OVER 40 MILLION COPIES SOLD

THE 7 HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE

Stephen R. Covey

UPDATED WITH FRESH INSIGHTS BY

SEAN COVEY

NEW YORK TIMES BESTSELLING AUTHOR

FOREWORD BY JIM COLLINS

AUTHOR OF *GOOD TO GREAT* AND COAUTHOR OF *BUILT TO LAST*

Pujian untuk *7 Kebiasaan Orang yang Sangat Efektif* oleh Stephen R. Covey

“Ada sangat sedikit buku bisnis yang menjadi bacaan penting bagi siapa saja yang ingin membuat perubahan. Ini adalah salah satu yang hebat.”

—SETH GODIN, blogger dan penulis buku terlaris nasional *The Dip, Purple Sapi,* dan *Suku*

“7 Kebiasaan telah membimbing banyak dari kita dalam perjalanan kita melalui dunia bisnis. Sederhana tapi sangat efektif. Panduan hebat untuk calon pemimpin mana pun!”

—MEG WHITMAN, CEO Quabi, mantan CEO Hewlett Packard

***“7 Kebiasaan Orang* yang Sangat Efektif sekarang menjadi salah satu buku terlaris sepanjang masa.”**

-Harta benda

***“7 Kebiasaan Orang yang Sangat Efektif* adalah salah satu buku paling sukses dan terlaris sepanjang masa—dan dengan alasan yang bagus. Puluhan juta orang telah menggunakan materi ini untuk mengubah hidup mereka sepenuhnya, dan saya salah satunya! Saya telah mengutip dan merekomendasikan buku ini kepada teman, rekan bisnis, dan pendengar radio beberapa kali seminggu selama 20 tahun terakhir! Jika Anda ingin sukses dalam hidup, Anda membutuhkan buku ini di perpustakaan Anda.”**

—DAVE RAMSEY, penulis buku terlaris ***New York Times*** **dan pembawa acara radio sindikasi nasional**

“Buku terobosan Stephen Covey terus membimbing dan menginspirasi jutaan orang. Ini secara persuasif menunjukkan kepada mereka bahwa mengembangkan efektivitas pribadi dapat membimbing mereka di jalan menuju kebahagiaan dan membantu mereka memimpin perubahan yang akan membuat dunia menjadi tempat yang lebih baik.”

—ROSABETH MOSS KANTER, PhD, Profesor Arbuckle, Harvard
Ketua dan Direktur Sekolah Bisnis, Harvard University Advanced
Inisiatif Kepemimpinan; penulis buku laris *Confidence* and *SuperCorp*

"Sepuluh tahun yang lalu saya menghadiri sebuah seminar di mana Dr. Covey mengajarkan 7 Kebiasaan kepada banyak orang dewasa, kebanyakan pemimpin perusahaan. Saat saya melihat ke sekeliling ruangan dan melihat bagaimana semua orang terlibat, saya tidak bisa tidak berpikir, 'Mengapa menunggu sampai orang dewasa untuk mengajari mereka keterampilan ini?' Segera setelah itu kami mulai mengajarkan 7 Kebiasaan di sekolah kami, pertama kepada staf dan kemudian kepada siswa—bahkan anak berusia lima tahun. Pengaruhnya di sekolah kami selama dekade terakhir sangat luar biasa. Selama 36 tahun saya di dunia pendidikan, saya belum pernah melihat sesuatu yang berdampak pada prestasi siswa, retensi guru, dan kepuasan orang tua. Saya senang bahwa para siswa sekarang mempelajari kebiasaan kuat yang sama di lebih dari 5.000 sekolah di seluruh dunia melalui *The Leader in Me."*

—MURIEL THOMAS SUMMERS, Kepala Sekolah, SD AB Combs

"Buku ini, *The 7 Habits of Highly Effective People,* membuka mata dunia pada kebenaran yang membebaskan: bahwa pola pikir kita memainkan trik aneh pada kita. Kita miskin jika kita berpikir kita miskin. Dr. Covey mengajarkan bahwa kunci untuk mengubah hidup kita adalah mengubah pola pikir tentang diri kita sendiri—untuk menyadari bahwa kita masing-masing kaya akan potensi dan kemungkinan."

—MUHAMMAD YUNUS, Pemenang Hadiah Nobel Perdamaian, 2006

"Saya membacanya dengan prot…. Ini paling bijaksana dan mencerahkan."

—NORMAN VINCENT PEALE, penulis *The Power of Positive Thinking*

***"The 7 Habits* telah ada dalam daftar buku bisnis favorit saya selama seperempat abad terakhir. Ini adalah satu-satunya buku bisnis yang tumpah ke buku 'kategori apa pun' favorit saya. Pelajarannya adalah pelajaran hidup yang layak untuk dipertimbangkan 24/7."**

—JOEL PETERSON, Ketua Dewan, JetBlue

“Pelajaran yang diuraikan dalam *7 Kebiasaan Orang yang Sangat Efektif* adalah panduan penting untuk sukses. Buku ini adalah salah satu buku terlaris sepanjang masa karena suatu alasan. Keberhasilan yang saya miliki dalam berenang dan dalam hidup dikreditkan ke pendekatan proaktif, penetapan tujuan yang serupa—Mimpi, *Rencana, Jangkauan.* Melalui program Yayasan saya, kami menyadari kekuatan mimpi dan menekankan pentingnya melaksanakan rencana terperinci untuk mendorong Anda mencapai tujuan Anda.”

—MICHAEL PHELPS, peraih medali Olimpiade 22 kali dan pendiri Yayasan Michael Phelps

“Stephen Covey mempengaruhi ribuan orang di Angkatan Laut AS, dimulai dengan saya. Menumbuhkan dan mengembangkan pemimpin adalah bisnis kami, dengan implikasi hidup dan mati. The *7 Habits* mengajarkan kita untuk berpikir baru, menghadapi tantangan baru bagi kita masing-masing dan vital bagi pertahanan bangsa kita. Karyanya berdampak pada generasi pemimpin di Angkatan Laut kita dan membantu saya memimpin Angkatan Laut kita pada hari-hari setelah 9/11. Saya tidak akan pernah melupakan dia duduk mengelilingi meja makan dengan sekelompok tim kepemimpinan saya yang berbagi ide untuk membuat Angkatan Laut menjadi tempat yang lebih baik. Dia mengubah hidup kita selamanya!”

—ADMIRAL VERN CLARK, Angkatan Laut AS, Pensiunan

“Saya hampir tidak pernah merekomendasikan buku bisnis atau swadaya. Namun *7 Kebiasaan Orang yang Sangat Efektif* adalah salah satu pengecualian yang jarang terjadi—bahkan, saya menilai buku ini 10 dan sangat merekomendasikannya kepada rekan bisnis, anggota keluarga, dan teman. Saya sangat senang telah dikaitkan dengan Stephen Covey dan timnya dan menghargai kontribusi penting mereka terhadap dunia bisnis.”

—FRED REICHHELD, Bain Fellow, penulis *The Ultimate Question*

***“The 7 Habits* lebih dari sebuah buku: Ini adalah warisan seorang guru hebat yang menjalani kehidupan yang dia tulis. Keyakinan Dr. Stephen R. Covey berasal dari prinsip dan pengalaman. Saya bersyukur untuk pria ini, tetapi saya tidak akan merindukannya. Dia akan terus bersama saya setiap hari, melalui hal-hal yang dia ajarkan.”**

—CLAYTON CHRISTENSEN, Profesor, Harvard Business School, dan penulis *The Innovator's Dilemma* and *How Will You Measure Your Life?*

“Ketika saya memikirkan Steve Covey, saya membayangkan dia tersenyum ketika dia mendengar kata-kata, 'Bagus, hamba-Ku yang baik dan setia.' Alasan penting Steve layak mendapatkan pujian seperti itu adalah *7 Kebiasaan Orang yang Sangat Efektif.* Pelajaran buku ini sama bermaknanya hari ini, jika tidak lebih, daripada ketika Steve pertama kali menulisnya 25 tahun yang lalu. *The 7 Habits* terus menjadi bacaan wajib—dan harus dibaca ulang.”

—KEN BLANCHARD, PhD, rekan penulis *The One Minute Manager* dan *Memimpin di Tingkat yang Lebih Tinggi*

“Dengan semua tanggung jawab dan tuntutan waktu, perjalanan, pekerjaan, dan keluarga yang dibebankan kepada kita di dunia yang kompetitif saat ini, merupakan nilai tambah yang besar untuk memiliki ***7 Kebiasaan Orang yang Sangat Efektif*** **karya Stephen Covey untuk dirujuk.”**

—MARIE OSMOND, penyanyi, aktris, dan penulis *The Key Is Love*

"Covey adalah konsultan perbaikan diri terpanas yang memukul bisnis AS sejak Dale Carnegie."

—AS Hari Ini

“Setelah sesi pelatihan 7 Habits, kami benar-benar dapat menyaksikan peningkatan kemampuan karyawan kami untuk bekerja sama dan inilah yang kami inginkan. Fakta bahwa kami telah melanjutkan pelatihan selama bertahun-tahun menunjukkan bahwa kami pikir itu masih sepadan. Manfaat dalam hal pengembangan pribadi, hubungan yang lebih baik antar karyawan, dan efisiensi yang lebih baik dalam bekerja lintas batas sangat penting bagi keberhasilan perusahaan internasional seperti Georg Fischer, dengan perusahaan di semua benua.”

—YVES SERRA, CEO, Georg Fischer AG, Schahausen, Swiss

“ ***7 Kebiasaan Orang yang Sangat Efektif dari*** **Stephen Covey telah memberikan panduan yang luar biasa kepada organisasi Marriott karena kami telah mengelola rekanan di 74**

negara. Wawasannya telah membantu kami mencapai terobosan kepemimpinan untuk keunggulan perhotelan."

—JW MARRIOTT, JR., Ketua Eksekutif dan Ketua Dewan Marriott International, Inc.

Terima kasih telah mengunduh ebook Simon & Schuster ini.

Dapatkan ebook GRATIS saat Anda bergabung dengan milis kami. Plus, dapatkan pembaruan tentang rilis baru, penawaran, bacaan yang direkomendasikan, dan lainnya dari Simon & Schuster. Klik di bawah ini untuk mendaftar dan melihat syarat dan ketentuan.

KLIK DI SINI UNTUK MENDAFTAR

Sudah menjadi pelanggan? Berikan email Anda lagi agar kami dapat mendaftarkan ebook ini dan mengirimkan lebih banyak hal yang ingin Anda baca. Anda akan terus menerima penawaran eksklusif di kotak masuk Anda.

The 7 HABITS of HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE

Revised and Updated

Powerful Lessons in Personal Change

Stephen R. Covey

Simon & Schuster
New York London Toronto Sydney New Delhi

KEPADA KOLEGA SAYA, BERBERDAYA DAN MEMBERdayakan

UCAPAN TERIMA KASIH

Saling ketergantungan adalah nilai yang lebih tinggi daripada kemerdekaan.

Karya ini adalah produk sinergis dari banyak pikiran. Itu dimulai pada pertengahan tahun tujuh puluhan ketika saya meninjau dua ratus tahun literatur sukses sebagai bagian dari program doktoral. Saya berterima kasih atas inspirasi dan kebijaksanaan dari banyak pemikir dan untuk sumber dan akar transgenerasional dari kebijaksanaan ini.

Saya juga berterima kasih kepada banyak siswa, teman, dan kolega di Universitas Brigham Young dan Pusat Kepemimpinan Covey dan untuk ribuan orang dewasa, orang tua, remaja, eksekutif, guru, dan klien lain yang telah menguji materi ini dan telah memberikan umpan balik dan dorongan. Materi dan pengaturannya perlahan-lahan berkembang dan telah mengilhami mereka yang dengan tulus dan mendalam tenggelam di dalamnya dengan keyakinan bahwa 7 Kebiasaan mewakili pendekatan holistik dan terintegrasi untuk efektivitas pribadi dan antarpribadi, dan bahwa, lebih dari kebiasaan individu itu sendiri, kunci sebenarnya terletak pada hubungan di antara mereka dan bagaimana mereka diurutkan.

Untuk pengembangan dan produksi buku itu sendiri, saya merasakan rasa terima kasih yang mendalam:

—kepada Sandra dan kepada setiap anak kami dan pasangan mereka untuk menjalani kehidupan yang penuh integritas dan pelayanan dan untuk mendukung banyak perjalanan dan keterlibatan saya di luar rumah. Sangat mudah untuk mengajarkan prinsip-prinsip hidup orang yang dicintai.

—kepada saudaraku John atas cinta, minat, wawasan, dan kemurnian jiwanya yang terus-menerus.

—untuk kenangan bahagia ayah saya.

—kepada ibuku atas pengabdiannya kepada lebih dari delapan puluh tujuh keturunannya yang masih hidup dan atas kasihnya yang terus-menerus.

—kepada teman-teman dan rekan-rekan saya yang terkasih dalam bisnis ini, terutama:

—kepada Bill Marre, Ron McMillan, dan Lex Watterson atas umpan balik, dorongan, saran editorial, dan bantuan produksi.

—kepada Brad Anderson, yang dengan pengorbanan pribadi yang besar selama lebih dari setahun, mengembangkan program pengembangan berbasis video 7 Habits. Di bawah kepemimpinannya, materi ini telah diuji dan diperbarui serta diimplementasikan oleh ribuan orang di berbagai organisasi. Hampir tanpa kecuali, setelah paparan awal materi ini, klien kami ingin membuatnya tersedia untuk lebih banyak karyawan, menggarisbawahi keyakinan kami bahwa itu "berfungsi."

—kepada Bob Thele yang telah membantu menciptakan sistem untuk perusahaan kami yang memberi saya ketenangan pikiran sehingga memungkinkan saya untuk benar-benar fokus pada buku.

—kepada David Conley karena telah mengomunikasikan nilai dan kekuatan 7 Habits kepada ratusan organisasi bisnis sehingga kolega saya Blaine Lee, Roice Krueger, Roger Merrill, dan Al Switzler dan saya memiliki kesempatan terus-menerus untuk berbagi ide dalam berbagai macam situasi .

—kepada agen sastra proaktif saya Jan Miller, dan rekan saya yang "bisa melakukan" Greg Link dan asistennya Stephanni Smith dan Raleen Beckham Wahlin atas kepemimpinan pemasaran mereka yang kreatif dan berani.

—kepada editor Simon & Schuster saya, Bob Asahina, atas kompetensi profesional dan kepemimpinan proyeknya, atas banyak sarannya yang luar biasa dan untuk membantu saya lebih memahami perbedaan antara menulis dan berbicara.

—kepada asisten setia saya sebelumnya Shirley dan Heather Smith dan asisten saya saat ini, Marilyn Andrews, untuk tingkat kesetiaan yang benar-benar tidak biasa.

—kepada editor majalah ***Executive Excellence*** kami , **Ken Shelton, atas penyuntingannya atas manuskrip pertama bertahun-tahun yang lalu, untuk membantu memperbaharui dan menguji materi dalam beberapa konteks, dan untuk integritas dan kualitas.**

—kepada Rebecca Merrill atas bantuan penyuntingan dan produksinya yang tak ternilai, atas komitmen batinnya terhadap materi, dan atas keterampilan, kepekaan, dan kehati-hatiannya dalam memenuhi komitmen itu, dan kepada suaminya, Roger, atas bantuannya yang bijaksana dan sinergis.

—dan kepada Kay Swim dan putranya, Gaylord, atas visi mereka yang sangat dihargai, yang berkontribusi pada pertumbuhan pesat organisasi kami.

KATA PENGANTAR

oleh Jim Collins

Saya pertama kali bertemu Stephen Covey pada tahun 2001, ketika dia meminta pertemuan untuk membicarakan ide. Setelah sapaan hangat—rasa jabat tangannya yang menyelimuti seperti kulit sarung tangan softball yang nyaman yang telah Anda pakai ribuan kali—kami menyelesaikan percakapan yang berlangsung selama dua jam. Stephen mulai dengan mengajukan pertanyaan, banyak pertanyaan. Di sini duduk seorang guru besar, salah satu pemikir paling berpengaruh saat itu, dan dia ingin belajar dari seseorang yang dua puluh lima tahun lebih muda darinya.

Saat percakapan membuka kesempatan bagi saya untuk melatih milik saya sendiri penasaran, saya mulai, "Bagaimana Anda mendapatkan ide-ide dalam *The 7 Habits?"*

"Aku tidak," jawabnya.

"Apa maksudmu?" Saya bertanya. "Kamu yang menulis buku itu."

"Ya, saya menulis buku itu, tetapi prinsip-prinsipnya sudah diketahui jauh sebelum saya." Dia melanjutkan, "Mereka lebih seperti hukum alam. Yang saya lakukan hanyalah menyatukannya, untuk mensintesisnya untuk orang-orang."

Saat itulah saya mulai memahami mengapa pekerjaan ini memiliki dampak seperti itu. Covey telah menghabiskan lebih dari tiga dekade mempelajari, berlatih, mengajar, dan mengubah apa yang akhirnya dia saring ke dalam halaman-halaman ini. Dia tidak mencari pujian untuk prinsip-prinsip itu; dia berusaha untuk mengajarkan prinsip-prinsip, untuk membuatnya dapat diakses. Dia melihat menciptakan 7 Kebiasaan tidak terutama sebagai sarana untuk kesuksesannya sendiri, tetapi sebagai tindakan pelayanan.

Ketika Bob Whitman, kepala eksekutif FranklinCovey, menelepon untuk menanyakan apakah saya akan mempertimbangkan untuk menulis kata pengantar untuk edisi ulang tahun ke dua puluh *The 7 Habits of Highly Effective People,* saya merespons pertama dengan membaca ulang seluruh buku; Saya membacanya tidak lama setelah publikasi pertamanya pada tahun 1989, dan itu adalah hadia

terlibat kembali dengan pesannya. Saya juga ingin mengkalibrasi ulang: apa yang membuatnya menjadi klasik yang bertahan lama? Saya melihat empat faktor yang berkontribusi pada perawakannya yang langka:

1. **Covey menciptakan "antarmuka pengguna" yang diatur ke dalam kerangka kerja konseptual yang koheren, dibuat sangat mudah diakses oleh tulisan Covey yang kuat; 2. Covey berfokus pada prinsip-prinsip abadi, bukan hanya pada teknik atau mode sesaat; 3. Covey menulis terutama tentang *membangun karakter,* bukan tentang "mencapai kesuksesan"—dan dengan demikian membantu orang-orang tidak hanya menjadi individu yang lebih efektif, tetapi juga pemimpin yang lebih baik;**

4. **Covey sendiri adalah seorang guru Level 5, rendah hati tentang kekurangannya sendiri, namun bertekad untuk membagikan secara luas apa yang telah dia pelajari.**

Stephen Covey adalah seorang master synthesizer. Saya menganggap apa yang dia lakukan untuk efektivitas pribadi sebagai analog dengan apa yang dilakukan antarmuka pengguna grafis untuk komputer pribadi. Sebelum Apple dan Microsoft, hanya sedikit orang yang dapat memanfaatkan komputer untuk kehidupan sehari-hari mereka; tidak ada antarmuka pengguna yang mudah diakses—tidak ada penunjuk tetikus, ikon ramah, atau jendela yang tumpang tindih di layar, apalagi layar sentuh. Tetapi dengan Macintosh dan kemudian Windows, banyak orang akhirnya dapat memanfaatkan kekuatan microchip di belakang layar. Demikian pula, ada ratusan tahun akumulasi kebijaksanaan tentang efektivitas pribadi, dari Benjamin Franklin hingga Peter Drucker, tetapi tidak pernah digabungkan menjadi satu kerangka kerja yang koheren dan ramah pengguna. Covey menciptakan sistem operasi standar—"Windows"—untuk efektivitas pribadi, dan dia membuatnya mudah digunakan. Dia terbukti menjadi penulis yang sangat baru, master cerita pendek dan permainan kata konseptual. Saya tidak akan pernah melupakan cerita di Bab 1 tentang pria di kereta bawah tanah yang tidak bisa mengendalikan anak-anaknya yang berteriak (dan intinya), saya juga tidak akan pernah melupakan mercusuar atau hutan yang salah atau analogi telur emas. Beberapa kertas pembungkus konseptualnya bekerja dengan sangat baik, baik deskriptif konsep, dan pada saat yang sama preskriptif dalam penerapannya. "Menang/Menang atau Tanpa Kesepakatan." "Berusahalah Untuk Memahami Dulu, Kemudian Dipahami." "Mulailah dengan Akhir dalam Pikiran." "Utamakan Yang Utama." Dia membuat ide-ide itu lebih mudah diakses dengan menggunakan perjuangan dan cerita kehidupan pribadi—

membesarkan **anak-anak, membangun pernikahan, berurusan dengan teman-teman—untuk mengajarkan kebiasaan dan membangun otot untuk menjalaninya.**

Ide-ide yang tertanam dalam kerangka tidak lekang oleh waktu. Mereka adalah *prinsip.* Inilah sebabnya mengapa mereka bekerja, dan mengapa mereka berbicara kepada orang-orang di semua kelompok umur di seluruh dunia. Dalam dunia yang penuh perubahan, gangguan, kekacauan, dan ketidakpastian yang tiada henti, orang mendambakan titik jangkar, seperangkat konstruksi untuk memberi mereka panduan dalam menghadapi turbulensi. Covey percaya bahwa prinsip-prinsip abadi memang ada, dan pencarian mereka bukanlah kebodohan, tetapi kebijaksanaan. Dia menolak pandangan orang-orang yang berteriak dari atap, "Tidak ada yang suci, tidak ada yang abadi, tidak ada yang tahan lama untuk dibangun di lanskap yang selalu berubah ini! Semuanya baru!

Tidak ada dari masa lalu yang berlaku!"

Pencarian penelitian saya sendiri berfokus pada pertanyaan, "Apa yang membuat perusahaan hebat—mengapa beberapa perusahaan membuat lompatan dari bagus menjadi hebat (sementara yang lain tidak), mengapa beberapa menjadi dibangun untuk bertahan (sementara yang lain jatuh), dan mengapa beberapa berkembang dalam kekacauan?" Salah satu temuan utama kami adalah gagasan "Melestarikan Inti/Merangsang Kemajuan"; tidak ada perusahaan yang dapat menjadi atau tetap benar-benar hebat tanpa seperangkat prinsip inti untuk melestarikan, membangun, melayani sebagai jangkar, memberikan panduan dalam menghadapi dunia yang terus berubah. Pada saat yang sama, tidak ada perusahaan yang dapat tetap hebat tanpa merangsang kemajuan—perubahan, pembaruan, peningkatan, dan pengejaran BHAG (Big Hairy Audacious Goals). Saat Anda memadukan keduanya—Melestarikan Inti *DAN* Merangsang Kemajuan—Anda mendapatkan dialektika ajaib yang membuat perusahaan atau organisasi tetap hidup dari waktu ke waktu. Covey menemukan pola serupa dalam efektivitas pribadi: pertama-tama membangun inti prinsip yang kuat yang tidak terbuka untuk perubahan terus-menerus; pada saat yang sama, tak kenal lelah dalam pencarian untuk perbaikan dan pembaruan diri yang berkelanjutan.

Dialektika ini memungkinkan seorang individu untuk mempertahankan fondasi yang kokoh dan mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan seumur hidup.

