभी** यह फ़ैसला किया जा रहा है कि आपके सबसे बड़े दुख या प्रलोभन के दिन आप बुरी तरह से हारेंगे या शानदार तरीक़े से जीतेंगे। निरंतर और नियमित लंबी प्रक्रिया के बिना चरित्र का निर्माण नहीं किया जा सकता।

सामाजिक/भावनात्मक आयाम

शारीरिक, आध्यात्मिक और मानसिक आयाम क़रीबी रूप से पहली, दूसरी और तीसरी आदतों से संबंधित हैं तथा व्यक्तिगत जीवनदृष्टि, लीडरशिप और मैनेजमेंट के सिद्धांतों पर केंद्रित हैं। दूसरी ओर, सामाजिक/भावनात्मक आयाम चौथी, पाँचवीं और छठी आदतों पर यानी पारस्परिक नेतृत्व, परानुभूतिपूर्ण संप्रेषण और रचनात्मक सहयोग के सिद्धांतों पर केंद्रित हैं।

हमारे जीवन के सामाजिक और भावनात्मक आयाम परस्पर जुड़े हैं, क्योंकि हमारा भावनात्मक जीवन पूरी तरह न भी हो, तो भी मूलत: दूसरों के साथ हमारे संबंधों में विकसित और प्रकट होता है।

हमारे सामाजिक/भावनात्मक आयाम के नवीनीकरण में उस तरह का समय नहीं लगता, जैसा दूसरे आयामों में लगता है। हम दूसरों के साथ अपने सामान्य रोज़मर्रा के सामान्य व्यवहार में इसे कर सकते हैं। परंतु इसमें निश्चित रूप से अभ्यास की ज़रूरत होती है। हमें ख़ुद के साथ ज़बर्दस्ती करना पड़ सकती है, क्योंकि हममें से बहुत से लोगों ने व्यक्तिगत विजय के स्तर और सार्वजनिक विजय की चौथी, पाँचवीं तथा छठी आदतों की योग्यताओं को हासिल नहीं किया है, जिनका हमारे समूचे व्यवहार में स्वाभाविक रूप से उतरना आवश्यक है।

मान लीजिये आप मेरी ज़िंदगी में एक प्रमुख व्यक्ति हैं। आप मेरे बॉस, मेरे अधीनस्थ, मेरे सहकर्मी, मेरे मित्र, मेरे पड़ोसी, मेरे जीवनसाथी, मेरे बच्चे या मेरे दूर के रिश्तेदार हो सकते हैं। आप कोई भी हो सकते हैं, जिसके साथ मैं व्यवहार करना चाहूँ या जिसके साथ व्यवहार करना ज़रूरी हो। मान लीजिये हमें मिलकर बात करने, काम करने, किसी मुश्किल मामले पर चर्चा करने, किसी उद्देश्य को हासिल करने या समस्या सुलझाने की ज़रूरत है। परंतु हम चीज़ों को अलग-अलग तरीक़ों से देखते हैं। हम अलग-अलग चश्मों से देखते हैं। आपको युवती दिखती है और मुझे बूढ़ी महिला।

ऐसी स्थिति में मैं चौथी आदत का अभ्यास करता हूँ। मैं आपके पास आकर कहता हूँ, "मैं देख सकता हूँ कि

हम इस स्थिति को अलग-अलग दृष्टिकोणों से देख रहे हैं। क्यों न हम इस बात पर सहमत हो जायें कि हम तब तक संप्रेषण करेंगे, जब तक कि हम कोई ऐसा समाधान न खोज लें, जिसके बारे में हम दोनों को अच्छा लगे? क्या आप ऐसा करना चाहेंगे?" ज़्यादातर लोग इस सवाल का जवाब हाँ में देंगे।

फिर मैं पाँचवीं आदत की ओर बढ़ता हूँ। "पहले मैं आपकी बात सुनता हूँ।" जवाब देने के इरादे से सुनने के बजाय मैं आपके पैरेडाइम को गहराई से और पूरी तरह से समझने के लिये परानुभूतिपूर्वक सुनता हूँ। जब मैं आपका दृष्टिकोण उतनी ही अच्छी तरह स्पष्ट कर सकता हूँ, जितना कि आप कर सकते हैं, तभी मैं आपको अपना दृष्टिकोण बताने पर ध्यान केंद्रित करता हूँ, ताकि आप भी मेरे दृष्टिकोण को अच्छी तरह समझ सकें।

दोनों पक्षों को ही अच्छा लगने वाला समाधान खोजने का संकल्प लेकर और एक-दूसरे के दृष्टिकोण की गहरी समझ के साथ हम छठी आदत की ओर बढ़ते हैं। हम अपनी मतभिन्नताओं को दूर करने और तीसरे विकल्प के समाधान खोजने के लिये मिलकर काम करते हैं, जो हम दोनों को ही अपने शुरुआती प्रस्तावों या सुझावों से बेहतर लग सकें।

चौथी, पाँचवीं और छठी आदतों में सफलता मूलत: तर्क का मामला नहीं है; यह मूलत: भावना का मामला है। यह हमारे व्यक्तिगत सुरक्षा के एहसास से गहराई से जुड़ा हुआ है।

अगर हमारी व्यक्तिगत सुरक्षा हमारे अंदर के स्रोतों से आती है, तो हममें सार्वजनिक विजय की आदतों का अभ्यास करने की शक्ति होती है। परंतु अगर हम बौद्धिक रूप से समृद्ध होने के बावज़ूद भावनात्मक रूप से असुरक्षित हों, तो जीवन के महत्वपूर्ण मुद्दों पर हमसे भिन्न सोच रखने वाले लोगों के साथ चौथी, पाँचवीं और छठी आदतों का प्रयोग करना डराने वाला काम हो सकता है।

आंतरिक सुरक्षा कहाँ से आती है? यह इससे नहीं आती कि दूसरे लोग हमारे बारे में क्या सोचते हैं या वे हमारे साथ कैसा व्यवहार करते हैं। यह उन स्क्रिप्ट्स से नहीं आती, जो हमें थमाई गई हैं। यह हमारी परिस्थितियों या पद से भी नहीं आती।

यह हमारे भीतर से आती है। यह हमारे अपने दिल और दिमाग़ की गहराई में स्थित त्रुटिहीन पैरेडाइम्स और सही सिद्धांतों से आती है। यह अंदर और बाहर की एकरूपता से आती है, यह अखंडता का जीवन जीने से आती है, जिसमें हमारी दैनिक आदतें हमारे गहनतम जीवनमूल्यों को प्रतिबिंबित करती हैं।

मेरा विश्वास है कि अखंडता का जीवन आत्मसम्मान का सबसे मूल स्रोत है। मैं उस लोकप्रिय सफलता साहित्य से सहमत नहीं हूँ, जो कहता है कि आत्मसम्मान मूलत: मानसिकता या नज़रिये का मामला है और आप ख़ुद को मनोवैज्ञानिक रूप से प्रोत्साहित करके मानसिक शांति पा सकते हैं।

मानसिक शांति सिर्फ़ तभी मिलती है, जब आपका जीवन सच्चे सिद्धांतों और जीवनमूल्यों के तालमेल में हो। इसके अलावा किसी दूसरे तरीक़े से मानसिक शांति नहीं पाई जा सकती।

आंतरिक सुरक्षा प्रभावकारी परस्पर-निर्भर तरीक़े से जीने के परिणामस्वरूप भी मिलती है। इस ज्ञान से सुरक्षा मिलती है कि जीत/जीत समाधानों का अस्तित्व होता है, कि जीवन हमेशा "या तो यह/या फिर वह" नहीं होता और लगभग हमेशा पारस्परिक लाभ के तीसरे विकल्प मौज़ूद होते हैं। इस ज्ञान से सुरक्षा मिलती है कि आप ख़ुद के संदर्भ-मानदंड का त्याग किये बिना उससे बाहर क़दम रख सकते हैं और दूसरे व्यक्ति को सचमुच गहराई से समझ सकते हैं। सुरक्षा तब मिलती है, जब आप ईमानदारी से, रचनात्मक तरीक़े से और सहयोगपूर्ण ढंग से दूसरे लोगों से व्यवहार करते हैं और इन परस्पर-निर्भर आदतों का वास्तव में अनुभव करते हैं।

आंतरिक सुरक्षा सेवा से और सार्थक ढंग से दूसरों की मदद करने से भी मिलती है। इसका एक महत्वपूर्ण स्रोत आपका काम है, जब आप ख़ुद को योगदान देने वाले और रचनात्मक रूप में देखते हैं, सचमुच फ़र्क़ पैदा करने वाले के रूप में। एक और स्रोत गुप्त सेवा है - कोई भी इसके बारे में नहीं जानता और यह ज़रूरी नहीं है कि भविष्य में भी किसी को इसकी जानकारी हो। हम इस बात की चिंता नहीं करते हैं; हमारी मूल चिंता दूसरों के जीवन को सुखमय बनाना है। हमारा उद्देश्य प्रतिष्ठा प्राप्त करना नहीं, बल्कि प्रभाव डालना है।

विक्टर फ़्रैंकल ने जीवन में ऐसे अर्थ और उद्देश्य की आवश्यकता पर ध्यान केंद्रित किया है, जो हमारे जीवन से बड़े हों और हमारे भीतर की सर्वश्रेष्ठ ऊर्जाओं का दोहन करें। स्वर्गीय डॉ. हैंस सेल्ये तनाव पर अपने अत्यंत महत्वपूर्ण शोध में मूल रूप से कहते हैं कि एक लंबा, स्वस्थ तथा सुखी जीवन योगदान देने और सार्थक योजनाओं में भाग लेने का परिणाम होता है, जो व्यक्तिगत रूप से रोमांचक हों, जो दूसरों के जीवन में योगदान दें तथा उन्हें लाभ पहुँचायें। उनका नीतिशास्त्र था, "अपने पड़ोसी का प्रेम अर्जित करो।"

जॉर्ज बर्नार्ड शॉ के शब्दों में,

> जीवन में सच्चा सुख यह है कि आप ऐसे उद्देश्य के लिये प्रयुक्त हों, जिसे आप शक्तिशाली मानते हैं। यही प्रकृति की सच्ची शक्ति है। शक्ति इस बात में नहीं है कि आप दुखों और शिकायतों का आवेशपूर्ण स्वार्थी ढेला बन जायें और इस बात का रोना रोते रहें कि दुनिया आपको सुखी बनाने के लिये एकजुट नहीं हो रही है। मेरा मानना है कि मेरा जीवन पूरे समाज का है और जब तक मैं इसे जी रहा हूँ, तब तक यह मेरा सौभाग्य है कि मैं समाज के लिये जो भी कर सकता हूँ, करूँ। मैं चाहता हूँ कि मेरी मृत्यु तक मेरा पूरा उपयोग हो। मैं जितनी कड़ी मेहनत करता हूँ, मैं उतना ही अधिक जीता हूँ। मैं जीवन में उसी की ख़ातिर ख़ुशी मनाता हूँ। जीवन मेरे लिये कोई छोटी सी मोमबत्ती नहीं है। यह एक तरह की भव्य मशाल है, जिसे मैं इस पल थामे हुए हूँ और भावी पीढ़ियों को सौंपने से पहले मैं इसे यथासंभव अधिक तेज़ी से चमकाना चाहता हूँ।

एन. एल्डन टैनर ने कहा है, “सेवा वह किराया है, जो हम इस धरती पर जीने के सौभाग्य के लिये चुकाते हैं।” और सेवा करने के बहुत सारे तरीक़े हैं। इससे कोई फ़र्क़ नहीं पड़ता कि हम किसी चर्च या सेवा संस्थान से संबद्ध हैं या नहीं, या हमारे पास सार्थक सेवा का अवसर उपलब्ध कराने वाला कोई काम है या नहीं। ऐसा कोई दिन नहीं होता, जिसमें हम बिना शर्त प्रेम के डिपॉज़िट करके किसी दूसरे व्यक्ति की सेवा न कर सकें।

दूसरों की स्क्रिप्ट लिखना

ज़्यादातर लोग सामाजिक दर्पण का परिणाम हैं। उनकी स्क्रिप्ट उनके आसपास के लोगों की राय, अनुभूतियों और पैरेडाइम्स से लिखी जाती है। परस्पर-निर्भर व्यक्ति के रूप में आप और मैं उस पैरेडाइम से आते हैं, जिसमें यह एहसास शामिल होता है कि हम सामाजिक दर्पण का हिस्सा हैं।

हम दूसरों को उनका स्पष्ट और अविकृत प्रतिबिंब देने का चुनाव कर सकते हैं। हम उनके प्रोएक्टिव स्वभाव को बढ़ावा दे सकते हैं और उनके साथ ज़िम्मेदार व्यक्तियों की तरह व्यवहार कर सकते हैं। उन्हें सिद्धांत-केंद्रित, मूल्य-आधारित, आत्मनिर्भर और महत्वपूर्ण व्यक्तियों के रूप में स्क्रिप्ट करने में हम उनकी मदद कर सकते हैं। और प्रचुरता की मानसिकता होने से हमें यह एहसास होता है कि दूसरों को सकारात्मक प्रतिबिंब देने से हमारा कुछ घटता या बिगड़ता नहीं है। इससे हमारी वृद्धि ही होती है, क्योंकि यह अन्य प्रोएक्टिव लोगों के साथ प्रभावकारी व्यवहार के अवसर बढ़ाता है।

शायद किसी समय आपके जीवन में किसी ने आप में तब विश्वास दिखाया हो, जब आपको स्वयं पर विश्वास नहीं था। उन्होंने आपकी स्क्रिप्ट लिखी थी। क्या उससे आपके जीवन में फ़र्क़ पड़ा?

क्या होगा, अगर आप दूसरे लोगों की सकारात्मक स्क्रिप्ट लिखें और उन्हें समर्थन दें? जब वे सामाजिक दर्पण द्वारा निर्देशित होकर नीचे की तरफ़ के रास्ते पर जा रहे हों, तो आप उन्हें ऊपर की तरफ़ के रास्ते पर जाने के लिये प्रेरित करते हैं, क्योंकि आपको उनमें विश्वास होता है। आप उनकी बात सुनते हैं और उनके साथ परानुभूति दर्शाते हैं। आप उन्हें ज़िम्मेदारी से मुक्त नहीं करते, बल्कि आप उन्हें प्रोएक्टिव बनने के लिये प्रोत्साहित करते हैं।

शायद आप मैन ऑफ़ ला मैंचा नाम की संगीत नाटिका से परिचित होंगे। यह एक मध्ययुगीन सामंत (knight) की सुंदर कहानी है, जो एक वेश्या के संपर्क में आता है। इस पतित महिला के जीवन में जितने भी लोग हैं, वे सब उसकी वर्तमान जीवनशैली का समर्थन कर रहे हैं।

परंतु यह कवि सामंत उसमें कुछ और देखता है, जो बहुत ख़ूबसूरत तथा प्यारा है। वह उसके गुण देखता है और दृढ़ता से उन्हें प्रोत्साहित करता है - बार-बार। वह उसे एक नया नाम देता है - डल्सीनिया - नये पैरेडाइम से जुड़ा हुआ एक नया नाम।

पहले तो वह इसे पूरी तरह अस्वीकार करती है, क्योंकि उसकी पुरानी स्क्रिप्ट्स बहुत शक्तिशाली हैं। वह उसे कपोलकल्पना करने वाला सिरफ़िरा मान लेती है, जिसका दिमाग़ चल गया है। परंतु वह निरंतर प्रयास करता है। वह बिना शर्त के प्रेम के लगातार डिपॉज़िट करता है और धीरे-धीरे यह उस महिला की स्क्रिप्ट के भीतर प्रवेश कर जाता है। यह उसके सच्चे स्वभाव और उसकी आत्मा की गहराई में उतर जाता है और वह प्रतिक्रिया करना शुरू करती है। धीरे-धीरे वह अपनी जीवनशैली बदलना शुरू करती है। वह इसमें विश्वास करती है और अपने नये

पैरेडाइम के अनुरूप काम करने लगती है, जिससे उसके जीवन के बाक़ी लोगों को शुरुआत में निराशा होती है।

बाद में जब वह फिर से अपने पुराने पैरेडाइम में लौटने लगती है, तो वह सामंत उसे अपनी मृत्युशैया पर बुलाता है और एक सुंदर गीत गाता है, “द इम्पॉसिबल ड्रीम” (असंभव सपना)। वह उसकी आँखों में झाँकता है और फुसफुसाता है, “यह कभी मत भूलना कि तुम डल्सीनिया हो।”

अपने आप पूरी होने वाली भविष्यवाणियों के क्षेत्र में एक बेहतरीन घटना इंग्लैंड के एक कम्प्यूटर की है, जिसकी दुर्घटनावश ग़लत प्रोग्रामिंग हो गई थी। शैक्षणिक संदर्भ में इसने “बुद्धिमान” बच्चों को “मूर्ख” और “मूर्ख” बच्चों को “बुद्धिमान” घोषित कर दिया। और यह कम्प्यूटर रिपोर्ट प्राथमिक मानदंड बन गई, जिसके आधार पर शिक्षकों ने वर्ष के शुरू में अपने विद्यार्थियों के बारे में पैरेडाइम्स बनाये।

जब प्रशासन को साढ़े पाँच महीने बाद अंतत: ग़लती का पता चला, तो उन्होंने बच्चों का दुबारा टेस्ट लेने का निर्णय लिया। किसी को भी नहीं बताया गया कि किस तरह की ग़लती हुई थी। टेस्ट के परिणाम आश्चर्यजनक थे। जो बच्चे समझदार थे, परंतु जिन्हें “मूर्ख” घोषित कर दिया गया था, उनका आई.क्यू. कम हो गया था। उन्हें मानसिक रूप से सीमित, असहयोगी और सीखने में अक्षम माना गया था। उनसे ऐसा ही व्यवहार किया गया था। टीचर्स के पैरेडाइम्स अपने आप पूरी होने वाली भविष्यवाणी बन गये थे।

परंतु जिन “मूर्ख” बच्चों को “बुद्धिमान” माना गया था, उनके अंक बहुत बढ़ गये थे। शिक्षकों ने उनसे ऐसा व्यवहार किया था, मानो वे बहुत बुद्धिमान हों। इसलिये शिक्षकों की ऊर्जा, आशा, आशावाद और रोमांच ने बच्चों में उच्च व्यक्तिगत आशाओं तथा महत्व का संचार किया।

इन शिक्षकों से पूछा गया कि सत्र के शुरुआती सप्ताहों में उन्हें कैसा महसूस हुआ था। उन्होंने जवाब दिया, “किसी कारणवश हमारे तरीक़े काम नहीं कर रहे थे। इसलिये हमें अपने तरीक़े बदलने पड़े।” उन्हें यह बताया गया था कि बच्चे बुद्धिमान थे। इसलिये अगर सही परिणाम नहीं मिल रहे थे, तो शिक्षकों ने सोचा कि शिक्षा देने के तरीक़ों में गड़बड़ होना चाहिये। इसलिये उन्होंने अपने तरीक़ों पर मेहनत की। वे प्रोएक्टिव बने; उन्होंने अपने प्रभाव के वृत्त में काम किया। सीखने वालों की स्पष्ट दिखने वाली अक्षमता और कुछ नहीं, बल्कि कमोबेश शिक्षक के लचीलेपन का अभाव था।

हम दूसरों को उनके बारे में कौन सा प्रतिबिंब देते हैं? और वह प्रतिबिंब उनके जीवन को कितना प्रभावित करता है? हमारे पास बहुत कुछ है, जिसका निवेश हम दूसरे लोगों के भावनात्मक बैंक अकाउंट्स में कर सकते हैं। लोगों को हम छुपी क्षमता के संदर्भ में जितना अधिक देख सकते हैं, हम उनके साथ स्मृति के बजाय कल्पना का उतना ही प्रयोग कर सकते हैं - अपने जीवनसाथी के साथ, अपने बच्चों के साथ, अपने सहयोगियों या कर्मचारियों के साथ। हम उन पर लेबल लगाने से इंकार कर सकते हैं। जब भी हम उनके साथ होते हैं, हम हर बार उन्हें नये तरीक़ों से “देख” सकते हैं। हम ऐसे आत्मनिर्भर और संतुष्ट व्यक्ति बनने में उनकी मदद कर सकते हैं, जो दूसरों के साथ संतुष्टिदायक, समृद्ध और सफल गहरे संबंध बनाने में सक्षम हों।

गेटे ने सिखाया था, “अगर आप किसी व्यक्ति से इस तरह व्यवहार करें जैसा वह है, तो वह जैसा है वैसा ही रहेगा। परंतु अगर आप किसी व्यक्ति से इस तरह व्यवहार करें, जैसा वह हो सकता है और उसे होना चाहिये, तो वह वैसा ही बन जायेगा जैसा वह हो सकता है और उसे होना चाहिये।”

नवीनीकरण में संतुलन

आत्म-नवीनीकरण की प्रक्रिया में हमारे स्वभाव के चारों आयामों में संतुलित नवीनीकरण शामिल होना चाहिये। ये चार आयाम हैं: शारीरिक, आध्यात्मिक, मानसिक और सामाजिक/भावनात्मक।

हालाँकि हर आयाम का नवीनीकरण महत्वपूर्ण है, परंतु यह सिर्फ़ तभी सर्वोच्च रूप में प्रभावकारी बनता है, जब हम बुद्धिमत्तापूर्ण और संतुलित तरीक़े से चारों आयामों में व्यवहार करते हैं। किसी भी एक क्षेत्र की उपेक्षा करने से बाक़ी सब पर नकारात्मक प्रभाव पड़ता है।

मैंने इसे संगठनों और व्यक्तियों दोनों के बारे में सही पाया है। किसी संगठन में शारीरिक आयाम आर्थिक संदर्भ में व्यक्त होता है। मानसिक या मनोवैज्ञानिक आयाम योग्यता को पहचानने, उसे विकसित करने और उसका प्रयोग करने से संबंधित है। सामाजिक/भावनात्मक आयाम का सरोकार मानवीय संबंध से होता है, यानी लोगों के साथ कैसा व्यवहार किया जाता है। और आध्यात्मिक आयाम उद्देश्य या योगदान और संगठनात्मक अखंडता के

द्वारा अर्थ खोजने से संबंधित है।

जब कोई संगठन इनमें से किसी एक या एक से अधिक क्षेत्रों की उपेक्षा करता है, तो इसका पूरे संगठन पर नकारात्मक प्रभाव पड़ता है। जिस रचनात्मक ऊर्जा के परिणामस्वरूप ज़बर्दस्त सकारात्मक सिनर्जी उत्पन्न हो सकती थी, उसका प्रयोग संगठन के विरुद्ध संघर्ष करने में हो सकता है और यह विकास तथा उत्पादकता को अवरुद्ध करने वाली शक्ति बन सकती है।

मैंने ऐसे भी संगठन देखे हैं, जिनका इकलौता उद्देश्य आर्थिक यानी धन कमाना होता है। वे आम तौर पर इस उद्देश्य का प्रचार नहीं करते और कई बार किसी दूसरी चीज़ का प्रचार करते हैं। परंतु उनके दिल में इकलौती इच्छा धन कमाने की होती है।

जब भी मैं यह देखता हूँ, तो मुझे उस संगठन की संस्कृति में बहुत सी नकारात्मक सिनर्जी भी नज़र आती है, जिससे कई अप्रिय चीज़ें पैदा हो जाती हैं, जैसे विभागों में प्रतिस्पर्धा, रक्षात्मक संप्रेषण, जोड़-तोड़ और दिमाग़ी चालाकियाँ व रणनीतियाँ। बिना धन कमाये हम प्रभावकारिता से समृद्ध नहीं बन सकते, परंतु यह संगठन के अस्तित्व का पर्याप्त कारण नहीं है। हम बिना खाये ज़िंदा नहीं रह सकते, परंतु हम खाने के लिये ज़िंदा नहीं रहते हैं।

दूसरी ओर मैंने ऐसे संगठन भी देखे हैं, जो लगभग पूरी तरह सामाजिक/भावनात्मक आयाम पर केंद्रित रहते हैं। एक तरह से वे सामाजिक प्रयोग हैं और उनके जीवनमूल्य के तंत्र में कोई आर्थिक मापदंड नहीं होता। उनके पास अपनी प्रभावकारिता को नापने का कोई पैमाना नहीं होता। इसके परिणामस्वरूप वे हर क़िस्म की निपुणता गँवा देते हैं और अंतत: बाज़ार में अपनी उपयोगिता को भी।