Tetapi saya pikir aspek terpenting dari *The 7 Habits—yang* membuatnya tidak hanya praktis, tetapi juga mendalam—adalah penekanannya pada *pembangunan karakter* daripada "mencapai kesuksesan." Tidak ada efektivitas tanpa disiplin, dan tidak ada disiplin tanpa karakter. Saat menulis kata pengantar ini, saya sedang menyelesaikan perjalanan dua tahun sebagai Ketua Kelas 1951 untuk Studi Kepemimpinan di Akademi Militer Amerika Serikat di West Point. Saya telah datang ke

keyakinan pribadi bahwa unsur utama dalam resep West Point adalah gagasan bahwa kepemimpinan yang hebat dimulai pertama-tama dengan *karakter—bahwa* kepemimpinan terutama merupakan fungsi dari siapa Anda , karena ini adalah fondasi untuk semua yang Anda lakukan. Bagaimana Anda membangun pemimpin? Anda pertama-tama membangun karakter. Dan itulah mengapa saya melihat 7 Kebiasaan bukan hanya tentang efektivitas pribadi, tetapi tentang pengembangan kepemimpinan.

Ketika saya merenungkan beberapa pemimpin luar biasa yang saya pelajari dalam penelitian saya, saya terkejut dengan bagaimana prinsip-prinsip Covey dimanifestasikan dalam banyak cerita mereka. Biarkan saya fokus pada salah satu kasus favorit saya, Bill Gates. Dalam beberapa tahun terakhir, telah menjadi mode untuk menghubungkan kesuksesan besar seseorang seperti Bill Gates dengan keberuntungan, berada di tempat yang tepat pada waktu yang tepat. Tetapi jika Anda memikirkannya, argumen ini berantakan. Ketika *Popular Electronics* meletakkan komputer Altair di sampulnya, mengumumkan munculnya komputer pribadi pertama, Bill Gates bekerja sama dengan Paul Allen untuk meluncurkan perusahaan perangkat lunak dan menulis bahasa pemrograman BASIC untuk Altair. Ya, Gates berada pada saat yang tepat dengan keterampilan pemrograman, tetapi begitu juga orang lain—mahasiswa ilmu komputer dan teknik elektro di sekolah-sekolah seperti Cal Tech, MIT, dan Stanford; insinyur berpengalaman di perusahaan teknologi seperti IBM, Xerox, dan HP; dan ilmuwan di laboratorium penelitian pemerintah. *Ribuan* orang dapat melakukan apa yang dilakukan Bill Gates saat itu, *tetapi mereka tidak melakukannya.* Gates *bertindak* pada saat itu. Dia keluar dari Harvard, pindah ke Albuquerque (tempat Altair berada), dan menulis kode komputer siang dan malam. Bukan keberuntungan berada di saat yang tepat dalam sejarah yang memisahkan Bill Gates, tetapi *tanggapan proaktifnya* untuk berada di saat yang tepat *(Kebiasaan 1: Jadilah Proaktif).*

Ketika Microsoft tumbuh menjadi perusahaan yang sukses, Gates memperluas tujuannya, dipandu oleh ide yang sangat besar: komputer di setiap meja. Kemudian, Gates dan istrinya mendirikan Yayasan Bill & Melinda Gates, dengan tujuan besar, seperti memberantas malaria dari muka bumi. Seperti yang dia katakan dalam pidato kelulusannya di Harvard tahun 2007, "Bagi Melinda dan bagi saya, tantangannya sama: bagaimana kita bisa melakukan yang terbaik untuk jumlah terbesar dengan sumber daya yang kita miliki" (Kebiasaan *2: Mulailah dengan Akhir dalam Pikiran).*

Disiplin sejati berarti menyalurkan jam terbaik kita ke dalam tujuan tingkat pertama, dan itu berarti menjadi nonkonformis dalam arti terbaik. "Semua orang" mungkin mengatakan menyelesaikan Harvard harus menjadi tugas terpenting bagi Bill Gates muda.

Sebaliknya, dia menyelaraskan usahanya dengan misinya, meskipun ada pandangan tidak setuju dari orang-orang yang bermaksud baik. Saat membangun Microsoft, dia mencurahkan energinya ke dalam dua tujuan utama: mendapatkan orang-orang terbaik dan menjalankan beberapa taruhan perangkat lunak besar; segala sesuatu yang lain adalah sekunder. Ketika Gates pertama kali bertemu Warren Buett saat makan malam, pembawa acara bertanya kepada semua orang di meja apa yang mereka lihat sebagai satu-satunya faktor terpenting dalam perjalanan hidup mereka. Seperti yang diceritakan Alice Schroeder dalam bukunya *The Snowball,* baik Gates maupun Buett memberikan jawaban satu kata yang sama: "Fokus" (Kebiasaan *3: Mendahulukan Hal Pertama).*

Hubungan Gates dengan kebiasaan keempat *(Kebiasaan 4: Berpikir Menang/ Menang)* sedikit lebih rumit. Pada pandangan pertama, Gates akan tampak seperti karakter menang/ kalah, seorang pejuang yang begitu takut akan betapa mudahnya keuntungan perusahaan dapat berubah sehingga ia menulis memo "mimpi buruk" yang menguraikan skenario bagaimana Microsoft bisa kalah. Dalam perlombaan untuk standar industri, hanya akan ada sekelompok kecil pemenang besar, dan banyak pecundang, dan Gates tidak berniat Microsoft menjadi sesuatu yang kurang dari salah satu pemenang besar. Namun jika dicermati lebih dekat, terungkap bahwa dia ahli dalam mengumpulkan kekuatan pelengkap menjadi sebuah koalisi. Untuk mencapai mimpi besarnya, Gates memahami bahwa Microsoft perlu melengkapi kekuatannya dengan kekuatan orang lain: Intel dengan mikroprosesornya, dan produsen komputer pribadi seperti IBM dan Dell.

Dia juga berbagi ekuitas, sehingga ketika Microsoft menang, orang-orang Microsoft juga akan menang. Dan dia menunjukkan kemampuan luar biasa untuk melengkapi kekuatan pribadinya dengan kekuatan orang lain, terutama alter ego bisnis lamanya, Steve Ballmer; Gates dan Ballmer mencapai lebih banyak hal dengan bekerja bersama daripada yang bisa mereka lakukan sendiri; 1 + 1 jauh lebih besar dari 2 *(Kebiasaan 6: Bersinergi).*

Ketika Gates pindah ke dampak sosial dengan yayasan, dia tidak melangkah maju dengan mengatakan, "Saya telah sukses dalam bisnis, jadi saya sudah tahu bagaimana mencapai dampak sosial." Justru sebaliknya; dia membawa rasa ingin tahu yang tak kenal lelah, sebuah pencarian untuk mendapatkan pemahaman. Dia mendorong dengan pertanyaan, mencoba untuk mendapatkan pegangan pada sains dan metode yang diperlukan untuk memecahkan beberapa masalah yang paling sulit, mengakhiri satu percakapan dengan seorang teman dengan komentar di sepanjang baris "Saya perlu belajar lebih banyak tentang fosfat." (Kebiasaan *5: Berusaha Memahami Dulu, Kemudian Dipahami.)*

Dan, akhirnya, saya dikejutkan oleh bagaimana Gates memperbarui. Bahkan selama tahun-tahun paling intens membangun Microsoft, ia secara berkala menyisihkan satu minggu penuh untuk mencabut

membaca dan refleksi, Think Week. Dia juga mengembangkan kegemaran membaca biografi; pada satu titik dia memberi tahu Brent Schlender of *Fortune,* "Sungguh menakjubkan bagaimana beberapa orang berkembang selama hidup mereka"—sebuah pelajaran yang tampaknya diambil Gates sebagai mantra untuk hidupnya sendiri *(Kebiasaan 7: Pertajam Gergaji).*

Gates adalah kasus yang luar biasa, tetapi saya bisa menggunakan yang lain. Saya bisa menyoroti Wendy Kopp, yang mendirikan Teach For America dengan ide untuk menginspirasi ratusan ribu lulusan perguruan tinggi untuk melayani setidaknya dua tahun mengajar anak-anak di sekolah kami yang paling kurang terlayani, dengan tujuan akhir untuk menciptakan kekuatan sosial yang gigih untuk secara radikal meningkatkan Pendidikan K–12 *(Jadilah Proaktif; Mulailah dengan Tujuan Akhir).* Atau saya bisa menggunakan Steve Jobs yang tinggal di rumah tanpa perabotan, terlalu sibuk menciptakan produk yang luar biasa hebat untuk melakukan aktivitas yang tampaknya tidak penting seperti membeli meja dapur atau sofa *(Put First Things First).* Atau Herb Kelleher dari Southwest Airlines, yang menciptakan budaya menang/menang antara manajemen dan tenaga kerja, dengan semua orang bersatu setelah 9/11 untuk menjaga tiga puluh tahun protabilitas berturut-turut tetap utuh sambil juga menjaga keutuhan setiap pekerjaan *(Think Win/Win).* Atau bahkan Winston Churchill, yang tidur siang selama Perang Dunia II, dengan demikian memberikan dirinya "dua pagi" setiap hari *(Pertajam Gergaji).*

Saya tidak bermaksud menyiratkan bahwa 7 Kebiasaan memetakan satu-untuk-satu untuk membangun perusahaan yang hebat. Prinsip-prinsip dalam *Good to Great* dan *Built to Last,* misalnya, dan prinsip-prinsip dalam *7 Kebiasaan Orang yang Sangat Efektif* saling melengkapi, tetapi berbeda. Covey mulai menulis buku, bukan tentang membangun organisasi yang hebat, tetapi untuk mencapai efektivitas pribadi yang hebat. Namun, organisasi terdiri dari orang-orang, dan semakin efektif orang-orang itu, semakin kuat organisasi itu. Dan saya menduga bahwa mereka yang menjalankan 7 Kebiasaan mungkin memiliki kemungkinan lebih tinggi untuk menjadi pemimpin Level 5, angka transformasional langka yang saya tulis begitu banyak di *Good to Great.* Pemimpin Level 5 menampilkan kombinasi paradoks antara kerendahan hati pribadi dan kemauan profesional, menyalurkan energi, dorongan, kreativitas, dan disiplin mereka ke dalam sesuatu yang lebih besar dan lebih tahan lama daripada diri mereka sendiri. Mereka ambisius, tentu saja, tetapi untuk tujuan di luar diri mereka sendiri, baik itu membangun perusahaan yang hebat, mengubah dunia, atau mencapai beberapa tujuan hebat yang pada akhirnya bukan tentang mereka. Salah satu variabel terpenting dalam apakah suatu perusahaan tetap besar terletak pada pertanyaan sederhana: apa *kebenarannya?*

tentang motivasi batin, karakter, dan ambisi mereka yang memegang kekuasaan? Motivasi internal mereka yang sebenarnya *akan benar-benar* muncul dalam keputusan dan tindakan mereka—jika tidak segera, seiring waktu, dan tentu saja di bawah tekanan—tidak peduli apa yang mereka katakan atau bagaimana mereka berpose. Dan dengan demikian, kami mengembalikan lingkaran penuh ke prinsip utama kerangka kerja Covey: membangun karakter batin terlebih dahulu—kemenangan pribadi sebelum kemenangan publik.

Dan itu membawa saya ke Stephen Covey sendiri sebagai guru Level 5. Sepanjang karirnya yang agak ajaib, ia menunjukkan kerendahan hati yang melumpuhkan tentang pengaruh dan pengaruhnya, dikombinasikan dengan kemauan yang gigih untuk membantu orang memahami ide-idenya. Dia benar-benar percaya bahwa dunia akan menjadi tempat yang lebih baik jika orang menjalankan 7 Kebiasaan, dan keyakinan itu terpancar melalui halaman-halaman ini. Sebagai guru Level 5, Stephen Covey melakukan yang terbaik untuk menjalankan apa yang dia ajarkan. Dia mengatakan bahwa dia secara pribadi paling bergumul dengan Kebiasaan 5 ("Berusahalah Memahami Dulu, Kemudian Dipahami"). Ada ironi besar dalam hal ini, karena dia pertama kali melakukan perjalanan intelektual selama beberapa dekade untuk mendapatkan pemahaman, sebelum dia menulis buku. Dia adalah pembelajar yang pertama dan terutama menjadi guru, kemudian seorang guru yang belajar menulis, dan dengan demikian membuat ajarannya bertahan lama. Dalam Kebiasaan 2, Stephen menantang kita untuk membayangkan pemakaman kita sendiri, dan mempertimbangkan, “Apa yang Anda ingin masing-masing pembicara katakan tentang Anda dan hidup Anda?… Karakter apa yang Anda ingin mereka lihat dalam diri Anda? Kontribusi apa, pencapaian apa yang Anda ingin mereka ingat?” Saya menduga dia akan sangat senang dengan hasilnya.

Tidak ada orang yang bertahan selamanya, tetapi buku dan ide dapat bertahan lama. Ketika Anda terlibat dengan halaman-halaman ini, Anda akan terlibat dengan Stephen Covey di puncak kekuasaannya. Anda dapat merasakan dia mengulurkan tangan dari teks untuk mengatakan, “Ini, saya benar-benar percaya ini, izinkan saya membantu Anda—saya ingin Anda *mendapatkan* ini, belajar darinya, saya ingin Anda tumbuh, menjadi lebih baik, berkontribusi lebih banyak. , untuk membuat kehidupan menjadi penting.” Hidupnya sudah selesai, tapi pekerjaannya belum. Itu berlanjut, di sini, di buku ini, sama hidup hari ini seperti ketika pertama kali ditulis. *7 Kebiasaan Orang* yang Sangat Efektif Masih muda dua puluh lima tahun, o memang awal yang sangat kuat.

—Jim Collins Boulder, Colorado, Juli 2013

KATA PENGANTAR HUT ke - 30
EDISI OLEH SEAN COVEY

Saya berhenti menghitung berapa kali saya ditanya, “Bagaimana rasanya dibesarkan di rumah Dr. Stephen R. Covey yang terkenal di dunia dan 7 Kebiasaannya?”

Ketika saya tumbuh dewasa, orang tua saya hanyalah orang tua saya, dan meskipun mereka baik dan baik, mereka juga memalukan. Ketika saya masih remaja, orang asing akan mendekati saya, memeluk saya, mulai menangis di bahu saya, dan berkata, “Saya ingin Anda tahu bahwa buku ayah Anda mengubah hidup saya.” Saya berusia tujuh belas tahun, berpikir, “Apakah kamu serius? Apakah Anda menyadari bahwa ayah saya memakai celana olahraga velour dengan kemeja dan sepatu perahu? Dan dia mengubah hidupmu?”

Aku ingat waktu di sekolah dasar ketika Ayah muncul untuk makan siang dan mulai menyanyikan lagu yang dia buat di tempat yang disebut "Aku Cinta Keluargaku" sambil berdiri di barisan makan siang bersamaku. Teman-temanku menganggapnya lucu. Saya pikir saya akan mati. Terlebih lagi, Ayah botak! Penghinaan!

Baru kemudian saya memiliki petunjuk tentang hadiah yang telah diberikan kepada saya sebagai seorang anak. Pada usia sembilan belas tahun, ketika saya akhirnya mengambil salah satu buku Ayah dan mulai membaca apa yang dia katakan, saya berpikir, “Wow, ayah saya benar-benar pintar. Dia telah matang satu ton. ” Itu membawa kembali semua pelajaran yang telah saya pelajari sepanjang hidup saya. Sebagai anak keempat dari sembilan bersaudara yang tumbuh di rumah 7 Habits, saya dikelilingi oleh konten ini. Ayah tidak hanya mengajari kami prinsip-prinsip yang dia tulis, tetapi dia menganggap kami sebagai muridnya yang paling berharga. Dia mencoba semua materinya pada kami. Namun, analog dengan ikan yang menemukan air terakhir kali, kami begitu tenggelam dalam elemen sehingga kami tidak menyadari keberadaannya.

Ketika saya memulai karir saya dan menjadi semakin sadar akan sifat mendalam dari 7 Kebiasaan, saya memutuskan untuk menulis versi remaja dari buku berjudul *The 7*

Kebiasaan Remaja yang Sangat Efektif. **Untungnya bagi saya, saya tidak memiliki remaja pada saat itu. Sekarang setelah saya memilikinya, saya menarik kembali semua yang saya katakan—tidak ada yang namanya remaja yang efektif. Ini adalah sebuah oksimoron. Hanya bercanda. Sungguh, sekarang ... ada banyak remaja yang luar biasa.**

Melihat pengaruh *The 7 Habits* pada kehidupan masyarakat, saya terinspirasi untuk terus membagikan pesannya, menerbitkan buku anak-anak bergambar berjudul *The 7 Habits of Happy Kids* dan buku teks perguruan tinggi berjudul *The 7 Habits of Highly Effective College Students.* Sebagai kepala divisi Inovasi FranklinCovey, saya juga memproduksi lokakarya, webinar, video, dan buku kerja tentang 7 Kebiasaan selama beberapa dekade. Singkatnya, selain dibesarkan di rumah 7 Kebiasaan, saya pikir mungkin saya telah bekerja dengan, menulis, dan memikirkan 7 Kebiasaan lebih dari siapa pun di dunia, kecuali ayah saya.

Jadi ketika Simon & Schuster, penerbit *The 7 Habits of Highly Effective People,* meminta saya untuk menambahkan wawasan saya ke edisi ulang tahun ketiga puluh buku itu, saya bingung. Tanggapan langsung saya adalah "Tidak mungkin! Buku ini adalah sebuah mahakarya. Mengapa menambahkan sesuatu ke dalamnya?"

Namun, ketika saya memikirkannya lebih lanjut, saya mulai merasa bahwa itu mungkin ide yang bagus karena itu akan memungkinkan saya untuk menggambarkan dampak 7 Kebiasaan tidak hanya pada saya, tetapi juga dunia. Saya menyadari bahwa saya dapat membagikan beberapa kisah di balik layar dari kehidupan ayah saya sendiri, serta menggambarkan relevansi berkelanjutan dari 7 Kebiasaan.

Sungguh, semakin dalam masalah dan tantangan dalam keluarga, organisasi, dan masyarakat, semakin relevan kebiasaan itu. Mengapa? Karena mereka didasarkan pada prinsip-prinsip efektivitas yang universal dan abadi yang bertahan lama. Ayah saya tidak mengklaim menciptakan konsep-konsep ini; sebaliknya, dia melihat mereka sebagai prinsip yang diterima secara universal. Perannya adalah untuk mensintesiskannya menjadi kebiasaan yang bisa dijalani seseorang.

Misi ayah saya yang dinyatakan adalah untuk memenuhi dunia dengan kepemimpinan yang berpusat pada prinsip. Saya sering mendengar dia berkata, "Ini bukan tentang saya. Ini tentang prinsip. Dan saya ingin prinsip-prinsip ini diajarkan jauh melampaui rentang hidup saya." Saya berani dengan pernyataan itu dan merasa bahwa jika Ayah ada di sini, dia akan mendorong saya untuk menambahkan beberapa warna pada bukunya sehingga prinsip-prinsip ini dapat terus hidup.

Di akhir setiap bagian dan kebiasaan, saya telah menambahkan beberapa halaman wawasan dan cerita yang saya harap akan menambah tekstur dan membantu Anda menerapkan prinsip dengan lebih baik.

Harap dicatat bahwa saya tidak mengubah kata-kata ayah saya. Buku ini adalah buku kuno Stephen R. Covey, dan saat Anda membacanya, Anda akan merasakan dia melompat keluar dari buku, mempersenjatai nilai dan potensi Anda—mengajarkan Anda bagaimana menjadi orang yang lebih efektif di tempat kerja dan di rumah.

Semakin saya bekerja dengan 7 Kebiasaan, semakin saya melihatnya sebagai terobosan ilmiah yang mendalam di bidang pembelajaran sosial-emosional atau ilmu perilaku. 7 Kebiasaan bukan hanya kumpulan tujuh "ini atau itu". Sebaliknya, saya setuju dengan apa yang ditulis Jim Collins dalam kata pengantar buku ini:

> **Saya menganggap apa yang dilakukan Stephen Covey untuk efektivitas pribadi sebagai analog dengan apa yang grafis antarmuka pengguna lakukan untuk komputer pribadi ... ada ratusan tahun akumulasi kebijaksanaan tentang efektivitas pribadi, dari Benjamin Franklin hingga Peter Drucker, tetapi tidak pernah dirakit menjadi satu kerangka kerja yang koheren dan ramah pengguna. Covey menciptakan sistem operasi standar —"Windows" —untuk efektivitas pribadi, dan dia membuatnya mudah digunakan.**

7 Kebiasaan saat ini sedang diterapkan oleh siswa di ribuan sekolah dasar, menengah, dan tinggi di seluruh dunia, oleh perusahaan Fortune 100, oleh perusahaan menengah dan kecil, di penjara, dalam sesi terapi kuda, di angkatan bersenjata, oleh penyandang disabilitas, di dalam keluarga, dan seterusnya.

Prinsip, metafora, dan cerita dalam *The 7 Habits* bisa mengubah hidup. Saya menerima surat dari seorang gadis enam belas tahun yang baru saja belajar tentang konsep Berpikir Menang-Menang di sekolah. Dia menulis,

> **Dear Sean, sangat sulit mencoba menghentikan kebiasaan yang telah saya bentuk di sepanjang jalan kehidupan. Satu dari hal utama adalah bahwa saya sudah berhenti mencoba untuk bersaing dengan gadis ini di sekolah. Dia sangat kasar (maaf, saya baru belajar kata kosakata ini dan berpikir itu terlalu keren! Bumptious berarti kasar, maju, dan memaksa) dan juga tertarik pada hal yang sama dengan saya, jadi kami sering bersama. Di masa lalu, saya membiarkan ketidaksukaan saya padanya meracuni kesenangan saya akan hal-hal tertentu seperti drama sekolah dan turnamen pidato. Yah, saya menjadi jauh lebih baik dalam hal ini! Saya telah memaafkannya dan melanjutkan. Hari ini saya menulis di jurnal saya sebuah catatan untuk diri saya sendiri yang menyuruh saya untuk mengingat, hidup bukanlah sebuah kompetisi. Dan Anda tahu apa? Saya merasa jauh lebih baik! Saya merasa seperti memiliki beban besar di punggung saya.**

Dan saya ingat email ini dari presiden Mississippi Power, Anthony Wilson, yang menulis,

Pada tahun sembilan puluhan, ketika ancaman deregulasi menghadirkan tantangan yang belum pernah terjadi sebelumnya bagi industri kami, perusahaan kami beralih ke 7 Kebiasaan untuk memajukan kami. Kami melatih setiap karyawan dari atas ke bawah dalam 7 Kebiasaan dan Kepemimpinan Berpusat pada Prinsip Covey dan menanamkan kebiasaan ini ke dalam budaya kami. Pada tahun 2005, Badai Katrina menghancurkan wilayah layanan 23-county kami, mematikan aliran listrik ke semua pelanggan kami. Kami harus membawa 12.000 personel lini dari seluruh Amerika Utara, tetapi kami tidak memiliki cukup pengawas untuk memimpin mereka. Kami mempercayakan karyawan kami untuk mengambil peran kepemimpinan dalam tanggap darurat ini. Karena mereka tahu bagaimana Memulai dengan Tujuan Akhir dan Berusaha Memahami Dulu, dan seterusnya, mereka tampil cemerlang. Kami dapat menghidupkan kembali listrik dalam 12 hari, suatu prestasi yang digambarkan oleh *USA Today* pada saat itu sebagai "studi kasus dalam manajemen krisis." Kami memiliki budaya yang diberdayakan yang mampu melangkah dan memimpin, membuat keputusan cepat, dan berinovasi di tengah kehancuran total. 7 Kebiasaan tetap terjalin menjadi jalinan budaya berkinerja tinggi kami. Aku hanya ingin berterima kasih!

Itulah kekuatan prinsip. Itulah kekuatan dari 7 Kebiasaan. Saya harap Anda menemukan wawasan yang saya sertakan di seluruh buku ini untuk membantu.