मैंने ऐसे बहुत से संगठन देखे हैं, जो इनमें से तीन आयामों तक विकसित कर लेते हैं - उनके पास सेवा के अच्छे मापदंड हो सकते हैं, अच्छे आर्थिक मापदंड हो सकते हैं और मानवीय संबंध के अच्छे मापदंड हो सकते हैं, परंतु वे दरअसल लोगों की योग्यता को पहचानने, उसका विकास करने, उसका उपयोग करने और उसे सम्मान देने के प्रति संकल्पवान नहीं होते। और अगर ये मनोवैज्ञानिक बल नहीं हैं, तो लीडरशिप की शैली उदार निरंकुशता बनकर रह जायेगी। परिणामस्वरूप उनकी संस्कृति में हमें बहुत सी गहरी, दीर्घकालीन और सांस्कृतिक समस्याओं के प्रतिबिंब दिखाई देते हैं, जैसे सामूहिक प्रतिरोध, विरोध, बहुत से कर्मचारियों का नौकरी छोड़कर जाना।

संगठन हो या व्यक्ति, प्रभावकारिता के लिये चारों आयामों के बुद्धिमत्तापूर्ण और संतुलित विकास व नवीनीकरण की आवश्यकता होती है। जिस भी आयाम की उपेक्षा की जाती है, वह नकारात्मक शक्ति क्षेत्र प्रतिरोध उत्पन्न करता है, जो प्रभावकारिता और विकास के विरोध में होता है। जो संगठन और व्यक्ति अपने मिशन स्टेटमेंट में चारों आयामों को मान्यता देते हैं, वे संतुलित नवीनीकरण का एक शक्तिशाली ढाँचा प्रदान करते हैं।

सतत सुधार की यह प्रक्रिया पूर्ण गुणवत्ता आंदोलन (Total Quality Movement) की पहचान है और जापान के आर्थिक उदय की कुंजी है।

नवीनीकरण में सिनर्जी

संतुलित नवीनीकरण पूर्णत: सिनर्जिस्टिक होता है। किसी भी आयाम में अपनी आरी की धार को तेज़ करने के लिये किये गये कामों का दूसरे आयामों पर सकारात्मक प्रभाव पड़ता है, क्योंकि सभी आयाम आपस में गहराई से जुड़े हैं। आपका शारीरिक स्वास्थ्य आपके मानसिक स्वास्थ्य को प्रभावित करता है। आपकी आध्यात्मिक शक्ति आपकी सामाजिक/भावनात्मक शक्ति को प्रभावित करती है। जैसे ही आप किसी आयाम में सुधार करते हैं, अन्य आयामों में भी आपकी कुशलता बढ़ जाती है।

अति प्रभावकारी लोगों की सात आदतें इन आयामों के बीच अधिकतम सिनर्जी उत्पन्न करती हैं। किसी भी आयाम में नवीनीकरण इन सात आदतों में कम से कम किसी एक आदत में जीने की आपकी योग्यता को बढ़ा देता है। और हालाँकि ये आदतें सिलसिलेवार हैं, परंतु सिनर्जी के सिद्धांत के अनुसार एक आदत में सुधार बाक़ी आदतों पर अमल करने की आपकी योग्यता को बढ़ा देता है।

आप जितने अधिक प्रोएक्टिव होते हैं (पहली आदत), उतने ही अधिक प्रभावकारी ढंग से आप अपने जीवन में व्यक्तिगत लीडरशिप (दूसरी आदत) और मैनेजमेंट का (तीसरी आदत) अभ्यास कर सकते हैं। आप अपने जीवन का प्रबंधन जितने प्रभावकारी ढंग से करते हैं (तीसरी आदत), आप क्वाड्रैन्ट II की नवीनीकरण की गतिविधियों को उतना ही अधिक कर सकते हैं (सातवीं आदत)। आप पहले समझने की जितनी अधिक कोशिश करते हैं (पाँचवीं आदत), उतने ही अधिक प्रभावकारी ढंग से आप सिनर्जिस्टिक जीत/जीत समाधानों की दिशा में जा

सकते हैं (चौथी और छठी आदतें)। आप आत्मनिर्भरता की ओर ले जाने वाली किसी भी आदत (पहली, दूसरी, तीसरी आदतें) में जितना अधिक सुधार करेंगे, परस्पर-निर्भर स्थितियों (चौथी, पाँचवीं, छठी आदतें) में आप उतने ही अधिक प्रभावकारी होंगे। और नवीनीकरण (सातवीं आदत) सभी आदतों के नवीनीकरण की प्रक्रिया है।

जब आप अपने शारीरिक आयाम का नवीनीकरण करते हैं, तो आप अपनी व्यक्तिगत जीवनदृष्टि को प्रबल करते हैं (पहली आदत)। आप अपनी आत्म-जागरूकता और आत्मनिर्भर इच्छा के पैरेडाइम को मज़बूत बनाते हैं। आप यह जान जाते हैं कि ख़ुद पर कार्य करवाने के बजाय आप कार्य करने के लिये स्वतंत्र हैं और किसी भी उद्दीपन पर अपनी प्रतिक्रिया का चुनाव करने के लिये स्वतंत्र हैं। यह शायद शारीरिक अभ्यास का सबसे बड़ा लाभ है। प्रत्येक दैनिक व्यक्तिगत विजय आपके व्यक्तिगत सुरक्षा अकाउंट में डिपॉज़िट करती है।

जब आप अपने आध्यात्मिक आयाम का नवीनीकरण करते हैं, तो आप अपनी व्यक्तिगत लीडरशिप (दूसरी आदत) को प्रबल बनाते हैं। आप अपनी स्मृति के बजाय अपनी कल्पना तथा विवेक के अनुसार जीने की योग्यता को बढ़ा लेते हैं। आप अपने गहनतम पैरेडाइम्स और जीवनमूल्यों को गहराई से समझने लगते हैं, अपने भीतर सही सिद्धांतों का केंद्र बना लेते हैं, जीवन में अपने अनूठे उद्देश्य को परिभाषित कर लेते हैं, सही सिद्धांतों के सामंजस्य में जीने के लिये अपनी स्क्रिप्ट दुबारा लिखते हैं और शक्ति के अपने व्यक्तिगत स्रोतों का विकास करते हैं। आध्यात्मिक नवीनीकरण में आप समृद्ध व्यक्तिगत जीवन का निर्माण करते हैं, जो आपके व्यक्तिगत सुरक्षा अकाउंट में ज़बर्दस्त डिपॉज़िट करता है।

जब आप अपने मानसिक आयाम का नवीनीकरण करते हैं, तो आप अपने व्यक्तिगत मैनेजमेंट (तीसरी आदत) को प्रबल बनाते हैं। जब आप योजना बनाते हैं, तो आप अपने मस्तिष्क को विवश करते हैं कि वह उच्च प्रभाव वाले क्वाड्रैन्ट II की गतिविधियों तथा प्राथमिकता वाले लक्ष्यों और गतिविधियों को पहचाने, ताकि आप अपने समय व ऊर्जा का अधिकतम प्रयोग कर सकें और अपनी प्राथमिकताओं के इर्द-गिर्द अपनी गतिविधियों को व्यवस्थित तथा क्रियान्वित कर सकें। जैसे-जैसे आप इस निरंतर चलने वाली शिक्षा में आगे जाते हैं, आप अपने ज्ञान के आधार और अपने विकल्पों को बढ़ा लेते हैं। आपकी आर्थिक सुरक्षा आपकी नौकरी में निहित नहीं होती; यह आपकी उत्पादन क्षमता - सोचने, सीखने, सृजन करने, अनुकूलन करने - में निहित होती है। यह सच्ची आर्थिक आत्मनिर्भरता है। इसका अर्थ धनी होना नहीं होता; बल्कि धन कमाने की शक्ति रखना होता है। यह अंतर्निहित है।

दैनिक व्यक्तिगत विजय - शारीरिक, आध्यात्मिक और मानसिक आयामों के नवीनीकरण में हर दिन कम से कम एक घंटे लगाना - सात आदतों के विकास की कुंजी है और यह पूरी तरह से आपके प्रभाव के वृत्त में है। यह क्वाड्रैन्ट II पर केंद्रित समय है, जो इन आदतों को आपके जीवन में पूरी तरह उतारने और सिद्धांत-केंद्रित बनने के लिये आवश्यक है।

यह दैनिक सार्वजनिक विजय की नींव भी है। यह सामाजिक/भावनात्मक आयाम में आरी की धार तेज़ करने के लिये आवश्यक आंतरिक सुरक्षा का स्रोत है। इससे आपको व्यक्तिगत शक्ति मिलती है कि आप परस्पर-निर्भर स्थितियों में अपने प्रभाव के वृत्त पर ध्यान केंद्रित कर सकें, प्रचुर मानसिकता के पैरेडाइम से दूसरों की ओर देख सकें, उनकी मतभिन्नताओं को सचमुच महत्व दे सकें और उनकी सफलताओं पर ख़ुश हो सकें। यह आपको वास्तविक समझ और सिनर्जिस्टिक जीत/जीत समाधानों के लिये काम करने और परस्पर-निर्भर वास्तविकता में चौथी, पाँचवीं तथा छठी आदतों के अभ्यास के लिये नींव प्रदान करता है।

ऊर्ध्वमुखी चक्र

नवीनीकरण सिद्धांत भी है और प्रक्रिया भी। यह हमें विकास तथा परिवर्तन के ऊर्ध्वमुखी चक्र में ऊपर उठने और लगातार सुधार करने की शक्ति प्रदान करता है।

इस चक्र में सार्थक और निरंतर प्रगति के लिये हमें नवीनीकरण के एक अन्य पहलू पर विचार करने की ज़रूरत है - हमारा विवेक या अंतरात्मा। यह उस अनूठी मानवीय प्रतिभा से संबंधित है, जो इस ऊर्ध्वमुखी गति को संचालित करती है। मैडम डे स्टेल के शब्दों में, "अंतरात्मा की आवाज़ इतनी धीमी है कि इसे दबाना आसान है: परंतु यह इतनी स्पष्ट भी होती है कि इसे पहचानने में ग़लती करना असंभव है।"

विवेक वह प्रतिभा है, जो यह भाँप लेती है कि हम सही सिद्धांतों के अनुरूप चल रहे हैं या नहीं और जब यह सही स्थिति में होती है, तो यह हमें उनकी तरफ़ ऊपर उठाती है।

जिस तरह शारीरिक और मांसपेशीय शिक्षा उत्कृष्ट खिलाड़ी के लिये अनिवार्य है, जिस तरह मस्तिष्क की

शिक्षा कुशाग्र विद्यार्थी के लिये अनिवार्य है, उसी तरह विवेक की शिक्षा सच्चे प्रोएक्टिव और अति प्रभावकारी व्यक्ति के लिये अनिवार्य है। बहरहाल, विवेक के शिक्षण और प्रशिक्षण में बहुत अधिक एकाग्रता, बहुत अधिक संतुलित अनुशासन तथा बहुत अधिक सतत ईमानदार जीवन की आवश्यकता होती है। इसमें नियमित रूप से प्रेरक साहित्य पढ़ना, उत्तम विचार सोचना और सबसे बढ़कर, उस धीमी आवाज़ के सामंजस्य में जीना शामिल है।

जिस तरह व्यायाम का अभाव और फ़ास्ट फ़ूड किसी खिलाड़ी की शारीरिक क्षमता को बर्बाद कर सकता है, उसी तरह घटिया, अश्लील या पोर्नोग्राफ़िक चीज़ें एक आंतरिक अंधकार उत्पन्न कर सकती हैं, जो हमारी उच्चतर अनुभूतियों को सुन्न कर देता है। "क्या सही है और क्या ग़लत है?" की प्राकृतिक या दैवी विवेक की आवाज़ के स्थान पर यह सामाजिक विवेक आ जाता है, "क्या मैं पकड़ा जाऊँगा?"

डैग हैमर्सकोल्ड के शब्दों में,

> पशु बने बिना आप अपने भीतर के पशु के साथ नहीं खेल सकते, सच के अधिकार को ज़ब्त किये बिना झूठ के साथ नहीं खेल सकते और अपने मस्तिष्क की संवेदनशीलता को खोये बिना क्रूरता के साथ नहीं खेल सकते। जो व्यक्ति अपने बगीचे को साफ़-सुथरा रखना चाहता है, वह खरपतवार के लिये किसी क्यारी को सुरक्षित नहीं रखता।

एक बार जब हम आत्म-जागरूक हो जाते हैं, तो हमें उन उद्देश्यों और सिद्धांतों को चुनना होगा, जिनके अनुरूप हम जियेंगे। वरना निर्वात (vacuum) भर जायेगा और हम अपनी आत्म-जागरूकता खोकर रेंगने वाले जानवरों की तरह हो जायेंगे, जो मूलत: सिर्फ़ ज़िंदा रहने और संतति उत्पन्न करने के लिये जीते हैं। जो लोग उस स्तर पर होते हैं, वे जी नहीं रहे हैं, उन्हें "जिया जा रहा" है। वे सिर्फ़ प्रतिक्रिया कर रहे हैं, क्योंकि वे उन अनूठी प्रतिभाओं के बारे में नहीं जानते, जो उनके भीतर निष्क्रिय और अविकसित पड़ी हैं।

और उन्हें विकसित करने का कोई शॉर्टकट नहीं है। फ़सल का नियम हमेशा काम करता है; हम हमेशा वही काटेंगे जो हमने बोया है - न उससे ज़्यादा, न उससे कम। न्याय का नियम अपरिवर्तनीय है और हम ख़ुद को सही सिद्धांतों के जितने क़रीब रखेंगे, इस बारे में हमारा निर्णय उतना ही बेहतर होगा कि संसार किस तरह चलता है और हमारे पैरेडाइम्स यानी क्षेत्र के नक़्शे उतने ही अधिक त्रुटिहीन होंगे।

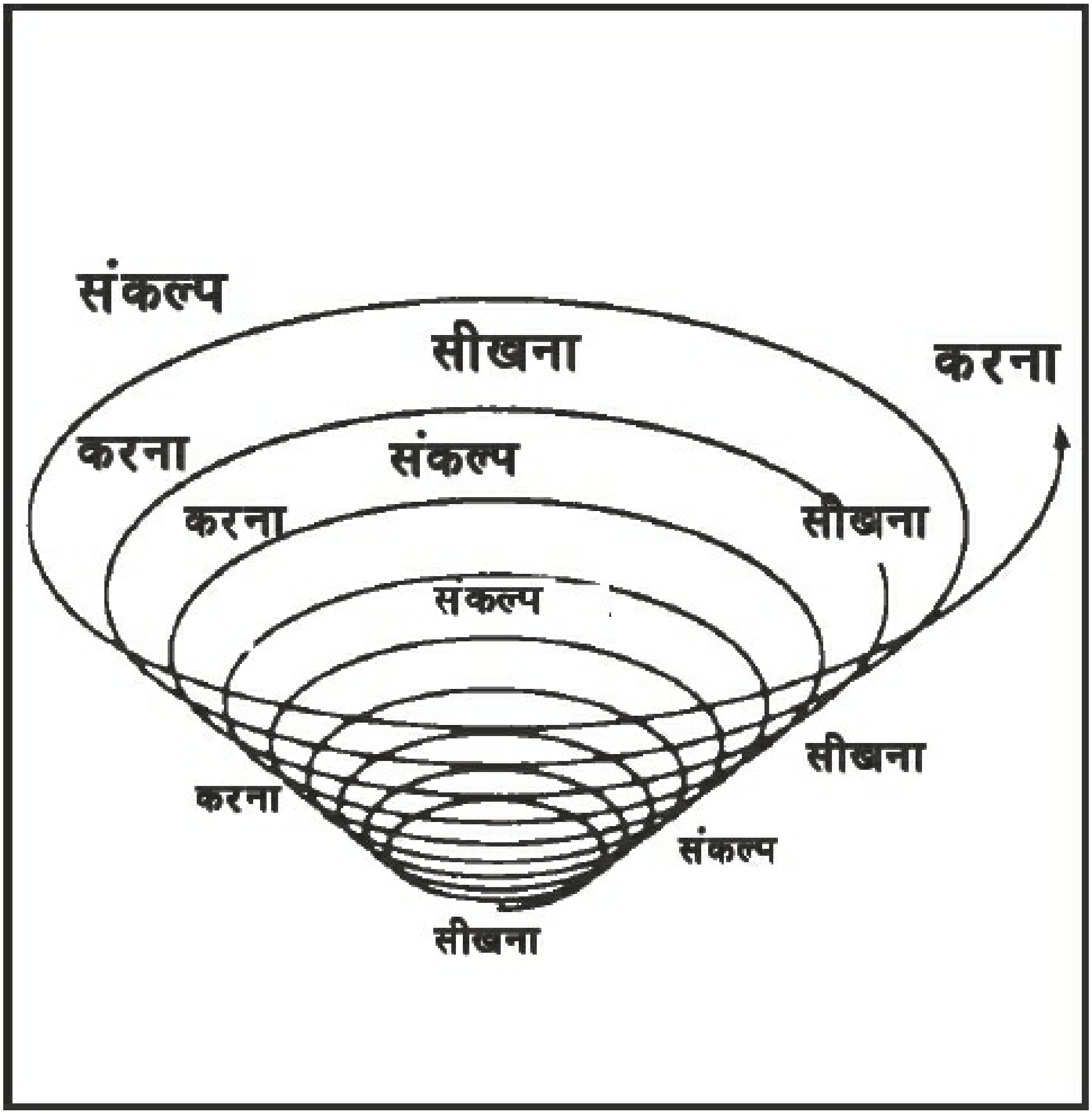
मेरा मानना है कि जैसे-जैसे हम इस ऊर्ध्वमुखी चक्र पर आगे बढ़ते हैं, हमें अपने विवेक को शिक्षित करने और इसके आदेशों का पालन करने के माध्यम से नवीनीकरण की प्रक्रिया में ज़्यादा मेहनत करना होगी। लगातार शिक्षित हो रहा विवेक हमें व्यक्तिगत स्वतंत्रता, सुरक्षा, बुद्धिमानी और शक्ति की राह पर आगे की तरफ़ ले जायेगा।

ऊर्ध्वमुखी चक्र में ऊपर जाने के लिये हमें अधिक उच्च स्तरों पर **सीखने, संकल्प लेने** और **करने** की ज़रूरत हाती है। अगर हम यह सोचते हैं कि इनमें से कोई एक ही पर्याप्त है, तो हम ख़ुद को धोखा देते हैं। प्रगति करते रहने के लिये हमें सीखना, संकल्प लेना और करना होगा - सीखना, संकल्प लेना और करना होगा - और दुबारा सीखना, संकल्प लेना तथा करना होगा।

अमल में लाने के सुझाव:

1. उन गतिविधियों की सूची बनायें, जो आपको अच्छी शारीरिक स्थिति में रखने में मदद करें, जो आपकी जीवनशैली में सही बैठें और जिनका आप लंबे समय तक आनंद ले सकें।
2. इन गतिविधियों में से किसी एक को चुनें और उसे अगले सप्ताह की सूची में अपने व्यक्तिगत भूमिका क्षेत्र में लक्ष्य के रूप में लिख लें। सप्ताह के अंत में अपने किये गये काम का मूल्यांकन करें। अगर आप अपने लक्ष्य तक नहीं पहुँच पाये, तो क्या इसका कारण यह था कि आपने इसे किसी सचमुच उच्चतर जीवनमूल्य के अधीन रख दिया था? या फिर आप अपने जीवनमूल्यों के प्रति अखंडता से काम करने में असफल रहे?
3. अपने आध्यात्मिक और मानसिक आयामों में नवीनीकरण करने वाली गतिविधियों की भी इसी तरह की सूची बनायें। अपने सामाजिक-भावनात्मक क्षेत्र में उन संबंधों की सूची बनायें, जिन्हें आप सुधारना चाहते हों या उन विशिष्ट परिस्थितियों की, जिनमें सार्वजनिक विजय अधिक प्रभावकारिता प्रदान करेगी। हर क्षेत्र में एक गतिविधि को चुन लें और उसे सप्ताह के लक्ष्य के रूप में सूची में लिख लें। अमल करें और मूल्यांकन करें।

4. हर सप्ताह चारों आयामों में "आरी की धार तेज़ करने वाली" विशिष्ट गतिविधियों को लिखने, करने व अपने काम और परिणामों का मूल्यांकन करने का संकल्प लें।



ऊर्ध्वमुखी चक्रीय पथ

पुनः अंदर से बाहर की ओर (Inside-Out Again)

ईश्वर अंदर से बाहर की ओर काम करता है। दुनिया बाहर से अंदर की ओर काम करती है। दुनिया लोगों को झुग्गियों से बाहर निकालती है। ईश्वर झुग्गियों को लोगों से बाहर निकालता है और फिर लोग ख़ुद को झुग्गियों से बाहर निकालते हैं। दुनिया लोगों के परिवेश को बदलकर उन्हें ढालती है। ईश्वर लोगों को बदलता है, जो इसके बाद अपने परिवेश को बदलते हैं। दुनिया मानवीय व्यवहार को बदल सकती है, परंतु ईश्वर मानवीय स्वभाव को बदल सकता है।

• एज़रा टैफ़्ट बेंसन

मैं आपको एक व्यक्तिगत कहानी सुनाना चाहूँगा, जिसमें मेरे विचार से इस पुस्तक का सार निहित है। मुझे आशा है कि इसकी मदद से आप इसमें निहित सिद्धांतों के साथ ख़ुद को जोड़ सकेंगे।

कुछ साल पहले मैंने उस विश्वविद्यालय से अध्ययन-अवकाश लिया, जहाँ मैं पढ़ाता था। मैं अपने परिवार के साथ पूरे एक साल तक ओआहू, हवाई के उत्तरी तट पर लेई में रहा।

वहाँ पर अच्छी तरह जमने के बाद हमने रहने और काम करने की ऐसी दिनचर्या विकसित की, जो न सिर्फ़ बहुत लाभकारी थी, बल्कि सुखद भी थी।

सुबह समुद्र किनारे दौड़ने के बाद हम अपने दो बच्चों को नंगे पैर हाफ़ पैंट में स्कूल भेजते थे। मैं गन्ने के खेतों के पास बनी एक निर्जन इमारत में चला जाता था, जहाँ पर मैंने लेखनकार्य के लिये अपना ऑफ़िस बनाया था। यहाँ का माहौल बहुत ही सुंदर और शांत था - न फ़ोन, न मीटिंग, न तनाव भरे व्यस्त कार्यक्रम।

मेरा ऑफ़िस एक कॉलेज के बाहरी छोर पर था। एक दिन जब मैं कॉलेज की लाइब्रेरी के पिछले हिस्से में लगे किताबों के ढेर के पास से गुज़र रहा था, तो मेरी निगाह एक पुस्तक पर पड़ी, जिसने मेरा ध्यान आकर्षित किया। जैसे ही मैंने इसे खोला, मेरी निगाह एक पैरेग्राफ़ पर ठहर गई, जिसने मेरे जीवन को सशक्तता से प्रभावित किया।

मैंने उस पैरेग्राफ़ को बार-बार पढ़ा। इसमें मूल रूप से यह सरल विचार था कि उद्दीपन (stimulus) तथा प्रतिक्रिया (response) के बीच में एक ख़ाली स्थान होता है और हमारे विकास तथा सुख दोनों की कुंजी यह है कि हम उस ख़ाली स्थान का प्रयोग किस तरह करते हैं।

इस विचार का मुझ पर जो प्रभाव पड़ा, मैं उसका वर्णन नहीं कर सकता। मेरा पालन-पोषण आत्म-नियतिवाद के जीवनदर्शन के साथ हुआ था। फिर भी इस विचार को जिस तरह से शब्दों में व्यक्त किया गया था ("उद्दीपन और प्रतिक्रिया के बीच में एक ख़ाली स्थान") उसकी वजह से इसने नये सिरे से तथा लगभग अविश्वसनीय शक्ति से मुझे प्रभावित किया। यह लगभग ऐसा ही था जैसे "मैंने इसे पहली बार जाना हो," जैसे मेरे अंदर क्रांति हो गई हो, "एक विचार जिसका समय आ गया हो।"

मैंने इस पर बार-बार विचार किया और इसने मेरे जीवन के पैरेडाइम पर सशक्त प्रभाव डालना शुरू किया। ऐसा लगा जैसे मैं अपनी ही सहभागिता का प्रेक्षक बन गया था। मैं उस ख़ाली स्थान में खड़ा होने लगा और बाहर के उद्दीपनों की तरफ़ देखने लगा। मैं स्वतंत्रता के इस आंतरिक एहसास में गोते खा रहा था कि मैं अपनी प्रतिक्रिया चुन सकता था - यहाँ तक कि उद्दीपन बन सकता था, कम से कम इसे प्रभावित कर सकता था - यहाँ तक कि इसे पलट भी सकता था।