Semua yang terbaik,

Sean Covey

Sean Covey adalah Presiden FranklinCovey Education dan merupakan salah satu pendiri dan Ketua yayasan Bridle Up Hope. Seorang pembicara yang dicari, Sean berbicara kepada audiens di seluruh dunia dan telah muncul di berbagai acara radio dan TV dan di media cetak. MBA Harvard, Sean juga penulis buku terlaris **New York Times** dan telah menulis atau ikut menulis beberapa buku, termasuk buku terlaris **Wall Street Journal #*1 bisnis* 4 Disiplin Eksekusi, 6 Keputusan Paling Penting yang Pernah Anda Buat, Pemimpin dalam Me, *and* The 7 Habits of Highly Eective Teens, *yang telah terjual lebih dari delapan juta kopi di seluruh dunia. Sean tinggal bersama keluarganya di bawah bayang-bayang Pegunungan Rocky.***

Bagian satu

PARADIGMA dan PRINSIP

LUAR DALAM

Tidak ada keunggulan sejati di seluruh dunia ini yang dapat dipisahkan dari kehidupan yang benar.

—DAVID STARR JORDAN

LEBIH DARI DUA PULUH LIMA TAHUN bekerja dengan orang-orang di lingkungan bisnis, universitas, dan pernikahan dan keluarga, saya telah berhubungan dengan banyak individu yang telah mencapai tingkat kesuksesan luar yang luar biasa, tetapi mendapati diri mereka berjuang dengan kelaparan batin, kebutuhan yang mendalam akan kesesuaian dan efektivitas pribadi dan untuk hubungan yang sehat dan berkembang dengan orang lain.

Saya menduga beberapa masalah yang mereka bagikan dengan saya mungkin tidak asing bagi Anda.

Saya telah menetapkan dan memenuhi tujuan karir saya dan saya mengalami kesuksesan profesional yang luar biasa. Tapi itu mengorbankan kehidupan pribadi dan keluarga saya. Saya tidak mengenal istri dan anak-anak saya lagi. Saya bahkan tidak yakin saya mengenal diri saya sendiri dan apa yang benar-benar penting bagi saya. Saya harus bertanya pada diri sendiri—apakah itu sepadan?

Saya telah memulai diet baru—untuk kelima kalinya tahun ini. Saya tahu saya kelebihan berat badan, dan saya benar-benar ingin berubah. Saya membaca semua informasi baru, saya menetapkan tujuan, saya membuat diri saya bersemangat dengan sikap mental yang positif dan mengatakan pada diri sendiri bahwa saya bisa melakukannya. Tapi aku tidak.
Setelah beberapa minggu, saya gagal. Sepertinya aku tidak bisa menepati janji yang kubuat untuk diriku sendiri.

Saya telah mengikuti kursus demi kursus tentang pelatihan manajemen yang efektif. Saya berharap banyak dari karyawan saya dan saya bekerja keras untuk bersikap ramah terhadap mereka dan memperlakukan mereka dengan benar. Tapi saya tidak merasakan kesetiaan apapun dari mereka. Saya pikir jika saya sakit di rumah selama sehari, mereka akan

menghabiskan sebagian besar waktu mereka mengobrol di air mancur. Mengapa saya tidak bisa melatih mereka untuk mandiri dan bertanggung jawab—atau mencari karyawan yang bisa?

Putra remaja saya memberontak dan menggunakan narkoba. Tidak peduli apa yang saya coba, dia tidak akan mendengarkan saya. Apa yang dapat saya?

Ada begitu banyak yang harus dilakukan. Dan tidak pernah ada cukup waktu. Saya merasa tertekan dan diganggu sepanjang hari, setiap hari, tujuh hari seminggu. Saya telah menghadiri seminar manajemen waktu dan saya telah mencoba setengah lusin sistem perencanaan yang berbeda. Mereka telah membantu beberapa orang, tetapi saya masih tidak merasa menjalani kehidupan yang bahagia, produktif, dan damai yang ingin saya jalani.

Saya ingin mengajari anak-anak saya nilai kerja. Tetapi untuk membuat mereka melakukan apa saja, saya harus mengawasi setiap gerakan… dan tahan dengan keluhan di setiap langkah.
Jauh lebih mudah melakukannya sendiri. Mengapa anak-anak tidak bisa mengerjakan pekerjaannya dengan riang dan tanpa diingatkan?

Saya sibuk—sangat sibuk. Tetapi terkadang saya bertanya-tanya apakah yang saya lakukan akan membuat perbedaan dalam jangka panjang. Saya benar-benar ingin berpikir ada makna dalam hidup saya, bahwa entah bagaimana semuanya berbeda karena saya ada di sini.

Saya melihat teman atau kerabat saya mencapai tingkat keberhasilan tertentu atau menerima pengakuan, dan saya tersenyum dan mengucapkan selamat kepada mereka dengan antusias. Tapi di dalam, aku memakan hatiku. Mengapa saya merasa seperti ini?

Saya memiliki kepribadian yang kuat. Saya tahu, dalam hampir semua interaksi, saya dapat mengontrol hasilnya. Sering kali, saya bahkan dapat melakukannya dengan mempengaruhi orang lain untuk menemukan solusi yang saya inginkan. Saya memikirkan setiap situasi dan saya benar-benar merasa ide yang saya buat biasanya yang terbaik untuk semua orang. Tapi aku merasa tidak enak. Saya selalu bertanya-tanya apa yang orang lain pikirkan tentang saya dan ide-ide saya.

Pernikahan saya menjadi datar. Kami tidak berkelahi atau apa pun; kita hanya tidak saling mencintai lagi. Kami telah pergi ke konseling; kami telah mencoba beberapa hal, tetapi sepertinya kami tidak dapat menghidupkan kembali perasaan yang dulu kami miliki.

Ini adalah masalah yang dalam, masalah yang menyakitkan—masalah yang tidak dapat dipecahkan oleh pendekatan x cepat.

Beberapa tahun yang lalu, saya dan istri saya, Sandra, bergumul dengan kekhawatiran semacam ini. Salah satu putra kami mengalami masa-masa sulit di sekolah. Prestasi akademisnya buruk; dia bahkan tidak tahu bagaimana mengikuti instruksi pada tes, apalagi melakukannya dengan baik. Secara sosial dia belum dewasa, sering mempermalukan orang-orang terdekatnya. Secara atletis, dia kecil, kurus, dan tidak terkoordinasi—mengayunkan tongkat bisbolnya, misalnya, hampir sebelum bola dilempar. Orang lain akan menertawakannya.

Sandra dan saya dipenuhi dengan keinginan untuk membantunya. Kami merasa bahwa jika "kesuksesan" penting dalam bidang kehidupan apa pun, itu juga sangat penting dalam peran kami sebagai orang tua. Jadi kami memperbaiki sikap dan perilaku kami terhadapnya dan kami mencoba memperbaikinya. Kami mencoba untuk membuatnya gila dengan menggunakan teknik sikap mental yang positif. “Ayo, Nak! Kamu bisa melakukannya! Kami tahu Anda bisa. Letakkan tangan Anda sedikit lebih tinggi pada pemukul dan awasi bola. Jangan berayun sampai dia mendekatimu.” Dan jika dia melakukan sedikit lebih baik, kami akan berusaha keras untuk memperkuatnya. "Itu bagus, Nak, lanjutkan."

Ketika orang lain tertawa, kami menegur mereka. "Tinggalkan dia sendiri. Dapatkan o punggungnya. Dia baru belajar.” Dan putra kami akan menangis dan bersikeras bahwa dia tidak akan pernah menjadi baik dan bahwa dia tidak suka baseball.

Sepertinya tidak ada yang kami lakukan untuk membantu, dan kami benar-benar khawatir. Kita bisa melihat pengaruhnya terhadap harga dirinya. Kami mencoba untuk mendorong dan membantu dan positif, tetapi setelah kegagalan berulang kali, kami akhirnya mundur dan mencoba untuk melihat situasi pada tingkat yang berbeda.

Saat ini dalam peran profesional saya, saya terlibat dalam pekerjaan pengembangan kepemimpinan dengan berbagai klien di seluruh negeri. Dalam kapasitas itu saya sedang mempersiapkan program dua bulanan tentang komunikasi dan persepsi untuk peserta Program Pengembangan Eksekutif IBM.

Saat saya meneliti dan menyiapkan presentasi ini, saya menjadi sangat tertarik pada bagaimana persepsi terbentuk, bagaimana persepsi mengatur cara kita melihat, dan bagaimana cara kita melihat mengatur perilaku kita. Ini membawa saya ke studi tentang teori harapan dan ramalan pemenuhan diri atau "efek Pygmalion," dan menyadari betapa tertanamnya persepsi kita. Itu mengajari saya bahwa

kita harus melihat *pada* lensa yang melaluinya kita melihat dunia, juga pada dunia yang kita lihat, dan bahwa lensa itu sendiri membentuk cara kita menafsirkan dunia.

Ketika Sandra dan saya berbicara tentang konsep yang saya ajarkan di IBM dan tentang situasi kami sendiri, kami mulai menyadari bahwa apa yang kami lakukan untuk membantu putra kami tidak selaras dengan cara kami *memandangnya .* Ketika kami dengan jujur memeriksa perasaan terdalam kami, kami menyadari bahwa persepsi kami adalah bahwa dia pada dasarnya tidak memadai, entah bagaimana "di belakang." Tidak peduli seberapa keras kami memperbaiki sikap dan perilaku kami, upaya kami tidak efektif karena, terlepas dari tindakan dan kata-kata kami, apa yang sebenarnya kami komunikasikan kepadanya adalah, “Kamu tidak mampu. Anda harus dilindungi.”

Kami mulai menyadari bahwa jika kami ingin mengubah situasi, pertama-tama kami harus mengubah diri kami sendiri. Dan untuk mengubah diri kita secara efektif, pertama-tama kita harus mengubah persepsi kita.

KEPRIBADIAN DAN ETIKA KARAKTER

Pada saat yang sama, selain penelitian saya tentang persepsi, saya juga tenggelam dalam studi mendalam tentang literatur sukses yang diterbitkan di Amerika Serikat sejak 1776. Saya membaca atau memindai ratusan buku, artikel, dan esai. di bidang-bidang seperti perbaikan diri, psikologi populer, dan swadaya.

Yang saya ngertips adalah jumlah dan substansi dari apa yang dianggap oleh orang-orang yang bebas dan demokratis sebagai kunci sukses hidup.

Ketika studi saya membawa saya kembali melalui dua ratus tahun menulis tentang kesuksesan, saya melihat pola mengejutkan muncul dalam isi literatur.

Karena rasa sakit kita sendiri, dan karena rasa sakit yang sama yang telah saya lihat dalam kehidupan dan hubungan banyak orang yang telah bekerja dengan saya selama bertahun-tahun, saya mulai merasa semakin banyak bahwa banyak literatur sukses dalam lima puluh tahun terakhir adalah supersial. . Itu dipenuhi dengan kesadaran citra sosial, teknik, dan perbaikan cepat—dengan Band-Aids sosial dan aspirin yang mengatasi masalah akut dan kadang-kadang bahkan tampak menyelesaikannya sementara, tetapi membiarkan masalah kronis yang mendasarinya tak tersentuh hingga membusuk dan muncul kembali berkali-kali.

Sebaliknya, hampir semua literatur dalam 150 tahun pertama atau lebih berfokus pada apa yang bisa disebut *Etika Karakter* sebagai dasar kesuksesan—hal-hal

seperti integritas, kerendahan hati, kehalusan, kesederhanaan, keberanian, keadilan, kesabaran, ketekunan, kesederhanaan, kerendahan hati, dan Aturan Emas. Otobiografi Benjamin Franklin mewakili literatur itu. Pada dasarnya, ini adalah kisah tentang upaya seseorang untuk mengintegrasikan prinsip-prinsip dan kebiasaan-kebiasaan tertentu jauh di dalam kodratnya.

Etika Karakter mengajarkan bahwa ada prinsip-prinsip dasar kehidupan yang efektif, dan bahwa orang hanya dapat mengalami kesuksesan sejati dan kebahagiaan abadi ketika mereka mempelajari dan mengintegrasikan prinsip-prinsip ini ke dalam karakter dasar mereka.

Namun tak lama setelah Perang Dunia I, pandangan dasar tentang kesuksesan bergeser dari Etika Karakter ke apa yang kita sebut *Etika Kepribadian.* Sukses menjadi lebih merupakan fungsi kepribadian, citra publik, sikap dan perilaku, keterampilan dan teknik, yang melumasi proses interaksi manusia. Etika Kepribadian ini pada dasarnya mengambil dua jalur: satu adalah teknik hubungan manusia dan masyarakat, dan yang lainnya adalah sikap mental positif (PMA). Beberapa dari filosofi ini diekspresikan dalam pepatah yang menginspirasi dan terkadang valid seperti "Sikap Anda menentukan ketinggian Anda," "Tersenyum memenangkan lebih banyak teman daripada cemberut," dan "Apa pun yang dapat dipikirkan dan diyakini oleh pikiran manusia dapat dicapai."

Bagian lain dari pendekatan kepribadian jelas manipulatif, bahkan menipu, mendorong orang untuk menggunakan teknik untuk membuat orang lain menyukai mereka, atau memalsukan minat pada hobi orang lain untuk mendapatkan apa yang mereka inginkan, atau menggunakan "kekuatan lihat," atau untuk mengintimidasi jalan hidup mereka.

Beberapa literatur ini mengakui karakter sebagai unsur keberhasilan, tetapi cenderung mengkotak-kotakkannya daripada mengenalinya sebagai dasar dan katalis. Rujukan pada Etika Karakter sebagian besar menjadi basa-basi; dorongan dasarnya adalah teknik pengaruh cepat, strategi kekuatan, keterampilan komunikasi, dan sikap positif.

Etika Kepribadian ini, yang mulai saya sadari, adalah sumber bawah sadar dari solusi yang saya dan Sandra coba gunakan dengan putra kami. Ketika saya berpikir lebih dalam tentang perbedaan antara Kepribadian dan Etika Karakter, saya menyadari bahwa Sandra dan saya telah mendapatkan jarak sosial dari perilaku baik anak-anak kami, dan, di mata kami, putra ini sama sekali tidak sesuai. *Citra* kita tentang diri kita sendiri, dan peran kita sebagai orang tua yang baik dan peduli, bahkan lebih dalam daripada *citra* kita tentang putra kita dan mungkin memengaruhinya. Ada banyak lagi yang terbungkus

cara kami melihat **dan menangani masalah daripada kepedulian kami terhadap kesejahteraan putra kami.**

Saat Sandra dan saya berbicara, kami menjadi sangat sadar akan pengaruh kuat dari karakter dan motif kami sendiri dan persepsi kami tentang dia. Kami tahu bahwa motif perbandingan sosial tidak selaras dengan nilai-nilai kami yang lebih dalam dan dapat mengarah pada cinta bersyarat dan akhirnya menurunkan rasa harga diri putra kami. Jadi kami bertekad untuk memfokuskan upaya kami pada kami—bukan pada teknik kami, tetapi pada motif terdalam kami dan persepsi kami tentang dia. Alih-alih mencoba mengubahnya, kami mencoba berdiri terpisah—untuk memisahkan *kami* darinya —dan merasakan identitas, individualitas, keterpisahan, dan nilainya.

Melalui pemikiran yang mendalam dan latihan iman dan doa, kami mulai *melihat* putra kami dalam hal keunikannya sendiri. Kami *melihat* di dalam dirinya lapisan dan lapisan potensi yang akan diwujudkan dengan kecepatan dan kecepatannya sendiri. Kami memutuskan untuk bersantai dan menyingkir darinya dan membiarkan kepribadiannya sendiri muncul. Kami *melihat* peran alami kami sebagai untuk mempersenjatai, menikmati, dan menghargai dia. Kami juga dengan sungguh-sungguh mengerjakan motif kami dan mengembangkan sumber keamanan internal sehingga perasaan berharga kami tidak bergantung pada perilaku "yang dapat diterima" anak-anak kami.

Saat kami melonggarkan persepsi lama kami tentang putra kami dan mengembangkan motif berbasis nilai, perasaan baru mulai muncul. Kami mendapati diri kami menikmatinya alih-alih membandingkan atau menghakiminya. Kami berhenti mencoba mengkloningnya menurut citra kami sendiri atau mengukurnya dengan ekspektasi sosial. Kami berhenti berusaha untuk ramah, secara positif memanipulasi dia menjadi cetakan sosial yang dapat diterima. Karena kami melihatnya pada dasarnya cukup dan mampu menghadapi kehidupan, kami berhenti melindunginya dari ejekan orang lain.

Dia telah dibina dalam perlindungan ini, jadi dia mengalami beberapa rasa sakit penarikan, yang dia ungkapkan dan yang kami terima, tetapi tidak perlu ditanggapi. "Kami tidak perlu melindungi Anda," adalah pesan yang tak terucapkan. "Kamu pada dasarnya baik-baik saja."

Saat minggu-minggu dan bulan-bulan berlalu, dia mulai merasakan ketenangan yang tenang dan mempersenjatai diri. Dia mulai berkembang, dengan kecepatan dan kecepatannya sendiri. Dia menjadi luar biasa sebagaimana diukur dengan kriteria sosial standar—secara akademis, sosial, dan atletis—dengan cepat, jauh melampaui apa yang disebut proses perkembangan alami. Seiring berlalunya waktu, ia terpilih menjadi beberapa pimpinan badan mahasiswa

posisi, berkembang menjadi atlet all-state, dan mulai membawa pulang rapor langsung. Dia mengembangkan kepribadian yang menarik dan jujur yang memungkinkan dia untuk berhubungan dengan cara yang tidak mengancam untuk semua jenis orang.

Sandra dan saya percaya bahwa pencapaian "mengesankan secara sosial" putra kami lebih merupakan ekspresi kebetulan dari perasaan yang dia miliki tentang dirinya sendiri daripada sekadar respons terhadap penghargaan sosial. Ini adalah pengalaman yang luar biasa bagi saya dan Sandra, dan pengalaman yang sangat mendidik dalam berurusan dengan anak-anak kami yang lain dan juga dalam peran lain. Ini membawa kesadaran kita pada tingkat yang sangat pribadi perbedaan penting antara Etika Kepribadian dan Etika Karakter kesuksesan. Pemazmur mengungkapkan keyakinan kita dengan baik: “Selidiki hatimu sendiri dengan segala ketekunan karena dari situlah terpancar kehidupan.”

KEBESARAN PRIMER DAN SEKUNDER

Pengalaman saya dengan putra saya, studi persepsi saya, dan pembacaan saya tentang literatur sukses bersatu untuk menciptakan salah satu dari "Aha!" pengalaman dalam hidup ketika tiba-tiba hal-hal klik ke tempatnya. Tiba-tiba saya dapat melihat dampak yang kuat dari Etika Kepribadian dan untuk memahami dengan jelas perbedaan yang halus, sering kali tidak disadari antara apa yang saya ketahui sebagai kebenaran—beberapa hal yang telah diajarkan kepada saya bertahun-tahun yang lalu sebagai seorang anak dan hal-hal yang mendalam di hati saya. rasa nilai batin saya sendiri—dan filosofi quick-x yang mengelilingi saya setiap hari. Saya mengerti pada tingkat yang lebih dalam mengapa, karena saya telah bekerja selama bertahun-tahun dengan orang-orang dari semua lapisan masyarakat, saya telah menemukan bahwa hal-hal yang saya ajarkan dan tahu efektif sering berbeda dengan suara-suara populer ini.

Saya tidak menyarankan bahwa unsur-unsur Etika Kepribadian—pertumbuhan kepribadian, pelatihan keterampilan komunikasi, dan pendidikan di bidang strategi pengaruh dan pemikiran positif—tidak bermanfaat, bahkan terkadang penting untuk kesuksesan. Saya percaya mereka. Tetapi ini adalah sifat-sifat sekunder, bukan primer. Mungkin, dalam memanfaatkan kapasitas manusia untuk membangun di atas fondasi generasi sebelum kita, kita secara tidak sengaja menjadi begitu fokus pada bangunan kita sendiri sehingga kita melupakan fondasi yang menopangnya; atau dalam menuai begitu lama di mana kita tidak menabur, mungkin kita telah melupakan kebutuhan untuk menabur.

Jika saya mencoba menggunakan strategi dan taktik pengaruh manusia tentang bagaimana membuat orang lain melakukan apa yang saya inginkan, bekerja lebih baik, lebih termotivasi, menyukai saya dan satu sama lain—sementara karakter saya pada dasarnya terpesona, ditandai dengan bermuka dua dan tidak tulus. —lalu, dalam jangka panjang, saya tidak bisa sukses. Sikap bermuka dua saya akan menimbulkan ketidakpercayaan, dan semua yang saya lakukan —bahkan menggunakan apa yang disebut teknik hubungan manusia yang baik—akan dianggap manipulatif. Itu sama sekali tidak membedakan seberapa bagus retorikanya atau bahkan seberapa bagus niatnya; jika ada sedikit atau tidak ada kepercayaan, tidak ada dasar untuk sukses permanen. Hanya kebaikan dasar yang memberi kehidupan pada teknik.

Berfokus pada teknik seperti menjejalkan jalan Anda melalui sekolah. Kadang-kadang Anda berhasil, bahkan mungkin mendapatkan nilai bagus, tetapi jika Anda tidak membayar harga hari demi hari, Anda tidak akan pernah mencapai penguasaan sejati dari mata pelajaran yang Anda pelajari atau mengembangkan pikiran yang terdidik.

Pernahkah Anda memikirkan betapa konyolnya mencoba menjejalkan di sebuah peternakan — lupa menanam di musim semi, bermain sepanjang musim panas, dan kemudian menjejalkan di musim gugur untuk mendatangkan panen? Pertanian adalah sistem alami. Harga harus dibayar dan proses diikuti. Anda selalu menuai apa yang Anda tabur; tidak ada jalan pintas.

Prinsip ini juga benar, pada akhirnya, dalam perilaku manusia, dalam hubungan manusia. Mereka juga merupakan sistem alami yang didasarkan pada hukum panen. Dalam jangka pendek, dalam sistem sosial artifisial seperti sekolah, Anda mungkin bisa bertahan jika Anda belajar bagaimana memanipulasi aturan buatan manusia, untuk "bermain permainan." Dalam sebagian besar interaksi manusia satu kali atau berumur pendek, Anda dapat menggunakan Etika Kepribadian untuk bertahan dan membuat kesan yang baik melalui pesona dan keterampilan dan berpura-pura tertarik pada hobi orang lain. Anda dapat mengambil teknik cepat dan mudah yang mungkin berhasil dalam situasi jangka pendek. Tetapi sifat-sifat sekunder saja tidak memiliki nilai permanen dalam hubungan jangka panjang. Pada akhirnya, jika tidak ada integritas yang dalam dan kekuatan karakter yang mendasar, tantangan hidup akan memunculkan motif yang sebenarnya dan kegagalan hubungan manusia akan menggantikan kesuksesan jangka pendek.

Banyak orang dengan kehebatan sekunder—yaitu, pengakuan sosial atas bakat mereka—tidak memiliki kehebatan atau kebaikan utama dalam karakter mereka. Cepat atau lambat, Anda akan melihat ini dalam setiap hubungan jangka panjang yang mereka miliki, apakah itu dengan rekan bisnis, pasangan, teman, atau anak remaja yang sedang mengalami masa-masa sulit.

krisis identitas. Ini adalah karakter yang paling fasih berkomunikasi. Seperti yang pernah dikatakan Emerson, "Siapa dirimu, berteriak begitu keras di telingaku, aku tidak bisa mendengar apa yang kamu katakan."

Tentu saja ada situasi di mana orang memiliki kekuatan karakter tetapi mereka tidak memiliki keterampilan komunikasi, dan itu tidak diragukan lagi mempengaruhi kualitas hubungan juga. Tapi efeknya masih sekunder.