इसके कुछ ही समय बाद, और कुछ हद तक इस "क्रांतिकारी" विचार के कारण, सैन्ड्रा तथा मैंने गहरे

संप्रेषण (communication) का अभ्यास शुरू किया। मैं दोपहर से थोड़ा पहले सैन्ड्रा को अपनी लाल रंग की पुरानी होंडा 90 ट्रेल साइकल पर बैठाता था। हम अपने दो छोटे बच्चों को भी अपने साथ बिठा लेते थे - एक हमारे बीच में बैठता था और दूसरा मेरे बायें घुटने पर। मेरे ऑफ़िस के पास के गन्ने के खेतों में हम लगभग एक घंटे तक साइकल की सवारी करते थे और बातें करते रहते थे।

बच्चे इस यात्रा का आनंद लेते थे और बिलकुल भी शोर नहीं करते थे। हमें कभी-कभार ही कोई दूसरा वाहन दिखता था और साइकल बिलकुल भी आवाज़ नहीं करती थी। हम एक-दूसरे की बातें आसानी से सुन सकते थे। आम तौर पर हम एक निर्जन तट पर रुकते थे, जहाँ हम होंडा को खड़ा करते थे और लगभग 200 गज़ पैदल चलकर निर्धारित स्थान पर पहुँचकर पिकनिक लंच लेते थे।

रेतीला समुद्र तट और टापू से आने वाली ताज़े पानी की नदी पूरी तरह से बच्चों का ध्यान आकर्षित कर लेते थे, इसलिये मैं और सैन्ड्रा बिना किसी व्यवधान के अपनी चर्चा जारी रखते थे। शायद यह कल्पना करने में बहुत अधिक कल्पनाशक्ति की ज़रूरत नहीं होगी कि एक साल तक रोज़ाना कम से कम दो घंटे गहरे संप्रेषण की वजह से हमारी आपसी समझ और विश्वास का स्तर कितना बढ़ा होगा।

शुरुआत में हम हर तरह के रोचक मुद्दों पर बातें करते थे - लोग, विचार, घटनायें, बच्चे, मेरा लेखन, घर पर हमारा परिवार, भविष्य की योजनायें आदि। धीरे-धीरे हमारा संप्रेषण गहरा होता गया और हम अपने आंतरिक संसार के बारे में अधिक बातें करने लगे - हमारा लालन-पालन, हमारी स्क्रिप्टिंग, हमारी भावनायें और आत्मशंकायें। जैसे-जैसे हम इन संप्रेषणों में गहराई में उतरते चले गये, हमने उनका अवलोकन भी किया और उनमें अपना अवलोकन भी किया। हम नये और रोचक तरीक़ों से उद्दीपन तथा प्रतिक्रिया के बीच के ख़ाली स्थान का प्रयोग करने लगे। इसने हमें यह सोचने के लिये प्रेरित किया कि हमें किस तरह प्रोग्राम किया गया था और इन प्रोग्राम्स ने दुनिया को देखने के हमारे दृष्टिकोण को किस तरह आकार दिया था।

हमने अपने आंतरिक संसारों की एक रोमांचक साहसिक यात्रा शुरू कर दी। हमें यह बाहरी दुनिया की किसी भी चीज़ से अधिक रोमांचक, अधिक आकर्षक, अधिक दिलचस्प, अधिक मोहक और खोज तथा अंतर्दृष्टि से पूर्ण लगी।

इसमें सब कुछ “मधुर और सुखद” ही नहीं था। कभी-कभार हम कमज़ोर नस भी छू लेते थे। इसके अलावा हमें कुछ पीड़ादायी, तकलीफ़देह, आत्म-अभिव्यक्ति के अनुभव भी हुए, जिन्होंने हमें एक-दूसरे के प्रति बहुत खुला और असुरक्षित बना दिया। इसके बावज़ूद हमने पाया कि हम वर्षों से यह काम करना चाहते थे। जब हम अधिक गहरे तथा कोमल मुद्दों में गये और उनसे बाहर निकले, तो हमने महसूस किया कि न जाने कैसे हमारी पीड़ा ख़त्म हो गई थी।

हमने शुरुआत में एक-दूसरे को इतना सहारा दिया, इतनी मदद की, इतना प्रोत्साहन दिया और इतनी परानुभूति प्रदर्शित की कि हमने एक-दूसरे की इन आंतरिक खोजों को पोषण दिया और उन्हें आगे बढ़ाया।

धीरे-धीरे हमने दो अनकहे बुनियादी नियम बना लिये। पहला था “कोई तहक़ीक़ात नहीं।” जैसे ही कोई असुरक्षा की अंदरूनी परतों को खोले, हमें उससे कोई सवाल नहीं पूछना था, सिर्फ़ परानुभूति दर्शाना थी। तहक़ीक़ात करना बहुत आक्रामक होता। यह बहुत नियंत्रणकारी और तर्कपूर्ण भी होता। हम नये और मुश्किल मैदान में जा रहे थे, जो डरावना तथा अनिश्चित था और हमारे भीतर डर व शंका उत्पन्न करता था। हम इसमें अधिकाधिक यात्रा करना चाहते थे, परंतु हम अपने समय पर खुलने की एक-दूसरे की आवश्यकता का सम्मान करते थे।

दूसरा बुनियादी नियम यह था कि जब अनुभव बहुत कष्टकारी या पीड़ादायी हो जाये, तो हम उस मुद्दे को उस दिन अधूरा छोड़ देते थे। फिर हम इसे या तो अगले दिन वहीं से शुरू करते थे या फिर तब तक इंतज़ार करते थे, जब तक उसे सुनाने वाला व्यक्ति फिर से शुरू करने के लिये तैयार न हो। हम अधूरी बातों को साथ रखते थे, क्योंकि हम जानते थे कि हम उनसे निबटना चाहते थे। चूँकि हमारे पास इसके लिये पर्याप्त समय और अनुकूल परिवेश था, चूँकि हम अपनी ख़ुद की भागीदारी का अवलोकन करने और अपने वैवाहिक जीवन के विकास के बारे में बहुत रोमांचित थे, इसलिये हम जानते थे कि देर-सबेर हमें इन अधूरे मुद्दों से निबटना होगा और किसी तरह उन्हें ख़त्म करना होगा।

इस तरह के संप्रेषण का सबसे मुश्किल और अंतत: सबसे लाभदायक हिस्सा तब आया, जब मेरी और सैन्ड्रा की असुरक्षा ने एक-दूसरे का स्पर्श किया। चूँकि हम व्यक्तिगत रूप से जुड़े हुए थे, इसलिये हमने पाया कि उद्दीपन

और प्रतिक्रिया के बीच ख़ाली स्थान था ही नहीं। कुछ बुरी भावनायें उभरकर सतह पर आईं। परंतु हमारी गहन इच्छा और हमारा निहित अनुबंध यह था कि हम वहीं से शुरू करेंगे, जहाँ हमने छोड़ा था और उन भावनाओं का तब तक सामना करेंगे, जब तक कि हम उन्हें सुलझा न लें।

उन मुश्किल समयों में से एक मेरे व्यक्तित्व की मूलभूत प्रवृत्ति से संबंधित था। मेरे पिता बहुत अंतर्मुखी व्यक्ति थे - बहुत नियंत्रित और बहुत सावधान। मेरी माँ बहुत सामाजिक, खुले स्वभाव की और सहज हैं। मैं अपने अंदर दोनों तरह की प्रवृत्तियाँ पाता हूँ। जब मैं असुरक्षित महसूस करता हूँ, तो मुझमें अपने पिता की तरह अंतर्मुखी बन जाने की प्रवृत्ति होती है। मैं अपने भीतर चला जाता हूँ और सुरक्षित रहकर अवलोकन करता हूँ।

सैन्ड्रा काफ़ी हद तक मेरी माँ की तरह है - सामाजिक, ईमानदार और सहज। हम इतने बरसों में ऐसे बहुत से अनुभवों से गुज़र चुके हैं, जिनमें मुझे उसका खुलापन अनुचित लगा था और उसे महसूस हुआ था कि मेरा नियंत्रण सामाजिक तथा व्यक्तिगत दोनों प्रकार से ग़लत था, क्योंकि मैं दूसरों की भावनाओं के प्रति असंवेदनशील हो जाता था। यह सब और इससे भी ज़्यादा बातें उन गहरी यात्राओं में बाहर निकलीं। मैं सैन्ड्रा की अंतर्दृष्टि और बुद्धिमत्ता का कायल हो गया, जिसने अधिक खुला, अधिक उदार, अधिक संवेदनशील व अधिक सामाजिक व्यक्ति बनने में मेरी मदद की।

एक और मुश्किल समय का संबंध उस बात से था, जिसे मैं सैन्ड्रा की ऐसी "सनक" मानता था, जो मुझे बरसों से परेशान कर रही थी। ऐसा लगता था कि उसे फ़्रिजिडेयर एप्लायेन्सेस का भूत सवार था, जिसका कारण मुझे बिलकुल समझ नहीं आता था। वह किसी दूसरी कंपनी के एप्लायेन्सेस ख़रीदने के बारे में सोचती तक नहीं थी। जब हम शुरू कर रहे थे और हमारा बजट बहुत तंग था, तब भी उसने ज़ोर दिया कि हम पचास मील की यात्रा करके "बड़े शहर" जायें, जहाँ फ़्रिजिडेयर एप्लायेन्सेस बिकते थे, क्योंकि उस समय हमारे छोटे विश्वविद्यालय के क़स्बे का कोई दुकानदार उन्हें नहीं रखता था।

यह मेरे लिये बहुत तनाव की बात थी। सौभाग्यवश यह स्थिति तभी आती थी, जब हम कोई एप्लायेन्स ख़रीदते थे। परंतु जब यह सामने आती थी, तो यह एक उद्दीपन की तरह थी, जो लाल बत्ती वाली प्रबल प्रतिक्रिया उत्पन्न कर देता था। यह मुद्दा सारे अतार्किक चिंतन का प्रतीक नज़र आता था और यह मेरे अंदर बहुत सी नकारात्मक भावनायें उत्पन्न कर देता था।

मैं आम तौर पर अपने अनुचित अंतर्मुखी व्यवहार में चला जाता था। मुझे लगता था कि इस समस्या से निबटने का इकलौता तरीक़ा यह था कि इसका सामना ही न किया जाये, अन्यथा मैं अपना नियंत्रण खो दूँगा और ऐसी बातें कह दूँगा, जो मुझे नहीं कहना चाहिये। ऐसे समय आते थे, जब मैं संतुलन खो देता था और कोई नकारात्मक बात कह देता था तथा मुझे बाद में माफ़ी माँगना पड़ती थी।

मुझे सबसे ज़्यादा परेशानी इस बात से नहीं थी कि उसे फ़्रिजिडेयर एप्लायेन्सेस पसंद थे, बल्कि इस बात से थी कि वह लगातार उनके पक्ष में निहायत ही अतार्किक और बेतुकी बातें कहती थी, जो निराधार होती थीं। अगर वह यह मान लेती कि उसकी प्रतिक्रिया अतार्किक और पूरी तरह भावनात्मक थी, तो मैं सोचता हूँ कि मैं इसे सहन कर सकता था। परंतु उसके द्वारा स्वयं को सही ठहराने से मैं परेशान हो जाता था।

वसंत की शुरुआत में फ़्रिजिडेयर का मुद्दा सामने आया। पहले के समूचे संप्रेषण ने हमें तैयार कर दिया था। बुनियादी नियम गहराई से स्थापित हो चुके थे - तहक़ीक़ात नहीं करना है और अगर मुद्दा किसी एक या दोनों के ही लिये अधिक पीड़ादायी बन जाये, तो इसे उस दिन के लिये छोड़ दिया जाये।

मैं उस दिन को कभी नहीं भूल पाऊँगा, जिस दिन हमने इस विषय में खुलकर बात की। हम उस दिन समुद्र किनारे नहीं रुके, बल्कि गन्ने के खेतों में साइकल पर घूमते रहे, शायद इसलिये क्योंकि हम एक-दूसरे से नज़रें नहीं मिलाना चाहते थे। इस मुद्दे का लंबा मनोवैज्ञानिक इतिहास था, इससे बहुत सी बुरी भावनायें जुड़ी थीं और यह बहुत लंबे समय से गहराई में दबा हुआ था। यह इतना महत्वपूर्ण नहीं था कि संबंध में दरार डाल दे, परंतु जब आप कोई ख़ूबसूरत एकात्मक रिश्ता बनाने की कोशिश कर रहे हों, तो मतभेद का हर मुद्दा महत्वपूर्ण होता है।

हमने उस चर्चा में जो जाना, उससे मैं और सैन्ड्रा दोनों आश्चर्यचकित थे। यह सचमुच सिनर्जिस्टिक था। ऐसा लगा मानो सैन्ड्रा ख़ुद पहली बार अपनी तथाकथित "सनक" का कारण जान रही थी। वह अपने पिता के बारे में बात करने लगी कि किस तरह वे हाई स्कूल में इतिहास के शिक्षक तथा कोच के रूप में बरसों काम करते रहे और परिवार का ख़र्च चलाने के लिये उन्हें एप्लायेन्स बिज़नेस में जाना पड़ा। जब आर्थिक मंदी का दौर आया, तो उन्हें गंभीर आर्थिक मुश्किलों का सामना करना पड़ा। वे बर्बाद हो गये होते, परंतु उस मुश्किल समय में उनका बिज़नेस

सिर्फ़ इस वजह से बचा, क्योंकि फ़्रिजिडेयर ने उनकी इन्वेन्ट्री को फ़ाइनैंस किया।

सैन्ड्रा का अपने पिता के साथ बहुत गहरा और मधुर रिश्ता था। जब वे शाम को थककर घर लौटते थे, तो वे बिस्तर पर लेट जाते थे और सैन्ड्रा उनके पैर सहलाती थी तथा उन्हें गाना सुनाती थी। यह एक सुंदर समय था, जिसका वे दोनों वर्षों तक लगभग प्रतिदिन आनंद लेते रहे। पिता बिज़नेस की अपनी चिंताओं के बारे में खुलकर बात करते थे और सैन्ड्रा को बताते थे कि वे फ़्रिजिडेयर के बहुत कृतज्ञ हैं, जिसकी आर्थिक मदद की बदौलत ही वे मुश्किल समय को पार कर पाये।

पिता और पुत्री के बीच का यह संप्रेषण बहुत स्वाभाविक और सहज ढंग से हुआ था, जब सबसे सशक्त स्क्रिप्ट्स लिखी जाती हैं। उन आराम के पलों में हमारे रक्षाकवच शिथिल होते हैं, इसलिये सब तरह की छवियाँ और विचार हमारे अवचेतन मन की गहराई में बो दिये जाते हैं। शायद सैन्ड्रा इस बात को भूल चुकी थी, जब तक कि उस वर्ष के संप्रेषण में यह बहुत स्वाभाविक और सहज रूप में बाहर नहीं निकली।

सैन्ड्रा को ख़ुद के बारे में ज़बर्दस्त अंतर्ज्ञान मिला और फ़्रिजिडेयर के बारे में अपनी भावनाओं की गहरी जड़ का पता चला। मुझे भी ज्ञान प्राप्त हुआ और मेरे अंदर सम्मान का एक नया स्तर विकसित हुआ। मुझे यह एहसास हुआ कि सैन्ड्रा एप्लायेन्सेस के बारे में बात नहीं कर रही थी; वह तो अपने पिता और वफ़ादारी के बारे में बात कर रही थी - अपने पिता की आवश्यकताओं के प्रति वफ़ादारी के बारे में।

मुझे याद है उस दिन हम दोनों की आँखों में आँसू भर आये थे, जिसका कारण सिर्फ़ हासिल हुआ ज्ञान नहीं था। यह एक-दूसरे के प्रति बढ़ी हुई सम्मान की भावना के कारण हुआ था। उस दिन हमने यह जाना कि अक्सर महत्वहीन दिखने वाली चीज़ों की जड़ें गहरे भावनात्मक अनुभवों से जुड़ी होती हैं। गहरे और कोमल मुद्दों को देखे बिना सिर्फ़ सतही छुटपुट बातों से निबटना किसी के दिल की पवित्र भूमि को कुचलने की तरह है।

उन महीनों के संप्रेषण के हमें बहुत से लाभ हुए। हमारा संप्रेषण इतना सशक्त हो गया कि हम एक-दूसरे के विचारों को तत्काल समझ लेते थे। जब हमने हवाई छोड़ा, तो हमने इस सिलसिले को जारी रखने का संकल्प लिया। इतने वर्षों के बाद भी हम सिर्फ़ बातचीत करने के लिये नियमित रूप से अपनी होंडा ट्रेल साइकल पर जाते हैं या मौसम ख़राब होने पर कार में जाते हैं। हम महसूस करते हैं कि प्यार में बने रहने की कुंजी संप्रेषण करना है, ख़ासकर भावनाओं के बारे में। हम एक-दूसरे से हर रोज़ कई बार बातचीत करने की कोशिश करते हैं, तब भी जब मैं यात्रा कर रहा होता हूँ। यह एक तरह से घर को छूने की तरह है, जिससे समस्त सुख, सुरक्षा और जीवनमूल्य सुलभ हो जाते हैं, जिनका यह प्रतिनिधित्व करता है।

थॉमस वोल्फ़ का कथन ग़लत था। आप दुबारा घर जा **सकते** हैं - बशर्ते आपका घर एक बहुमूल्य संबंध हो, एक मूल्यवान साहचर्य हो।

भिन्न पीढ़ियों के बीच रहना (Intergenerational Living)

जैसा सैन्ड्रा और मैंने उस अद्‌भुत वर्ष में खोजा, उद्दीपन तथा प्रतिक्रिया के बीच के ख़ाली स्थान और अपने मानवीय स्वभाव की चार अनूठी प्रतिभाओं के समझदारी से प्रयोग करने की योग्यता ने हमें अंदर से बाहर की ओर काम करने की शक्ति दी।

इससे पहले हम बाहर से अंदर की ओर की नीति (outside-in) को आज़मा चुके थे। हम एक-दूसरे से प्रेम करते थे और हमने अपने नज़रियों तथा व्यवहार को नियंत्रित करके तथा मानवीय व्यवहार की उपयोगी तकनीकों का प्रयोग करके अपने मतभेदों को दूर करने का प्रयास किया था। परंतु ये बैंड एड्स और एस्पिरीन सिर्फ़ कुछ समय तक ही चल पाये। जब तक हमने अपने मूलभूत पैरेडाइम्स के स्तर पर पहुँचकर मेहनत और संप्रेषण नहीं किया, तब तक लंबे समय से चली आ रही निहित समस्याएँ दूर नहीं हुईं।

जब हमने अंदर से बाहर की ओर (inside-out) काम करना शुरू किया, तभी जाकर हम विश्वास और खुलेपन का रिश्ता बनाने में सफल हुए। इसके अलावा, हम बाधा बन रही मतभिन्नताओं को गहरे और स्थायी रूप से सुलझाने में भी सफल हुए, जो बाहर से अंदर की ओर की नीति से कभी संभव नहीं हो सकता था। जीत/जीत संबंध, एक-दूसरे की गहरी समझ, एक अद्‌भुत सिनर्जी - ये स्वादिष्ट फल हमें उन जड़ों से मिले, जिन्हें हमने उस वक़्त पोषण दिया, जब हमने अपने प्रोग्राम्स की जाँच की, अपनी स्क्रिप्ट दुबारा लिखी और अपने जीवन का प्रबंधन इस तरह किया, ताकि हम एक-दूसरे के साथ गहराई से संप्रेषण करने वाली क्वाड्रैन्ट II की महत्वपूर्ण गतिविधि के लिये समय निकालें।

और हमें अन्य फल भी प्राप्त हुए। हम बहुत गहरे स्तर पर यह देख पाये कि जिस तरह हमारे जीवन पर हमारे माता-पिता का इतना सशक्त प्रभाव पड़ा था, उसी तरह हम भी अपने बच्चों के जीवन को प्रभावित कर रहे हैं और आकार दे रहे हैं, भले ही हम यह काम ऐसे तरीक़ों से कर रहे हों, जिनका हमें एहसास ही नहीं होता। हमारे अपने जीवन में स्क्रिप्टिंग की शक्ति को समझने के बाद हमारे मन में यह नई इच्छा जागी कि हम अपनी भावी पीढ़ियों को जो सौंपें, वह नीति और उदाहरण दोनों दृष्टियों से सही सिद्धांतों पर आधारित हो।

मैंने इस पुस्तक में सौंपी गई ग़लत स्क्रिप्ट्स पर विशेष ध्यान आकर्षित किया है, जिन्हें हम प्रोएक्टिव तरीक़े से बदलना चाहते हैं। परंतु जब हम अपनी स्क्रिप्टिंग की सावधानी से जाँच करते हैं, तो हममें से बहुत से लोगों को अपने भीतर सुंदर और सकारात्मक स्क्रिप्ट्स भी दिखेंगी, जिनकी हमने कभी क़द्र ही नहीं की। सच्ची आत्म-जागरूकता हमारी मदद करती है कि हम इन स्क्रिप्ट्स और इन्हें देने वालों के प्रति कृतज्ञ बनें, जो हमसे पहले आये थे और जिन्होंने हमें सिद्धांत-आधारित जीवनशैली का पोषण दिया था। उन्होंने न सिर्फ़ हमें यह प्रतिबिंब दिखाया था कि हम क्या हैं, बल्कि यह भी कि हम क्या बन सकते हैं।

कई पीढ़ियों वाले सशक्त परिवार में ज़बर्दस्त शक्ति होती है। बच्चों, माता-पिता, दादा-दादी, चाचा-चाची, चचेरे भाई-बहनों का प्रभावकारी रूप से परस्पर-निर्भर परिवार प्रबलता से यह समझने में लोगों की मदद कर सकता है कि वे कौन हैं, वे कहाँ से आ रहे हैं और वे किन सिद्धांतों के पक्ष में खड़े हैं।

बच्चों के लिये ख़ुद को "समुदाय" के साथ जोड़कर देखना बहुत लाभदायक होता है। उन्हें यह एहसास होता है कि बहुत से लोग उन्हें जानते हैं और उनकी परवाह करते हैं, भले ही वे पूरे देश में फैले हुए हों। और जब आप अपने परिवार का पालन-पोषण कर रहे होते हैं, तो यह एक बहुत बड़ा लाभ हो सकता है। अगर आपके किसी बच्चे को मुश्किलें आ रही हैं और वह अपने जीवन के किसी ख़ास मोड़ पर आपसे अपने दिल की बात नहीं कह पा रहा हो, तो हो सकता है वह आपके भाई या बहन से अपने दिल की बात कह सके, जो कुछ समय तक उसका प्रतिनिधि (surrogate) पिता या माता, मार्गदर्शक या हीरो बन सकता है।

जो दादा-दादी अपने पोते-पोतियों में बहुत रुचि लेते हैं, वे इस दुनिया के सबसे मूल्यवान व्यक्तियों में से हैं। वे बहुत अद्भुत सकारात्मक सामाजिक दर्पण हो सकते हैं! मेरी माँ इसी तरह की हैं। हालाँकि उनकी उम्र 85 से अधिक है, परंतु वे अब भी अपने हर वंशज में गहरी व्यक्तिगत दिलचस्पी लेती हैं। वे हमें प्रेम भरे पत्र लिखती हैं। एक दिन मैं हवाई जहाज़ में जब उनका पत्र पढ़ रहा था, तो मेरे गालों पर आँसू बहने लगे। मैं अगर आज रात को उन्हें फ़ोन करूँ, तो मैं जानता हूँ कि वे कहेंगी, "स्टीफ़न, मैं तुम्हें बताना चाहती हूँ कि मैं तुम्हें बहुत प्यार करती हूँ और मेरे विचार से तुम बहुत बढ़िया इंसान हो।" वे लगातार हमें संबल देती रहती हैं।

कई पीढ़ियों के बीच परस्पर मज़बूत संबंधों वाला परिवार सबसे लाभदायक, सार्थक और संतुष्टिदायक परस्पर-निर्भर रिश्तों में से एक है। और बहुत से लोग उस रिश्ते के महत्व को महसूस करते हैं। ज़रा याद कीजिये, कुछ समय पहले **रूट्स** ने हमें कितना मंत्रमुग्ध किया था। हममें से हर एक की जड़ें होती हैं और हममें उन जड़ों यानी अपने पूर्वजों को खोजने व जानने की योग्यता भी होती है।