Dalam analisis terakhir, apa yang kita *komunikasikan* jauh lebih fasih daripada apa pun yang kita *katakan* atau *lakukan.* Kita semua tahu itu. Ada orang yang benar-benar kita percayai karena kita tahu karakter mereka. Apakah mereka fasih atau tidak, apakah mereka memiliki teknik hubungan manusia atau tidak, kami mempercayai mereka, dan kami berhasil bekerja dengan mereka.

Dalam kata-kata William George Jordan, "Ke dalam tangan setiap individu diberikan kekuatan luar biasa untuk kebaikan atau kejahatan—pengaruh hidupnya yang sunyi, tidak sadar, dan tak terlihat. Ini hanyalah pancaran konstan dari siapa manusia sebenarnya, bukan apa yang dia berpura-pura."

KEKUATAN PARADIGMA _

7 Kebiasaan Orang yang Sangat Efektif mewujudkan banyak prinsip dasar efektivitas manusia. Kebiasaan ini adalah dasar; mereka utama. Mereka mewakili internalisasi prinsip-prinsip yang benar yang menjadi dasar kebahagiaan dan kesuksesan yang langgeng.

Namun sebelum kita benar-benar dapat memahami 7 Kebiasaan ini, kita perlu memahami terlebih dahulu "paradigma" kita sendiri dan bagaimana membuat "pergeseran paradigma".

Baik Etika Karakter maupun Etika Kepribadian adalah contoh dari paradigma sosial. Kata *paradigma* berasal dari bahasa Yunani. Ini awalnya merupakan istilah ilmiah, dan lebih umum digunakan saat ini untuk mengartikan model, teori, persepsi, asumsi, atau kerangka acuan. Dalam pengertian yang lebih umum, ini adalah cara kita "melihat" dunia—bukan dalam pengertian penglihatan visual kita, tetapi dalam pengertian memahami, memahami, menafsirkan.

Untuk tujuan kita, cara sederhana untuk memahami paradigma adalah dengan melihatnya sebagai peta. Kita semua tahu bahwa "peta bukanlah wilayah". Sebuah peta hanyalah sebuah

penjelasan tentang aspek-aspek tertentu dari wilayah tersebut. Itulah tepatnya paradigma. Ini adalah teori, penjelasan, atau model dari sesuatu yang lain.

Misalkan Anda ingin tiba di lokasi tertentu di pusat Chicago. Peta jalan kota akan sangat membantu Anda dalam mencapai tujuan.

Tapi misalkan Anda diberi peta yang salah. Melalui kesalahan pencetakan, peta berlabel "Chicago" sebenarnya adalah peta Detroit. Dapatkah Anda membayangkan rasa frustrasi, ketidakefektifan upaya untuk mencapai tujuan Anda?

Anda mungkin memperbaiki *perilaku Anda—Anda* bisa berusaha lebih keras, lebih rajin, menggandakan kecepatan Anda. Tetapi upaya Anda hanya akan berhasil membawa Anda ke tempat yang salah lebih cepat.

Anda mungkin memperbaiki *sikap Anda—Anda* bisa berpikir lebih positif. Anda masih tidak akan sampai ke tempat yang tepat, tetapi mungkin Anda tidak akan peduli. Sikap Anda akan sangat positif, Anda akan bahagia di mana pun Anda berada.

Intinya adalah, Anda masih akan tersesat. Masalah mendasar tidak ada hubungannya dengan perilaku atau sikap Anda. Ini ada hubungannya dengan memiliki peta yang salah.

Jika Anda memiliki peta Chicago yang tepat, *maka* ketekunan menjadi penting, dan ketika Anda menghadapi rintangan yang membuat frustrasi di sepanjang jalan, *maka* sikap dapat membuat perbedaan yang nyata. Namun syarat pertama dan terpenting adalah keakuratan peta.

Masing-masing dari kita memiliki banyak sekali peta di kepala kita, yang dapat dibagi menjadi dua kategori utama: peta tentang *apa adanya,* atau *realitas,* dan peta tentang *bagaimana seharusnya,* atau *nilai.* Kami menafsirkan semua yang kami alami melalui peta mental ini. Kami jarang mempertanyakan keakuratannya; kita biasanya bahkan tidak menyadari bahwa kita memilikinya. Kita hanya *berasumsi* bahwa cara kita melihat sesuatu adalah sebagaimana adanya atau sebagaimana seharusnya.

Dan sikap serta perilaku kita tumbuh dari asumsi tersebut. Cara kita melihat sesuatu adalah sumber dari cara kita berpikir dan cara kita bertindak.

Sebelum melangkah lebih jauh, saya mengundang Anda untuk memiliki pengalaman intelektual dan emosional. Luangkan waktu beberapa detik dan lihat saja gambar di halaman yang berlawanan.

Sekarang lihat gambar di halaman 26 dan jelaskan dengan cermat apa yang Anda lihat.

Apakah Anda melihat seorang wanita? Berapa usianya menurut Anda? Dia terlihat seperti apa? Apa yang ia kenakan? Dalam peran seperti apa Anda melihatnya?

Anda mungkin akan menggambarkan wanita di gambar kedua berusia sekitar dua puluh lima tahun—sangat cantik, agak modis dengan hidung mungil dan penampilan yang sopan. Jika Anda seorang pria lajang, Anda mungkin ingin mengajaknya kencan. Jika Anda berada di ritel, Anda mungkin mempekerjakannya sebagai model fesyen.

Tetapi bagaimana jika saya memberi tahu Anda bahwa Anda salah? Bagaimana jika saya mengatakan gambar ini adalah seorang wanita berusia enam puluhan atau tujuh puluhan yang terlihat sedih, memiliki hidung besar, dan tentu saja bukan model. Dia seseorang yang Anda mungkin akan membantu di seberang jalan.

Siapa yang benar? Lihat lagi gambarnya. Bisakah kamu melihat wanita tua itu? Jika tidak bisa, teruslah berusaha. Bisakah kamu melihat hidung bengkoknya yang besar? Selendangnya?

Jika Anda dan saya berbicara tatap muka, kita bisa mendiskusikan gambarnya. Anda dapat menggambarkan apa yang Anda lihat kepada saya, dan saya dapat berbicara kepada Anda tentang apa yang saya lihat. Kami dapat terus berkomunikasi sampai Anda dengan jelas menunjukkan kepada saya apa yang Anda lihat dalam gambar dan saya dengan jelas menunjukkan kepada Anda apa yang saya lihat.

Karena kita tidak bisa melakukan itu, buka halaman 45 dan pelajari gambar di sana lalu lihat gambar ini lagi. Bisakah Anda melihat wanita tua itu sekarang? Penting bagi Anda untuk menemuinya sebelum melanjutkan membaca.

Saya pertama kali menemukan latihan ini bertahun-tahun yang lalu di Harvard Business School. Instruktur menggunakannya untuk menunjukkan dengan jelas dan fasih bahwa dua orang dapat melihat hal yang sama, tidak setuju, namun keduanya benar. Ini tidak logis; itu psikologis.





Dia membawa setumpuk kartu besar ke dalam ruangan, setengahnya bergambar wanita muda yang Anda lihat di halaman 25, dan setengahnya lagi bergambar wanita tua di halaman 45.

Dia membagikannya ke kelas, foto wanita muda di satu sisi ruangan dan foto wanita tua di sisi lain. Dia meminta kami untuk melihat kartu, berkonsentrasi pada mereka selama sekitar sepuluh detik, dan kemudian meneruskannya kembali. Dia kemudian memproyeksikan ke layar gambar yang Anda lihat di halaman 26, menggabungkan kedua gambar, dan meminta kelas untuk menjelaskan apa yang mereka lihat. gergaji. Hampir setiap orang di kelas itu yang pertama kali melihat gambar wanita muda di kartu melihat wanita muda di gambar. Dan hampir setiap orang yang pertama kali melihat gambar wanita tua di kartu melihat seorang wanita tua di gambar.

Profesor itu kemudian meminta seorang siswa untuk menjelaskan apa yang dilihatnya kepada seorang siswa di seberang ruangan. Saat mereka berbicara bolak-balik, masalah komunikasi muncul.

“Apa maksudmu, 'wanita tua'? Dia tidak mungkin lebih dari dua puluh atau dua puluh dua tahun!”

"Oh ayolah. Anda harus bercanda. Dia tujuh puluh—bisa jadi delapan puluh!”

“Ada apa denganmu? Apakah kamu buta? Wanita ini masih muda, tampan. Saya ingin membawanya keluar. Dia cantik."

"Menyenangkan? Dia perempuan tua.”

Argumen itu bolak-balik, setiap orang yakin, dan bersikeras, posisinya. Semua ini terjadi terlepas dari satu keuntungan yang sangat penting yang dimiliki siswa—kebanyakan dari mereka tahu di awal demonstrasi bahwa sudut pandang lain memang ada—sesuatu yang banyak dari kita tidak akan pernah akui. Namun demikian, pada awalnya, hanya beberapa siswa yang benar-benar mencoba melihat gambar ini dari kerangka acuan lain.

Setelah periode komunikasi yang sia-sia, seorang siswa naik ke layar dan menunjuk ke garis pada gambar. "Ada kalung wanita muda itu."
Yang lain berkata, “Tidak, itu mulut wanita tua itu.” Secara bertahap, mereka mulai

untuk dengan tenang mendiskusikan poin perbedaan tertentu, dan akhirnya satu siswa, dan kemudian yang lain, mengalami pengenalan tiba-tiba ketika bayangan keduanya menjadi fokus. Melalui komunikasi yang tenang, penuh hormat, dan spesifik yang berkelanjutan, masing-masing dari kami di ruangan itu akhirnya dapat melihat sudut pandang yang lain. Tetapi ketika kita memalingkan muka dan kemudian kembelakang, kebanyakan dari kita akan segera melihat gambar yang telah kita lihat dalam jangka waktu sepuluh detik.

Saya sering menggunakan demonstrasi persepsi ini dalam bekerja dengan orang-orang dan organisasi karena menghasilkan begitu banyak wawasan mendalam ke dalam efektivitas pribadi dan interpersonal. Ini menunjukkan, pertama-tama, betapa kuatnya pengkondisian memengaruhi persepsi kita, paradigma kita. Jika sepuluh detik dapat berdampak seperti itu pada cara kita melihat sesuatu, bagaimana dengan pengkondisian seumur hidup? Pengaruh dalam hidup kita—keluarga, sekolah, gereja, lingkungan kerja, teman, rekan kerja, dan paradigma sosial saat ini seperti Etika Kepribadian—semuanya telah membuat dampak diam-diam yang tidak disadari pada kita dan membantu membentuk kerangka acuan kita, paradigma kita, peta.

Hal ini juga menunjukkan bahwa paradigma ini adalah sumber dari sikap dan perilaku kita. Kita tidak dapat bertindak dengan integritas di luar mereka. Kita tidak bisa mempertahankan keutuhan jika kita berbicara dan berjalan secara berbeda dari yang kita lihat. Jika Anda termasuk di antara 90 persen yang biasanya melihat wanita muda dalam gambar komposit ketika dikondisikan untuk melakukannya, Anda pasti merasa sulit untuk berpikir dalam hal harus membantunya menyeberang jalan. *Sikap* Anda tentang dia dan *perilaku* Anda terhadapnya harus sesuai dengan cara Anda *melihatnya .*

Ini memusatkan perhatian pada salah satu kelemahan dasar dari Etika Kepribadian. Mencoba mengubah sikap dan perilaku lahiriah tidak banyak bermanfaat dalam jangka panjang jika kita gagal memeriksa paradigma dasar dari mana sikap dan perilaku tersebut ow.

Demonstrasi persepsi ini juga menunjukkan betapa kuatnya paradigma kita mempengaruhi cara kita berinteraksi dengan orang lain. Sejelas dan seobjektif apa yang kita pikirkan tentang melihat sesuatu, kita mulai menyadari bahwa orang lain melihatnya secara berbeda dari sudut pandang mereka sendiri yang tampaknya sama jelas dan objektifnya. "Di mana kita berdiri tergantung di mana kita duduk."

Masing-masing dari kita cenderung berpikir bahwa kita melihat segala sesuatu sebagaimana adanya, bahwa kita *objektif.* Tapi ini tidak terjadi. Kita melihat dunia, bukan sebagaimana *adanya,* tetapi sebagaimana *adanya* —atau, sebagaimana adanya

dikondisikan untuk melihatnya. Ketika kita membuka mulut untuk menggambarkan apa yang kita lihat, kita secara efektif menggambarkan diri kita sendiri, persepsi kita, paradigma kita. Ketika orang lain tidak setuju dengan kita, kita langsung berpikir ada yang salah dengan mereka. Tetapi, seperti yang ditunjukkan oleh demonstrasi, orang-orang yang tulus dan berpikiran jernih melihat berbagai hal secara berbeda, masing-masing melihat melalui lensa pengalaman yang unik.

Ini tidak berarti bahwa tidak ada fakta. Dalam demonstrasi, dua individu yang awalnya telah dipengaruhi oleh gambar pengkondisian yang berbeda melihat gambar ketiga bersama-sama. Mereka sekarang sama-sama melihat fakta identik yang sama—garis hitam dan spasi putih—dan mereka berdua akan mengakui ini sebagai fakta. Tetapi interpretasi setiap orang atas fakta-fakta ini mewakili pengalaman sebelumnya, dan fakta-fakta tersebut tidak memiliki arti apa pun selain interpretasi.

Semakin kita sadar akan paradigma, peta, atau asumsi dasar kita, dan sejauh mana kita telah dipengaruhi oleh pengalaman kita, semakin kita dapat bertanggung jawab atas paradigma tersebut, memeriksanya, mengujinya dengan kenyataan, mendengarkan orang lain, dan terbuka terhadap persepsi mereka, sehingga mendapatkan gambaran yang lebih besar dan pandangan yang jauh lebih objektif.

KEKUATAN PERUBAHAN PARADIGMA _

Mungkin wawasan paling penting yang bisa diperoleh dari demonstrasi persepsi adalah di bidang pergeseran paradigma, yang bisa kita sebut sebagai "Aha!" pengalaman ketika seseorang akhirnya "melihat" gambar komposit dengan cara lain.
Semakin terikat seseorang dengan persepsi awal, semakin kuat "Aha!" pengalaman adalah. Seolah-olah lampu tiba-tiba dinyalakan di dalam.

Istilah *pergeseran paradigma* diperkenalkan oleh Thomas Kuhn dalam bukunya yang sangat berpengaruh, *The Structure of Scientific Revolutions.* Kuhn menunjukkan bagaimana hampir setiap terobosan signifikan di bidang usaha ilmiah pertama-tama putus dengan tradisi, dengan cara berpikir lama, dengan paradigma lama.

Bagi Ptolemy, astronom besar Mesir, bumi adalah pusat alam semesta. Tetapi Copernicus menciptakan perubahan paradigma, dan juga banyak perlawanan dan penganiayaan, dengan menempatkan matahari sebagai pusatnya. Tiba-tiba, semuanya mengambil interpretasi yang berbeda.

Model fisika Newtonian adalah paradigma jarum jam dan masih menjadi dasar teknik modern. Tapi itu sebagian, tidak lengkap. Dunia ilmiah direvolusi oleh paradigma Einstein, paradigma relativitas, yang memiliki nilai prediksi dan penjelasan yang jauh lebih tinggi.

Sampai teori kuman dikembangkan, persentase tinggi wanita dan anak-anak meninggal saat melahirkan, dan tidak ada yang bisa mengerti mengapa. Dalam pertempuran militer, lebih banyak pria yang meninggal karena luka kecil dan penyakit daripada karena trauma besar di garis depan. Tetapi segera setelah teori kuman dikembangkan, sebuah paradigma baru, cara yang lebih baik dan lebih baik untuk memahami apa yang terjadi, memungkinkan perbaikan medis yang dramatis dan signifikan.

Amerika Serikat saat ini adalah buah dari perubahan paradigma. Konsep tradisional pemerintahan selama berabad-abad adalah monarki, hak ilahi para raja. Kemudian paradigma yang berbeda dikembangkan—pemerintahan dari rakyat, oleh rakyat, dan untuk rakyat. Dan demokrasi konstitusional lahir, melepaskan energi dan kecerdikan manusia yang luar biasa, dan menciptakan standar hidup, kebebasan dan kebebasan, pengaruh dan harapan yang tiada bandingnya dalam sejarah dunia.

Tidak semua perubahan paradigma menuju ke arah yang positif. Seperti yang telah kita amati, pergeseran dari Etika Karakter ke Etika Kepribadian telah menjauhkan kita dari akar yang menyuburkan kesuksesan dan kebahagiaan sejati.

Tapi apakah mereka menggeser kita ke arah positif atau negatif, apakah mereka seketika atau perkembangan, pergeseran paradigma memindahkan kita dari satu cara melihat dunia ke yang lain. Dan perubahan itu menciptakan perubahan yang kuat. Paradigma kita, benar atau salah, adalah sumber dari sikap dan perilaku kita, dan pada akhirnya hubungan kita dengan orang lain.

Saya ingat perubahan paradigma kecil yang saya alami pada suatu Minggu pagi di kereta bawah tanah di New York. Orang-orang duduk dengan tenang—ada yang membaca koran, ada yang melamun, ada yang beristirahat dengan mata terpejam. Itu tenang, damai

pemandangan.

Lalu tiba-tiba, seorang pria dan anak-anaknya memasuki gerbong kereta bawah tanah. Anak-anak begitu keras dan ribut sehingga seketika seluruh iklim berubah.

Pria itu duduk di sebelah saya dan menutup matanya, tampaknya tidak menyadari situasinya. Anak-anak berteriak-teriak, melempar barang, bahkan merampas kertas orang. Itu sangat mengganggu. Namun, pria yang duduk di sebelah saya tidak melakukan apa-apa.

Sulit untuk tidak merasa kesal. Saya tidak percaya bahwa dia bisa begitu tidak peka untuk membiarkan anak-anaknya menjadi liar seperti itu dan tidak melakukan apa-apa, tidak bertanggung jawab sama sekali. Mudah untuk melihat bahwa semua orang di kereta bawah tanah juga merasa kesal. Akhirnya, dengan apa yang saya rasakan sebagai kesabaran dan pengendalian diri yang tidak biasa, saya menoleh kepadanya dan berkata, "Pak, anak-anak Anda benar-benar mengganggu banyak orang. Saya ingin tahu apakah Anda tidak bisa mengendalikan mereka sedikit lagi? "

Pria itu mengangkat pandangannya seolah-olah menyadari situasinya untuk pertama kalinya dan berkata dengan lembut, "Oh, kamu benar. Kurasa aku harus melakukan sesuatu tentang itu. Kami baru saja datang dari rumah sakit, di mana ibu mereka meninggal sekitar satu jam yang lalu. Saya tidak tahu harus berpikir apa, dan saya kira mereka juga tidak tahu bagaimana menanganinya."

Bisakah Anda bayangkan apa yang saya rasakan saat itu? Paradigma saya bergeser. Tiba-tiba saya *melihat* sesuatu dengan cara yang berbeda, dan karena saya *melihat* dengan cara yang berbeda, saya *berpikir* dengan cara yang berbeda, saya *merasa* dengan cara yang berbeda, saya *berperilaku* dengan cara yang berbeda. Kekesalan saya hilang. Saya tidak perlu khawatir tentang mengendalikan sikap atau perilaku saya; hatiku dipenuhi dengan rasa sakit pria itu. Perasaan simpati dan kasih sayang terutang dengan bebas. "Istrimu baru saja meninggal? Maafkan **aku! Bisakah Anda memberi tahu saya tentang hal itu? Apa yang saya bisa bantu?" Semuanya berubah dalam sekejap.**

Banyak orang mengalami perubahan pemikiran mendasar yang serupa ketika mereka menghadapi krisis yang mengancam jiwa dan tiba-tiba melihat prioritas mereka dengan cara yang berbeda, atau ketika mereka tiba-tiba memasuki peran baru, seperti peran suami atau istri, orang tua atau kakek-nenek, manajer. atau pemimpin.

Kita bisa menghabiskan waktu berminggu-minggu, berbulan-bulan, bahkan bertahun-tahun bekerja dengan Etika Kepribadian mencoba mengubah sikap dan perilaku kita dan bahkan tidak mulai mendekati fenomena perubahan yang terjadi secara spontan ketika kita melihat sesuatu secara berbeda.

Menjadi jelas bahwa jika kita ingin membuat perubahan yang relatif kecil dalam hidup kita, kita mungkin dapat dengan tepat memusatkan perhatian pada sikap dan perilaku kita. Tapi jika

kita ingin membuat perubahan kuantum yang signifikan, kita perlu bekerja pada paradigma dasar kita.

Dalam kata-kata Thoreau, "Untuk setiap seribu tebasan daun kejahatan, ada satu pukulan di akarnya." Kita hanya dapat mencapai peningkatan kuantum dalam hidup kita saat kita berhenti meretas daun sikap dan perilaku dan mulai bekerja pada akarnya, paradigma dari mana sikap dan perilaku kita berasal.

MELIHAT DAN MENJADI

Tentu saja, tidak semua perubahan paradigma terjadi secara instan. Tidak seperti wawasan instan saya di kereta bawah tanah, pengalaman perubahan paradigma yang saya dan Sandra miliki dengan putra kami adalah proses yang lambat, sulit, dan disengaja. Pendekatan yang pertama kali kami lakukan dengannya adalah hasil dari pengkondisian dan pengalaman bertahun-tahun dalam Etika Kepribadian. Itu adalah hasil dari paradigma yang lebih dalam yang kita pegang tentang kesuksesan kita sendiri sebagai orang tua serta ukuran kesuksesan anak-anak kita. Dan tidak sampai kita mengubah paradigma dasar itu, sampai kita melihat hal-hal secara berbeda, bahwa kita mampu menciptakan perubahan kuantum dalam diri kita sendiri dan dalam situasi.

Untuk *melihat* putra kami secara berbeda, Sandra dan saya harus *berbeda .* Paradigma baru kami tercipta saat kami berinvestasi dalam pertumbuhan dan perkembangan karakter kami sendiri.

Paradigma tidak dapat dipisahkan dari karakter. *Menjadi* adalah *melihat* dalam dimensi manusia. Dan apa yang kita *lihat* sangat terkait dengan siapa kita *sebenarnya.* Kita tidak bisa pergi terlalu jauh untuk mengubah pandangan kita tanpa secara bersamaan mengubah keberadaan kita, dan dan sebaliknya.

Bahkan dalam pengalaman perubahan paradigma saya yang tampaknya instan pagi itu di kereta bawah tanah, perubahan visi saya adalah hasil dari—dan dibatasi oleh—karakter dasar saya.

Saya yakin ada orang-orang yang, bahkan tiba-tiba memahami situasi yang sebenarnya, akan merasakan tidak lebih dari sedikit penyesalan atau rasa bersalah yang samar-samar ketika mereka terus duduk dalam keheningan yang malu di samping pria yang berduka dan bingung. Di sisi lain, saya sama yakinnya ada orang yang awalnya jauh lebih sensitif, yang mungkin telah menyadari bahwa ada masalah yang lebih dalam dan mengulurkan tangan untuk memahami dan membantu sebelum saya melakukannya.

Paradigma sangat kuat karena mereka menciptakan lensa yang melaluinya kita melihat dunia. Kekuatan pergeseran paradigma adalah kekuatan esensial dari perubahan kuantum, apakah pergeseran itu terjadi secara instan atau proses yang lambat dan disengaja.

PARADIGMA YANG BERPUSAT PADA **PRINSIP**

Etika Karakter didasarkan pada gagasan mendasar bahwa ada prinsip- *prinsip* yang mengatur efektivitas manusia—hukum alam dalam dimensi manusia yang sama nyatanya, sama tidak berubah dan "ada"nya dengan hukum seperti gravitasi dalam dimensi fisik.