ऐसा करने में सर्वोच्च और सबसे सशक्त प्रेरणा सिर्फ़ ख़ुद के लिये करने में नहीं है, बल्कि अपने वंशजों के लिये, समस्त मानव जाति के वंशजों के लिये करने में है। जैसा किसी ने कहा है, "हम अपने बच्चों के लिये सिर्फ़ दो ही स्थायी विरासत छोड़ सकते हैं - एक है जड़ें, दूसरी पंख।"

परिवर्तन का कारक व्यक्ति बनना

मेरा विश्वास है कि अपने बच्चों और अन्य लोगों को "पंख" देने का अर्थ है उन्हें उस नकारात्मक स्क्रिप्टिंग से ऊपर उठने की स्वतंत्रता देकर सशक्त बनाना, जो हमें हस्तांतरित की गई है। मेरा मानना है इसका अर्थ है, जैसा मेरे मित्र और सहयोगी डॉ. टेरी वार्नर कहते हैं, "परिवर्तन का कारक व्यक्ति" बनना। उन अप्रभावकारी स्क्रिप्ट्स को अगली पीढ़ी को सौंपने के बजाय हम उन्हें बदल सकते हैं। और हम यह काम इस तरह से कर सकते हैं, ताकि इस प्रक्रिया में संबंध भी मज़बूत बनें।

अगर आपके माता-पिता ने आपको बचपन में पीटा हो, तो इसका यह मतलब नहीं है कि आपको भी अपने बच्चों को पीटना है। बहरहाल ऐसे बहुत से प्रमाण उपलब्ध हैं, जो बताते हैं कि आपमें उस स्क्रिप्ट के अनुरूप जीने की प्रवृत्ति होगी। परंतु चूँकि आप प्रोएक्टिव हैं, इसलिये आप उस स्क्रिप्ट को दुबारा लिख सकते हैं। आप यह चुनाव कर सकते हैं कि आप अपने बच्चों को नहीं पीटेंगे, बल्कि उन्हें समर्थन देंगे और सकारात्मक ढंग से उनकी स्क्रिप्ट

लिखेंगे।

आप इसे अपने व्यक्तिगत मिशन स्टेटमेंट में लिख सकते हैं और अपने दिलोदिमाग़ में भी। आप यह काल्पनिक तस्वीर देख सकते हैं कि आप अपनी दैनिक व्यक्तिगत विजय में उस मिशन स्टेटमेंट के सामंजस्य में जी रहे हैं। आप अपने माता-पिता से प्रेम करने और उन्हें क्षमा करने के लिये क़दम उठा सकते हैं और अगर वे अब भी जीवित हैं, तो उन्हें समझने की कोशिश करके आप उनके साथ सकारात्मक संबंध बना सकते हैं।

जो प्रवृत्ति आपके परिवार में पीढ़ियों से चली आ रही हो, वह आप पर आकर रुक सकती है। आप परिवर्तन के कारक व्यक्ति हैं - अतीत और भविष्य के बीच की कड़ी हैं। और आपका अपना परिवर्तन आगे आने वाली बहुत से ज़िंदगियों को प्रभावित कर सकता है।

बीसवीं सदी में परिवर्तन के कारक व्यक्तियों में अनवर सादात का नाम प्रमुख है, जिन्होंने विरासत में हमारे लिये परिवर्तन की प्रकृति की गहरी समझ छोड़ी है। सादात के पीछे ऐसा अतीत था, जिसने अरबवासियों और इज़राइलियों के बीच "शंका, डर, नफ़रत और ग़लतफ़हमी की बड़ी दीवार" खड़ी कर दी थी। उन्हें जो भविष्य सामने दिख रहा था, उसमें संघर्ष और एकाकीपन का बढ़ना अवश्यंभावी लग रहा था। वे उस अतीत और भविष्य के बीच डटकर खड़े हो गये। समझौता वार्ता के उनके प्रयासों का हर स्तर पर विरोध हुआ और आपत्तियाँ उठाई गईं। ये आपत्तियाँ बड़े मुद्दों पर ही नहीं, बल्कि औपचारिकताओं जैसे छोटे-छोटे मुद्दों पर भी उठाई गईं, जिनमें प्रस्तावित समझौतों के आलेख में महत्वहीन कॉमा या फ़ुल स्टॉप पर बहस भी शामिल थी।

जब बाक़ी लोग इस तनावपूर्ण स्थिति को सुलझाने की कोशिश करते समय पत्तियों पर प्रहार कर रहे थे, तब सादात ने जेल की वीरान कालकोठरी में अपने पुराने केंद्रीकरण अनुभव का सहारा लिया और जड़ पर प्रहार करना शुरू कर दिया। और ऐसा करके उन्होंने करोड़ों लोगों के इतिहास की दिशा बदल दी।

अपनी आत्मकथा में वे लिखते हैं:

> यह तब हुआ जब मैंने लगभग अचेतन रूप से उस आंतरिक शक्ति का सहारा लिया, जिसे मैंने कैरो केंद्रीय जेल की 54 नंबर की कोठरी में विकसित किया था - परिवर्तन की एक ऐसी शक्ति, जिसे आप परिवर्तन की योग्यता या क्षमता भी कह सकते हैं। मैंने पाया कि मेरे सामने एक बहुत जटिल स्थिति है और मैं इसे तब तक बदलने की आशा नहीं कर सकता, जब तक कि मैं ख़ुद को अपेक्षित मनोवैज्ञानिक और बौद्धिक क्षमता से तैयार न कर लूँ। उस वीरान जगह पर जीवन और मानव स्वभाव के बारे में मेरे चिंतन ने मुझे यह सिखाया था कि जो व्यक्ति अपने विचार के ढाँचे को नहीं बदल सकता, वह कभी वास्तविकता को नहीं बदल पायेगा और इसलिये कभी प्रगति नहीं कर पायेगा।

परिवर्तन - सच्चा परिवर्तन - अंदर से बाहर की ओर होता है। यह व्यक्तित्व-आधारित नीतिशास्त्र की क्विक फ़िक्स तकनीकों द्वारा व्यवहार और नज़रिये की पत्तियों पर प्रहार करने से नहीं होता। यह जड़ पर प्रहार करने से होता है - हमारे विचार के ढाँचे पर, मूलभूत और आधारभूत पैरेडाइम्स पर, जो हमारे चरित्र को परिभाषित करते हैं और उस लेंस का निर्माण करते हैं, जिसके द्वारा हम संसार को देखते हैं। एमियल के शब्दों में,

> नैतिक सत्य को विचार में उत्पन्न किया जा सकता है। इसके बारे में भावनायें हो सकती हैं। इसे जीने की इच्छा हो सकती है। परंतु इन सारे तरीक़ों से नैतिक सत्य के अंदर जाने की कोशिशों के बावज़ूद यह हमसे दूर रह सकता है। हमारा वज़ूद, हमारा स्वभाव, हमारे अस्तित्व का स्वरूप हमारी चेतना से भी गहरा है। सिर्फ़ वही सच्चाइयाँ, जो इस अंतिम क्षेत्र में प्रविष्ट होती हैं, जो हमारे स्वरूप में ढल जाती हैं, जो स्वाभाविक बन जाती हैं, सायास या निष्प्रयास बन जाती हैं, अचेतन भी और चेतन भी, वे ही वास्तव में हमारा जीवन हैं - अर्थात् वे संपत्ति से अधिक हैं। जब तक हमें सत्य और हमारे बीच में ज़रा सा भी ख़ाली स्थान दिखाई देता है, तब तक हम इससे बाहर रहते हैं। जीवन का विचार, भावना, इच्छा या चेतना वास्तव में जीवन नहीं हो सकती। जीवन का लक्ष्य दैवीय बनना है। तभी हानि की किसी संभावना से परे हम सत्य को अपना कह सकते हैं। यह अब हमारे बाहर नहीं रह जाता है, न ही एक तरह से यह हमारे अंदर रहता है। बल्कि हम और यह एकाकार बन जाते हैं; हम वह बन जाते हैं और वह हम बन जाता है।

ख़ुद के साथ, अपने प्रियजनों के साथ, अपने मित्रों और सहयोगियों के साथ एकता - एकात्मकता - हासिल करना सात आदतों का सर्वोच्च, सर्वश्रेष्ठ और सर्वाधिक स्वादिष्ट फल है। हममें से ज़्यादातर लोगों ने अतीत में समय-समय पर इस सच्ची एकता के फल को चखा है, जिस तरह हमने एकता की कमी के कड़वे और अकेलेपन के फल को भी चखा है - और हम जानते हैं कि एकता कितनी क़ीमती और नाज़ुक होती है।

ज़ाहिर है, पूर्ण अखंडता के चरित्र का निर्माण करना और प्रेम तथा सेवा का जीवन जीना आसान नहीं है, जिससे इस तरह की एकता बनती है। यह क्विक फ़िक्स नहीं है।

परंतु यह संभव है। यह सही सिद्धांतों पर अपने जीवन को केंद्रित करने की इच्छा से शुरू होता है। यह बेकार आदतों के आरामदेह दायरों और दूसरे केंद्रों द्वारा बनाये गये पैरेडाइम्स से मुक्त होने से शुरू होता है।

कई बार हम ग़लतियाँ करते हैं और शर्मिन्दा महसूस करते हैं। परंतु अगर हम दैनिक व्यक्तिगत विजय से शुरू करें और अंदर से बाहर की ओर काम करें, तो परिणाम निश्चित रूप से मिलेंगे। जब हम बीज बोते हैं, धैर्यपूर्वक खरपतवार साफ़ करते हैं और बीज को पोषण देते हैं, तो हम सच्चे विकास के रोमांच का अनुभव करने लगते हैं और अंतत: एक सुसंगत व प्रभावकारी जीवन के अतुलनीय मधुर फलों का स्वाद चखते हैं।

एक बार फिर, मैं इमर्सन के कथन को दोहराना चाहूँगा: "हम जिस काम को लगातार करते रहते हैं, वह ज़्यादा आसान बन जाता है - इसलिये नहीं क्योंकि काम की प्रकृति आसान हो गई है, बल्कि इसलिये क्योंकि उसे करने की हमारी योग्यता बढ़ गई है।"

अपने जीवन को सही सिद्धांतों पर केंद्रित करके और कार्य करने की हमारी योग्यता व कार्य के बीच संतुलित फ़ोकस बनाकर हम इतने सशक्त बन जाते हैं कि हम प्रभावकारी, उपयोगी और शांतिपूर्ण जीवन का निर्माण कर सकें ...अपने लिये और आगे आने वाली पीढ़ियों के लिये।

एक व्यक्तिगत टिप्पणी

इस पुस्तक को समाप्त करते समय मैं आपको अपना व्यक्तिगत विश्वास बताना चाहूँगा। मेरा विश्वास है कि सही सिद्धांत प्रकृति के नियम हैं और परमपिता परमात्मा ही सही सिद्धांतों का स्रोत है। वह हमारी अंतरात्मा का भी स्रोत है। मेरा विश्वास है कि जिस हद तक लोग ईश्वर द्वारा प्रेरित अंतरात्मा के अनुसार जियेंगे, वे अपने मानवीय स्वभाव का उतना ही अधिक विकास कर पायेंगे। और जिस हद तक वे ऐसा नहीं करेंगे, उस हद तक वे पशु के स्तर तक नीचे गिर जायेंगे।

मैं मानता हूँ कि मानवीय स्वभाव के कुछ पहलुओं तक कानून या शिक्षा द्वारा नहीं पहुँचा जा सकता; उन तक पहुँचने के लिये ईश्वर की शक्ति की आवश्यकता होती है। मेरा मानना है कि इंसान के रूप में हम ख़ुद को आदर्श या पूर्ण नहीं बना सकते। हम जिस हद तक ख़ुद को सही सिद्धांतों पर केंद्रित करेंगे, उसी हद तक हमारे मानवीय स्वभाव में दैवी प्रतिभायें विकसित होंगी और उसी हद तक हम अपनी रचना की अपेक्षाओं को पूरा कर पायेंगे। टीलहार्ड डे चार्डिन के शब्दों में, "हम ऐसे मानवीय जीव नहीं हैं, जिन्हें आध्यात्मिक अनुभव मिला है, बल्कि ऐसे आध्यात्मिक जीव हैं, जिन्हें मानवीय अनुभव मिला है।"

इस पुस्तक में बताई गई ज़्यादातर बातों से मैं व्यक्तिगत रूप से संघर्ष करता रहता हूँ। लेकिन यह संघर्ष लाभदायक और संतुष्टिदायक है। यह मेरे जीवन को अर्थ देता है और मुझे प्रेम करने, सेवा करने तथा दुबारा कोशिश करने की सामर्थ्य देता है।

एक बार फिर, टी.एस. इलियट बड़ी सुंदरता से मेरी व्यक्तिगत खोज और विश्वास को व्यक्त करते हैं: "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।"

उपसंहार:
जो सवाल मुझसे अक्सर पूछे जाते हैं

सच कहूँ तो इस उपसंहार में दिये गये कुछ व्यक्तिगत सवालों से मैं हमेशा असहज हो जाता हूँ। परंतु मुझसे ये सवाल इतनी बार पूछे जाते हैं और इतनी रुचि से पूछे जाते हैं कि मैंने इन्हें यहाँ स्थान दिया है। इनमें से कई सवालों और जवाबों को लिविंग द 7 हैबिट्स में भी शामिल किया गया है।

सेवन हैबिट्स ऑफ़ हाइली इफ़ेक्टिव पीपुल 1989 में प्रकाशित हुई थी। इससे बाद के वर्षों में आपको जो अनुभव मिले, उनके बाद अब आप इसमें क्या परिवर्तन करना चाहेंगे या इसमें क्या जोड़ना या घटाना चाहेंगे?

मैं यह बात हलके-फुलके तरीक़े से नहीं कह रहा हूँ, परंतु सच कहूँ तो मैं इसमें कोई परिवर्तन नहीं करना चाहूँगा। यह सच है कि मैं अधिक गहराई में जा सकता हूँ और अधिक विस्तार से अमल करने के बारे में बता सकता हूँ, परंतु तब से अब तक जो पुस्तकें प्रकाशित हुई हैं, उनमें मुझे यह करने का पर्याप्त अवसर मिला है।

उदाहरण के लिये, 2,50,000 लोगों के परीक्षण में यह पाया गया कि तीसरी आदत यानी पहली चीज़ें पहले रखें, सबसे उपेक्षित आदत है। इसलिये 1996 में प्रकाशित फ़र्स्ट थिंग्स फ़र्स्ट पुस्तक दूसरी और तीसरी आदतों में ज़्यादा गहराई तक गई और इसने बाक़ी सभी आदतों के बारे में अधिक तथ्य और उदाहरण भी जोड़े।

द 7 हैबिट्स ऑफ़ हाइली इफ़ेक्टिव फ़ैमिलीज़ ने 7 आदतों के चिंतन के ढाँचे का प्रयोग सुदृढ़, सुखद और अति प्रभावकारी परिवारों को बनाने में किया।

साथ ही, मेरे बेटे सीन ने किशोरावस्था की अनूठी आवश्यकताओं, रुचियों और चुनौतियों के लिये इस ढाँचे का प्रयोग करते हुए बहुत आकर्षक, मनोरंजक और शिक्षाप्रद तरीक़े से द 7 हैबिट्स ऑफ़ हाइली इफ़ेक्टिव टीन्स लिखी।

लाखों लोग हमें बता चुके हैं कि 7 आदतों को अपनाने से उनके जीवन पर महत्वपूर्ण प्रभाव पड़ा है और वे रचनात्मक शक्ति बन गये हैं। उनमें से 76 ने लिविंग द 7 हैबिट्स में साहस और प्रेरणा की अपनी प्रेरक कहानियाँ विस्तार से बताई हैं - जिनसे यह भी साबित होता है कि इन सिद्धांतों में हर तरह की व्यक्तिगत, पारिवारिक और संगठनात्मक स्थिति में कायापलट करने की शक्ति है, चाहे परिस्थितियाँ, संगठनात्मक स्थिति या जीवन के पुराने अनुभव कैसे भी रहे हों।

पुस्तक के प्रकाशन के बाद आपने 7 आदतों के बारे में क्या सीखा?

मैंने बहुत सी चीज़ें सीखी हैं या सुदृढ़ की हैं। मैं संक्षेप में अपने सीखे दस सबक़ बताना चाहूँगा।

1. सिद्धांतों और जीवनमूल्यों के अंतर को समझने का महत्व। सिद्धांत प्राकृतिक नियम हैं, जो हमसे परे हैं। सिद्धांत अंतत: हमारे कार्यों के परिणाम को नियंत्रित करते हैं। जीवनमूल्य आंतरिक और व्यक्तिपरक हैं तथा वे हमारे व्यवहार को दिशा देने वाले सबसे शक्तिशाली कारक हैं। हम यही आशा करते हैं कि हम सिद्धांतों को अपने जीवनमूल्य बना लेंगे, ताकि हमें वर्तमान में अपने मनचाहे परिणाम इस तरह से मिलें, ताकि हम भविष्य में इससे भी बड़े परिणाम हासिल कर सकें, जो प्रभावकारिता की परिभाषा भी है। हर व्यक्ति के जीवनमूल्य होते हैं; अपराधियों के गैंग के भी जीवनमूल्य होते हैं। जीवनमूल्य लोगों के व्यवहार को नियंत्रित करते हैं, जबकि सिद्धांत उन व्यवहारों के परिणामों को नियंत्रित करते हैं। सिद्धांत हमसे अलहदा हैं। चाहे हम उनके बारे में जागरूक हों या न हों, चाहे हम

उन्हें स्वीकार करें या न करें, चाहे हम उन्हें पसंद करें या न करें, चाहे हम उनमें विश्वास करें या न करें, चाहे हम उनका पालन करें या न करें, वे काम करते हैं। मुझे अब यह विश्वास हो चुका है कि विनम्रता सभी गुणों की जननी है। विनम्रता कहती है कि हम नियंत्रण में नहीं हैं; सिद्धांत नियंत्रण में हैं, इसलिये हम सिद्धांतों के सामने ख़ुद को झुका लेते हैं। गर्व कहता है कि हम नियंत्रण में हैं और चूँकि हमारे जीवनमूल्य हमारे व्यवहार को नियंत्रित करते हैं, इसलिये हम अपने तरीक़े से जी सकते हैं। हम ऐसा कर तो सकते हैं, परंतु हमारे व्यवहार के परिणाम हमारे जीवनमूल्यों से नहीं, बल्कि हमारे सिद्धांतों से उत्पन्न होंगे। इसीलिये हमें सिद्धांतों को ही अपना जीवनमूल्य बनाना चाहिये।

2. इस पुस्तक की सामग्री के साथ मुझे दुनिया भर में बहुत से अनुभव मिले हैं। मैं इन सिद्धांतों की शाश्वत प्रकृति को देखने लगा हूँ। उदाहरण और व्यवहार में अंतर हो सकता है, सांस्कृतिक भिन्नता हो सकती है, परंतु सिद्धांत वही रहते हैं। मैंने 7 आदतों में समाहित सिद्धांतों को विश्व के सभी छह प्रमुख धर्मों में पाया है और उन संस्कृतियों में इन सिद्धांतों को सिखाते समय दरअसल मैंने उनके धर्मग्रंथों से उद्धरण भी लिये हैं। मैंने ऐसा मध्य पूर्व, भारत, एशिया, ऑस्ट्रेलिया, साउथ पैसिफ़िक, दक्षिण अमेरिका, यूरोप, उत्तर अमेरिका, अफ़्रीका इत्यादि महाद्वीपों और देशों में किया है। हम सब स्त्री-पुरुष एक जैसी समस्याओं का सामना करते हैं, हमारी आवश्यकताएँ समान होती हैं और हमारे भीतर निहित सिद्धांत समान होते हैं। न्याय या जीत/जीत के सिद्धांत के बारे में हमारे भीतर एक आंतरिक एहसास होता है। हममें ज़िम्मेदारी, उद्देश्य, अखंडता, सम्मान, सहयोग, संप्रेषण और नवीनीकरण के सिद्धांतों का आंतरिक नैतिक एहसास होता है। ये सिद्धांत शाश्वत हैं। परंतु इनके अनुरूप व्यवहार करने का तरीक़ा शाश्वत नहीं होता। यह स्थिति के अनुसार भिन्न होता है। हर संस्कृति अपने अनूठे तरीक़े से इन शाश्वत सिद्धांतों की व्याख्या करती है।

3. मैंने 7 आदतों के संगठनात्मक परिणाम देखे हैं, हालाँकि अगर तकनीकी रूप से कहा जाये, तो संगठन में आदतें नहीं होती हैं। इसकी संस्कृति में नीतियाँ, मानदंड, परंपरा या सामाजिक आचार-संहिता होती हैं, जो आदतों का प्रतिनिधित्व करती हैं। संगठन में तंत्र, प्रक्रियाएँ और कार्यप्रणाली भी होती हैं। ये चीज़ें आदतों का प्रतिनिधित्व करती हैं। वास्तविकता में, अंतिम विश्लेषण में, समस्त व्यवहार व्यक्तिगत होता है। यह व्यक्तिगत है, हालाँकि मैनेजमेंट द्वारा लिये गये तंत्र और ढाँचे, प्रक्रियाओं तथा व्यवहार संबंधी निर्णयों के रूप में यह अक्सर सामूहिक व्यवहार का हिस्सा भी होता है। हमने लगभग हर उद्योग और व्यवसाय के हज़ारों संगठनों के साथ काम किया है और यह पाया है कि 7 आदतों में समाहित मूलभूत सिद्धांत उन पर भी लागू होते हैं तथा प्रभावकारिता को परिभाषित करते हैं।

4. आप किसी भी एक आदत से शुरू करके सभी 7 आदतों को सिखा सकते हैं। और आप एक आदत को इस तरीक़े से भी सिखा सकते हैं, जो बाक़ी छह आदतों को सिखाने की ओर ले जा सके। यह एक होलोग्राम की तरह है, जहाँ पूर्ण हिस्सा अंश में समाहित है और अंश पूर्ण हिस्से में।

5. हालाँकि **7 आदतें** में अंदर से बाहर की ओर की नीति की अनुशंसा की गई है, परंतु यह सबसे सफलतापूर्वक तब काम करती है, जब आप किसी बाहरी चुनौती से शुरू करते हैं और फिर अंदर से बाहर की ओर की नीति अपनाते हैं। दूसरे शब्दों में, अगर आपके सामने संबंधों को लेकर कोई समस्या है, जैसे संप्रेषण और विश्वास ख़त्म हो गया है, तो यह बतायेगी कि किस प्रकृति की अंदर से बाहर की ओर की नीति आवश्यक है, जिससे आपको वह व्यक्तिगत विजय मिल सके, जो आपको उस समस्या को दूर करने की सार्वजनिक विजय पाने में समर्थ बनाये। यही कारण है कि मैं अक्सर पहली, दूसरी और तीसरी आदतों को सिखाने से पहले चौथी, पाँचवीं और छठी आदतें सिखाता हूँ।

6. परस्पर-निर्भरता आत्मनिर्भरता से दस गुना ज़्यादा मुश्किल है। इसमें बहुत अधिक मानसिक और भावनात्मक आत्मनिर्भरता की आवश्यकता होती है। जब दूसरा व्यक्ति जीत/हार की मानसिकता का हो, तब जीत/जीत के बारे में सोचना बहुत मुश्किल होता है। जब आपके भीतर का रोम-रोम अपनी बात समझाने के लिये चीख़ रहा हो, तब पहले समझने की कोशिश करना बहुत मुश्किल होता है। जब समझौता करना बहुत ज़्यादा आसान हो, तब बेहतर

तीसरे विकल्प की खोज करना बहुत मुश्किल होता है। इसे दूसरे ढंग से कहा जाये तो दूसरों के साथ रचनात्मक सहयोग के तरीक़े से सफलतापूर्वक काम करने के लिये प्रचुर आत्मनिर्भरता, आंतरिक सुरक्षा और आत्म-नियंत्रण की आवश्यकता होती है। अगर ऐसा नहीं होगा तो जिसे हम परस्पर-निर्भरता कहते हैं, वह दरअसल प्रति-निर्भरता है, जहाँ लोग अपनी आत्मनिर्भरता व्यक्त करने का ठीक उलटा करते हैं या फिर यह सह-निर्भरता है, जहाँ उन्हें अपनी आवश्यकता को पूरा करने और अपनी कमज़ोरी को उचित ठहराने के लिये दूसरे व्यक्ति की कमज़ोरी की ज़रूरत होती है।

7. आप पहली तीन आदतों को संक्षेप में इस तरह से भी कह सकते हैं, "वायदे करना और निभाना।" और आप अगली तीन आदतों को संक्षेप में इस तरह से कह सकते हैं, "समस्या में दूसरों को शामिल करना और मिलकर समाधान खोजना।"

8. **7 आदतें** एक नई भाषा का प्रतिनिधित्व करती है, हालाँकि इसमें एक दर्जन से भी कम अनूठे शब्द या वाक्यांश हैं। यह नई भाषा एक कोड बन जाती है, कम शब्दों में बहुत ज़्यादा कहने की शॉर्टहैंड प्रणाली बन जाती है। जब आप दूसरे से कहते हैं, "यह डिपॉज़िट था या विद्ड्रॉअल?" "यह रिएक्टिव है या प्रोएक्टिव?" "यह सिनर्जिस्टिक है या समझौता?" "यह जीत/जीत है या जीत/हार या हार/जीत?" "यह सबसे महत्वपूर्ण चीज़ों को पहले रखना है या सबसे महत्वहीन चीज़ों को पहले रखना है?" "यह शुरुआत अंत को ध्यान में रखकर हो रही है या वर्तमान को?" मैंने इन बहुत ख़ास कोडवर्ड्स में समाहित सिद्धांतों तथा अवधारणाओं की समझ और प्रतिबद्धता के द्वारा संस्कृतियों को रूपांतरित होते देखा है।

9. अखंडता वफ़ादारी की तुलना में अधिक उच्च जीवनमूल्य है। या इसे बेहतर तरीक़े से कहा जाये तो अखंडता वफ़ादारी का सर्वोच्च रूप है। अखंडता का अर्थ लोगों या संगठनों या परिवारों पर नहीं, बल्कि सिद्धांतों पर केंद्रित होना है। आप पायेंगे कि लोगों से संबंधित मुद्दों की जड़ यह है, "क्या यह लोकप्रिय (स्वीकार्य, कूटनीतिक) है या यह सही है?" जब हम किसी काम को करते समय किसी व्यक्ति या समूह के प्रति अपनी वफ़ादारी को प्राथमिकता देते हैं और इस वजह से उस काम को नहीं करते, जिसे हम सही महसूस करते हैं, तो हम अखंडता खो देते हैं। हो सकता है हम अस्थायी तौर पर लोकप्रियता हासिल कर लें या वफ़ादारी क़ायम कर लें, परंतु लंबे समय में अखंडता की यह कमी उन संबंधों को भी कमज़ोर बना देगी। यह किसी व्यक्ति की पीठ पीछे बुराई करने की तरह है। इस तरह की आलोचना आप जिसके सामने करते हैं, वह जानता है कि आप भिन्न दबावों और परिस्थितियों में उसकी भी पीठ पीछे बुराई कर सकते हैं। एक तरह से, पहली तीन आदतें अखंडता का प्रतिनिधित्व करती हैं और अगली तीन आदतें वफ़ादारी का, परंतु वे पूरी तरह आपस में गुँथी हुई हैं। समय के साथ अखंडता से वफ़ादारी उत्पन्न होती है। अगर आप इस क्रम को उलटने का प्रयास करते हैं और पहले वफ़ादारी दिखाना चाहते हैं, तो आप पायेंगे कि आप सिर्फ़ तात्कालिक आवश्यकताओं की पूर्ति कर रहे हैं और अखंडता के साथ समझौता कर रहे हैं। लोकप्रिय बनने से विश्वसनीय बनना कहीं बेहतर है। अंतत: विश्वास और सम्मान से आम तौर पर प्रेम उत्पन्न होता है।

10. 7 आदतों को जीना हर एक के लिये सतत संघर्ष है। हर व्यक्ति समय-समय पर हर आदत में लड़खड़ाता है और कई बार तो सभी आदतों में ऐसा एक साथ होता है। 7 आदतों को समझना तो आसान है, परंतु उन पर हमेशा अमल करना मुश्किल है। उनमें सहज बुद्धि है, परंतु उन पर अमल करना हमेशा सहज नहीं होता।

व्यक्तिगत रूप से आपको किस आदत पर अमल करने में सबसे ज़्यादा मुश्किल होती है?

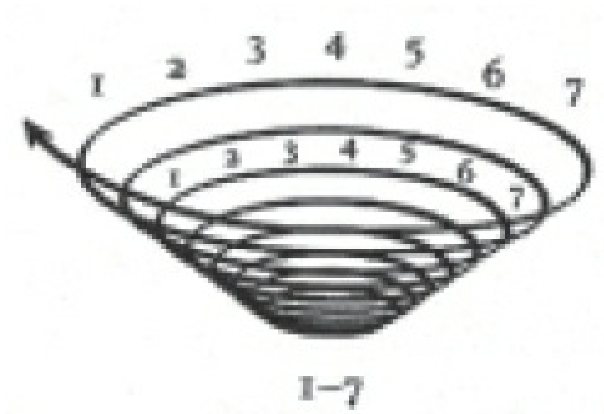
पाँचवीं आदत। जब मैं सचमुच थका होता हूँ और मुझे यह विश्वास होता है कि मैं सही हूँ, तो मैं सचमुच सुनना नहीं चाहता हूँ। हो सकता है मैं सुनने का अभिनय भी करूँ। मूलत: मैं उसी चीज़ का दोषी होता हूँ, जिसके बारे में मैं बात करता हूँ - समझने के बजाय जवाब देने के इरादे से सुनना। दरअसल कुछ हद तक मैं लगभग हर दिन सभी सात आदतों से संघर्ष करता हूँ। मैं उनमें से किसी को नहीं जीत पाया हूँ। मैं उन्हें जीवन के ऐसे सिद्धांतों के रूप में देखता हूँ, जिनमें हम दरअसल कभी पूरी तरह निपुण नहीं हो पाते हैं। हम उनमें महारत हासिल करने के जितने क़रीब आते हैं, हम उतने ही ज़्यादा जागरूक होते हैं कि हमें अभी सचमुच कितनी दूर और जाना है। यह उसी तरह

है कि आप जितना अधिक जानते हैं, उतना ही अधिक आपको यह पता होता है कि आप कितना नहीं जानते।

इसीलिये मैं अक्सर अपने विश्वविद्यालय के विद्यार्थियों को 50 प्रतिशत अंक उनके प्रश्नों की गुणवत्ता के लिये देता था और 50 प्रतिशत उनके सवालों के जवाब की गुणवत्ता के लिये। ज्ञान का उनका सच्चा स्तर इस तरीक़े से ज़्यादा अच्छे ढंग से पता चलता है।

इसी तरह, 7 आदतें ऊर्ध्वमुखी चक्र का प्रतिनिधित्व करती हैं।

पहली आदत का उच्च स्तर इसी आदत के निम्न स्तर से बहुत अलग होता है। हो सकता है, शुरुआती स्तर पर प्रोएक्टिव बनने का अर्थ सिर्फ़ उद्दीपन और प्रतिक्रिया के बीच के स्थान की जागरूकता होना हो। अगले स्तर पर इसमें विकल्प शामिल हो सकते हैं, जैसे किसी के पीछे न पड़ना या बदला न लेना। अगले स्तर पर, इसमें फ़ीडबैक देना शामिल हो सकता है। इससे अगले स्तर पर इसमें माफ़ी माँगना शामिल हो सकता है। अगले स्तर पर माफ़ कर देना। इससे अगले स्तर पर माता-पिता को क्षमा करना। इससे भी अगले स्तर पर मृत माता-पिता को क्षमा करना। और अगले स्तर पर, किसी भी बात का बुरा न मानना।



ऊर्ध्वमुखी चक्रीय पथ

आप फ़्रैंकलिनकवी कंपनी के वाइस-चेयरमैन हैं। क्या फ़्रैंकलिनकवी इन 7 आदतों पर अमल करती है?

हम कोशिश करते हैं। हम जो सिखाते हैं, उस पर अमल करने का सतत प्रयास हमारे सबसे मूलभूत जीवनमूल्यों में से एक है। परंतु हम ऐसा आदर्श तरीक़े से नहीं कर पाते हैं। किसी भी अन्य व्यवसाय की तरह, हमें भी बाज़ार की बदलती वास्तविकताओं की चुनौतियों का सामना करना पड़ता है और पूर्व कवी लीडरशिप सेंटर तथा फ़्रैंकलिन क्वेस्ट की दो संस्कृतियों को एकरूप करने की चुनौती का भी। यह विलय 1997 की गर्मियों में हुआ था। इन सिद्धांतों पर अमल करने में समय, धैर्य तथा लगन की ज़रूरत होती है और हमारी सफलता की असली परीक्षा लंबे समय में होगी। कोई स्नैपशॉट सटीक तस्वीर नहीं देगा।

हर हवाई जहाज़ अधिकांश समय अपने मूलत: निर्धारित मार्ग से दूर उड़ता है, परंतु यह उड़ान की योजना पर लौटता रहता है और अंतत: यह अपने गंतव्य स्थान पर पहुँच जाता है। यही व्यक्तियों, परिवारों या संगठनों के रूप में हम सबके साथ भी सच है। असली कुंजी “अंत को ध्यान में रखना” है और निरंतर फ़ीडबैक तथा यात्रापथ में सतत सुधार करने के प्रति साझा संकल्प है।

सात आदतें ही क्यों? छह या आठ या दस या पंद्रह क्यों नहीं? सात के बारे में ऐसी क्या पवित्र बात है?

सात के बारे में कोई पवित्र बात नहीं है। बात सिर्फ़ इतनी सी है कि व्यक्तिगत विजय की तीन आदतें (चुनने की स्वतंत्रता, विकल्प, कार्य) सार्वजनिक विजय की तीन आदतों (सम्मान, समझ, रचनात्मकता) के पहले आती हैं और फिर बाक़ी आदतों का नवीनीकरण करना होता है। इस तरह से ये आदतें सात हैं।

जब यह सवाल पूछा जाता है, तो मैं हमेशा कहता हूँ कि अगर आप अन्य किसी गुण को अपनी आदत बनाना चाहते हों, तो आपको इसे दूसरी आदत में रखना होगा, क्योंकि यह वह जीवनमूल्य होगा, जिसके अनुरूप आप जीने की कोशिश करना चाहते हैं। दूसरे शब्दों में, अगर समयबद्धता एक अच्छा गुण है, जिसे आप अपनी आदत बनाना चाहते हैं, तो यह दूसरी आदत का एक जीवनमूल्य बन जायेगा। इसलिये आपके दिमाग़ में जो गुण आयें, उन्हें आप दूसरी आदत यानी आपके जीवनमूल्यों के तंत्र में स्थान देंगे। पहली आदत यह विचार है कि आपके पास जीवनमूल्यों का एक तंत्र हो सकता है, कि आप अपने जीवनमूल्यों का तंत्र चुन सकते हैं। दूसरी आदत बताती है कि वे विकल्प या जीवनमूल्य क्या हैं और तीसरी आदत उनके अनुरूप जीना है। इसलिये वे बहुत मूलभूत, व्यापक और परस्पर-संबद्ध हैं।

संयोग की बात है कि 7 आदतों के इस नये संस्करण का उपसंहार लिखते समय मैंने हाल ही में एक नई पुस्तक पूरी की है, जिसका शीर्षक है द एट्थ हैबिट: फ़्रॉम इफ़ेक्टिवनेस टु ग्रेटनेस। कुछ लोगों को लगेगा कि इसे आठवीं आदत कहना मेरे जवाब से भिन्न है। परंतु देखिये, जैसा मैंने इस नई पुस्तक के शुरुआती अध्याय में कहा है, 1989 में द सेवन हैबिट्स ऑफ़ हाइली इफ़ेक्टिव पीपुल के प्रकाशन के बाद दुनिया में बहुत गहन परिवर्तन हुए हैं। अपने व्यक्तिगत जीवन और संबंधों में, अपने परिवारों में, अपने व्यावसायिक जीवनों में और अपने संगठनों में हम जिन चुनौतियों और जटिलताओं का सामना करते हैं, वे बिलकुल अलग क़िस्म के हैं। दरअसल, बहुत से लोग 1989 को - जिस वर्ष बर्लिन की दीवार गिरी थी - सूचना युग की शुरुआत मानते हैं, एक नई वास्तविकता का जन्म, अविश्‍वसनीय महत्व का व्यापक परिवर्तन... सचमुच एक नया युग।

आज की दुनिया में व्यक्तियों और संगठनों के लिये अति प्रभावकारी बनना वैकल्पिक नहीं है - यह खेल के मैदान में उतरने की क़ीमत है। परंतु इस नई वास्तविकता में बचे रहने, उन्नति करने, प्रयोग करते रहने, उत्कृष्ट बनने और नेतृत्व करने के लिये हमें प्रभावकारिता को सुदृढ़ बनाना होगा और इसके आगे जाना होगा। परिपूर्णता (fulfillment) एक नये युग की माँग और आवश्यकता है। समर्पित उत्कृष्टता, महत्वपूर्ण योगदान और महानता भी नये युग की माँग और आवश्यकता हैं। ये एक बिलकुल ही अलग स्तर या आयाम पर हैं। इनकी प्रकृति एक-दूसरे से बिलकुल अलग है - जिस तरह महत्व और सफलता में अंतर अंशों का नहीं, बल्कि प्रकृति का है। मानवीय प्रतिभा और प्रेरणा के अधिक उच्च दोहन - जिसे हम आवाज़ कहते हैं - के लिये नई मानसिकता, नई योग्यताओं और नये उपकरणों की आवश्यकता होती है... और एक नई आदत की भी।

इस तरह आठवीं आदत सात आदतों में सिर्फ़ एक और आदत जोड़ना नहीं है - एक ऐसी आदत, जिसे जोड़ना हम पहले भूल गये थे। यह उन सात आदतों में तीसरे आयाम की शक्ति को देखने और उसका दोहन करने के बारे में है, जो ज्ञान आधारित युग की केंद्रीय चुनौती का सामना कर सकती है।

सात आदतों की नई वास्तविकता - 8वीं आदत

लोकप्रियता आपको किस तरह से प्रभावित करती है?

यह मुझे कई तरीक़ों से प्रभावित करती है। अहम् के दृष्टिकोण से यह बहुत अच्छा लगता है। सिखाने के दृष्टिकोण से यह मुझे बहुत विनम्र बनाती है, परंतु मैं इस बात पर ज़ोर देना चाहता हूँ कि मैं इन सिद्धांतों में से किसी का लेखक नहीं हूँ और मुझे इसके लिये ज़रा भी श्रेय नहीं दिया जाना चाहिये। मैं सिर्फ़ विनम्र और विनीत दिखने की इच्छा के कारण ऐसा नहीं कह रहा हूँ। मैं ऐसा इसलिये कह रहा हूँ, क्योंकि मैं इसमें विश्वास करता हूँ। मैं ख़ुद को आपमें से ज़्यादातर लोगों की तरह देखता हूँ - सत्य और समझ की खोज करने वाले के रूप में। मैं कोई गुरु नहीं हूँ; गुरु कहे जाने से मुझे चिढ़ होती है। मुझे एक भी शिष्य नहीं चाहिये। मैं तो सिर्फ़ उन सिद्धांतों के प्रति शिष्यत्व को बढ़ावा देने की कोशिश कर रहा हूँ, जो पहले से ही लोगों के हृदय में हैं तथा जिन्हें लोग अपनी अंतरात्मा के प्रति सच्चे रहकर जियेंगे।

अगर आपको दुबारा मौक़ा मिले, तो आप बिज़नेसमैन के रूप में कौन सी एक चीज़ अलग तरीक़े से करना

चाहेंगे?

मैं ज़्यादा सुनियोजित तरीक़े से, ज़्यादा प्रोएक्टिव तरीक़े से, नियुक्ति और चुनाव करना चाहूँगा। जब आप अत्यावश्यक कार्यों में लगे हों और एक हज़ार गेंदें हवा में हों, तो ऐसे लोगों को महत्वपूर्ण पदों पर नियुक्त करना बहुत आसान होता है, जिनके पास समाधान नज़र आते हों। ऐसे समय में उनकी पृष्ठभूमियों और उनके स्वरूप को गहराई से नहीं देखा जाता है और इस दिशा में "पर्याप्त मेहनत" नहीं की जाती है। इसके अलावा, विशिष्ट भूमिकाओं या कामों को पूरा करने के लिये आवश्यक मानदंडों को भी सावधानीपूर्वक विकसित नहीं किया जाता है। मुझे विश्वास है कि जब सुनियोजित तरीक़े से नियुक्तियाँ दी जाती हैं और चुनाव किया जाता है यानी क्षणिक दबावों के बजाय लंबे समय के बारे में सोचकर और प्रोएक्टिव तरीक़े से यह काम किया जाता है, तो इसके प्रचुर दीर्घकालीन लाभ मिलते हैं। किसी ने एक बार कहा था, "जिसकी हम सबसे ज़्यादा इच्छा करते हैं, उस पर हम बहुत आसानी से विश्वास कर लेते हैं।" आपको चरित्र और योग्यता दोनों क्षेत्रों में सचमुच गहराई से देखने की ज़रूरत है, क्योंकि अंतत: दीर्घकाल में इन दोनों में से किसी भी क्षेत्र में दोष स्पष्ट नज़र आने लगेंगे। मेरा विश्वास है कि हालाँकि प्रशिक्षण और विकास महत्वपूर्ण है, परंतु सही लोगों को नियुक्त करना और चुनना उससे ज़्यादा महत्वपूर्ण है।

अगर आपको दुबारा करना पड़े, तो एक पिता के रूप में आप कौन सी चीज़ अलग करेंगे?

एक पिता के रूप में मैं सोचता हूँ कि काश मैंने अपने हर बच्चे के साथ उसके जीवन की विभिन्न अवस्थाओं में कोमल, अनौपचारिक जीत/जीत अनुबंध सावधानीपूर्वक विकसित करने में अधिक समय बिताया होता। बिज़नेस और यात्राओं के कारण मैंने प्रायः अपने बच्चों को लाड़-प्यार में रखा और ज़रूरत से ज़्यादा बार हार/जीत स्वीकार की, बजाय इसके कि मैं संबंध बनाने की क़ीमत चुकाता, ताकि सुदृढ़ जीत/जीत अनुबंध अधिक सतत रूप से विकसित हो पाता।

प्रौद्योगिकी भविष्य के व्यवसाय को किस तरह बदलेगी?

मुझे स्टैन डेविस के वक्तव्य में विश्वास है कि "जब इन्फ़्रास्ट्रक्चर बदलता है, तो हर चीज़ गड़गड़ाने लगती है।" मेरे हिसाब से प्रौद्योगिकी का इन्फ़्रास्ट्रक्चर हर चीज़ का केंद्र है। यह समस्त अच्छी और बुरी प्रवृत्तियों की रफ़्तार बढ़ा देगा। मुझे यह भी विश्वास है कि इस वजह से मानवीय तत्व और भी ज़्यादा महत्वपूर्ण बन जाता है। हाई टेक बिना हाई टच के काम नहीं करती है और प्रौद्योगिकी जितनी प्रभावशाली बनती है, उस प्रौद्योगिकी को नियंत्रित करने वाला मानवीय तत्व उतना ही महत्वपूर्ण बन जाता है। ऐसा ख़ासकर उस प्रौद्योगिकी के प्रयोग में लाये जाने वाले मानदंडों के प्रति सांस्कृतिक प्रतिबद्धता विकसित करने में होता है।

क्या आप 7 आदतों की शाश्वत लोकप्रियता (दूसरे देशों/संस्कृतियों/उम्र/लिंगों) से हैरान या आश्चर्यचकित हैं?

हाँ और नहीं। हाँ इसलिये क्योंकि मुझे पता नहीं था कि यह विश्वव्यापी बन जायेगी और इसके कुछ शब्द अमेरिका की शब्दावली में आ जायेंगे। नहीं इस अर्थ में कि इस सामग्री का परीक्षण 25 वर्ष से अधिक तक किया जा चुका था और मैं जानता था कि यह मूलत: इसलिये काम करेगी क्योंकि यह उन सिद्धांतों पर आधारित है, जिनका मैंने आविष्कार नहीं किया था और इसलिये मैं उनका श्रेय नहीं ले सकता।

आप बहुत छोटे बच्चों को 7 आदतें सिखाना कैसे शुरू करेंगे?

मैं सोचता हूँ कि बच्चे पालने में मैं अल्बर्ट श्वेट्ज़र के तीन मूलभूत नियमों के अनुरूप जीना पसंद करूँगा: पहला,

उदाहरण; दूसरा, उदाहरण; तीसरा, उदाहरण। परंतु मैं उतनी दूर नहीं जाना चाहूँगा। मैं यह कहूँगा, पहला, उदाहरण; दूसरा, परवाह करने वाला और समर्थन देने वाला संबंध; तीसरा, आदतों में निहित कुछ आसान विचारों को बच्चों की भाषा में सिखाना - 7 आदतों की मूलभूत समझ और शब्दावली हासिल करने में उनकी मदद करना और उन्हें सिखाना कि उनके अनुभवों को सिद्धांतों द्वारा कैसे समझा जाये। उन्हें परिभाषित करने दें कि कौन से विशिष्ट सिद्धांत और आदतें उनके जीवन में दिखाई देती हैं।

मेरे बॉस (जीवनसाथी, बच्चे, मित्र आदि) को सचमुच 7 आदतों की ज़रूरत है? आप किस तरह अनुशंसा करेंगे कि मैं उन्हें यह किताब पढ़वा दूँ?

लोग इस बात की परवाह नहीं करते कि आप कितना जानते हैं, जब तक कि उन्हें यह पता न चल जाये कि आप उनकी कितनी परवाह करते हैं। विश्वसनीयता के चरित्र के उदाहरण पर आधारित विश्वास और खुलेपन का संबंध बनायें और फिर बतायें कि 7 आदतों ने किस तरह आपकी मदद की है। उन्हें अपने जीवन के माध्यम से यह देखने दें कि 7 आदतों पर अमल करने पर क्या होता है। फिर उचित समय पर आप उन्हें किसी प्रशिक्षण कार्यक्रम में भाग लेने के लिये आमंत्रित कर सकते हैं या अपनी पुस्तक उपहार में दे सकते हैं या जब अवसर मिले, तो इसके कुछ मूलभूत विचार सिखा सकते हैं।

आपकी पृष्ठभूमि क्या है और आपने 7 आदतें कैसे लिखी?

यह समझा जाता था कि मैं अपने पिता का बिज़नेस सँभालूँगा। बहरहाल, मैंने पाया कि बिज़नेस से ज़्यादा आनंद मुझे लीडर्स को सिखाने और प्रशिक्षित करने में आता है। जब मैं हार्वर्ड बिज़नेस स्कूल में था, तब संगठनों के मानवीय पहलू में मेरी गहरी रुचि जाग्रत हुई और मैं इसमें संलग्न हो गया। बाद में मैंने ब्रिघम यंग युनिवर्सिटी में बिज़नेस के विषय पढ़ाये और कई वर्षों तक परामर्श दिया, सलाह दी और प्रशिक्षण दिया। उस दौरान सिद्धांतों के क्रमबद्ध और संतुलित समूह के चारों ओर संगठित लीडरशिप और मैनजमेंट विकास कार्यक्रमों को विकसित करने में मेरी रुचि जाग्रत हुई। ये अंततः 7 आदतों में विकसित हो गये। जब हमने संगठनों में इस पर अमल करना शुरू किया, तो ये 7 आदतें सिद्धांत-केंद्रित लीडरशिप की अवधारणा में विकसित हुईं। मैंने युनिवर्सिटी छोड़ने का फ़ैसला किया, ताकि मैं पूर्णकालिक रूप से सभी तरह के संगठनों के एक्ज़ीक्यूटिव्ज़ को प्रशिक्षित कर सकूँ। बहुत ही सावधानीपूर्वक विकसित किये गये पाठ्यक्रम के बाद हमने ऐसा बिज़नेस तैयार किया, जिसकी वजह से हम इस सामग्री को दुनिया भर के लोगों तक ले जाने में समर्थ हुए।

उन लोगों पर आपकी प्रतिक्रिया क्या होती है, जो यह दावा करते हैं कि उनके पास सफलता का सच्चा फ़ॉर्मूला है?