Gagasan tentang realitas—dan dampak—dari prinsip-prinsip ini dapat ditangkap dalam pengalaman lain yang mengubah paradigma seperti yang diceritakan oleh Frank Koch dalam *Proceedings,* majalah Naval Institute.

> **Dua kapal perang yang ditugaskan ke skuadron pelatihan telah berada di laut untuk bermanuver dalam cuaca buruk selama beberapa hari. Saya melayani di kapal perang utama dan berjaga-jaga di jembatan saat malam tiba. Jarak pandangnya buruk dengan kabut yang tidak merata, jadi kapten tetap berada di jembatan mengawasi semua aktivitas.**
>
> **Tak lama setelah gelap, pengintai di sayap jembatan melaporkan, "Ringan, bersandar di haluan kanan."**
>
> **"Apakah itu stabil atau bergerak ke belakang?" kapten memanggil.**
>
> **Lookout menjawab, "Tenang, kapten," yang berarti kami berada di jalur tabrakan yang berbahaya dengan kapal itu.**
>
> **Kapten kemudian memanggil petugas sinyal, "Beri isyarat kepada kapal itu: Kami berada di jalur tabrakan, saran Anda mengubah arah 20 derajat."**
>
> **Kembali datang sinyal, "Disarankan bagi Anda untuk mengubah arah 20 derajat."**
>
> **Kapten berkata, "Kirim, saya seorang kapten, ubah arah 20 derajat."**
>
> **"Saya seorang pelaut kelas dua," datang jawabannya. "Sebaiknya kamu mengubah arah 20 derajat."**
>
> **Pada saat itu, kapten sangat marah. Dia meludahkan, "Kirim, aku kapal perang. Ubah arah 20 derajat."**
>
> **Kembali datang cahaya abu-abu, "Aku adalah mercusuar."**
>
> **Kami mengubah arah.**

Pergeseran paradigma yang dialami oleh sang kapten—dan oleh kita saat kita membaca kisah ini—menempatkan situasi yang sama sekali berbeda. Kita dapat melihat kenyataan yang digantikan oleh persepsinya yang terbatas—suatu kenyataan yang sama pentingnya untuk kita pahami dalam kehidupan sehari-hari seperti halnya bagi kapten dalam kabut.

Prinsip itu seperti mercusuar. Itu adalah hukum alam yang tidak bisa dilanggar.

Seperti yang diamati Cecil B. DeMille tentang prinsip-prinsip yang terkandung dalam karyanya yang monumental

film *Sepuluh Perintah Allah,* “Tidak mungkin kita melanggar hukum. Kami hanya bisa melanggar hukum.”

Sementara individu mungkin melihat kehidupan dan interaksi mereka sendiri dalam kerangka paradigma atau peta yang muncul dari pengalaman dan pengkondisian mereka, peta ini bukanlah wilayahnya. Mereka adalah "realitas subjektif," hanya upaya untuk menggambarkan wilayah.

“Realitas objektif”, atau wilayah itu sendiri, terdiri dari prinsip-prinsip “mercusuar” yang mengatur pertumbuhan dan kebahagiaan manusia—hukum alam yang dijalin ke dalam struktur setiap masyarakat beradab sepanjang sejarah dan merupakan akar dari setiap keluarga dan institusi yang telah bertahan dan makmur. Sejauh mana peta mental kita secara akurat menggambarkan wilayah itu tidak akan berubah keberadaannya.

Realitas prinsip atau hukum alam tersebut menjadi jelas bagi siapa saja yang berpikir secara mendalam dan meneliti siklus sejarah sosial. Prinsip-prinsip ini muncul berulang kali, dan sejauh mana orang-orang dalam suatu masyarakat mengakui dan hidup selaras dengan prinsip-prinsip tersebut, menggerakkan mereka menuju kelangsungan hidup dan stabilitas atau disintegrasi dan kehancuran.

Prinsip-prinsip yang saya maksud bukanlah ide-ide esoteris, misterius, atau “religius”. Tidak ada satu prinsip yang diajarkan dalam buku ini yang unik untuk keyakinan atau agama tertentu, termasuk saya sendiri. Prinsip-prinsip ini adalah bagian dari hampir semua agama utama yang bertahan lama, serta filosofi sosial dan sistem etika yang bertahan lama. Mereka terbukti dengan sendirinya dan dapat dengan mudah divalidasi oleh individu mana pun. Hampir seolah-olah prinsip atau hukum alam ini adalah bagian dari kondisi manusia, bagian dari kesadaran manusia, bagian dari hati nurani manusia. Mereka tampaknya ada pada semua manusia, terlepas dari pengkondisian sosial dan kesetiaan kepada mereka, meskipun mereka mungkin tenggelam atau mati rasa oleh kondisi atau ketidaksetiaan seperti itu.

Saya mengacu, misalnya, pada prinsip *keadilan,* yang darinya seluruh konsep kesetaraan dan keadilan kita dikembangkan. Anak-anak kecil tampaknya memiliki perasaan bawaan tentang gagasan keadilan bahkan terlepas dari pengalaman pengkondisian yang berlawanan. Ada perbedaan besar dalam bagaimana keadilan didefinisikan dan dicapai, tetapi hampir ada kesadaran universal tentang gagasan tersebut.

Contoh lain akan mencakup *integritas* dan *kejujuran.* Mereka menciptakan fondasi kepercayaan yang penting untuk kerja sama dan hubungan pribadi jangka panjang dan

pertumbuhan antarpribadi.

Prinsip lainnya adalah *martabat manusia.* Konsep dasar dalam Deklarasi Kemerdekaan Amerika Serikat menyatakan nilai atau prinsip ini. "Kami menganggap kebenaran ini sebagai bukti dengan sendirinya, bahwa semua manusia diciptakan sama, bahwa mereka diberkahi oleh Pencipta mereka dengan Hak-hak tertentu yang tidak dapat dicabut, bahwa di antaranya adalah Kehidupan, Kebebasan, dan pengejaran Kebahagiaan."

Prinsip lainnya adalah *pelayanan,* atau ide untuk memberikan kontribusi. Lain adalah *kualitas* atau *keunggulan.*

Ada prinsip *potensi,* gagasan bahwa kita adalah embrio dan dapat tumbuh dan berkembang dan melepaskan lebih banyak potensi, mengembangkan lebih banyak dan lebih banyak bakat. Yang **sangat terkait dengan *potensi* adalah prinsip *pertumbuhan*— proses pelepasan potensi dan pengembangan bakat, disertai dengan kebutuhan akan prinsip-prinsip seperti *kesabaran, pengasuhan,* dan *dorongan.***

Prinsip bukanlah *praktik.* Praktek adalah kegiatan atau tindakan tertentu. Sebuah praktik yang berhasil dalam satu keadaan belum tentu berhasil dalam keadaan lain, karena orang tua yang telah mencoba membesarkan anak kedua persis seperti yang mereka lakukan dapat dengan mudah membuktikannya.

Sementara praktik bersifat spesifik secara situasional, prinsip-prinsipnya mendalam, kebenaran mendasar yang memiliki penerapan universal. Mereka berlaku untuk individu, untuk pernikahan, untuk keluarga, untuk organisasi swasta dan publik dari setiap jenis. Ketika kebenaran ini diinternalisasi ke dalam kebiasaan, mereka memberdayakan orang untuk menciptakan berbagai macam praktik untuk menghadapi situasi yang berbeda.

Prinsip bukanlah *nilai.* Sekelompok pencuri dapat berbagi nilai, tetapi mereka melanggar prinsip dasar yang sedang kita bicarakan. Prinsip adalah wilayah. Nilai adalah peta. Ketika kita menghargai asas-asas yang benar, kita memiliki kebenaran—pengetahuan tentang segala sesuatu sebagaimana adanya.

Prinsip adalah pedoman perilaku manusia yang terbukti memiliki nilai abadi dan permanen. Mereka mendasar. Mereka pada dasarnya tidak dapat dibantah karena mereka terbukti dengan sendirinya. Salah satu cara untuk dengan cepat memahami sifat prinsip yang terbukti dengan sendirinya adalah dengan hanya mempertimbangkan absurditas mencoba menjalani kehidupan yang efektif berdasarkan kebalikannya. Saya ragu ada orang yang serius akan mempertimbangkan ketidakadilan, penipuan, kehinaan, ketidakbergunaan, biasa-biasa saja, atau kemerosotan sebagai dasar yang kokoh untuk kebahagiaan dan kesuksesan yang langgeng.

Meskipun orang mungkin berdebat tentang bagaimana prinsip-prinsip ini didefinisikan atau diwujudkan atau dicapai, tampaknya ada kesadaran dan kesadaran bawaan bahwa mereka ada.

Semakin dekat peta atau paradigma kita selaras dengan prinsip atau hukum alam ini, semakin akurat dan fungsionalnya. Peta yang benar akan secara langsung memengaruhi efektivitas pribadi dan antarpribadi kita jauh lebih besar daripada upaya apa pun yang dikeluarkan untuk mengubah sikap dan perilaku kita.

PRINSIP PERTUMBUHAN DAN PERUBAHAN

Gemerlapnya Etika Kepribadian, daya tarik besar-besaran, adalah bahwa ada beberapa cara cepat dan mudah untuk mencapai kualitas hidup—efektivitas pribadi dan hubungan yang kaya dan mendalam dengan orang lain—tanpa melalui proses alami kerja dan pertumbuhan yang membuatnya mungkin.

Itu simbol tanpa substansi. Ini adalah skema "cepat kaya" yang menjanjikan "kekayaan tanpa kerja." Dan itu bahkan mungkin tampak berhasil — tetapi si pembuat rencana tetap.

Etika Kepribadian adalah ilusi dan menipu. Dan mencoba mendapatkan hasil berkualitas tinggi dengan teknik dan perbaikan cepatnya sama efektifnya dengan mencoba pergi ke suatu tempat di Chicago menggunakan peta Detroit.

Dalam kata-kata Erich Fromm, seorang pengamat yang cerdik dari akar dan buah dari Etika Kepribadian:

> **Hari ini kita menemukan seorang individu yang berperilaku seperti robot, yang tidak tahu atau memahami dirinya sendiri, dan satu-satunya orang yang dia tahu adalah orang yang seharusnya, yang obrolannya yang tidak berarti telah menggantikan ucapan komunikatif, yang senyum sintetisnya telah menggantikan tawa yang tulus, dan rasa putus asa yang tumpul telah menggantikan rasa sakit yang tulus. Dua pernyataan dapat dikatakan mengenai individu ini. Salah satunya adalah bahwa ia menderita cacat spontanitas dan individualitas yang tampaknya tidak dapat disembuhkan. Pada saat yang sama dapat dikatakan tentang dia pada dasarnya dia tidak mati dari jutaan orang lainnya yang berjalan di atas bumi ini.**

Dalam semua kehidupan, ada tahapan pertumbuhan dan perkembangan yang berurutan. Seorang anak belajar untuk membalikkan badan, duduk, merangkak, dan kemudian berjalan dan berlari. Setiap langkah penting dan setiap langkah membutuhkan waktu. Tidak ada langkah yang bisa dilewati.

Hal ini berlaku di semua fase kehidupan, di semua bidang perkembangan, apakah itu belajar bermain piano atau berkomunikasi secara efektif dengan rekan kerja.

Itu benar dengan individu, dengan pernikahan, dengan keluarga, dan dengan organisasi.

Kita mengetahui dan menerima fakta atau prinsip *proses ini* di bidang hal-hal fisik, tetapi memahaminya di bidang emosional, dalam hubungan manusia, dan bahkan di bidang karakter pribadi kurang umum dan lebih sulit. Dan bahkan jika kita memahaminya, menerimanya dan hidup selaras dengannya bahkan lebih jarang dan lebih sulit. Akibatnya, kita terkadang mencari jalan pintas, berharap dapat melewati beberapa langkah penting ini untuk menghemat waktu dan tenaga serta tetap menuai hasil yang diinginkan.

Tapi apa yang terjadi ketika kita mencoba untuk mempersingkat proses alami dalam pertumbuhan dan perkembangan kita? Jika Anda hanya seorang pemain tenis biasa tetapi memutuskan untuk bermain di level yang lebih tinggi untuk membuat kesan yang lebih baik, apa yang akan terjadi?
Akankah berpikir positif saja memungkinkan Anda untuk bersaing secara efektif melawan seorang profesional?

Bagaimana jika Anda membuat teman Anda percaya bahwa Anda bisa bermain piano di tingkat ruang konser sementara keterampilan Anda yang sebenarnya saat ini adalah seorang pemula?

Jawabannya jelas. Sangat tidak mungkin untuk melanggar, mengabaikan, atau mempersingkat proses pengembangan ini. Itu bertentangan dengan alam, dan mencoba mencari jalan pintas seperti itu hanya akan menghasilkan kekecewaan dan frustrasi.

Pada skala sepuluh poin, jika saya berada di level dua di bidang apa pun, dan ingin pindah ke level lima, saya harus terlebih dahulu mengambil langkah menuju level tiga. "Perjalanan seribu mil dimulai dengan langkah pertama" dan hanya dapat diambil satu langkah pada satu waktu.

Jika Anda tidak memberi tahu guru pada tingkat apa Anda—dengan mengajukan pertanyaan, atau mengungkapkan ketidaktahuan Anda—Anda tidak akan belajar atau berkembang. Anda tidak bisa berpura-pura lama, karena pada akhirnya Anda akan ketahuan. Mengakui ketidaktahuan seringkali merupakan langkah pertama dalam pendidikan kita. Thoreau mengajarkan, "Bagaimana kita bisa mengingat ketidaktahuan kita, yang dibutuhkan pertumbuhan kita, ketika kita menggunakan pengetahuan kita sepanjang waktu?"

Saya ingat satu kesempatan ketika dua remaja putri, putri seorang teman saya, datang kepada saya sambil menangis, mengeluh tentang kekerasan dan kurangnya pengertian ayah mereka. Mereka takut untuk membuka diri dengan orang tua mereka karena takut akan konsekuensinya. Namun mereka sangat membutuhkan kasih sayang, pengertian, dan bimbingan orang tua mereka.

Saya berbicara dengan ayah dan menemukan bahwa dia secara intelektual sadar akan apa yang terjadi. Tetapi meskipun dia mengakui bahwa dia memiliki masalah temperamen, dia menolak untuk bertanggung jawab atas hal itu dan dengan jujur menerima kenyataan bahwa tingkat perkembangan emosinya rendah. Itu lebih dari harga dirinya bisa menelan untuk mengambil langkah pertama menuju perubahan.

Untuk berhubungan secara efektif dengan istri, suami, anak, teman, atau rekan kerja, kita harus belajar mendengarkan. Dan ini membutuhkan kekuatan emosional. Mendengarkan melibatkan kesabaran, keterbukaan, dan keinginan untuk memahami—kualitas karakter yang sangat berkembang. Jauh lebih mudah untuk beroperasi dari tingkat emosional yang rendah dan memberikan nasihat tingkat tinggi.

Tingkat perkembangan kami cukup jelas dengan bermain tenis atau piano, di mana tidak mungkin untuk berpura-pura. Tetapi tidak begitu jelas di bidang perkembangan karakter dan emosi. Kita bisa "berpose" dan "mengenakan" untuk orang asing atau rekan. Kita bisa berpura-pura. Dan untuk sementara kita bisa bertahan—setidaknya di depan umum. Kita bahkan mungkin menipu diri kita sendiri. Namun saya percaya bahwa kebanyakan dari kita mengetahui kebenaran tentang diri kita yang sebenarnya; dan saya pikir banyak dari mereka yang tinggal dan bekerja dengan kita juga melakukannya.

Saya telah melihat konsekuensi dari upaya untuk mempersingkat proses pertumbuhan alami ini sering kali di dunia bisnis, di mana para eksekutif berusaha untuk "membeli" budaya baru dari peningkatan produktivitas, kualitas, moral, dan layanan pelanggan dengan pidato yang kuat, pelatihan senyum, dan dukungan eksternal. intervensi, atau melalui merger, akuisisi, dan pengambilalihan yang bersahabat atau tidak bersahabat. Tetapi mereka mengabaikan iklim kepercayaan rendah yang dihasilkan oleh manipulasi semacam itu. Ketika metode ini tidak berhasil, mereka mencari teknik Etika Kepribadian lain yang akan—selalu mengabaikan dan melanggar prinsip dan proses alami yang menjadi dasar budaya kepercayaan tinggi.

Saya ingat melanggar prinsip ini sendiri sebagai seorang ayah bertahun-tahun yang lalu. Suatu hari saya kembali ke rumah ke pesta ulang tahun ketiga gadis kecil saya untuk menemukannya di sudut ruang depan, dengan erat memegang semua hadiahnya, tidak mau membiarkan anak-anak lain bermain dengannya. Hal pertama yang saya perhatikan adalah beberapa orang tua di ruangan itu menyaksikan pertunjukan egois ini. Saya malu, dan dua kali lipat

karena pada saat itu saya sedang mengajar kelas universitas dalam hubungan manusia. Dan saya tahu, atau setidaknya merasakan, harapan orang tua ini.

Suasana di ruangan itu benar-benar heboh—anak-anak berkerumun di sekitar putri kecil saya dengan tangan terulur, meminta untuk bermain dengan hadiah yang baru saja mereka berikan, dan putri saya dengan tegas menolak. Saya berkata pada diri sendiri, "Tentu saja saya harus mengajari putri saya untuk berbagi. Nilai berbagi adalah salah satu hal paling mendasar yang kami yakini."

Jadi saya pertama kali mencoba permintaan sederhana. "Sayang, maukah kamu berbagi dengan teman mainan yang mereka berikan padamu?"

"Tidak," jawabnya enteng.

Metode kedua saya adalah menggunakan sedikit penalaran. "Sayang, jika kamu belajar berbagi mainan dengan mereka ketika mereka berada di rumahmu, maka ketika kamu pergi ke rumah mereka, mereka akan berbagi mainan dengan kamu."

Sekali lagi, jawaban langsungnya adalah "Tidak!"

Saya menjadi sedikit lebih malu, karena jelas saya tidak punya pengaruh. Metode ketiga adalah suap. Dengan sangat lembut saya berkata, "Sayang, jika kamu berbagi, aku punya kejutan khusus untukmu. Aku akan memberimu permen karet."

"Aku tidak mau permen karet!" dia meledak.

Sekarang saya menjadi jengkel. Untuk upaya keempat saya, saya menggunakan rasa takut dan ancaman. "Kecuali Anda berbagi, Anda akan berada dalam masalah besar!"

"Saya tidak peduli!" dia menangis. "Ini adalah barang-barang saya. Saya tidak harus berbagi!"

Akhirnya saya paksakan. Saya hanya mengambil beberapa mainan dan memberikannya kepada anak-anak lain. "Ini, anak-anak, bermainlah dengan ini."

Mungkin putri saya membutuhkan pengalaman memiliki barang-barang itu sebelum dia bisa memberikannya. (Bahkan, kecuali saya memiliki sesuatu, dapatkah saya benar-benar memberikannya?) Dia membutuhkan saya sebagai ayahnya untuk memiliki tingkat kedewasaan emosional yang lebih tinggi untuk memberinya pengalaman itu.

Tetapi pada saat itu, saya lebih menghargai pendapat orang tua tentang saya daripada pertumbuhan dan perkembangan anak saya dan hubungan kami bersama. Saya hanya membuat penilaian awal bahwa saya benar; dia harus berbagi, dan dia salah karena tidak melakukannya.

Mungkin saya menempatkan ekspektasi tingkat yang lebih tinggi padanya hanya karena pada skala saya sendiri, saya berada di tingkat yang lebih rendah. Saya tidak mampu atau tidak mau memberikan *kesabaran* atau

pemahaman, **jadi saya berharap dia memberikan *sesuatu.* Dalam upaya untuk mengimbangi kesopanan saya, saya *meminjam kekuatan* dari posisi dan otoritas saya dan memaksanya untuk melakukan apa yang saya ingin dia lakukan.**

Tetapi meminjam kekuatan membangun kelemahan. Ini membangun kelemahan pada peminjam karena memperkuat ketergantungan pada faktor eksternal untuk menyelesaikan sesuatu. Ini membangun kelemahan pada orang yang dipaksa untuk menyetujui, menghambat perkembangan penalaran independen, pertumbuhan, dan disiplin internal. Dan akhirnya, itu membangun kelemahan dalam hubungan. Ketakutan menggantikan kerja sama, dan kedua orang yang terlibat menjadi lebih sewenang-wenang dan defensif.

Dan apa yang terjadi ketika sumber kekuatan pinjaman—baik itu ukuran superior atau kekuatan fisik, posisi, otoritas, kredensial, simbol status, penampilan, atau pencapaian masa lalu—berubah atau tidak ada lagi?

Seandainya saya lebih dewasa, saya dapat mengandalkan kekuatan intrinsik saya sendiri —pemahaman saya tentang berbagi dan pertumbuhan dan kapasitas saya untuk mencintai dan mengasuh—dan membiarkan putri saya membuat pilihan bebas apakah dia ingin berbagi atau tidak. Bagikan. Mungkin setelah mencoba berunding dengannya, saya bisa mengalihkan perhatian anak-anak ke permainan yang menarik, mengambil semua tekanan emosional anak saya. Saya telah belajar bahwa begitu anak-anak mendapatkan rasa kepemilikan yang nyata, mereka berbagi dengan sangat alami, bebas, dan spontan.

Pengalaman saya adalah bahwa ada waktu untuk mengajar dan ada waktu untuk tidak mengajar. Ketika hubungan tegang dan suasana dipenuhi dengan emosi, upaya untuk mengajar sering dianggap sebagai bentuk penilaian dan penolakan. Tetapi membawa anak sendirian, diam-diam, ketika hubungannya baik dan mendiskusikan ajaran atau nilai tampaknya memiliki dampak yang jauh lebih besar. Mungkin kedewasaan emosional untuk melakukan itu di luar tingkat kesabaran dan kontrol internal saya saat itu.

Mungkin rasa memiliki perlu didahulukan sebelum rasa berbagi yang tulus.

Banyak orang yang memberi secara mekanis atau menolak memberi dan berbagi dalam pernikahan dan keluarga mereka mungkin tidak pernah mengalami apa artinya memiliki diri mereka sendiri, rasa identitas dan harga diri mereka sendiri. Benar-benar membantu anak-anak kita tumbuh mungkin melibatkan kesabaran yang cukup untuk memungkinkan mereka memiliki rasa memiliki serta cukup bijaksana untuk mengajari mereka nilai memberi dan memberikan contoh diri kita sendiri.

CARA KITA *MELIHAT* MASALAH ADALAH MASALAH _ _ _

Orang-orang tertarik ketika mereka melihat hal-hal baik terjadi dalam kehidupan individu, keluarga, dan organisasi yang didasarkan pada prinsip-prinsip yang kokoh. Mereka mengagumi kekuatan dan kedewasaan pribadi seperti itu, persatuan keluarga dan kerja tim, budaya organisasi sinergis adaptif seperti itu.

Dan permintaan langsung mereka sangat mengungkapkan paradigma dasar mereka. "Bagaimana Anda melakukannya? Ajari aku tekniknya." Apa yang sebenarnya mereka katakan adalah, "Beri saya beberapa saran atau solusi cepat yang akan menghilangkan rasa sakit dalam situasi saya sendiri."

Mereka akan menemukan orang yang akan memenuhi keinginan mereka dan mengajarkan hal-hal ini; dan untuk waktu yang singkat, keterampilan dan teknik mungkin tampak berhasil. Mereka mungkin menghilangkan beberapa masalah kosmetik atau akut melalui aspirin sosial dan Band-Aids.

Tetapi kondisi kronis yang mendasarinya tetap ada, dan akhirnya gejala akut baru akan muncul. Semakin banyak orang melakukan perbaikan cepat dan fokus pada masalah akut dan rasa sakit, semakin banyak pendekatan yang berkontribusi pada kondisi kronis yang mendasarinya.

Cara kita melihat masalah *adalah* masalah.

Lihat kembali beberapa masalah yang memperkenalkan bab ini, dan pada dampak pemikiran Etika Kepribadian.

Saya telah mengikuti kursus demi kursus tentang pelatihan manajemen yang efektif. Saya berharap banyak dari karyawan saya dan saya bekerja keras untuk bersikap ramah terhadap mereka dan memperlakukan mereka dengan benar. Tapi saya tidak merasakan kesetiaan apapun dari mereka. Saya pikir jika saya sakit di rumah selama sehari, mereka akan menghabiskan sebagian besar waktu mereka mengoceh di air mancur. Mengapa saya tidak bisa melatih mereka untuk mandiri dan bertanggung jawab—atau mencari karyawan yang bisa?

Etika Kepribadian memberi tahu saya bahwa saya dapat mengambil tindakan dramatis—mengguncang segalanya, membuat kepala pusing—yang akan membuat karyawan saya membentuk dan menghargai apa yang mereka miliki. Atau bahwa saya dapat menemukan beberapa program pelatihan motivasi yang akan membuat mereka berkomitmen. Atau bahkan saya bisa mempekerjakan orang baru yang akan melakukan pekerjaan lebih baik.

Tetapi mungkinkah di bawah perilaku yang tampaknya tidak setia itu, para karyawan ini mempertanyakan apakah saya benar-benar bertindak demi kepentingan terbaik mereka? Apakah mereka merasa seperti saya memperlakukan mereka sebagai objek mekanis? Apakah ada beberapa kebenaran untuk itu?

Jauh di lubuk hati, apakah itu benar-benar cara saya melihat mereka? Apakah ada kemungkinan cara saya memandang orang-orang yang bekerja untuk saya adalah bagian dari masalah?

Ada begitu banyak yang harus dilakukan. Dan tidak pernah ada cukup waktu. Saya merasa tertekan dan diganggu sepanjang hari, setiap hari, tujuh hari seminggu. Saya telah menghadiri seminar manajemen waktu dan saya telah mencoba setengah lusin sistem perencanaan yang berbeda. Mereka telah membantu beberapa orang, tetapi saya masih tidak merasa menjalani kehidupan yang bahagia, produktif, dan damai yang ingin saya jalani.

Etika Kepribadian memberi tahu saya bahwa pasti ada sesuatu di luar sana—sejumlah perencana atau seminar baru yang akan membantu saya menangani semua tekanan ini dengan cara yang lebih efisien. cara.

Tetapi apakah ada kemungkinan bahwa *efisiensi* bukanlah jawabannya? Apakah menyelesaikan lebih banyak hal dalam waktu yang lebih singkat akan membuat perubahan—atau hanya akan meningkatkan kecepatan saya bereaksi terhadap orang-orang dan keadaan yang tampaknya mengendalikan hidup saya?

Mungkinkah ada sesuatu yang perlu saya lihat dengan cara yang lebih dalam dan lebih mendasar—beberapa paradigma dalam diri saya yang memengaruhi cara saya melihat waktu, hidup, dan sifat saya sendiri?

Pernikahan saya menjadi datar. Kami tidak berkelahi atau apa pun; kita hanya tidak saling mencintai lagi. Kami telah pergi ke konseling; kami telah mencoba beberapa hal, tetapi sepertinya kami tidak dapat menghidupkan kembali perasaan yang dulu kami miliki.

Etika Kepribadian memberi tahu saya bahwa pasti ada buku baru atau seminar di mana orang-orang mengungkapkan semua perasaan mereka yang akan membantu istri saya memahami saya dengan lebih baik. Atau mungkin itu tidak berguna, dan hanya hubungan baru yang akan memberikan cinta yang saya butuhkan.

Tapi mungkinkah pasangan saya bukan masalah sebenarnya? Bisakah saya memberdayakan kelemahan pasangan saya dan menjadikan hidup saya sesuai dengan cara saya diperlakukan?

Apakah saya memiliki beberapa paradigma dasar tentang pasangan saya, tentang pernikahan, tentang apa sebenarnya cinta, yaitu memberi makan masalah?

Dapatkah Anda melihat bagaimana secara fundamental paradigma Etika Kepribadian mempengaruhi? cara kita melihat masalah kita serta cara kita mencoba menyelesaikannya?

Dilihat atau tidak, banyak orang yang kecewa dengan janji-janji kosong dari Etika Kepribadian. Ketika saya bepergian ke seluruh negeri dan bekerja dengan organisasi, saya menemukan bahwa para eksekutif yang berpikir jangka panjang hanya disingkirkan oleh psikolog psikologis dan pembicara "motivasi" yang tidak memiliki apa pun untuk dibagikan selain cerita menghibur yang bercampur dengan basa-basi.

Mereka menginginkan substansi; mereka menginginkan proses. Mereka menginginkan lebih dari aspirin dan Band-Aids. Mereka ingin memecahkan masalah mendasar yang kronis dan fokus pada prinsip-prinsip yang membawa hasil jangka panjang.

TINGKAT BERPIKIR BARU _

Albert Einstein mengamati, “Masalah signifikan yang kita hadapi tidak dapat dipecahkan pada tingkat pemikiran yang sama saat kita menciptakannya.”

Saat kita melihat sekeliling kita dan di dalam diri kita dan mengenali masalah yang diciptakan saat kita hidup dan berinteraksi dalam Etika Kepribadian, kita mulai menyadari bahwa ini adalah masalah mendasar yang mendalam yang tidak dapat dipecahkan pada tingkat supersial di mana masalah itu diciptakan.

Kita membutuhkan tingkat baru, tingkat pemikiran yang lebih dalam—paradigma yang didasarkan pada prinsip-prinsip yang secara akurat menggambarkan wilayah manusia yang efektif dan berinteraksi—untuk memecahkan keprihatinan mendalam ini.

Tingkat pemikiran baru inilah yang dimaksud dengan *7 Kebiasaan Orang* yang Sangat Efektif. Ini adalah pendekatan yang berpusat pada prinsip, berbasis karakter, "dari dalam ke luar" untuk efektivitas pribadi dan antarpribadi.

“Dalam-keluar” berarti mulai pertama dengan diri sendiri; bahkan yang lebih mendasar, untuk memulai dengan bagian paling *dalam* dari diri Anda—dengan paradigma Anda, karakter Anda, dan Anda motif.

Dikatakan jika Anda ingin *memiliki* pernikahan yang bahagia, *jadilah* tipe orang yang menghasilkan energi positif dan menghindari energi negatif daripada memberdayakannya. Jika Anda ingin *memiliki* remaja yang lebih menyenangkan dan kooperatif, *jadilah* orang tua yang lebih pengertian, empatik, konsisten, dan penyayang. Jika Anda ingin *memiliki* lebih banyak kebebasan, lebih banyak kebebasan dalam pekerjaan Anda, *jadilah* karyawan yang lebih bertanggung jawab, lebih membantu, dan lebih berkontribusi. Jika Anda ingin dipercaya, *jadilah* orang yang **dapat dipercaya. Jika kamu**

menginginkan kehebatan sekunder dari bakat yang diakui, fokuslah terlebih dahulu pada kehebatan karakter yang utama.

Pendekatan dari dalam ke luar mengatakan bahwa kemenangan pribadi mendahului kemenangan publik, bahwa membuat dan menepati janji kepada diri kita sendiri mendahului membuat dan menepati janji kepada orang lain. Dikatakan sia-sia untuk menempatkan kepribadian di atas karakter, untuk mencoba meningkatkan hubungan dengan orang lain sebelum memperbaiki diri kita sendiri.

Luar-dalam adalah sebuah proses—proses pembaruan yang berkelanjutan berdasarkan hukum alam yang mengatur pertumbuhan dan kemajuan manusia. Ini adalah spiral pertumbuhan ke atas yang mengarah pada bentuk kemandirian yang bertanggung jawab dan saling ketergantungan yang efektif secara progresif.

Saya memiliki kesempatan untuk bekerja dengan banyak orang—orang-orang hebat, orang-orang berbakat, orang-orang yang sangat ingin mencapai kebahagiaan dan kesuksesan, orang-orang yang mencari, orang-orang yang terluka. Saya telah bekerja dengan eksekutif bisnis, mahasiswa, kelompok gereja dan masyarakat, keluarga, dan mitra pernikahan. Dan dalam semua pengalaman saya, saya belum pernah melihat solusi abadi untuk masalah, kebahagiaan dan kesuksesan abadi, yang datang dari luar ke dalam.

Apa yang saya lihat akibat dari paradigma luar-dalam adalah orang-orang yang tidak bahagia yang merasa menjadi korban dan tidak bisa bergerak, yang fokus pada kelemahan orang lain dan keadaan yang mereka rasa bertanggung jawab atas situasi stagnan mereka sendiri.
Saya telah melihat pernikahan yang tidak bahagia di mana masing-masing pasangan ingin yang lain berubah, di mana masing-masing mengakui "dosa" yang lain, di mana masing-masing mencoba untuk membentuk yang lain. Saya telah melihat perselisihan manajemen tenaga kerja di mana orang menghabiskan banyak waktu dan energi untuk mencoba membuat undang-undang yang akan memaksa orang untuk bertindak seolah-olah dasar kepercayaan benar-benar ada.

Anggota keluarga kami telah tinggal di tiga tempat "terpanas" di bumi—Afrika Selatan, Israel, dan Irlandia—dan saya yakin sumber masalah yang terus berlanjut di masing-masing tempat ini adalah paradigma sosial yang dominan dari luar ke dalam. Setiap kelompok yang terlibat yakin bahwa masalahnya ada "di luar sana" dan jika "mereka" (artinya orang lain) akan "membentuk" atau tiba-tiba "mengeluarkan" keberadaan, masalah akan terpecahkan.

Inside-out adalah pergeseran paradigma yang dramatis bagi kebanyakan orang, terutama karena dampak kuat dari pengkondisian dan paradigma sosial Etika Kepribadian saat ini.

Tetapi dari pengalaman saya sendiri—baik secara pribadi maupun dalam bekerja dengan ribuan orang lain—dan dari pemeriksaan cermat terhadap individu dan masyarakat yang sukses sepanjang sejarah, saya yakin bahwa banyak prinsip yang terkandung dalam 7 Kebiasaan sudah ada jauh di dalam diri kita, di dalam diri kita. hati nurani dan akal sehat kita. Untuk mengenali dan mengembangkannya dan menggunakannya dalam memenuhi keprihatinan kita yang terdalam, kita perlu berpikir secara berbeda, untuk mengubah paradigma kita ke tingkat yang baru, lebih dalam, "dari dalam ke luar".

Saat kami dengan tulus berusaha untuk memahami dan mengintegrasikan prinsip-prinsip ini ke dalam hidup kami, saya yakin kami akan menemukan dan menemukan kembali kebenaran dari pengamatan TS Eliot:

> **Kita tidak boleh berhenti dari penjelajahan dan akhir dari semua penjelajahan kita adalah sampai di tempat kita mulai dan mengetahui tempat untuk pertama kalinya.**



7 KEBIASAAN — TINJAUAN UMUM

Kita adalah apa yang kita lakukan berulang kali. Keunggulan, kemudian, bukanlah suatu tindakan, tetapi kebiasaan.

Aristoteles

KARAKTER KITA, pada dasarnya, adalah gabungan dari kebiasaan kita. “Taburlah pikiran, tuailah tindakan; menabur tindakan, menuai kebiasaan; menabur kebiasaan, menuai karakter; tabur karakter, tuai takdir,” begitulah bunyi pepatah.

Kebiasaan adalah faktor kuat dalam hidup kita. Karena mereka konsisten, seringkali pola tidak sadar, mereka terus-menerus, setiap hari mengekspresikan karakter kita dan menghasilkan efektivitas kita ... atau ketidakefektifan.

Seperti yang pernah dikatakan Horace Mann, pendidik hebat, “Kebiasaan itu seperti kabel. Kami menenun seutas benang setiap hari dan segera tidak dapat diputus.” Saya pribadi tidak setuju dengan bagian terakhir dari ekspresinya. Saya tahu mereka bisa rusak. Kebiasaan bisa dipelajari dan tidak dipelajari. Tapi saya juga tahu ini bukan x cepat. Ini melibatkan proses dan komitmen yang luar biasa.

Kami yang menyaksikan perjalanan bulan Apollo 11 terpesona saat kami melihat orang pertama berjalan di bulan dan kembali ke bumi. Kata-kata superlatif seperti "fantastis" dan "luar biasa" tidak cukup untuk menggambarkan hari-hari penting itu. Tetapi untuk sampai ke sana, para astronot itu benar-benar harus keluar dari tarikan gravitasi bumi yang luar biasa. Lebih banyak energi yang dihabiskan dalam beberapa menit pertama pengangkatan, dalam beberapa mil pertama perjalanan, daripada yang digunakan selama beberapa hari berikutnya untuk menempuh setengah perjalanan. juta mil.

Kebiasaan juga memiliki tarikan gravitasi yang luar biasa—lebih dari yang disadari atau diakui kebanyakan orang. Mematahkan kecenderungan kebiasaan yang tertanam kuat seperti penundaan, ketidaksabaran, kekritisan, atau keegoisan yang melanggar prinsip-prinsip dasar efektivitas manusia melibatkan lebih dari sedikit kemauan dan beberapa

perubahan kecil dalam hidup kita. "Lifto" membutuhkan upaya yang luar biasa, tetapi begitu kita keluar dari tarikan gravitasi, kebebasan kita mengambil dimensi yang sama sekali baru.

Seperti gaya alam lainnya, tarikan gravitasi dapat bekerja dengan kita atau melawan kita. Tarikan gravitasi dari beberapa kebiasaan kita saat ini mungkin menghalangi kita untuk pergi ke tempat yang kita inginkan. Tapi itu juga tarikan gravitasi yang membuat dunia kita tetap bersama, yang menjaga planet-planet di orbitnya dan alam semesta kita tetap teratur. Ini adalah kekuatan yang kuat, dan jika kita menggunakannya secara efektif, kita dapat menggunakan tarikan gravitasi kebiasaan untuk menciptakan keterpaduan dan keteraturan yang diperlukan untuk membangun efektivitas dalam hidup kita.

DEFINISI "HABIT"

Untuk tujuan kita, kita akan mendefinisikan kebiasaan sebagai persimpangan *pengetahuan, keterampilan,* dan *keinginan.*

Pengetahuan adalah paradigma teoretis, *apa yang harus dilakukan* dan *mengapa.* Keterampilan adalah *bagaimana melakukannya.* Dan keinginan adalah motivasi, *keinginan untuk melakukan.* Untuk membuat sesuatu menjadi kebiasaan dalam hidup kita, kita harus memiliki ketiganya.

Saya mungkin tidak efektif dalam interaksi saya dengan rekan kerja saya, pasangan saya, atau anak-anak saya karena saya terus-menerus memberi tahu mereka apa yang saya pikirkan, tetapi saya tidak pernah benar-benar mendengarkan mereka. Kecuali saya mencari prinsip-prinsip interaksi manusia yang benar, saya mungkin tidak *tahu bahwa* saya perlu mendengarkan.

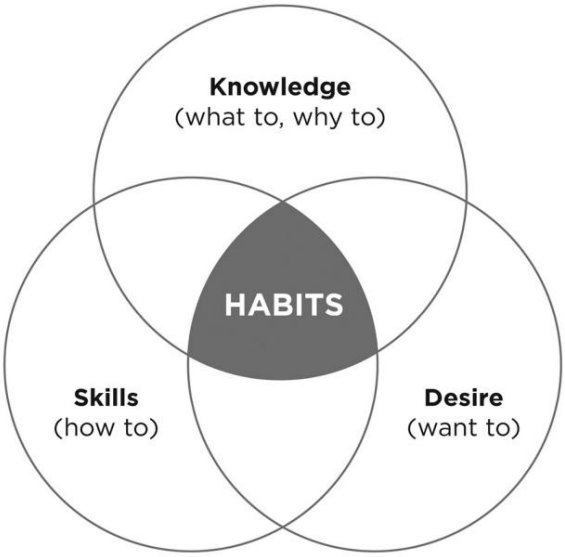
Bahkan jika saya tahu bahwa untuk berinteraksi secara efektif dengan orang lain, saya benar-benar perlu mendengarkan mereka, saya mungkin tidak memiliki keterampilan. Saya mungkin tidak tahu *bagaimana* benar-benar mendengarkan manusia lain secara mendalam.

Tetapi mengetahui bahwa saya perlu mendengarkan dan mengetahui cara mendengarkan tidaklah cukup. Kecuali saya *mau* mendengarkan, kecuali saya punya keinginan, itu tidak akan menjadi kebiasaan dalam hidup saya. Menciptakan kebiasaan membutuhkan kerja di ketiga dimensi.

Perubahan menjadi/melihat adalah proses ke atas—menjadi perubahan melihat, yang pada gilirannya mengubah keberadaan, dan seterusnya, saat kita bergerak dalam spiral pertumbuhan ke atas. Dengan bekerja pada pengetahuan, keterampilan, dan keinginan, kita dapat menerobos ke tingkat baru efektivitas pribadi dan interpersonal saat kita mematahkan paradigma lama yang mungkin telah menjadi sumber keamanan semu selama bertahun-tahun.

Terkadang proses itu menyakitkan. Ini adalah perubahan yang harus dimotivasi oleh tujuan yang lebih tinggi, oleh kemauan untuk menundukkan apa yang Anda pikir Anda inginkan sekarang

untuk apa yang Anda inginkan nanti. Tetapi proses ini menghasilkan kebahagiaan, "objek dan rancangan keberadaan kita." Kebahagiaan dapat didefinisikan, setidaknya sebagian, sebagai buah dari keinginan dan kemampuan untuk mengorbankan apa yang kita inginkan *sekarang* untuk apa yang kita inginkan *pada akhirnya.*



EFFECTIVE HABITS
Internalized principles and patterns of behavior

KONTINUUM KEMATIAN _

The 7 Habits bukanlah satu set formula psikologis yang terpisah atau sedikit demi sedikit. Selaras dengan hukum alam pertumbuhan, mereka memberikan pendekatan bertahap, berurutan, sangat terintegrasi untuk pengembangan efektivitas pribadi dan interpersonal. Mereka menggerakkan kita secara progresif pada Kontinum Kematangan dari *ketergantungan* menuju *kemandirian* menuju *saling ketergantungan.*

Kita masing-masing memulai hidup sebagai bayi, sepenuhnya *bergantung* pada orang lain. Kita diarahkan, dipelihara, dan didukung oleh orang lain. Tanpa pengasuhan ini, kita hanya akan hidup selama beberapa jam atau paling lama beberapa hari.

Kemudian secara bertahap, selama bulan-bulan dan tahun-tahun berikutnya, kita menjadi semakin mandiri—secara fisik, mental, emosional, dan finansial—sampai akhirnya kita pada dasarnya dapat menjaga diri kita sendiri, menjadi terarah dari dalam dan mandiri.

Saat kita terus tumbuh dan dewasa, kita menjadi semakin sadar bahwa semua alam *saling bergantung,* bahwa ada sistem ekologi yang mengatur alam,

termasuk masyarakat. Kami lebih lanjut menemukan bahwa jangkauan yang lebih tinggi dari sifat kita berkaitan dengan hubungan kita dengan orang lain—bahwa kehidupan manusia juga saling bergantung.

Pertumbuhan kita dari bayi hingga dewasa sesuai dengan hukum alam.
Dan ada banyak dimensi untuk pertumbuhan. Mencapai kematangan fisik kita yang penuh, misalnya, tidak serta merta menjamin kita akan kematangan emosional atau mental secara simultan. Di sisi lain, ketergantungan fisik seseorang tidak berarti bahwa dia belum matang secara mental atau emosional.

Pada kontinum kedewasaan, *ketergantungan* adalah paradigma *Anda—Anda* menjaga saya; *Anda* datang untuk saya; *Anda* tidak lolos; Saya menyalahkan *Anda* atas hasilnya.

***Kemandirian* adalah paradigma *saya—saya* bisa; *saya* bertanggung jawab; *saya* sendiri bergantung; *saya* bisa memilih.**

***Saling ketergantungan* adalah paradigma *kita—kita* bisa melakukannya; *kita* bisa bekerja sama; *kita* bisa menggabungkan bakat dan kemampuan kita dan menciptakan sesuatu yang lebih besar bersama-sama.**

Orang yang bergantung membutuhkan orang lain untuk mendapatkan apa yang mereka inginkan. Orang yang mandiri bisa mendapatkan apa yang mereka inginkan melalui usaha mereka sendiri. Orang-orang yang saling bergantung menggabungkan upaya mereka sendiri dengan upaya orang lain untuk mencapai yang terbesar kesuksesan.

Jika saya secara fisik bergantung—lumpuh atau cacat atau terbatas dalam beberapa hal fisik—saya membutuhkan Anda untuk membantu saya. Jika saya tergantung secara emosional, rasa berharga dan keamanan saya akan datang dari pendapat Anda tentang saya. Jika Anda tidak menyukai saya, itu bisa menghancurkan. Jika saya bergantung secara intelektual, saya akan mengandalkan Anda untuk melakukan pemikiran saya untuk saya, untuk memikirkan masalah dan masalah hidup saya.

Jika saya mandiri, secara fisik, saya bisa melakukannya sendiri.
Secara mental, saya dapat memikirkan pikiran saya sendiri, saya dapat berpindah dari satu tingkat abstraksi ke tingkat abstraksi lainnya. Saya bisa berpikir kreatif dan analitis dan mengatur dan mengekspresikan pikiran saya dengan cara yang dapat dimengerti. Secara emosional, saya akan divalidasi dari dalam. Saya akan diarahkan ke dalam. Rasa berharga saya tidak akan menjadi fungsi disukai atau diperlakukan dengan baik.

Sangat mudah untuk melihat bahwa kemandirian jauh lebih matang daripada ketergantungan. Kemerdekaan adalah pencapaian besar dalam dirinya sendiri. Tapi kemerdekaan tidak

tertinggi.

Namun demikian, paradigma sosial saat ini menobatkan kemandirian. Ini adalah tujuan yang diakui dari banyak individu dan gerakan sosial. Sebagian besar materi pengembangan diri menempatkan kemandirian pada alas, seolah-olah komunikasi, kerja tim, dan kerja sama adalah nilai yang lebih rendah.

Tetapi sebagian besar penekanan kita saat ini pada kemerdekaan adalah reaksi terhadap ketergantungan—untuk membuat orang lain mengendalikan kita, menolak kita, menggunakan kita, dan memanipulasi kita.

Konsep saling ketergantungan yang kurang dipahami bagi banyak orang tampaknya mirip ketergantungan, dan oleh karena itu, kita menemukan orang, seringkali karena alasan egois, meninggalkan pernikahan mereka, menelantarkan anak-anak mereka, dan mengabaikan segala macam tanggung jawab sosial—semuanya atas nama kemerdekaan.

Jenis reaksi yang mengakibatkan orang "melepaskan belenggunya", menjadi "terbebaskan", "menegaskan diri sendiri", dan "melakukan urusannya sendiri" seringkali mengungkapkan ketergantungan yang lebih mendasar yang tidak dapat dihindari karena bersifat internal daripada eksternal. —ketergantungan seperti membiarkan kelemahan orang lain merusak kehidupan emosional kita atau merasa menjadi korban orang dan peristiwa di luar kendali kita.

Tentu saja, kita mungkin perlu mengubah keadaan kita. Tetapi masalah ketergantungan adalah masalah kedewasaan pribadi yang tidak ada hubungannya dengan keadaan.
Bahkan dengan keadaan yang lebih baik, ketidakdewasaan dan ketergantungan sering bertahan.