मैं दो बातें कहूँगा। पहली, अगर उनकी कही बातें सिद्धांतों या प्राकृतिक नियमों पर आधारित हैं, तो मैं उनसे सीखना चाहूँगा और उनकी अनुशंसा करूँगा। दूसरी बात मैं यह कहूँगा कि हम शायद उन्हीं मूलभूत सिद्धांतों या प्राकृतिक नियमों का वर्णन करने के लिये अलग-अलग शब्दों का प्रयोग कर रहे हैं।

परिशिष्ट अ

विभिन्न केंद्रों से उत्पन्न होने वाली संभावित अनुभूतियाँ

यदि आपका केंद्र है	ये वैकल्पिक तरीक़े हैं, जिनके द्वारा आपमें अपने जीवन के अन्य क्षेत्रों को देखने की प्रवृत्ति हो सकती है: जीवनसाथी	परिवार
जीवनसाथी	• आवश्यकता की संतुष्टि का मुख्य स्रोत	• अपने स्थान पर बेहतर • कम महत्वपूर्ण • साझी योजना
परिवार	• परिवार का अंग	• सर्वोच्च प्राथमिकता
धन	• धन कमाने वाली संपत्ति या दायित्व	• आर्थिक बोझ
कार्य	• काम में सहायक या बाधा	• काम में सहायक या बाधा • कार्य के नीति-शास्त्र में लोगों को प्रशिक्षित करना
स्वामित्व	• मुख्य संपत्ति • स्वामित्व की वस्तुएँ हासिल करने में सहयोगी	• प्रयोग करने, शोषण करने, हावी होने, मिटाने, नियंत्रित करने का अधिकार • प्रदर्शित करना
आनंद	• आनंद और सुख में सहयोगी या इसमें बाधा	• साधन या बाधा

ये वैकल्पिक तरीके हैं, जिनके द्वारा आपमें अपने जीवन के अन्य क्षेत्रों को देखने की प्रवृत्ति हो सकती हैः	कार्य	स्वामित्व
	जीवनसाथी की देखभाल के लिये धन कमाने हेतु आवश्यक	● सुख देने, प्रभावित करने या मतलब निकालने के साधन
	लक्ष्य पाने का साधन	● पारिवारिक सुख और अवसर
	धन संग्रह के लिये आवश्यक	● आर्थिक सफलता का प्रमाण
	संतुष्टि का मुख्य स्रोत सर्वोच्च नैतिक मूल्य	● कार्य की प्रभाव-कारिता को बढ़ाने वाले उपकरण ● फल, काम के चिन्ह
	स्टेटस, सत्ता, प्रतिष्ठा पाने का अवसर	● स्टेटस के प्रतीक
	लक्ष्य का साधन 'मनोरंजक' काम ठीक	● आनंद की वस्तुएँ ● अधिक आनंद के साधन

अगर आपका केंद्र है	ये वैकल्पिक तरीक़े हैं, जिनके द्वारा आपमें अपने जीवन के अन्य क्षेत्रों को देखने की प्रवृत्ति हो सकती है: आनंद	मित्र
जीवनसाथी	• साझी, पारस्परिक गतिविधि या महत्त्वहीन	• जीवनसाथी सर्वश्रेष्ठ या एकमात्र मित्र है • सिर्फ़ मित्र ही "हमारे" मित्र हैं
परिवार	• पारिवारिक गतिविधियाँ आनंददायक या तुलनात्मक रूप से महत्वहीन	• परिवार के मित्र या प्रतियोगी • दृढ़ पारिवारिक जीवन के लिये ख़तरा
धन	• आर्थिक बोझ या आर्थिक तनाव का प्रमाण	• आर्थिक स्टेटस या प्रभाव के कारण चुने गये
कार्य	• समय की बर्बादी • काम में बाधा डालता है	• कार्यस्थल के सहयोगी या साझी रुचि वाले • मूल रूप से अनावश्यक
स्वामित्व	• ख़रीदारी करना, क्लब जाना	• व्यक्तिगत वस्तुएँ • उपयोगी
आनंद	• जीवन का सर्वोच्च लक्ष्य • संतुष्टि का मुख्य स्रोत	• आनंद के साथी

ये वैकल्पिक तरीके हैं, जिनके द्वारा आपमें अपने जीवन के अन्य क्षेत्रों को देखने की प्रवृत्ति हो सकती है:

	स्वयं	सिद्धांत
एक साथ गतिविधि का संबंध से नीचे	● आत्म-सम्मान जीवन-साथी पर आधारित ● जीवनसाथी के नज़रियों और व्यवहार के प्रति अत्यधिक असुरक्षित	● ऐसे विचार, जो जीवनसाथी के साथ संबंध बनाने और बनाये रखने में योगदान दें
	● महत्वपूर्ण हिस्सा परंतु परिवार से निचले स्थान पर	● ऐसे नियम, जो परिवार को अखंड और सशक्त बनाये रखें ● परिवार के अधीन
टैक्स से बचने के हाथ आपकी जेब	● आत्म-सम्मान आपकी कुल आमदनी से निर्धारित होता है	● ऐसे तरीके, जो धन कमाने और उसके प्रबंधन में मदद करें
कॉरपोरेट छवि के लिये महत्वपूर्ण आपके समय की व्यवसाय में नेटवर्क करने का	● कार्य भूमिका द्वारा परिभाषित	● ऐसे विचार, जो आपके काम में आपको सफल बनायें ● कार्य की परि-स्थितियों में अनुकूलन की आवश्यकता
'मेरा' चर्च, प्रतिष्ठा जीवन की अच्छी चीज़ों का स्रोत	● मेरे स्वामित्व की वस्तुओं से परिभाषित ● सामाजिक प्रतिष्ठा द्वारा परिभाषित	● ऐसी अवधारणायें, जो आपको स्वामित्व की वस्तुएँ हासिल करने और उन्हें बढ़ाने में समर्थ बनायें
वाला, आनंद में	● सुख का साधन	● सहज इच्छायें और जरूरतें, जिन्हें संतुष्ट किये जाने की ज़रूरत है

अगर आपका केंद्र है	ये वैकल्पिक तरीक़े हैं, जिनके द्वारा आपमें अपने जीवन के अन्य क्षेत्रों को देखने की प्रवृत्ति हो सकती है: जीवनसाथी	परिवार
मित्र	● संभावित मित्र या प्रतिद्वंद्वी ● सामाजिक प्रतिष्ठा का प्रतीक	● मित्रता करने में सहायक या बाधा ● सामाजिक प्रतिष्ठा का प्रतीक
शत्रु	● सहानुभूति दर्शाने वाला या बलि का बकरा	● शरणस्थल (भावनात्मक सहारा) या बलि का बकरा
चर्च	● चर्च की सेवाओं में सहयोगी या आस्था की परीक्षा	● चर्च की शिक्षाओं पर अमल करने के मॉडल या आस्था की परीक्षा
स्वयं	● स्वामित्व ● संतुष्टिदायक और सुख देने वाला	● स्वामित्व ● आवश्यकता संतुष्ट करने वाला
सिद्धांत	● एक पारस्परिक लाभकारी परस्पर-निर्भर संबंध में बराबरी का साझेदार	● मित्र ● सेवा, योगदान और संतुष्टि का अवसर ● कई पीढ़ियों की दुबारा स्क्रिप्ट लिखने और परिवर्तन के अवसर

ये वैकल्पिक तरीक़े हैं, जिनके द्वारा आपमें अपने जीवन के अन्य क्षेत्रों को देखने की प्रवृत्ति हो सकती है:

कार्य	स्वामित्व
सामाजिक अवसर	• मित्र बनाने के साधन • मनोरंजन करने या सामाजिक आनंद प्रदान करने के साधन
भावनाओं को व्यक्त करने का अवसर या पलायन	• लड़ने के हथियार • सुरक्षित सहयोगियों का साधन • पलायन, शरणस्थल
सांसारिक जीवनयापन के लिये आवश्यक	• बहुत कम महत्व के सांसारिक स्वामित्व • बहुत मूल्यवान छवि और प्रतिष्ठा
''मेरा अपना काम'' करने का अवसर	• आत्म-परिभाषा, सुरक्षा, विकास का स्रोत
सार्थक तरीक़े से प्रतिभाओं और योग्यताओं का उपयोग करने का अवसर आर्थिक संसाधन उपलब्ध कराने का साधन इसमें निवेश किये गये समय को बाक़ी समय के निवेशों से संतुलित किया जाता है और ऐसा जीवन में प्राथमिकताओं और जीवनमूल्यों के सामंजस्य में किया जाता है	• समर्थ बनाने वाले संसाधन • ज़िम्मेदारियाँ, जिनकी परवाह करना होती है • लोगों से कम महत्वपूर्ण

अगर आपका केंद्र है	ये वैकल्पिक तरीक़े हैं, जिनके द्वारा आपमें अपने जीवन के अन्य क्षेत्रों को देखने की प्रवृत्ति हो सकती हैः आनंद	 मित्र
मित्र	● हमेशा मित्रों के साथ आनंद लेना ● मूलतः सामाजिक घटनायें	● व्यक्तिगत सुख के लिये अनिवार्य ● जुड़ना, स्वीकार किया जाना, लोकप्रियता अत्यंत महत्वपूर्ण है
शत्रु	● अगले युद्ध से पहले आराम और विश्राम का समय	● भावनात्मक समर्थक और सहानुभूति दिखाने वाले ● संभवतः साझे शत्रु द्वारा परिभाषित
चर्च	● दूसरे चर्च के सदस्यों के साथ इकट्ठे होने के अवसर के रूप में 'निष्कपट' आनंद ● दूसरे पापी या इसमें समय बर्बाद करने वाले हैं, ख़ुद को इससे दूर रखना	● चर्च के अन्य सदस्य
स्वयं	● इंद्रियगत संतुष्टि, जिनके आप क़ाबिल हैं ● "मेरे अधिकार" ● "मेरी आवश्यकतायें"	● "मेरे" समर्थक या सहायक
सिद्धांत	● ख़ुशी, जो सिद्धांत-केंद्रित जीवन की लगभग हर गतिविधि से आती है ● सच्चा मनोरंजन जो संतुलित, एकीकृत जीवनशैली का एक मुख्य हिस्सा है।	● परस्पर-निर्भर जीवन के सहयोगी ● विश्वासपात्र - जिनके साथ हम बाँट सकें, सेवा कर सकें और समर्थन कर सकें।

ये वैकल्पिक तरीक़े हैं, जिनके द्वारा आपमें अपने जीवन के अन्य क्षेत्रों को देखने की प्रवृत्ति हो सकती है:

	स्वयं	**सिद्धांत**
	● सामाजिक रूप से परिभाषित ● लज्जा या अस्वीकृति से भय	● मूलभूत नियम, जो आपको दूसरों से तालमेल करने में समर्थ बनायें
ख़ुद को उचित ठहराने का स्रोत	● पीड़ित ● शत्रु द्वारा गतिहीन	● शत्रुओं पर लेबल लगाने का तर्कसंगत कारण ● आपके शत्रु की ग़लती का स्रोत
मार्गदर्शन का स्रोत	● आत्मसम्मान चर्च की गतिविधि, चर्च में योगदान या चर्च के नीतिशास्त्र के अनुरूप काम करने से निर्धारित होता है	● चर्च द्वारा सिखाये गये सिद्धांत ● चर्च से कम महत्व के
ख़ुद के हितों को साधने का साधन	● बेहतर, अधिक स्मार्ट, अधिक सही ● समस्त संसाधनों को व्यक्तिगत संतुष्टि पर केंद्रित करने में उचित महसूस करना	● उचित ठहराने का स्रोत ● वे विचार, जो मेरे सर्वश्रेष्ठ हितों को साधते हैं; आवश्यकता के अनुरूप ढाले जा सकते हैं
सच्चे सिद्धांतों का सेवा और योगदान	● एक अनूठा, योग्य और रचनात्मक व्यक्ति, जो बहुत से अनूठे, योग्य और रचनात्मक व्यक्तियों के बीच हो, जो आत्मनिर्भर और परस्पर-निर्भर तरीक़े से काम करके महान चीज़ें हासिल कर सकते हैं।	● अपरिवर्तनीय प्राकृतिक नियम, जिनकी उपेक्षा नहीं की जा सकती ● जब इनका सम्मान किया जाता है, तो ये सच्चे विकास और सुख की ओर ले जाते हैं।

परिशिष्ट ब

ऑफ़िस में क्वाड्रैन्ट II का एक दिन

नीचे दिया गया अभ्यास और विश्लेषण इस तरह तैयार किया गया है, ताकि आप व्यावसायिक परिवेश में अत्यंत व्यावहारिक स्तर पर क्वाड्रैन्ट II के पैरेडाइम का प्रभाव देख सकें।

मान लीजिये, आप दवाओं की एक बड़ी कंपनी के मार्केटिंग डायरेक्टर हैं। आप हर दिन की तरह ऑफ़िस का अपना दिन शुरू करने वाले हैं। और जब आप उस दिन किये जाने वाले कामों पर नज़र डालते हैं, तो आप हर काम में लगने वाले समय का अनुमान लगाते हैं।

आपकी बगैर प्राथमिकता की सूची में निम्नलिखित कार्य शामिल हैं:

1. आप जनरल मैनेजर के साथ लंच करना चाहेंगे (1-1½) घंटा)।
2. आपसे एक दिन पहले कहा गया था कि आप अगले वर्ष के लिये अपना मीडिया बजट तैयार कर लें (2 या 3 दिन)।
3. आपकी डेस्क पर “अंदर आने वाली फ़ाइलें” इतनी ज़्यादा हो चुकी हैं कि ये “बाहर जाने वाली फ़ाइलों” में मिलने लगी हैं (1-1½) घंटा)।
4. आपको पिछले महीने की बिक्री के बारे में सेल्स मैनेजर से बात करना है, जिसका ऑफ़िस नीचे हॉल में है (4 घंटे)।
5. आपको कई पत्रों का जवाब देना है, जो आपकी सेक्रेटरी के अनुसार अत्यावश्यक हैं (1 घंटा)।
6. आप अपनी डेस्क पर रखे हुए मेडिकल जर्नल्स पढ़कर नई जानकारी प्राप्त करना चाहेंगे (½ घंटा)।
7. आपको अगले महीने होने वाली सेल्स मीटिंग के लिये एक प्रस्तुति तैयार करना है (2 घंटे)।
8. ऐसी अफ़वाह है कि प्रॉडक्ट “एक्स” का पिछला बैच क्वालिटी कंट्रोल में पास नहीं हुआ।
9. एफ़डीए से किसी व्यक्ति का फ़ोन आया था, जो चाहता था कि आप प्रोडक्ट “एक्स” के बारे में उससे फ़ोन पर बात करें (½) घंटा)।
10. दोपहर दो बजे एक्ज़ीक्यूटिव बोर्ड की मीटिंग है, परंतु आपको यह मालूम नहीं है कि यह मीटिंग किस बारे में है (1 घंटा)।

अब कुछ मिनट निकालिये और पहली, दूसरी तथा तीसरी आदतों से आपने जो सीखा है, उसका प्रयोग कीजिये। इससे आपको अपने दिन के कार्यक्रमों को प्रभावकारी रूप से व्यवस्थित करने में मदद मिल सकती है।

8 से 5 तक का टाइम-टेबल

8 ____________________

9 ____________________

10 ____________________

11 ____________________

12 ____________________

1 ____________________

2 ____________________

3 ____________________

4 ____________________

5 ____________________

आपको सिर्फ़ एक दिन की योजना बनाने के लिये कहकर मैंने स्वत: सप्ताह के व्यापक संदर्भ को ख़त्म कर दिया है, जो चौथी पीढ़ी के टाइम मैनेजमेंट के लिये मूलभूत है। परंतु आप नौ घंटे की समयावधि में भी क्वाड्रैन्ट II के सिद्धांत-केंद्रित पैरेडाइम की शक्ति देख पायेंगे।

यह काफ़ी हद तक स्पष्ट दिख रहा है कि सूची के अधिकांश कार्य क्वाड्रैन्ट I की गतिविधियाँ हैं। छठे काम - मेडिकल जर्नल्स पढ़कर नई जानकारी प्राप्त करना - के अलावा बाक़ी हर काम महत्वपूर्ण भी दिखता है और अत्यावश्यक भी।

यदि आप प्राथमिकता के क्रम में निर्धारित जीवनमूल्यों और लक्ष्यों का प्रयोग करने वाले तीसरी पीढ़ी के समय-प्रबंधक हैं, तो आपके पास क्रम निर्धारित करने का एक मानसिक ढाँचा होगा। संभवत: आप हर काम के सामने ए, बी और सी लिखेंगे और फिर इन तीनों अक्षरों में से प्रत्येक के नीचे 1, 2, 3 लिखेंगे। आप परिस्थितियों पर भी विचार करेंगे, जैसे कि अन्य शामिल लोगों की उपलब्धता तथा लंच करने के लिये आवश्यक तर्कसंगत समयावधि। अंत में इन सब बातों के आधार पर आप अपने दिन का शेड्यूल तैयार करेंगे।

तीसरी पीढ़ी के बहुत से समय प्रबंधकों ने इस अभ्यास को उसी तरह से किया है, जैसा मैंने वर्णन किया है। वे सूची तैयार करते हैं कि उन्हें कब क्या करना है। विभिन्न अनुमानों के आधार पर वे स्पष्टता से समय निर्धारित करते हैं कि वे उस दिन कितने काम निबटायेंगे या कम से कम उन्हें शुरू करेंगे और बाक़ी बचे कामों को अगले दिन या किसी अन्य समय के लिये रख देंगे।

उदाहरण के लिये, अधिकांश लोग संकेत देते हैं कि वे सुबह 8 से 9 बजे के बीच के समय का प्रयोग एक्ज़ीक्यूटिव बोर्ड की मीटिंग का एजेंडा पता लगाने में करेंगे, ताकि वे उसकी तैयारी कर सकें। वे दोपहर के आसपास जनरल मैनेजर के साथ लंच तय करेंगे और एफ़डीए के फ़ोन का जवाब देंगे। वे आम तौर पर योजना बनाते हैं कि अगले एक या दो घंटे तक सेल्स मैनेजर से चर्चा करेंगे और उन पत्रों से निबटेंगे जो अत्यंत महत्वपूर्ण व अत्यावश्यक हैं। इसके बाद वे प्रॉडक्ट "एक्स" के पिछले बैच के बारे में अफ़वाहों की जाँच करेंगे, जो क्वालिटी कंट्रोल में पास नहीं हुआ है। दोपहर से पहले का बाक़ी समय जनरल मैनेजर के साथ लंच मीटिंग की तैयारी करने में गुज़रेगा। इसके अलावा दो बजे की एक्ज़ीक्यूटिव बोर्ड की मीटिंग की तैयारी भी की जा सकती है या फिर पिछले महीने की बिक्री या प्रॉडक्ट "एक्स" संबंधी जिन समस्याओं का पता चला हो, उनसे निबटा जा सकता है।

लंच के बाद का समय आम तौर पर ऊपर दिये गये कामों में से अधूरे कामों को निबटाने में गुज़रता है। या फिर अन्य महत्वपूर्ण व अत्यावश्यक पत्रों का जवाब देने में गुज़रता है। "अंदर आने वाली फ़ाइलों" के ढेर को साफ़ करने की दिशा में प्रगति की जा सकती है। इसके अलावा अन्य महत्वपूर्ण और अत्यावश्यक कामों से निबटा जा सकता है, जो उस दिन सामने आ गये हों।

अधिकांश लोग महसूस करते हैं कि अगले साल के लिये मीडिया बजट की तैयारी व अगले महीने की सेल्स मीटिंग की तैयारी को संभवत: किसी और दिन किया जा सकता है, जब क्वाड्रैन्ट I के अधिक मुद्दे सामने नहीं होंगे। स्पष्ट रूप से ये दोनों काम क्वाड्रैन्ट II की गतिविधियाँ अधिक हैं, जिनका संबंध दीर्घकालीन सोच और नियोजन से है। मेडिकल जर्नल्स को हमेशा एक तरफ़ रख दिया जाता है क्योंकि वे स्पष्ट रूप से क्वाड्रैन्ट II से संबंधित हैं और ऊपर बताये गये क्वाड्रैन्ट II के दो कामों की तुलना में संभवत: कम महत्वपूर्ण हैं।

यह उस तरह की सोच है, जो तीसरी पीढ़ी के समय-प्रबंधकों की आम तौर पर होती है, भले ही उनके इस बारे में अलग-अलग विचार हों कि वे कब क्या करेंगे?

जब आपने उन कामों की सूची बनाई, तो आपका दृष्टिकोण क्या था? क्या यह तीसरी पीढ़ी का दृष्टिकोण था? या फिर आपने क्वाड्रैन्ट II और चौथी पीढ़ी के दृष्टिकोण को चुना था? (टाइम मैनेजमेंट मैट्रिक्स को देखें।)

क्वाड्रैन्ट II दृष्टिकोण

आइये, अब क्वाड्रैन्ट II का दृष्टिकोण रखकर सूची के कामों पर ध्यान दें। यह सिर्फ़ एक संभावित दृश्य है और इसी तरह के अन्य दृश्य भी रचे जा सकते हैं, जो क्वाड्रैन्ट II के पैरेडाइम के तालमेल में हों, परंतु यह इसमें निहित सोच को दर्शाता है।

क्वाड्रैन्ट II के प्रबंधक के रूप में आप पहचान लेंगे कि अधिकांश पी गतिविधियाँ क्वाड्रैन्ट I में होती हैं और अधिकांश पी गतिविधियाँ क्वाड्रैन्ट II में होती हैं। आप जान लेंगे कि क्वाड्रैन्ट I को व्यवस्थित करने योग्य बनाने का एकमात्र तरीक़ा क्वाड्रैन्ट II पर पर्याप्त ध्यान देना है, जो मूलत: रोकथाम करता है और अवसर बनाता है तथा क्वाड्रैन्ट III और IV के कामों को "नहीं" कहने का साहस रखता है।

2 बजे की बोर्ड मीटिंग: हम यह मानेंगे कि 2 बजे हाने वाली एक्ज़ीक्यूटिव बार्डे की मीटिंग का कोई एजेंडा नहीं है या शायद आपको एजेंडा तब तक देखने को नहीं मिलेगा, जब तक कि आप मीटिंग में न पहुँच जायें। यह कोई असामान्य बात नहीं है। इसका नतीजा यह होता है कि लोगों में मीटिंग में बिना तैयारी के आने की प्रवृत्ति बन जाती है और वे जो मुँह में आता है, बोल देते हैं। ऐसी मीटिंगें आम तौर पर अव्यवस्थित होती हैं और मूलत: क्वाड्रैन्ट I से संबंधित मुद्दों पर केंद्रित होती हैं, जो महत्वपूर्ण व अत्यावश्यक दोनों होते हैं और जिन पर अक्सर आपस में अज्ञान का आदान-प्रदान होता है। इन मीटिंगों में आम तौर पर समय बर्बाद होता है और घटिया परिणाम प्राप्त होते हैं। ये अक्सर प्रभारी एक्ज़ीक्यूटिव के अहम् की तुष्टि से अधिक कुछ नहीं करती हैं।

अधिकांश मीटिंगों में क्वाड्रैन्ट II के मुद्दे अक्सर "अन्य मुद्दों" के रूप में वर्गीकृत किये जाते हैं। चूँकि पार्किन्सन के नियम के अनुसार "काम को पूरा करने के लिये जितना समय निर्धारित किया जाता है, काम उसी अनुरूप फैल जाता है," इसलिये इन मुद्दों पर चर्चा करने के लिये अक्सर समय नहीं बचता। और अगर समय बचता भी है, तो लोग क्वाड्रैन्ट I से इतने पिट चुके होते हैं, इतने थक चुके होते हैं कि उनके पास इन मुद्दों पर चर्चा करने के लिये ऊर्जा ही नहीं बचती है।

इसलिये अगर आप क्वाड्रैन्ट II में आगे बढ़ना चाहते हैं, तो आपको पहले तो अपना नाम एजेंडे में शामिल करवाने का प्रयास करना होगा, ताकि आप इस बात को सबके सामने रख सकें कि एक्ज़ीक्यूटिव बोर्ड की मीटिंगों का अधिकतम लाभ कैसे उठाया जा सकता है। हो सकता है आप उस प्रस्तुति की तैयारी में सुबह एक या दो घंटे का समय भी लगायें, भले ही आपको बोलने के लिये सिर्फ़ कुछ मिनट का समय ही दिया जाये और विस्तृत प्रस्तुति के लिये अगली बोर्ड मीटिंग में जगह दी जाये। यह प्रस्तुति इस बात के महत्व पर अपना ध्यान केंद्रित करेगी कि हर मीटिंग का एक स्पष्ट रूप से निर्धारित उद्देश्य और एक सुविचारित एजेंडा हो, जिसमें हर उपस्थित व्यक्ति को योगदान देने का अवसर मिले। अंतिम एजेंडा एक्ज़ीक्यूटिव बोर्ड के चेयरमैन द्वारा तैयार किया जायेगा और यह क्वाड्रैन्ट II के मुद्दों पर पहले ध्यान केंद्रित करेगा, जिनके लिये अक्सर अधिक रचनात्मक सोच की ज़रूरत होती है। क्वाड्रैन्ट I के मुद्दों पर बाद में विचार किया जायेगा, क्योंकि इनमें आम तौर पर अधिक मशीनी सोच की ज़रूरत होती है।

प्रस्तुति में इस बात के महत्व पर भी ज़ोर दिया जायेगा कि मीटिंग के तुरंत बाद इसमें लिये गये निर्णय सभी संबंधितों को भेजे जायें, जिनमें सौंपे गये कामों और जवाबदेही की तारीख़ों का उल्लेख हो। ये मुद्दे फिर भावी एजेंडों में रखे जायेंगे और काफ़ी समय पहले भेज दिये जायेंगे, ताकि अन्य लोग उन पर चर्चा करने के लिये तैयारी कर सकें।

अगर हम सूची के एक काम यानी दो बजे की एक्ज़ीक्यूटिव बोर्ड की मीटिंग को क्वाड्रैन्ट II के संदर्भ ढाँचे से देखें, तो इतना कुछ हो सकता है। इसके लिये प्रोएक्टिविटी के उच्च स्तर की ज़रूरत होती है, जिसमें इस मान्यता को चुनौती देने का साहस शामिल है कि आपको कामों को सूचीबद्ध करने की भी ज़रूरत है। इसके लिये सोच-विचार या परवाह की भी ज़रूरत है, ताकि उस संकट के माहौल से बचा जा सके, जो अक्सर बोर्ड मीटिंग में छाया रहता है।

शायद एफ़डीए के फ़ोन के अलावा सूची के हर आइटम पर इसी तरह क्वाड्रैन्ट II की सोच का दृष्टिकोण रखा जा सकता है।

एफ़डीए के फ़ोन का जवाब देना: एफ़डीए के साथ संबंध की गुणवत्ता की पृष्ठभूमि के आधार पर आप सुबह ही फ़ोन करते हैं, ताकि उससे मिलने वाली जानकारी से उचित तरीक़े से निबटा जा सके। इस काम को किसी दूसरे को सौंपना मुश्किल होगा, क्योंकि इसमें दूसरा संगठन शामिल है, जिसमें क्वाड्रैन्ट I की संस्कृति हो सकती है और हो सकता है वह व्यक्ति आपके प्रतिनिधि से नहीं, बल्कि आपसे ही बात करना चाहता हो।

हालाँकि एक्ज़ीक्यूटिव बोर्ड के सदस्य के रूप में आप अपने संगठन की संस्कृति को सीधे प्रभावित करने की कोशिश कर सकते हैं, परंतु आपके प्रभाव का वृत्त शायद इतना बड़ा नहीं है कि आप वास्तव में एफ़डीए की संस्कृति को प्रभावित कर सकें, इसलिये आप अनुरोध के अनुसार काम करते हैं। यदि आप फ़ोन करने के बाद यह पाते हैं कि यह समस्या लगातार या लंबे समय से सामने आ रही है, तो आप ऐसी समस्याओं को भविष्य में रोकने के लिये इस पर क्वाड्रैन्ट II की मानसिकता का प्रयोग सकते हैं। इस समस्या को एक अवसर में रूपांतरित करने के लिये एक बार फिर आपको काफ़ी प्रोएक्टिविटी की ज़रूरत होगी, ताकि एफ़डीए के साथ संबंध की गुणवत्ता को सुधारा जा सके या समस्याओं पर निवारक तरीक़े से काम किया जा सके।

जनरल मैनेजर के साथ लंच: जनरल मैनेजर के साथ लंच को आप क्वाड्रैन्ट II के दीर्घकालीन महत्व के मुद्दों पर अनौपचारिक माहौल में चर्चा करने के दुर्लभ अवसर के रूप में देख सकते हैं। इसके लिये पर्याप्त तैयारी करने में सुबह 30 से 60 मिनट का समय भी लग सकता हैं। या आप बिना किसी योजना के सिर्फ़ अच्छी सामाजिक चर्चा करने तथा ध्यानपूर्वक सुनने का फ़ैसला कर सकते हैं। दोनों ही संभावनायें आपको जनरल मैनेजर के साथ अपने संबंध सुदृढ़ करने का अच्छा अवसर प्रदान कर सकती हैं।

मीडिया बजट तैयार करना: सूची में शामिल दूसरे नंबर के काम के संबंध में आप दो-तीन सहयोगियों को बुला सकते हैं, जो सीधे मीडिया बजट की तैयारी से जुड़े हों। आप उनसे उनकी सिफ़ारिशें सुझाने के लिये कह सकते हैं, जो 'स्टाफ़ द्वारा पूर्ण किया गया काम' की श्रेणी में आते हों (इसकी अंतिम अनुशंसा करने में आपको सिर्फ़ अपने हस्ताक्षर करना होंगे) या शायद आप उनसे दो या तीन सुविचारित विकल्प रेखांकित करने को कह सकते हैं, जिनमें से आप चुन सकते हैं और हर विकल्प के परिणामों को स्पष्ट कर सकते हैं। इसमें दिन में किसी भी समय आपका एक घंटा लग सकता है, क्योंकि इस दौरान आप उन्हें इच्छित परिणामों, दिशानिर्देशों, संसाधनों, जवाबदेही और नतीजों की जानकारी देंगे। परंतु इस एक घंटे का निवेश करके आप संबंधित लोगों की सर्वोत्तम सोच का दोहन करते हैं, जिनके दृष्टिकोण भिन्न हो सकते हैं। यदि आपने यह नीति पहले कभी नहीं अपनाई हो, तो आपको उन्हें इसका प्रशिक्षण देने में थोड़ा ज़्यादा समय देने की ज़रूरत हो सकती है। आपको उन्हें यह भी सिखाना पड़ेगा कि 'स्टाफ़ द्वारा पूर्ण किये गये काम' का क्या अर्थ होता है, मतभिन्नताओं के प्रति सिनर्जिस्टिक तरीक़ा कैसे रखा जाता है और सम्मिलित विकल्पों तथा परिणामों को कैसे पहचाना जाता है।

"इन" बास्केट (आई हुई डाक या फ़ाइलें) और पत्राचार: अपनी "इन" बास्केट में कूद पड़ने के बजाय आप अपनी सेक्रेटरी को प्रशिक्षण देने की प्रक्रिया शुरू करने में कुछ समय लगायें, शायद तीस से साठ मिनट। उसे इस तरह प्रशिक्षित करें, ताकि वह धीरे-धीरे "इन" बास्केट और सूची के पाँचवें नंबर के पत्राचार वाले काम को निबटाने

में सक्षम हो जाये। यह प्रशिक्षण कार्यक्रम कई हफ़्तों, बल्कि महीनों तक चल सकता है, जब तक कि आपकी सेक्रेटरी विधियों की मानसिकता के बजाय वास्तव में परिणामों की मानसिकता अपनाने में सक्षम न हो जाये।

सेक्रेटरी को प्रशिक्षित किया जा सकता है कि वह पत्राचार के सभी कामों और "इन" बास्केट की सामग्री को देख ले, उनका विश्लेषण करे और जितने काम वह ख़ुद कर सकती हो, कर दे। जिन मामलों को वह विश्वास के साथ नहीं निबटा सकती हो, उन्हें वह सावधानी से महत्व के क्रम में जमाकर आपके पास ला सकती है, जिनके साथ आपके द्वारा उठाये जाने वाले क़दम की अनुशंसा या टिप्पणी हो सकती है। इस तरह से कुछ ही महीनों में आपकी सेक्रेटरी या सहायक आपके 'इन' बास्केट तथा पत्राचार के 80 से 90 प्रतिशत कार्य स्वयं सँभाल सकती है और शायद वह उन्हें आपसे बेहतर तरीक़े से कर सकती है, क्योंकि आपका मस्तिष्क क्वाड्रैन्ट I की समस्याओं में उलझे रहने के बजाय क्वाड्रैन्ट II के अवसरों पर केंद्रित होगा।

सेल्स मैनेजर और पिछले महीने की बिक्री: चौथे नंबर के काम के लिये क्वाड्रैन्ट II का संभावित दृष्टिकोण यह होगा कि आप उस सेल्स मैनेजर के साथ अपने संबंध तथा कार्य-प्रदर्शन के अनुबंध के बारे में सोचें, ताकि आप यह जान सकें कि यहाँ क्वाड्रैन्ट II के दृष्टिकोण पर अमल किया जा रहा है या नहीं। यह अभ्यास आपको यह संकेत नहीं देता कि आपको उस सेल्स मैनेजर से किस बारे में बात करना है, परंतु हम यह मान लेते हैं कि यह क्वाड्रैन्ट I का काम है। फिर भी आप क्वाड्रैन्ट II का दृष्टिकोण रख सकते हैं तथा समस्या की दीर्घकालीन प्रकृति पर काम कर सकते हैं। साथ ही, तात्कालिक आवश्यकता पूरी करने के लिये आप क्वाड्रैन्ट I के दृष्टिकोण का प्रयोग भी कर सकते हैं।

संभवत: आप सेक्रेटरी को प्रशिक्षित कर सकते हैं कि वह इस मामले को बिना आपको शामिल किये सुलझा ले और आपके ध्यान में केवल वे ही मामले लाये, जिनकी जानकारी आपको होना चाहिये। इसके लिये आपको अपने सेल्स मैनेजर व अन्य अधीनस्थ लोगों के साथ क्वाड्रैन्ट II के दृष्टिकोण से काम करना होगा, ताकि वे समझ सकें कि आपका प्राथमिक कार्य मैनेजमेंट नहीं, लीडरशिप है। हो सकता है वे यह समझ लें कि वे दरअसल आपके बजाय आपकी सेक्रेटरी के साथ समस्या को बेहतर तरीक़े से सुलझा सकते हैं और आपको क्वाड्रैन्ट II के लीडरशिप कार्य के लिये मुक्त कर सकते हैं।

यदि आप महसूस करते हैं कि आपके बजाय आपकी सेक्रेटरी द्वारा संपर्क करने से सेल्स मैनेजर को बुरा लग सकता है, तो आप उस संबंध को मज़बूत करने की प्रक्रिया शुरू कर सकते हैं, ताकि आप अंतत: सेल्स मैनेजर का विश्वास जीत सकें और उसे इस बात का भी यक़ीन दिला सकें कि क्वाड्रैन्ट II का दृष्टिकोण अपनाना आप दोनों के लिये ही अधिक लाभकारी होगा।

मेडिकल जर्नल्स पढ़कर जानकारी प्राप्त करना: मेडिकल जर्नल्स पढ़ना क्वाड्रैन्ट II की ऐसी गतिविधि है, जिसे आप टालना चाह सकते हैं। परंतु हो सकता है आपकी दीर्घकालीन दक्षता और विश्वास के पीछे काफ़ी हद तक इस साहित्य के ज्ञान का योगदान हो। इसलिये आप इस विषय को अपनी स्टाफ़ मीटिंग के एजेंडा में रखने का फ़ैसला कर सकते हैं। इस मीटिंग में आप यह सुझाव दे सकते हैं कि स्टाफ़ में मेडिकल जर्नल्स को पढ़ने की एक सुनियोजित नीति अपनाई जाये। स्टाफ़ के सदस्य विभिन्न जर्नल्स का अध्ययन करके अगली मीटिंगों में बाक़ी लोगों को उसका सार बता सकते हैं। इसके अलावा, वे दूसरों को ऐसे प्रमुख लेख या मुख्य अंश भी प्रदान कर सकते हैं, जिन्हें सबको पढ़ने और समझने की सचमुच ज़रूरत हो।

अगले महीने की सेल्स मीटिंग की तैयारी करना: सूची के सातवें नंबर के काम के संबंध में क्वाड्रैन्ट II का संभावित दृष्टिकोण यह हो सकता है कि आप अपने अधीनस्थों के एक छोटे समूह को सेल्समैनों की ज़रूरतों का विश्लेषण करने का काम सौंपें। आप उन्हें यह काम सौंप सकते हैं कि एक सप्ताह या दस दिन के भीतर वे स्टाफ़ द्वारा पूर्ण किये गये काम की अनुशंसा करें, ताकि आपको इसे सुधारने और इस पर अमल करने के लिये पर्याप्त समय मिल सके। इसके लिये यह आवश्यक हो सकता है कि उन्हें हर सेल्समैन या प्रतिनिधि सेल्समैनों की वास्तविक चिंताओं और ज़रूरतों का पता लगाने के लिये उनका इंटरव्यू लेना पड़े, ताकि सेल्स मीटिंग का एजेंडा प्रासंगिक हो और उसे समय रहते भेजा जा सके, जिससे सेल्समैन तैयारी कर सकें और इसमें समुचित रूप से शामिल हो सकें।

सेल्स मीटिंग की तैयारी ख़ुद करने के बजाय आप इस काम को एक छोटे समूह को सौंप सकते हैं, जो भिन्न

दृष्टिकोणों और भिन्न प्रकार की सेल्स समस्याओं का प्रतिनिधित्व करते हों। उन्हें आपस में सृजनात्मक व रचनात्मक रूप से चर्चा करने दें और अपने सामने अंतिम अनुशंसा प्रस्तुत करने दें। यदि वे इस तरह के काम के आदी नहीं हैं, तो हो सकता है आपको उस मीटिंग का कुछ हिस्सा उन्हें चुनौती देने और प्रशिक्षित करने में बिताना पड़े। आप उन्हें बता सकते हैं कि आप इस दृष्टिकोण का प्रयोग क्यों कर रहे हैं और इससे उन्हें भी किस तरह लाभ होगा। ऐसा करते समय आप अपने लोगों को दीर्घकालीन सोच रखने, स्टाफ़ का कार्य या अन्य इच्छित परिणाम पूरा करने के लिये ज़िम्मेदार होने, परस्पर-निर्भर तरीक़ों से एक-दूसरे के साथ रचनात्मक चर्चा करने व निर्धारित समयसीमा के भीतर गुणवत्तापूर्ण काम करने के लिये प्रशिक्षित करना शुरू कर रहे हैं।

प्रोडक्ट "एक्स" एवं क्वालिटी कंट्रोल: अब आइये प्राडेक्ट "एक्स" से संबंधित सूची के आठवें नंबर के काम पर ग़ौर करें, जो क्वालिटी कंट्रोल में पास नहीं हो पाया था। क्वाड्रैन्ट II का दृष्टिकोण यह होगा कि आप यह देखने के लिये इस समस्या का अध्ययन करें कि क्या इसके साथ कोई दीर्घकालीन या स्थायी आयाम जुड़ा हुआ है। यदि ऐसा है, तो आप इस पुरानी समस्या का विश्लेषण करने का काम दूसरों को इस आदेश के साथ सौंप सकते हैं कि वे आपके सामने अपनी सिफ़ारिशें प्रस्तुत करें, या शायद यह भी कह सकते हैं कि वे जिस निष्कर्ष पर पहुँचे, उसे लागू करें और आपको परिणामों की जानकारी दें।

कार्यालय में क्वाड्रैन्ट II के इस दिन का कुल प्रभाव यह होगा कि आप अपना अधिकांश समय कार्य सौंपने, प्रशिक्षित करने, बोर्ड प्रस्तुति तैयार करने, एक फ़ोन करने तथा एक सफल लंच करने में लगा रहे हैं। दीर्घकालीन पीसी दृष्टिकोण अपनाने से शायद कुछ ही हफ़्तों या महीनों में आपको क्वाड्रैन्ट I की इस तरह की कार्यसूची की समस्या का दोबारा सामना नहीं करना पड़ेगा।

हो सकता है इस विश्लेषण को पढ़ते समय आप यह सोच रहे हों कि यह दृष्टिकोण आदर्शवादी दिखता है। हो सकता है आप सोच रहे हों कि क्वाड्रैन्ट II के प्रबंधक क्या कभी क्वाड्रैन्ट I में काम करते हैं।

मैं स्वीकार करता हूँ कि यह आदर्शवादी है। यह पुस्तक अति **अप्रभावकारी** लागों की आदतों के बारे में नहीं है; यह अति **प्रभावकारी** लोगों की आदतों के बारे में है। और अति **प्रभावकारी** होना आदर्श बनने की दिशा में कार्य करना है।

निश्चित रूप से आपको क्वाड्रैन्ट I में समय देने की ज़रूरत होगी। कभी-कभी क्वाड्रैन्ट II की सर्वोत्तम रूप से तैयार की गई योजनायें भी सफल नहीं होतीं। परंतु क्वाड्रैन्ट I को पर्याप्त रूप से व्यवस्थित होने योग्य अनुपात में घटाया जा सकता है, ताकि आप हमेशा तनावपूर्ण संकट के माहौल में न रहें, जिससे आपकी निर्णयशक्ति और सेहत पर नकारात्मक प्रभाव पड़ता है।

निश्चित रूप से इसके लिये बहुत धैर्य और लगन की ज़रूरत होगी और हो सकता है कि आप इस समय इन सभी या इनमें से अधिकांश कामों के संदर्भ में क्वाड्रैन्ट II का दृष्टिकोण अपनाने में समर्थ न हों। परंतु यदि आप इनमें से कुछ पर भी थोड़ी मेहनत करना शुरू कर सकें और दूसरे लोगों तथा स्वयं में क्वाड्रैन्ट II की मानसिकता पैदा कर सकें, तो आगे चलकर आपके कार्य में बहुत अधिक सुधार होगा।

मैं फिर से यह स्वीकार करता हूँ कि हो सकता है परिवार में या छोटे व्यापारिक ढाँचे में इस तरह से कार्य सौंपना संभव न हो। परंतु इसके बावजूद क्वाड्रैन्ट II के सोचने के ढंग से बहुत लाभ होता है। क्वाड्रैन्ट II की पहल करने के माध्यम से क्वाड्रैन्ट I के संकटों का आकार कम करने के लिये आप अपने प्रभाव के वृत्त के भीतर रुचिकर व रचनात्मक तरीक़े खोज लेते हैं।

लेखक के बारे में

पति, पिता और दादा की भूमिकायें निभा रहे स्टीफ़न आर. कवी अंतरराष्ट्रीय स्तर पर सम्मानित लीडरशिप प्रशिक्षक, पारिवारिक विशेषज्ञ, शिक्षक, संगठनात्मक परामर्शदाता, पूर्व कवी लीडरशिप सेंटर के संस्थापक तथा फ्रैंकलिन कवी कंपनी के सह-अध्यक्ष हैं। उन्होंने सिद्धांत-केंद्रित जीवन और सिद्धांत-केंद्रित लीडरशिप सिखाने को अपने जीवन का उद्देश्य बना लिया है। उनके पास हार्वर्ड से एम.बी.ए. तथा ब्रिघम यंग यूनिवर्सिटी से पीएच. डी. की डिग्रियाँ हैं। वे ब्रिघम यूनिवर्सिटी में संगठनात्मक व्यवहार व बिज़नेस मैनेजमेंट के प्रोफ़ेसर रह चुके हैं। इसके अलावा उन्होंने विश्वविद्यालय संबंधों के निदेशक और प्रेसिडेंट के सहायक के रूप में भी कार्य किया। तीस वर्ष से भी अधिक समय तक उन्होंने लाखों लोगों, परिवारों, बिज़नेस लीडर्स, शिक्षकों और सरकारी अधिकारियों को सिद्धांतों या प्राकृतिक नियमों की उस कायापलट करने वाली शक्ति का प्रशिक्षण दिया है, जो मानवीय और संगठनात्मक प्रभावकारिता को संचालित करती है।

डॉ. कवी **दि 7 हैबिट्स ऑफ़ हाइली इफ़ेक्टिव पीपुल** सहित कई प्रशंसित पुस्तकों के लेखक हैं। **दि 7 हैबिट्स ऑफ़ हाइली इफ़ेक्टिव पीपुल** सात साल से भी अधिक समय तक बेस्टसेलर सूचियों में शीर्ष पर रह चुकी है। अट्ठाइस भाषाओं और सत्तर देशों में इसकी डेढ़ करोड़ से भी अधिक प्रतियाँ बिक चुकी हैं। उनकी अन्य पुस्तकें **प्रिंसिपल-सेंटर्ड लीडरशिप** तथा **फ़र्स्ट थिंग्स फ़र्स्ट** दशक की बेस्टसेलिंग बिज़नेस पुस्तकों में हैं।

डॉ. कवी सहित फ्रैंकलिन कवी के अन्य लेखकों, वक्ताओं एवं लीडरशिप तथा प्रभावकारिता के विषय पर सभी विद्वानों की पूरी दुनिया में रेडियो व टेलीविज़न स्टेशनों, पत्रिकाओं और समाचार-पत्रों में लगातार बहुत माँग रहती है।

डॉ. कवी को हाल ही में दिये गये सम्मानों में उनके द्वारा की जा रही मानवता की निरंतर सेवा के लिये थॉमस मूर कॉलेज मेडल, टोस्टमास्टर्स इंटरनेशनल टॉप स्पीकर अवार्ड, **इंक** मैग्ज़ीन का नेशनल इंटरप्रेन्योर ऑफ़ द इयर, उद्यमी लीडरशिप के लिये लाइफ़टाइम एचीवमेंट अवार्ड तथा कई मानद डॉक्टरेट उपाधियाँ शामिल हैं। उन्हें **टाइम** पत्रिका के पच्चीस सर्वाधिक प्रभावशाली अमेरिकियों में शामिल होने का गौरव भी प्राप्त हुआ है।

स्टीफ़न अपनी पत्नी सैन्ड्रा एवं अपने परिवार के साथ यूटा के रॉकी माउन्टेंस में रहते हैं।

फ़्रैंकलिन कवी कंपनी के बारे में

स्टीफ़न आर. कवी फ़्रैंकलिन कवी कंपनी के सह-अध्यक्ष हैं, जो 4000 सदस्यों वाली अंतरराष्ट्रीय संस्था है। यह कंपनी व्यक्तियों, संगठनों और परिवारों को आज़माये हुए सिद्धांतों या प्राकृतिक नियमों के प्रयोग से अधिक प्रभावकारी बनने में मदद करने के लिये समर्पित है। लोगों और परिवारों के साथ काम करने तथा उनके लिये प्रॉडक्ट तैयार करने के अलावा, कंपनी के ग्राहकों की सूची में **फ़ॉरचून 100** कंपनियों की 82 कंपनियाँ और **फ़ॉरचून 500** कंपनियों की दो-तिहाई से अधिक कंपनियाँ शामिल हैं। इसके अलावा इसके ग्राहकों में स्थानीय, प्रादेशिक और राष्ट्रीय स्तर की हज़ारों छोटी व मध्यम आकार की कंपनियाँ तथा सरकारी संगठन शामिल हैं। फ़्रैंकलिन कवी ने उन शहरों के साथ मिलकर पायलट पार्टनरशिप योजनाएँ भी शुरू की हैं, जो सिद्धांत-आधारित समुदाय बनना चाहते हैं। वर्तमान में यह देश भर में तीन हज़ार से अधिक स्कूली जिलों और विश्वविद्यालयों में शिक्षकों तथा प्रशासकों को सात आदतें सिखा रही है। यह प्रादेशिक पहल के माध्यम से 27 राज्यों में शैक्षणिक लीडर्स के साथ काम कर रही है।

फ़्रैंकलिन कवी का लक्ष्य लोगों को ख़ुद सीखना सिखाना है, ताकि वे कंपनी पर निर्भर न रहें। कंपनी संगठनों को परिवारों के प्रति मित्रवत व्यवहार करना सिखाती है। इसके अलावा यह ऐसी निपुणताएँ सिखाती है और प्रॉडक्ट्स प्रदान करती है, ताकि लोग अपने कार्यालयीन जीवन और पारिवारिक जीवन में संतुलन बना सकें। लाओत्ज़ू की अमर सूक्ति है: “किसी को एक मछली दे दें, तो आप उसे एक दिन के लिये भोजन देते हैं; परंतु उसे यह सिखा दें कि मछली कैसे पकड़ी जाती है, तो आप उसे जीवन भर के लिये भोजन दे देते हैं।” इसमें फ़्रैंकलिन कवी कंपनी यह जोड़ देती है, “मछुआरों को शिक्षक के रूप में विकसित कर दें, तो आप पूरे समाज का उत्थान कर देते हैं।” सशक्तिकरण की यह प्रक्रिया यूटा के रॉकी माउन्टेंस स्थित परिसरों में आयोजित कार्यक्रमों, कस्टम ऑन-साइट ट्रेनिंग व ग्राहकों द्वारा आयोजित प्रशिक्षण के माध्यम से चलती है। इसके अलावा उत्तर अमेरिका के 300 शहरों और दुनिया भर के 40 देशों में खुले प्रवेश वाली वर्कशॉप्स भी आयोजित की जाती हैं।