Kemandirian karakter yang sejati memberdayakan kita untuk bertindak daripada ditindaklanjuti. Itu membebaskan kita dari ketergantungan kita pada keadaan dan orang lain dan merupakan tujuan yang layak dan membebaskan. Tapi itu bukan tujuan akhir dalam kehidupan yang efektif.

Berpikir mandiri saja tidak cocok dengan realitas yang saling bergantung.
Orang-orang independen yang tidak memiliki kedewasaan untuk berpikir dan bertindak secara saling bergantung mungkin merupakan produsen individu yang baik, tetapi mereka tidak akan menjadi pemimpin atau pemain tim yang baik. Mereka tidak datang dari paradigma saling ketergantungan yang diperlukan untuk berhasil dalam pernikahan, keluarga, atau realitas organisasi.

Hidup, secara alami, sangat bergantung satu sama lain. Berusaha mencapai efektivitas maksimal melalui kemandirian adalah seperti mencoba bermain tenis dengan tongkat golf — alatnya tidak sesuai dengan kenyataan.

Saling ketergantungan adalah konsep yang jauh lebih matang dan lebih maju. Jika saya secara fisik saling bergantung, saya mandiri dan mampu, tetapi saya juga menyadari bahwa Anda dan saya bekerja bersama dapat mencapai jauh lebih banyak daripada, bahkan yang terbaik, yang dapat saya capai sendiri. Jika saya saling bergantung secara emosional, saya mendapatkan rasa berharga dalam diri saya, tetapi saya juga menyadari kebutuhan akan cinta, untuk memberi, dan untuk menerima cinta dari orang lain. Jika saya secara intelektual saling bergantung, saya menyadari bahwa saya membutuhkan pemikiran terbaik dari orang lain untuk bergabung dengan pemikiran saya sendiri.

Sebagai orang yang saling bergantung, saya memiliki kesempatan untuk berbagi diri saya secara mendalam, bermakna, dengan orang lain, dan saya memiliki akses ke sumber daya dan potensi yang luas dari manusia lain.

Saling ketergantungan adalah pilihan yang hanya dapat dibuat oleh orang yang mandiri. Orang yang bergantung tidak dapat memilih untuk menjadi saling bergantung. Mereka tidak memiliki karakter untuk melakukannya; mereka tidak cukup memiliki diri mereka sendiri.

Itulah sebabnya Kebiasaan 1, 2, dan 3 dalam bab-bab berikut berhubungan dengan penguasaan diri. Mereka menggerakkan seseorang dari ketergantungan menuju kemandirian. Mereka adalah "Kemenangan Pribadi", inti dari pertumbuhan karakter. *Kemenangan pribadi mendahului kemenangan publik.* Anda tidak dapat membalikkan proses itu sama seperti Anda dapat memanen tanaman sebelum Anda menanamnya. Ini luar-dalam.

Ketika Anda menjadi benar-benar mandiri, Anda memiliki dasar untuk saling ketergantungan yang efektif. Anda memiliki basis karakter yang darinya Anda dapat secara efektif mengerjakan "Kemenangan Publik" yang lebih berorientasi pada kepribadian dari kerja tim, kerja sama, dan komunikasi dalam Kebiasaan 4, 5, dan 6.

Itu tidak berarti Anda harus sempurna dalam Kebiasaan 1, 2, dan 3 sebelum mengerjakan Kebiasaan 4, 5, dan 6. Memahami urutannya akan membantu Anda mengelola pertumbuhan Anda secara lebih efektif, tetapi saya tidak menyarankan Anda menempatkan diri Anda sendiri dalam isolasi selama beberapa tahun sampai Anda sepenuhnya mengembangkan Kebiasaan 1, 2, dan 3.I

Sebagai bagian dari dunia yang saling bergantung, Anda harus berhubungan dengan dunia itu setiap hari. Tetapi masalah akut dunia itu dapat dengan mudah mengaburkan penyebab karakter kronis. Memahami bagaimana Anda memengaruhi setiap interaksi yang saling bergantung akan membantu Anda memfokuskan upaya Anda secara berurutan, selaras dengan hukum pertumbuhan alami.

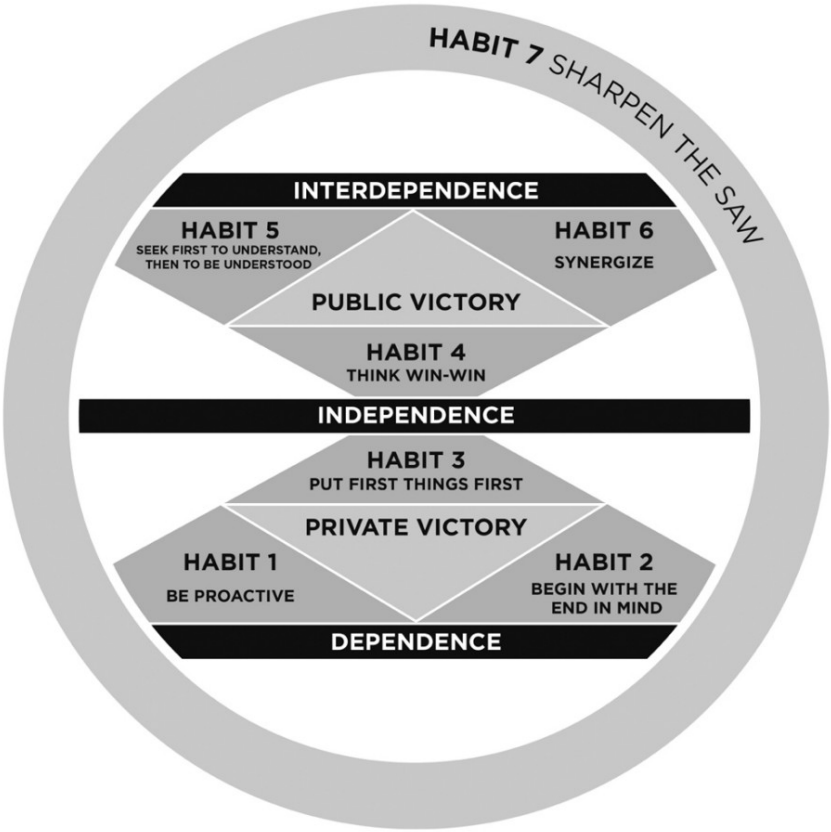

HABIT 7 SHARPEN THE SAW
INTERDEPENDENCE
HABIT 5
SEEK FIRST TO UNDERSTAND, THEN TO BE UNDERSTOOD
HABIT 6
SYNERGIZE
PUBLIC VICTORY
HABIT 4
THINK WIN-WIN
INDEPENDENCE
HABIT 3
PUT FIRST THINGS FIRST
PRIVATE VICTORY
HABIT 1
BE PROACTIVE
HABIT 2
BEGIN WITH THE END IN MIND
DEPENDENCE

Diagram pada halaman sebelumnya adalah representasi visual dari urutan dan saling ketergantungan dari 7 Kebiasaan, dan akan digunakan di seluruh buku ini saat kita mengeksplorasi hubungan berurutan antara kebiasaan dan juga sinerginya—bagaimana, dalam berhubungan satu sama lain. , mereka menciptakan bentuk baru yang berani satu sama lain yang semakin menambah nilai mereka. Setiap konsep atau kebiasaan akan ditonjolkan saat diperkenalkan.

EFEKTIFITAS DITENTUKAN

7 Kebiasaan adalah kebiasaan *efektif.* Karena mereka didasarkan pada prinsip-prinsip, mereka membawa hasil manfaat jangka panjang maksimum yang mungkin. Mereka menjadi dasar karakter seseorang, menciptakan pusat pemberdayaan peta yang benar dari mana seorang individu dapat secara efektif memecahkan masalah, memaksimalkan peluang, dan terus belajar dan mengintegrasikan prinsip-prinsip lain dalam spiral pertumbuhan ke atas.

Mereka juga merupakan kebiasaan efektif karena didasarkan pada paradigma efektivitas yang selaras dengan hukum alam, prinsip yang saya sebut "Keseimbangan P/PC", yang ditentang oleh banyak orang. Prinsip ini dapat dengan mudah dipahami dengan mengingat dongeng Aesop tentang angsa dan telur emas.

Fabel ini adalah kisah tentang seorang petani miskin yang suatu hari menemukan di sarang angsa peliharaannya telur emas berkilauan. Pada awalnya, dia pikir itu pasti semacam trik. Tetapi ketika dia mulai membuang telur itu, dia berpikir dua kali dan menganggapnya sebagai gantinya.

Telur adalah emas murni! Petani itu tidak bisa mempercayai nasib baiknya. Dia menjadi semakin tidak percaya pada hari berikutnya ketika pengalaman itu terulang. Hari demi hari, dia terbangun untuk bergegas ke sarang dan menemukan telur emas lainnya. Dia menjadi sangat kaya; semuanya tampak terlalu bagus untuk menjadi kenyataan.

Tetapi dengan kekayaannya yang meningkat, muncul keserakahan dan ketidaksabaran. Tidak dapat menunggu hari demi hari untuk telur emas, petani memutuskan dia akan membunuh angsa dan mendapatkan semuanya sekaligus. Tetapi ketika dia membuka angsa itu, dia menemukannya kosong. Tidak ada telur emas—dan sekarang tidak ada cara untuk mendapatkannya lagi. Petani telah menghancurkan angsa yang menghasilkan mereka.

Saya menyarankan bahwa di dalam fabel ini terdapat hukum alam, sebuah prinsip—definisi dasar dari efektivitas. Kebanyakan orang melihat efektivitas dari paradigma telur emas: semakin banyak yang Anda hasilkan, semakin banyak yang Anda lakukan, semakin efektif Anda.

Tetapi seperti yang diperlihatkan oleh cerita, efektivitas yang sebenarnya adalah fungsi dari dua hal: apa yang dihasilkan (telur emas) dan aset atau kapasitas produksi (angsa).

Jika Anda mengadopsi pola hidup yang berfokus pada telur emas dan mengabaikan angsa, Anda akan segera kehilangan aset yang menghasilkan telur emas. Di sisi lain, jika Anda hanya merawat angsa tanpa tujuan ke arah telur emas, Anda tidak akan segera memiliki sarana untuk memberi makan diri sendiri atau angsa.

Efektivitas terletak pada keseimbangan—yang saya sebut sebagai Saldo P/PC. *P* singkatan *produksi* hasil yang diinginkan, telur emas. *PC* adalah singkatan dari *production ability,* kemampuan atau aset yang menghasilkan telur emas.

TIGA JENIS ASET

Pada dasarnya, ada tiga jenis aset: fisik, finansial, dan manusia. mari kita melihat satu per satu secara bergantian.

Beberapa tahun yang lalu, saya membeli *aset fisik*— mesin pemotong rumput bertenaga. Saya menggunakannya berulang kali tanpa melakukan apa pun untuk mempertahankannya. Mesin pemotong rumput bekerja dengan baik selama dua musim, tetapi kemudian mulai rusak. Ketika saya mencoba menghidupkannya kembali dengan servis dan mengasah, saya menemukan mesin telah kehilangan lebih dari setengah kapasitas daya aslinya. Itu pada dasarnya tidak berharga.

Seandainya saya berinvestasi di PC—dalam melestarikan dan memelihara aset—saya akan tetap menikmati P-nya—halaman rumput yang telah dipangkas. Karena itu, saya harus menghabiskan lebih banyak waktu dan uang untuk mengganti mesin pemotong rumput daripada yang pernah saya habiskan jika saya memeliharanya. Itu tidak efektif.

Dalam pencarian kita untuk pengembalian jangka pendek, atau hasil, kita sering merusak aset fisik yang berharga—mobil, komputer, mesin cuci atau pengering, bahkan tubuh atau lingkungan kita. Menjaga keseimbangan P dan PC membuat perbedaan besar dalam penggunaan aset fisik secara efektif.

Ini juga sangat berdampak pada penggunaan aset *keuangan secara* efektif. **Seberapa sering orang mengacaukan prinsipal dengan bunga? Pernahkah Anda menyerbu kepala sekolah untuk meningkatkan taraf hidup Anda, untuk mendapatkan lebih banyak telur emas? semakin menurun**

prinsipal memiliki kekuatan yang menurun untuk menghasilkan bunga atau pendapatan. Dan modal yang semakin menipis menjadi semakin kecil hingga tidak lagi mencukupi kebutuhan pokok sekalipun.

Aset keuangan kita yang paling penting adalah kemampuan kita sendiri untuk menghasilkan. Jika kami tidak terus berinvestasi dalam meningkatkan PC kami sendiri, kami sangat membatasi pilihan kami. Kami terkunci dalam situasi kami saat ini, ketakutan terhadap perusahaan kami atau pendapat bos kami tentang kami, bergantung secara ekonomi dan defensif. Sekali lagi, itu bukan efektif.

Di area ***manusia ,*** **Saldo P/PC sama fundamentalnya, tetapi bahkan lebih penting, karena orang mengendalikan aset fisik dan finansial.**

Ketika dua orang dalam pernikahan lebih peduli untuk mendapatkan telur emas, manfaat, daripada menjaga hubungan yang memungkinkan mereka, mereka sering menjadi tidak peka dan tidak pengertian, mengabaikan kebaikan kecil dan sopan santun yang begitu penting untuk hubungan yang mendalam. Mereka mulai menggunakan tuas kendali untuk memanipulasi satu sama lain, untuk fokus pada kebutuhan mereka sendiri, untuk membenarkan posisi mereka sendiri dan mencari bukti untuk menunjukkan kesalahan orang lain. Cinta, kekayaan, kelembutan, dan spontanitas mulai memburuk.
Angsa semakin sakit dari hari ke hari.

Dan bagaimana dengan hubungan orang tua dengan anak? Ketika anak-anak masih kecil, mereka sangat bergantung, sangat rentan. Menjadi begitu mudah untuk mengabaikan pekerjaan PC—pelatihan, komunikasi, hubungan, mendengarkan. Sangat mudah untuk mengambil keuntungan, memanipulasi, untuk mendapatkan apa yang Anda inginkan seperti yang Anda inginkan—sekarang juga! Anda lebih besar, Anda lebih pintar, dan Anda *benar!* Jadi mengapa tidak memberi tahu mereka apa yang harus dilakukan? Jika perlu, berteriak pada mereka, mengintimidasi mereka, bersikeras pada jalan Anda.

Atau Anda bisa memanjakan mereka. Anda bisa mencari telur emas popularitas, menyenangkan mereka, memberi mereka jalan sepanjang waktu. Kemudian mereka tumbuh tanpa rasa standar atau harapan internal, tanpa komitmen pribadi untuk disiplin atau bertanggung jawab.

Either way — otoriter atau permisif — Anda memiliki mentalitas telur emas.
Anda ingin memiliki cara Anda atau Anda ingin disukai. Tapi apa yang terjadi, sementara itu, pada angsa? Apa rasa tanggung jawab, disiplin diri, keyakinan dalam kemampuan untuk membuat pilihan yang baik atau mencapai tujuan penting yang akan dimiliki seorang anak beberapa tahun ke depan? Dan bagaimana dengan hubungan Anda? Ketika dia mencapai masa remaja yang kritis itu, krisis identitas, akan—

dia tahu dari pengalamannya dengan Anda bahwa Anda akan mendengarkan tanpa menghakimi, bahwa Anda benar-benar, sangat peduli padanya sebagai pribadi, bahwa Anda dapat dipercaya, apa pun yang terjadi? Akankah hubungan itu cukup kuat bagi Anda untuk menjangkaunya, untuk berkomunikasi dengannya, untuk memengaruhinya?

Misalkan Anda ingin putri Anda memiliki kamar yang bersih—itu P, produksi, telur emas. Dan misalkan Anda ingin dia membersihkannya—itu PC, kemampuan produksi. Putri Anda adalah angsa, aset, yang menghasilkan telur emas.

Jika P dan PC seimbang, dia membersihkan kamar dengan riang, tanpa diingatkan, karena dia berkomitmen dan memiliki disiplin untuk tetap pada komitmen. Dia adalah aset berharga, angsa yang bisa menghasilkan telur emas.

Tetapi jika paradigma Anda berfokus pada produksi, membersihkan ruangan, Anda mungkin akan mengomelinya untuk melakukannya. Anda bahkan mungkin meningkatkan upaya Anda untuk mengancam atau berteriak, dan dalam keinginan Anda untuk mendapatkan telur emas, Anda merusak kesehatan dan kesejahteraan angsa.

Biarkan saya berbagi dengan Anda pengalaman PC menarik yang saya miliki dengan salah satu putri saya. Kami merencanakan kencan pribadi, yang merupakan sesuatu yang saya nikmati secara teratur dengan setiap anak saya. Kami menemukan bahwa antisipasi tanggal itu sama memuaskannya dengan realisasinya.

Jadi saya mendekati putri saya dan berkata, “Sayang, malam ini adalah malammu. Apa yang ingin kamu lakukan?"

"Oh, Ayah, tidak apa-apa," jawabnya.

"Tidak, sungguh," kataku. “Apa yang ingin kamu lakukan?”

"Yah," akhirnya dia berkata, "apa yang ingin saya lakukan, Anda tidak benar-benar ingin melakukannya."

“Sungguh, sayang,” kataku dengan sungguh-sungguh, “Aku ingin melakukannya. Tidak peduli apa, itu pilihanmu.”

"Aku ingin pergi melihat *Star Wars,"* jawabnya. “Tapi aku tahu kamu tidak suka *Star Wars.* Anda tidur melalui itu sebelumnya. Anda tidak suka film fantasi ini. Tidak apa-apa, Ayah.”

"Tidak, sayang, jika itu yang ingin kamu lakukan, aku ingin melakukannya."

“Ayah, jangan khawatir tentang itu. Kita tidak harus selalu berkencan seperti ini.” Dia berhenti dan kemudian menambahkan, “Tapi kamu tahu kenapa kamu tidak suka *Star Wars?* Itu karena kamu tidak mengerti filosofi dan pelatihan ksatria Jedi.”

"Apa?"

“Kamu tahu hal-hal yang kamu ajarkan, Ayah? Itu adalah hal yang sama yang digunakan dalam pelatihan seorang ksatria Jedi.”

"Betulkah? Ayo pergi ke *Star Wars!”*

Dan kami melakukannya. Dia duduk di sebelah saya dan memberi saya paradigma. Saya menjadi muridnya, pembelajarnya. Itu benar-benar menarik. Saya bisa mulai melihat dari paradigma baru seluruh cara filosofi dasar ksatria Jedi dalam pelatihan dimanifestasikan dalam keadaan yang berbeda.

Pengalaman itu bukanlah pengalaman P yang direncanakan; itu adalah buah kebetulan dari investasi PC. Itu mengikat dan sangat memuaskan. Tapi kami juga menikmati telur emas, karena angsa—kualitas hubungan—diberi makan secara signifikan.

PC ORGANISASI

Salah satu aspek yang sangat berharga dari setiap prinsip yang benar adalah bahwa prinsip itu valid dan dapat diterapkan dalam berbagai keadaan. Sepanjang buku ini, saya ingin berbagi dengan Anda beberapa cara di mana prinsip-prinsip ini berlaku untuk organisasi, termasuk keluarga, dan juga individu.

Ketika orang gagal untuk menghormati Saldo P/PC dalam penggunaan aset fisik dalam organisasi, mereka menurunkan efektivitas organisasi dan sering meninggalkan orang lain dengan angsa sekarat.

Misalnya, seseorang yang bertanggung jawab atas aset fisik, seperti mesin, mungkin ingin memberikan kesan yang baik pada atasannya. Mungkin perusahaan sedang dalam tahap pertumbuhan yang cepat dan promosi akan datang dengan cepat. Jadi dia berproduksi pada tingkat yang optimal—tanpa waktu henti, tanpa perawatan. Dia menjalankan mesin siang dan malam. Produksinya fenomenal, biaya turun, dan laba meroket. Dalam waktu singkat, dia dipromosikan. Telur emas!

Tapi anggaplah Anda adalah penerusnya dalam pekerjaan itu. Anda mewarisi angsa yang sangat sakit, mesin yang saat ini sudah berkarat dan mulai rusak. Anda harus banyak berinvestasi dalam waktu henti dan pemeliharaan. Biaya meroket; prot menukik. Dan siapa yang disalahkan atas hilangnya telur emas? Anda lakukan. Pendahulu Anda melikuidasi aset, tetapi sistem akuntansi hanya melaporkan unit produksi, biaya, dan laba.

Saldo P/PC sangat penting karena berlaku untuk aset manusia dari suatu organisasi—pelanggan dan karyawan.

Saya tahu sebuah restoran yang menyajikan sup krim kerang yang fantastis dan penuh sesak dengan pelanggan setiap hari saat makan siang. Kemudian bisnis itu dijual, dan pemilik baru berfokus pada telur emas—ia memutuskan untuk mengencerkan sup krimnya. Selama sekitar satu bulan, dengan biaya turun dan pendapatan konstan, keuntungan meningkat. Namun sedikit demi sedikit, pelanggan mulai menghilang. Kepercayaan hilang, dan bisnis menyusut menjadi hampir tidak ada. Pemilik baru berusaha mati-matian untuk merebutnya kembali, tetapi dia telah mengabaikan pelanggan, melanggar kepercayaan mereka, dan kehilangan aset loyalitas pelanggan. Tidak ada lagi angsa untuk menghasilkan telur emas.

Ada organisasi yang banyak berbicara tentang pelanggan dan kemudian sama sekali mengabaikan orang-orang yang berurusan dengan pelanggan—para karyawan. Prinsip PC adalah *selalu memperlakukan karyawan Anda persis seperti Anda ingin mereka memperlakukan pelanggan terbaik Anda.*

Anda dapat membeli tangan seseorang, tetapi Anda tidak dapat membeli hatinya. Hatinya adalah tempat antusiasmenya, kesetiaannya. Anda dapat membeli punggungnya, tetapi Anda tidak dapat membeli otaknya. Di situlah kreativitasnya, kecerdikannya, akalnya.

Pekerjaan PC memperlakukan karyawan sebagai sukarelawan sama seperti Anda memperlakukan pelanggan sebagai sukarelawan, karena itulah mereka. Mereka menjadi sukarelawan bagian yang terbaik—hati dan pikiran mereka.

Saya pernah berada dalam kelompok di mana seseorang bertanya, "Bagaimana Anda membentuk karyawan yang malas dan tidak kompeten?" Seorang pria menjawab, “Jatuhkan granat tangan!” Beberapa orang lain menyemangati pembicaraan manajemen macho semacam itu, pendekatan pengawasan "membentuk atau mengirim".

Tetapi orang lain dalam kelompok itu bertanya, “Siapa yang mengambil potongan-potongan itu?”

“Tidak ada potongan.”

"Yah, kenapa kamu tidak melakukan itu pada pelangganmu?" jawab pria lain. “Katakan saja, 'Dengar, jika Anda tidak tertarik untuk membeli, Anda bisa mengirimkannya dari tempat ini.'”

Dia berkata, "Anda tidak bisa melakukan itu pada pelanggan."

"Nah, kenapa kamu bisa melakukannya pada karyawan?"

"Karena mereka dalam pekerjaanmu."

"Saya mengerti. Apakah karyawan Anda mengabdi kepada Anda? Apakah mereka bekerja keras? Bagaimana omzetnya?"

"Apakah kamu sedang bercanda? Anda tidak dapat menemukan orang baik hari ini. Ada terlalu banyak pergantian, ketidakhadiran, kerja sambilan. Orang-orang tidak lagi peduli."

Fokus pada telur emas itu—sikap itu, paradigma itu—sama sekali tidak memadai untuk memanfaatkan energi yang kuat dari pikiran dan hati orang lain. Garis bawah jangka pendek itu penting, tetapi tidak semuanya penting.