फ़्रैंकलिन कवी कंपनी के पास 7000 से भी अधिक लाइसेंसधारी सहायक हैं, जो अपने संस्थानों में इसके पाठ्यक्रम को सिखा रहे हैं और यह प्रतिवर्ष 7,50,000 से अधिक प्रतिभागियों को प्रशिक्षित करती है। अमल करने के उपकरणों के माध्यम से, जिनमें फ़्रैंकलिन डे प्लानर, सेवन हैबिट्स ऑर्गेनाइज़र, ऑडियो व वीडियो टेप्स, पुस्तकों व कम्प्यूटर सॉफ़्टवेअर प्रोग्राम्स की विस्तृत रेंज शामिल है, यह ग्राहकों को इन अवधारणाओं तथा निपुणताओं का प्रभावकारी प्रयोग करने में समर्थ बनाती है। ये और फ़्रैंकलिन कवी कंपनी द्वारा सावधानीपूर्वक चयनित व अनुशंसित अन्य पारिवारिक प्रॉडक्ट्स पूरे उत्तर अमेरिका तथा कई अन्य देशों में 117 से भी अधिक फ़्रैंकलिन कवी 7 हैबिट्स स्टोर्स में उपलब्ध हैं।

फ़्रैंकलिन कवी कंपनी के प्रॉडक्ट्स व सामग्रियाँ अब 28 भाषाओं में उपलब्ध हैं। उनके प्लानर प्रॉडक्ट्स का प्रयोग पूरी दुनिया में 1.5 करोड़ से भी अधिक लोग करते हैं। कंपनी की डेढ़ करोड़ से अधिक पुस्तकें छप चुकी हैं और हर साल 15 लाख पुस्तकें बिकती हैं। बिज़नेस वीक ने डॉ. कवी की **सेवन हैबिट्स ऑफ़ हाइली इफ़ेक्टिव पीपुल** को वर्ष की नंबर वन बेस्ट सेलिंग बिज़नेस बुक की श्रेणी दी है तथा टाइम मैनेजमेंट की पुस्तक **फ़र्स्ट थिंग्स फ़र्स्ट** को तीसरे नंबर की बेस्टसेलिंग पुस्तक का दर्जा दिया है।

फ़्रैंकलिन कवी 7 हैबिट्स स्टोर या अपने निकटतम अंतरराष्ट्रीय कार्यालय के बारे में जानकारी के लिये अथवा फ़्रैंकलिन कवी प्रॉडक्ट्स व कार्यक्रमों के मुफ़्त कैटेलॉग के लिये नीचे लिखे पते पर फ़ोन करें या लिखें:

Franklin Covey Organisation Services Ltd
4 Berghem Mews
Blythe Road
London W14 0HN

Tel: (44-171) 602 6557
Fax: (44-171) 602 2166

FRANKLIN COVEY COMPANY®, GLOBAL OFFICES

Southeast Asia / Pacific

India
FranklinCovey India and South Asia
Leadership Knowledge Consulting Private Limited
M-1/12, DLF City, Phase II
Gurgaon - 122001
Haryana, India
Tel No: +91 124 4782222
Mumbai: +91 22 42754444
Bangalore: +91 80 40716888
Email: connect@Ikcfranklincovey.com
response@Ikcfranklincovey.com
Web: www.franklincoveysouthasia.com
Territory:
Sri Lanka, Bangladesh, Nepal,
Bhutan, Maldives & Afghanistan
GM / Operations / Orders Contact
Lavleen Raheja
Rajan Kaicker
Email: lavleen@Ikcfranklincovey.com
rajan@Ikcfranklincovey.com

Indonesia
Dunamis Organization Services
Jl. Bendungan Jatiluhur No. 56
Bendungan Hilir
Jakarta 10210
Territory:
Indonesia
Tel No: 65-021-5720761
Fax No: 65-021-5720762
Email: info@dunamis.co.id
Web: www.dunamis.co.id
Territory: Indonesia
GM / Operations / Orders Contact
GM: Nugroho Supangat

nugroho@dunamis.co.id
OP: Nia Agustina
nia@dunamis.co.id

Malaysia
Leadership Resources (Malaysia) Sdn. Bhd.
Suite 5.02, Level 5, PJ Tower
Amcorp Trade Center
No. 18, Jalan Persiaran Barat
46050 Petaling Jaya
Selangor Darul Ehsan, Malaysia
Tel No: +(603) 79586418, +(603) 79551148
Fax No: +(603) 79552589
Email: info@franklincoveymalaysia.com
Web: www.franklincoveymalaysia.com
Territory:
Malaysia & Brunei
GM / Operations / Orders Contact
GM: V.S. Pandian
pandian@pc.jaring.my
OP: Rosli Samid
rosli@franklincoveymalaysia.com

Philippines
Center for Leadership and Change, Inc.
G/F Hoffner Building
Ateneo de Manila University
Loyola Heights, Quezon City 1108
Philippines
Tel No: 632-426-6121, 632-924-4490
Fax No: 632-426-5935
Territory:
Philippines
GM / Operations / Orders Contact
GM: Carmen Alcuaz-Reyes
mcar@pusit.admu.edu.ph
OP: Jimmy
jimar@admu.edu.ph

Singapore
Centre for Effective Leadership (Asia) Pte Ltd.
19 Tanglin Road
#05-18 Tanglin Shopping Ctr.
Territory: Singapore 247909
Tel No: 65 6838 0777, Fax No: 65 6838 9211

Email: training@cel-asia.com
Web: www.highlyeffectiveleaders.com
Territory:
Singapore, The People's Republic of China,
GM / Operations / Orders Contact
GM: Linda Kho
lindakho@starhub.net.sg
Denise Phua
dphua@starhub.net.sg
OP: Dennis Tan
dentanks@singnet.com.sg

Centre for Effective Leadership (HK) Ltd.
Room 1502, 15/F, Austin Tower
22 - 26A Austin Avenue, Tsimshatsui
Kowloon, Hong Kong
Tel No: (852) 2541 2218, (852) 2802 2939
Fax No: (852) 2544 4311, (852) 3009 7585
Email: product@asiacel.com
Web: www.highlyeffectiveleaders.com
GM / Operations / Orders Contact
GM: Anna Wong
awong@franklincovey.com.hk
OP: Regina Chan
product@franklincovey.com.hk

Strategic Paradigm Consulting Co., Ltd.
7F-1, No. 183, Section 4
Chung Hsiao E. Rd.
Taipei 106, Taiwan
Tel No: 886-2-2751-1333
Fax No: 886-2-2889-9390
Email: sns@tpts1.seed.net.tw
Web: www.highlyeffectiveleaders.com
GM / Operations / Orders Contact
GM: Sophia Yeh
sns@tpts1.seed.net.tw
OP: Ling
sns@tpts1.seed.net.tw

Centre for Effective Leadership Asia Pte. Ltd
Beijing
Room 1201A, The Gateway
No. 10 Yabao Road
Chaoyang District

Beijing 100020
P.R. of China
Tel No: 8610-65951326
Fax No: 8610 65925186
Email: fcclisa@public3.bta.net.cn
Web: www.highlyeffectiveleaders.com

Shanghai
Unit AH, 8F,
25 Chong Qing Road (M)
Shanghai 200020,
P.R. of China
Tel No: 8621-6387822
Fax No: 8621-63870188
Email: fccliang@sh163.net
Web: www.highlyeffectiveleaders.com

Guangzhou
Room 1309, Peace World Plaza,
No. 362-366 Huanshi Road East
Guangzhou 510060,
P.R. of China
Tel No: 8620-83878706
Fax No: 8620-83752205
Email: wangyum@public.guangzhou.gd.cn
Web: www.highlyeffectiveleaders.com

South Korea
Korea Leadership Center
2-3F Jeil Building
88-9 Nonhyun-Dong Kangnam-Ku
Seoul, 135-010 Korea
Tel No: 82-2-2106-4100
Fax No: 82-2-2106-4001
Web: www.eklc.co.kr
Territory:
South Korea
GM / Operations / Orders Contact
GM: Ken Gimm
kengimm@eklc.co.kr
OP: Justin Lee
justin@eklc.co.kr

Thailand
PacRim Leadership Center Co., Ltd.

59/387-389 Moo 4
Ramkhamhaeng Road
Sapansoong, Sapansoong, Bangkok 10240
Thailand
Tel No: 662-728-1224
Fax No: 662-728-0211
Email: plc@pacrimgroup.com
Web: www.pacrimgroup.com
Territory:
Thailand
GM / Operations / Orders Contact
GM: Porntip Iyimapun
porntip@pacrimgroup.com
OP: Paisan
paisan_k@pacrimgroup.com

Americas

Argentina
FranklinCovey Organizational Services
LFCA S.A.
Cerrito 774, Piso 11
C1010AAP, Buenos Aires, Buenos Aires
Argentina
Tel No: 54 (11) 4372-5648
Fax No: 54 (11) 4383-0226
Territory:
Argentina
GM / Operations / Orders Contact
GM: Roberto Nul
roberto.nul@attglobal.net
OP: Marta Aranzasti
maranzasti@franklincovey.com.ar

Bermuda
Effective Leadership Bermuda
4 Dunscombe Rd.
Warwick, WK08
Territory:
Bermuda
Tel No: 441-236-0383
Fax No: 441-236-0192
Email: franklincovey.bda@cwbda.bm
Territory:
Bermuda

GM / Operations / Orders Contact
GM: Martha Kirkland
marthak@logic.bm
OP:
franklincoveybda@cwbda.bm

Canada Quebec
Big Knowledge
360 St.-Jacques St. West, Suite 111
Montreal, Quebec H3C 1L5
Canada
Tel No: 514-844-2300
Fax No: 514-844-0706
Web: www.bigknowledge.com
Territory:
Quebec
PRES: Alain LaFrance
alafrance@bigknowledge.com
CEO: Renaud LaFrance
rlafrance@bigknowledge.com

Colombia
CLC Colombia, SA
Calle 90 No. 11 A-34
Oficina 101
Santa Fe de Bogota
Colombia
Tel No: 57 1 610-2736
Fax No: 57 1 610-2723
Email: franklincoveyco@fcla.com
Territory:
Colombia, Ecuador, Peru, Bolivia, Chile, Venezuela & Paraguay
(Paraguay shared w/ Uruguay Licensee)
GM / Operations / Orders Contact
GM: Juan Manuel Ruiz
juanmanuelruiz01@hotmail.com
OP: Patricia Buenaventura
pb.fc.col@colomsat.net.co
Peru
OP:
emonsante@cegag.com

Latin America
Advantage Management International, Inc.
3377 Forsyth Road

Winter Park, FL 32792
Tel No: 407-644-7117
Fax No: 407-644-5919
Email: franklincovey@fcla.com
Web: www.fcla.com
Territory:
Belize, Honduras, Nicaragua, El Salvador, Costa Rica, Guyana, French Guyana & Surinam, Bahamas, U.S. Virgin Islands, British Virgin Islands, Haiti, Netherlands Antilles (Aruba, Bonaire, Curacao & St. Martin) St. Bartholomeu, St. Kitts, Martinique, Guadalupe & Cayman Islands Cuba (if and when trade restrictions are removed, etc.)
GM / Operations / Orders Contact
GM: Tomas Morell
tmorell@fcla.com
OP: Eduardo Reyes
perfiles@fcla.com

Panama
Leadership Technologies, Inc.
Bella Vista, Avenida Federico Boyd
Edificio Alfaro - 1er Piso
Panama, Republic de Panama
Tel No: 507-264-8899
Web: www.fcla.com
Territory:
Panama
GM / Operations / Orders Contact
GM: Jose Miralles (Pepe)
jmiralles@fcpma.com
OP: Manuel Miralles
memiralles@fcpma.com

Puerto Rico
FranklinCovey Puerto Rico
Suite 112 MSC 388
100 Gran Bulevar Paseos
San Juan, Puerto Rico 00926-5955
Tel No: 787-977-4065, 787-977-4068, 787-644-9094
Fax No: 787-977-4067
Email: coveypr@coqui.net
Territory:
Puerto Rico, Dominican Republic & Guatemala

GM / Operations / Orders Contact
GM: Walter Santaliz
wsantaliz@fcla.com
OP: Melisa Reyes
coveypr@coqui.net

Guatemala Office
5ª, Avenida 5-55 Zona 14
Edificio EuroPlaza Torre II, Oficina 404A
Guatemala
Tel No: (502) 385-3494
(502) 385-3495, (502) 385-3496,
(502) 385-3497
Fax No: (502) 385-3407
Email: franklincoveygu@fcla.com
ordenesgu@fcla.com
fcguatemala@hotmail.com
Web: www.fcla.com
GM / Operations / Orders Contact
OP:
ordenesgu@fcla.com

Trinidad & Tobago
Leadership Consulting Group Limited
#23 Westwood Street
San Fernando
Trinidad, West Indies
Tel No: 868-652-6805, 868-653-4313
Fax No: 868-657-4432
Email: lcg@rave-tt.net
Territory:
Trinidad & Tobago, Barbados, Jamaica &
St.
Lucia
GM / Operations / Orders Contact
GM: Curtis Manchoon
cmanchoon@nbn.co.tt
OP: lcg@rave-tt.net

Uruguay
FranklinCovey Uruguay
Torre Nauticas
Torre 24 / Of. 1204
Calle Publica 1234
Montevideo, 11300

Uruguay
Tel No: 59-82-628-6139
Fax No: 59-82-628-6117
Email: franklincoveyur@fcla.com
Web: www.fcla.com
Territory:
Uruguay & Paraguay
(Paraguay shared w/ Colombia Licensee)
GM / Operations / Orders Contact
GM: Guillermo Garrone
franklincoveyur@fcla.com
OP: Maria Laura Methol
fcuruadm@adinet.com.uy

Europe/MIddle East/Africa

Benelux
FranklinCovey Benelux
Ruimtesonde 3
3824 MZ Amersfoort
The Netherlands
Tel No: +31 33 453 0627
Fax No: +31 33 456 76 36
Email: info@franklincovey.nl
Web: www.franklincovey.nl
Territory:
Belgium, Netherlands & Luxembourg
GM / Operations / Orders Contact
GM: Jan Kuipers
j.kuipers@franklincovey.nl
OP: Jolanda Prijs
j.prijs@franklincovey.nl

Egypt
Egyptian Leadership Training Center
122 Mohi El-Din Abou El-Ezz Str.
Mohandessin
Giza,
Egypt
Tel No: +2 02 33 68 911
Fax No: +2 02 76 15 181
Email: fc_eltc@sofiocom.com.eg
customerservice@eltc.com.eg
Territory:
Egypt

GM / Operations / Orders Contact
GM: Hisham El-Bakry
helbakry@eltc.com.eg
Hazem Hamdy
hhamdy@eltc.com.eg
OP: Lamyaa Farouk
fc_eltc@sofiocom.com.eg

Estonia
7H Eesti OU
Kreutzwaldi 12
10124 Tallinn
Estonia
Tel No: +372 683 0315
Fax No: +372 683 0314
Email: 7H@7harjumust.ee
Web: www.7harjumust.ee
Territory:
Estonia
GM / Operations / Orders Contact
GM: Ilmar Raudsep (Gil)
ilmar@yahoo.com

France
FranklinCovey France
Cegos SA
Unité FranklinCovey
11, rue René Jacques
92798 Issy-les-Moulineaux cedex 9
France
Tel No: +33 1 55 00 94 01
Fax No: +33 1 40 95 28 05
Email: info@franklincoveyfrance.com
Web: www.franklincoveyfrance.com
Territory:
The French Republic
GM / Operations / Orders Contact
GM: Odile Salmon
osalmon@cegos.fr
Catherine Goutte
cgoutte@cegos.fr
OP: Nicolas Chaoui
nicolas.chaoui@cegos.fr

Germany

FranklinCovey®GSA (Germany, Switzerland, Austria)
Focus & Execution Ltd.
c/o FranklinCovey GSA
Gustav-Stresemann-Ring 1
65189 Wiesbaden
Tel No: +49 (0)611 9777-4215
Fax No: +49 (0)611 9777-4111
Email: info@franklincovey.de
Web: www.franklincovey.de
Territory:
Germany, Switzerland & Austria
GM / Operations / Orders Contact
GM: Leon van Melick
l.vanmelick@franklin-covey.biz
Ricardo Lillo
r.lillo@doortraining.de
Frauke Ion
f.ion@franklincovey.de
OP: Luisella
l.digiorgio@doortraining.de

Greece
ATHENS OFFICE
26 Perikou Str. Paleo Psixiko
115 24 Athens
Greece
Tel No: + 30 210 69 85 946
Fax No: + 30 210 69 85 947
Email: dms@sparknet.gr
Web: www.franklincoveygreece.gr
Territory:
Greece, Cyprus & Serbia
GM / Operations / Orders Contact
GM: Antony Antoniadis
dms@spark.net.gr

THESSALONIKI OFFICE
19 Karolou Dil Str.
546 23, Thessaloniki
Greece
Tel No: + 3 2310 273 979
Fax No: + 3 2310 271 945
OP: Despina Siskou
despinaSiskou@edoortraining.gr

Israel
Momentum Training Ltd.
Moshav Kfar,
Hess, 40692
Israel
Tel No: + 972 9 7961055
Fax No: + 972 9 7961055
Email: goz@momentumtraining.co.il
Territory:
Israel
GM / Operations / Orders Contact
GM: Aviad Goz
goz@inter.net.il
OP: Silvia
silvia@momentumtraining.co.il

Italy
Cegos Italia S.p.A
Piazza Velasca 5
20122 Milano
Italy
Tel No: +39 (2) 80 67 21
Fax No: +39 (2) 72 00 16 47
Email: servizio.clienti@cegos.it
Web: www.cegos.it
Territory:
The Republic of Italy & Malta
GM / Operations / Orders Contact
GM: Paolo Cavalleri
paolo.cavalleri@cegos.it
OP: Barbara Calvi
barbara.calvi@cegos.it

Lebanon
Starmanship & Associates
Badaro Street,
Komeir Bldg(CNSS)
P.O. Box 167089,
Beirut, Lebanon
Tel No: + 961 1 393 494, Fax No: + 961 1 386 451
Email: starman@cyberia.net.lb
Territory:
Lebanon
GM / Operations / Orders Contact
GM: Raja Haddad

starman@cyberia.net.lb

Nigeria
FranklinCovey Organisation Services, Nigeria
ReStraL Limited
12th Floor, St. Nicholas house
Catholic Mission Street
Lagos, Nigeria
Tel No: + 234-1-2645885, +234-1-2632239
+234-1-2632850, +234-1-4705124
+234-1-2880883, Fax No: +234-1-2635090
Email: enquiries@restral.com
Web: www.franklincoveynig.com
www.restral.com
Territory:
Nigeria
GM / Operations / Orders Contact
GM: Ifueko Omoigui
ifuekoomoigui@restral.com
OP: Thomas Ighalo
thomasighalo@restral.com
Kelly Vera Okeahialam
kelechiokeahialam@restral.com

Nordic Region
FranklinCovey nordic approach k/s
Tuborg Boulevard 12
DK-2900 Hellerup
Denmark
Tel No: +45 7022 6612,
Fax No: +45 7022 6712
Email: info@franklincovey.dk
Web: www.franklincovey.dk
Territory:
Denmark, Norway, Sweden, Finland,
Greenland, Iceland & Faroe Islands
GM / Operations / Orders Contact
GM: Carsten Lindgaard
cl@franklincovey.dk
Jan Balling Frederiksen
jbf@franklincovey.dk
OP: Ulla Lowenstein
ul@franklincovey.dk

Poland

Polska - FranklinCovey Poland
BIURO GLÓWNE NA EUROPE CENTRALNA I WSCHODNIA
FC PL Sp. z o.o.
02-384 Warszawa
ul. Wlodarzewska 33
Tel No: (0-22) 824 11 28
Fax No: (0-22) 824 11 29
Email: biuro@franklincovey.pl
Web: www.franklincovey.pl

Territory:

The Republic of Bulgaria, The Czech Republic, The Republic of Croatia, The Republic of Hungary, The Republic of Latvia, The Republic of Lithuania, The Republic of Poland, The Slovak Republic, The Republic of Slovenia, Russia, Azerbaijan, Belarus, Georgia, Kazakhstan & Kyrgyztan

GM / Operations / Orders Contact

GM: Marek Choim
marek.choim@door.com.pl
OP: Beata
bdeszcz@franklincovey.pl

Ceská republika - FranklinCovey Czech Republic

Výhradní zastoupení pro Ceskou a Slovenskou republiku
FC CZECH, s.r.o.
Ohradni 1424/2B,
140 00 Praha 4
Tel No: +420 261 099 341
+420 261 099 342
Fax No: +420 261 099 343
Email: info@franklincovey.cz
Web: www.franklincovey.cz

GM / Operations / Orders Contact

OP: Jerzy
info@franklincovey.cz

Wegry - FranklinCovey Hungary

FC HU
1134 Budapest,
Lehel utca 11.
BankCenter
Tel No: +36-1-4121884

Fax No: +36-1-4748181
Email: office@franklincovey.hu
Web: www.franklincovey.hu

Portugal
Cegoc - Tea, Lda
Avenida António Augusto de Aguiar, N° 21 - 2°
1050-012 Lisboa
Portugal
Tel No: +351 21 319 19 60
Fax No: +351 21 319 19 61
Email: mfonseca@cegoc.pt
mceitil@cegoc.pt
amrocha@cegoc.pt
Web: www.cegoc.pt
Territory:
The Republic of Portugal & Cape Verde Islands
GM / Operations / Orders Contact
GM: Mario Ceitil
mceitil@cegoc.pt
Catarina Alves
calves@cegoc.pt
OP: Mariana Fonseca
mfonseca@cegoc.pt

South Africa
FCSA Organisation Services (Pty) Ltd
45 De La Rey Road,
Rivonia, 2128, Johannesburg
South Africa
Tel No: + 27 11 807 2929
Fax No: + 27 11 807 2871
Email: info@franklincovey.co.za
Web: www.franklincovey.co.za
Territory:
South Africa, Botswana, Swaziland, Namibia,
Zimbabwe, Zambia, Malawi, Uganda,
Tanzania,
Kenya, Mauritius, Seychelles, Madagascar,
Angola & Mozambique
GM / Operations / Orders Contact
GM: Jay Owens
covey@pixie.co.za
Grant Ashfield
granta@franklincovey.co.za

OP: Graham Smith
grahams@franklincovey.co.za

Spain
TEA-CEGOS, S.A.
FranklinCovey Division
Fray Bernardino de Sahagún, 24
28036 Madrid
SPAIN
Tel No: +34-912 705 000
Fax No: +34-912 705 001
Email: ctyden@tea-cegos.es
Email: franklincovey@tea-cegos.es
Web: www.tea-cegos.es
Territory:
The Kingdom of Spain
GM / Operations / Orders Contact
GM: Jose Montes
jmontes@tea-cegos.es
FC Mngr/OP: Christian Tyden
ctyden@tea-cegos.es

Turkey
ProVista
Mithatpasa Cad. No: 1190/2
35260 Guzelyali IZMIR
Turkey
Tel No: +90-232-247 50 21
Fax No: +90-232-247 50 22
Email: provista@bilgilink.com
Web: www.bilgilink.com/provista.html
Territory:
Turkey
GM / Operations / Orders Contact
GM: Hakan Sandberg
hakan@bilgilink.com
OP: Michael S. Norris
msnorris@bilgilink.com
Mark Hunsmann
mark@bilgilink.com

UAE
FranklinCovey - Qiyada Consultants
Kendah House, Suite 3102
Sheikh Zayed Road

P.O. Box 53703
Dubai, UAE
Tel No: + 971 4 332 2244
Fax No: + 971 4 332 2282
Email: info@franklincoveyme.com

Territory:

United Arab Emirates, Bahrain, Kuwait, Oman, Qatar, the Kingdom of Saudi Arabia, Iraq, Jordan & Syria

GM / Operations / Orders Contact

GM: AnnMarie Handsel
annmarie@franklincoveyme.com
OP: Nasco Gavrailov
atanas@franklincoveyme.com