Efektivitas terletak pada keseimbangan. Fokus berlebihan pada P menghasilkan kesehatan yang rusak, mesin yang usang, rekening bank yang terkuras, dan hubungan yang rusak. Terlalu banyak fokus pada PC seperti orang yang berlari tiga atau empat jam sehari, membual tentang sepuluh tahun tambahan kehidupan yang diciptakannya, tidak menyadari bahwa dia menghabiskannya untuk berlari. Atau seseorang yang pergi ke sekolah tanpa henti, tidak pernah menghasilkan, hidup dari telur emas orang lain—sindrom siswa abadi.

Untuk menjaga Keseimbangan P/PC, keseimbangan antara telur emas (produksi) dan kesehatan dan kesejahteraan angsa (kemampuan produksi) seringkali menjadi pertimbangan yang sulit. Tapi saya menyarankan itu adalah inti dari efektivitas.

Ini menyeimbangkan jangka pendek dengan jangka panjang. Ini menyeimbangkan pergi untuk kelas dan membayar harga untuk mendapatkan pendidikan. Ini menyeimbangkan keinginan untuk membersihkan kamar dan membangun hubungan di mana anak secara internal berkomitmen untuk melakukannya—dengan riang, rela, tanpa pengawasan eksternal.

Ini adalah prinsip yang dapat Anda lihat divalidasi dalam hidup Anda sendiri ketika Anda membakar lilin di kedua ujungnya untuk mendapatkan lebih banyak telur emas dan berakhir sakit atau kelelahan, tidak dapat menghasilkan apa pun; atau saat Anda mendapatkan tidur malam yang nyenyak dan bangun siap untuk berproduksi sepanjang hari.

Anda dapat melihatnya ketika Anda menekan untuk mendapatkan cara Anda sendiri dengan seseorang dan entah bagaimana merasakan kekosongan dalam hubungan; atau ketika Anda benar-benar meluangkan waktu untuk berinvestasi dalam suatu hubungan dan Anda menemukan keinginan dan kemampuan untuk bekerja sama, berkomunikasi, mengambil lompatan kuantum.

Saldo P/PC adalah inti dari efektivitas. Itu divalidasi di setiap arena kehidupan. Kita bisa bekerja dengannya atau melawannya, tapi itu ada. Ini adalah mercusuar. Definisi dan paradigma efektivitas inilah yang mendasari 7 Kebiasaan dalam buku ini.

BAGAIMANA CARA MENGGUNAKAN BUKU INI

Sebelum kita mulai mengerjakan 7 Kebiasaan Orang yang Sangat Efektif, saya ingin menyarankan dua perubahan paradigma yang akan sangat meningkatkan nilai yang akan Anda terima dari materi ini.

Pertama, saya menyarankan Anda untuk tidak "melihat" materi ini sebagai sebuah buku, dalam arti bahwa itu adalah sesuatu untuk dibaca sekali dan diletakkan di rak.

Anda dapat memilih untuk membacanya secara menyeluruh sekali untuk merasakan keseluruhannya. Tetapi materi dirancang untuk menjadi pendamping dalam proses perubahan dan pertumbuhan yang berkelanjutan. Ini diatur secara bertahap dan dengan saran untuk penerapan di akhir setiap kebiasaan sehingga Anda dapat belajar dan fokus pada kebiasaan tertentu saat Anda siap.

Saat Anda maju ke tingkat pemahaman dan implementasi yang lebih dalam, Anda dapat kembali berulang kali ke prinsip-prinsip yang terkandung dalam setiap kebiasaan dan bekerja untuk memperluas pengetahuan, keterampilan, dan keinginan Anda.

Kedua, saya menyarankan agar Anda mengubah paradigma keterlibatan Anda sendiri dalam materi ini dari peran pembelajar menjadi peran guru. Ambil dan pendekatan dari dalam ke luar, dan bacalah dengan tujuan untuk berbagi atau mendiskusikan apa yang Anda pelajari dengan orang lain dalam waktu empat puluh delapan jam setelah Anda mempelajarinya.

Jika Anda tahu, misalnya, bahwa Anda akan mengajarkan materi tentang prinsip Keseimbangan P/PC kepada orang lain dalam waktu empat puluh delapan jam, apakah itu akan membuat perbedaan dalam pengalaman membaca Anda? Cobalah sekarang saat Anda membaca bagian terakhir dalam bab ini. Bacalah seolah-olah Anda akan mengajarkannya kepada pasangan Anda, anak Anda, rekan bisnis, atau teman hari ini atau besok, selagi masih segar, dan perhatikan perbedaan dalam proses mental dan emosional Anda.

Saya menjamin bahwa jika Anda mendekati materi di setiap bab berikut dengan cara ini, Anda tidak hanya akan lebih mengingat apa yang Anda baca, tetapi perspektif Anda akan diperluas, pemahaman Anda diperdalam, dan motivasi Anda untuk menerapkan materi meningkat.

Selain itu, saat Anda secara terbuka, jujur membagikan apa yang Anda pelajari kepada orang lain, Anda mungkin terkejut menemukan bahwa label atau persepsi negatif yang mungkin dimiliki orang lain tentang Anda cenderung menghilang. Mereka yang Anda ajar akan melihat Anda sebagai orang yang berubah, berkembang, dan akan lebih cenderung membantu dan mendukung saat Anda bekerja, mungkin bersama, untuk mengintegrasikan 7 Kebiasaan ke dalam hidup Anda.

APA YANG BISA ANDA **HARAPKAN**

Dalam analisis terakhir, seperti yang diamati Marilyn Ferguson, “Tidak ada yang bisa membujuk orang lain untuk berubah. Masing-masing dari kita menjaga gerbang perubahan yang hanya bisa dibuka dari dalam. Kita tidak bisa membuka gerbang orang lain, baik dengan argumen atau dengan daya tarik emosional.”

Jika Anda memutuskan untuk membuka "gerbang perubahan" Anda untuk benar-benar memahami dan menjalankan prinsip-prinsip yang terkandung dalam 7 Kebiasaan, saya merasa nyaman untuk meyakinkan Anda bahwa beberapa hal positif akan terjadi.

Pertama, pertumbuhan Anda akan menjadi *evolusioner,* tetapi efek bersihnya akan *revolusioner.* Tidakkah Anda setuju bahwa prinsip Keseimbangan P/PC saja, jika dijalankan sepenuhnya, akan mengubah sebagian besar individu dan organisasi?

Efek bersih dari pembukaan “gerbang perubahan” pada tiga kebiasaan pertama—kebiasaan Kemenangan Pribadi—akan meningkatkan kepercayaan diri secara signifikan. Anda akan mengenal diri Anda dengan cara yang lebih dalam dan lebih bermakna—sifat Anda, nilai-nilai terdalam Anda, dan kapasitas kontribusi unik Anda. Saat Anda menjalankan nilai-nilai Anda, rasa identitas, integritas, kontrol, dan pengarahan batin Anda akan menanamkan Anda dengan kegembiraan dan kedamaian. Anda akan menyangkal diri Anda dari dalam, bukan dengan pendapat orang atau dengan membandingkan dengan orang lain. "Salah" dan "benar" tidak ada hubungannya dengan ketahuan.

Ironisnya, Anda akan menemukan bahwa ketika Anda kurang peduli tentang apa yang orang lain pikirkan tentang Anda, Anda akan lebih peduli tentang apa yang orang lain pikirkan tentang diri mereka sendiri dan dunia mereka, termasuk hubungan mereka dengan Anda. Anda tidak akan lagi membangun kehidupan emosional Anda di atas kelemahan orang lain. Selain itu, Anda akan merasa lebih mudah dan lebih diinginkan untuk berubah karena ada sesuatu—beberapa inti di lubuk hati—yang pada dasarnya tidak berubah.

Saat Anda membuka diri pada tiga kebiasaan berikutnya—kebiasaan Kemenangan Publik—Anda akan menemukan dan melepaskan keinginan dan sumber daya untuk menyembuhkan dan membangun kembali hubungan penting yang telah memburuk, atau bahkan rusak. Hubungan yang baik akan meningkat—menjadi lebih dalam, lebih solid, lebih kreatif, dan lebih menantang.

Kebiasaan ketujuh, jika diinternalisasikan secara mendalam, akan memperbaharui enam kebiasaan pertama dan akan membuat Anda benar-benar mandiri dan mampu saling ketergantungan yang efektif. Melalui itu, Anda dapat mengisi baterai Anda sendiri.

Apapun situasi Anda saat ini, saya meyakinkan Anda bahwa Anda bukanlah kebiasaan Anda. Anda dapat mengganti pola lama dari perilaku merugikan diri sendiri dengan pola baru, kebiasaan baru tentang efektivitas, kebahagiaan, dan hubungan berbasis kepercayaan.

Dengan kepedulian yang tulus, saya mendorong Anda untuk membuka gerbang perubahan dan pertumbuhan saat Anda mempelajari kebiasaan-kebiasaan ini. Bersabarlah dengan dirimu sendiri. Pertumbuhan diri itu lembut; itu tanah suci. Tidak ada investasi yang lebih besar.

Ini jelas bukan x cepat. Tapi saya yakinkan Anda, Anda akan merasakan manfaat dan melihat pembayaran langsung yang akan menggembirakan. Dalam kata-kata Thomas Paine, "Apa yang kita peroleh terlalu mudah, kita hargai terlalu enteng. Hanya rasa sayang yang memberi segala sesuatu nilainya. Surga tahu bagaimana memberi harga yang pantas untuk barang-barangnya."

WAWASAN BARU TENTANG **PARADIGMA DAN PRINSIP**

OLEH SEAN COVEY

Ketika putra saya Nathan masih muda, dia berjuang dengan kecemasan sosial. Akibatnya, ia melewatkan banyak sekolah selama tahun-tahun awal sekolah dasar. Saya ingat mencoba mengeluarkannya dari mobil suatu pagi ketika dia masih kelas satu sekolah dasar. Saya harus mencongkel ngersnya satu per satu o car seat dan menyerahkannya kepada kepala sekolah. Kepala sekolah, yang keluar dari sekolah untuk menemuiku di tempat parkir, melemparkan Nathan ke atas bahunya dan membawanya ke sekolah sementara Nathan sedang mendorongnya di belakang. Aku masuk ke mobilku dan menangis.

Di kelas dua, saya membujuk Nathan untuk bermain bisbol. Ketika kami tiba di latihan pertama dan dia melihat pemain lain dan pelatih, dia menjadi sangat ketakutan sehingga dia jatuh ke tanah dan "berpura-pura mati," terinspirasi oleh buku-buku yang kami baca tentang selamat dari serangan beruang. Saya mencoba membawanya ke rumput, tetapi dia tidak mau bergerak. Pelatih mencoba membujuknya, tetapi dia tidak bersuara. Dia "berpura-pura mati" seluruh latihan.

Di lain waktu, saat menghadiri pertandingan sepak bola, Nathan menjadi keras dan terus menendang kursi di depannya. Saya perhatikan orang-orang menatap. Dalam keputusasaan, saya meremas lengan Nathan dan berkata dengan tajam, "Hentikan saja!"

Pada saat itu, saya merasa malu dengan reaksi saya. Saya malu dengan kemarahan dan nada suara saya, dan karena saya menghakimi anak kecil yang polos ini dengan kasar. Seolah-olah hati nurani saya berkata kepada saya, “Beraninya kamu menilai Nathan seperti itu.
Apakah Anda tahu siapa dia? Ini adalah anak yang luar biasa dengan potensi tak terbatas. Anda tidak berhak memperlakukannya atau menganggapnya tidak setuju. Tunggu saja dan lihat siapa dia nantinya.” Pencerahan ini begitu tak terduga dan begitu mendalam sehingga memengaruhi saya selama beberapa hari berikutnya.

Kemudian, saya memberi tahu istri saya tentang pengalaman itu dan bagaimana saya mengalami Pergeseran Paradigma yang lengkap terhadap Nathan. Ada anak laki-laki istimewa di bawah semua kecemasan itu. Kami hanya perlu bersabar dengannya, percaya padanya, dan membiarkannya berkembang dengan kecepatannya sendiri.

Perlahan, Nathan mulai berubah. Sebuah terobosan besar datang di kelas empat ketika dia diminta untuk berbicara di acara sekolah tentang Kebiasaan 5. Dia pulang dan berkata, “Tolong telepon sekolah dan beri tahu mereka bahwa saya tidak berbicara. Saya tahu mereka hanya bertanya kepada saya karena Anda adalah pria 7 Kebiasaan. ” Untuk sesaat, saya berpikir bahwa mungkin saya harus menelepon sekolah karena dia mungkin berpura-pura mati ketika dia bangun untuk berbicara. Tetapi kemudian saya menilai kembali dan berpikir, “Tidak. Nathan bisa melakukan ini.”

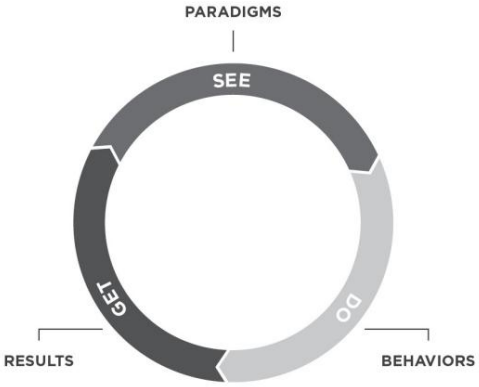
Beberapa minggu kemudian, Nathan berdiri di depan dua ratus orang dan memberikan pidato hebat yang dia tulis sendiri. Dia hampir pingsan selama pidato tetapi memiliki keberanian untuk menariknya o. Keyakinannya tumbuh pesat hari itu, dan dia mulai mencari kesempatan berbicara lainnya. Percaya atau tidak, saat Nathan masuk SMA, dia adalah salah satu anak yang paling ramah, banyak bicara, dan percaya diri yang pernah Anda temui. Kelemahan Nathan menjadi kekuatannya, dan karena dia melewati begitu banyak tantangan sebagai seorang anak, dia sekarang keluar dari jalannya dengan cinta dan kasih sayang untuk membantu orang lain yang sedang berjuang. Begitu istri saya dan saya "melihat" potensi Nathan, kami memperlakukannya secara berbeda, dan itu membuat semua perbedaan. Itulah kekuatan Pergeseran Paradigma.

LIHAT-DO-GET

Ayah saya sering berkata, “Kamu tidak mengerti. Tidak ada yang mendapatkannya. Paradigma adalah segalanya. Kami tidak cukup membicarakan mereka. Jika Anda ingin melakukan perbaikan kecil, ubahlah perilaku Anda. Tetapi jika Anda ingin melakukan perbaikan kuantum, ubahlah paradigma Anda.”

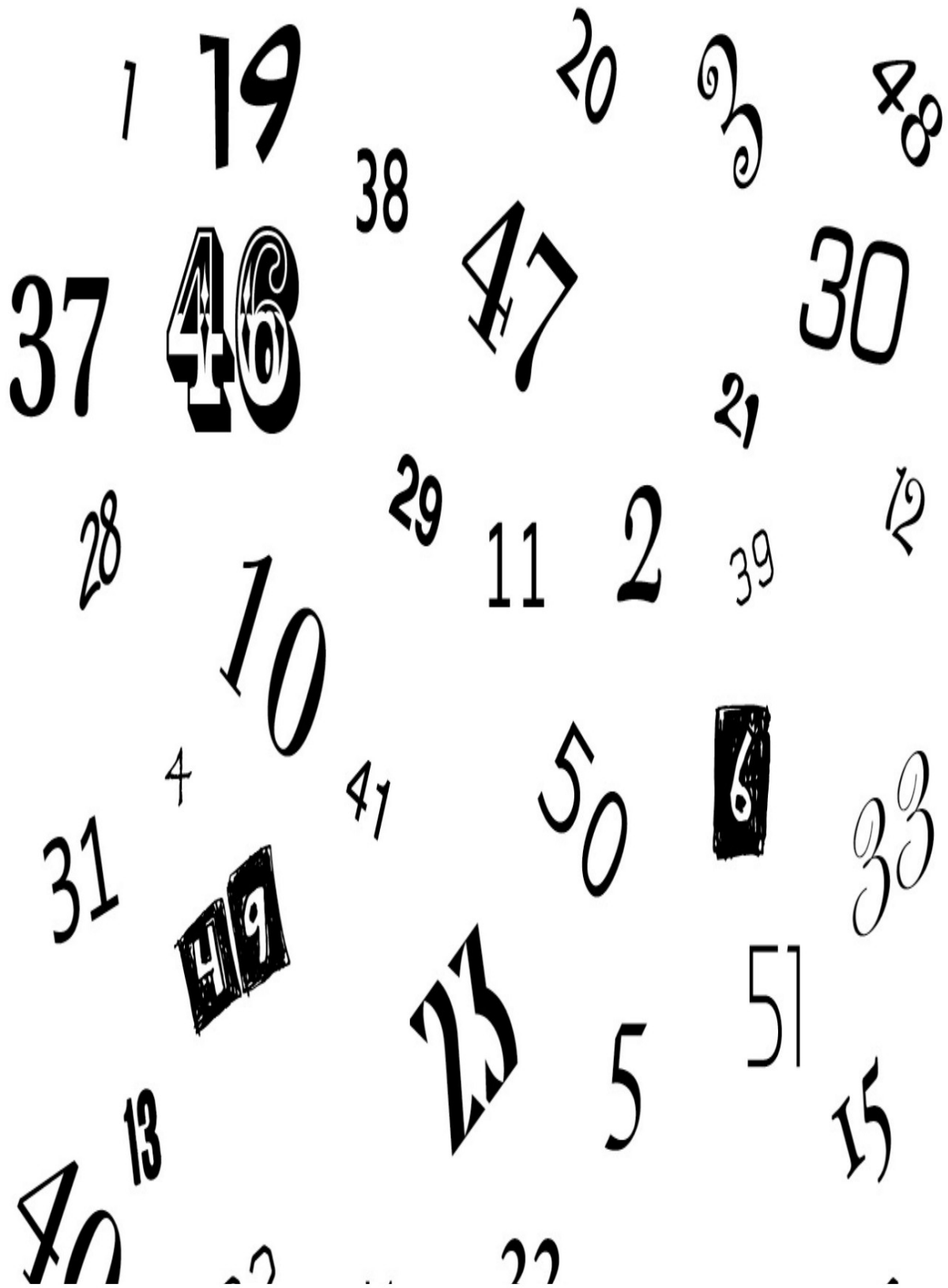
Di FranklinCovey, setelah melatih jutaan orang di ribuan organisasi, kami belajar betapa benarnya hal ini. Kami sering menggunakan diagram di bawah ini, yang menggambarkan bahwa apa yang Anda *lihat* menentukan apa yang Anda *lakukan,* dan apa yang Anda *lakukan* menentukan apa yang Anda *dapatkan.* Kami telah menemukan bahwa ketika orang, tim, dan organisasi semata-mata mengerjakan pekerjaan —perilaku— mereka tidak pernah mendapatkan hasil yang mereka cari. Untuk mendapatkan hasil yang bagus, pertama-tama Anda harus bekerja pada see—paradigma.

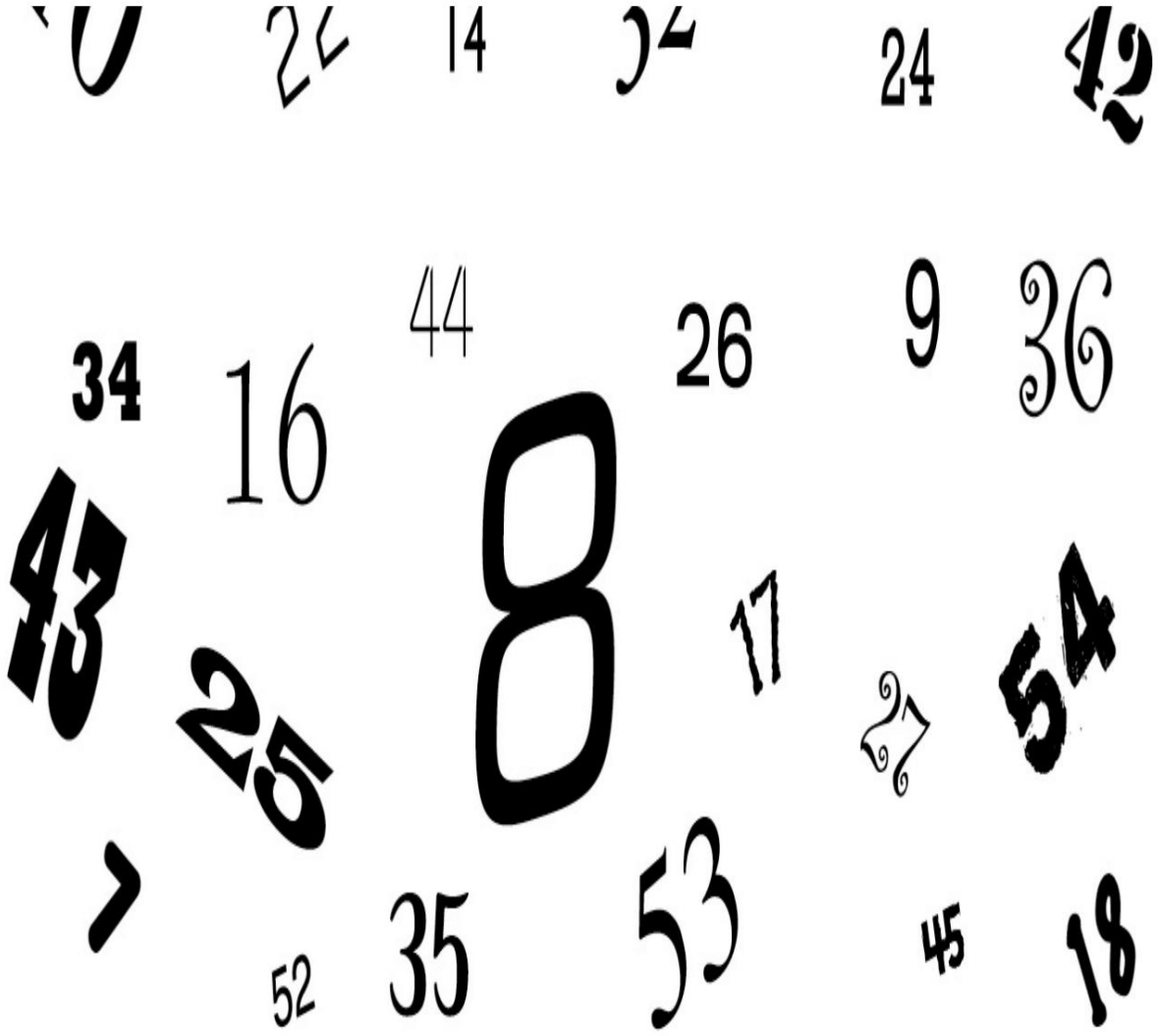
Perilaku baru tidak akan melekat kecuali Anda melihatnya secara berbeda.



Ayah saya merasakan prinsip yang sama kuatnya dengan paradigma, dan berjanji kepada kami bahwa jika kami hidup dengan prinsip, kami akan selalu makmur dalam jangka panjang. Masing-masing dari 7 Kebiasaan didasarkan pada beberapa prinsip dan paradigma utama, yang akan saya soroti setelah setiap kebiasaan. Tetapi sebelum saya melangkah lebih jauh, saya ingin Anda memiliki pengalaman.

Di halaman berikutnya adalah bagan dengan angka dari 1 hingga 54. Tantangan Anda adalah menemukan setiap nomor pada bagan secara berurutan, mulai dari 1, lalu 2, lalu 3, dan seterusnya, hingga 54. Ambil enam puluh detik dan lihat berapa banyak angka yang dapat Anda temukan. Tidak ada angka atau trik yang hilang. Sesuai target Anda, bersiaplah, pergi.



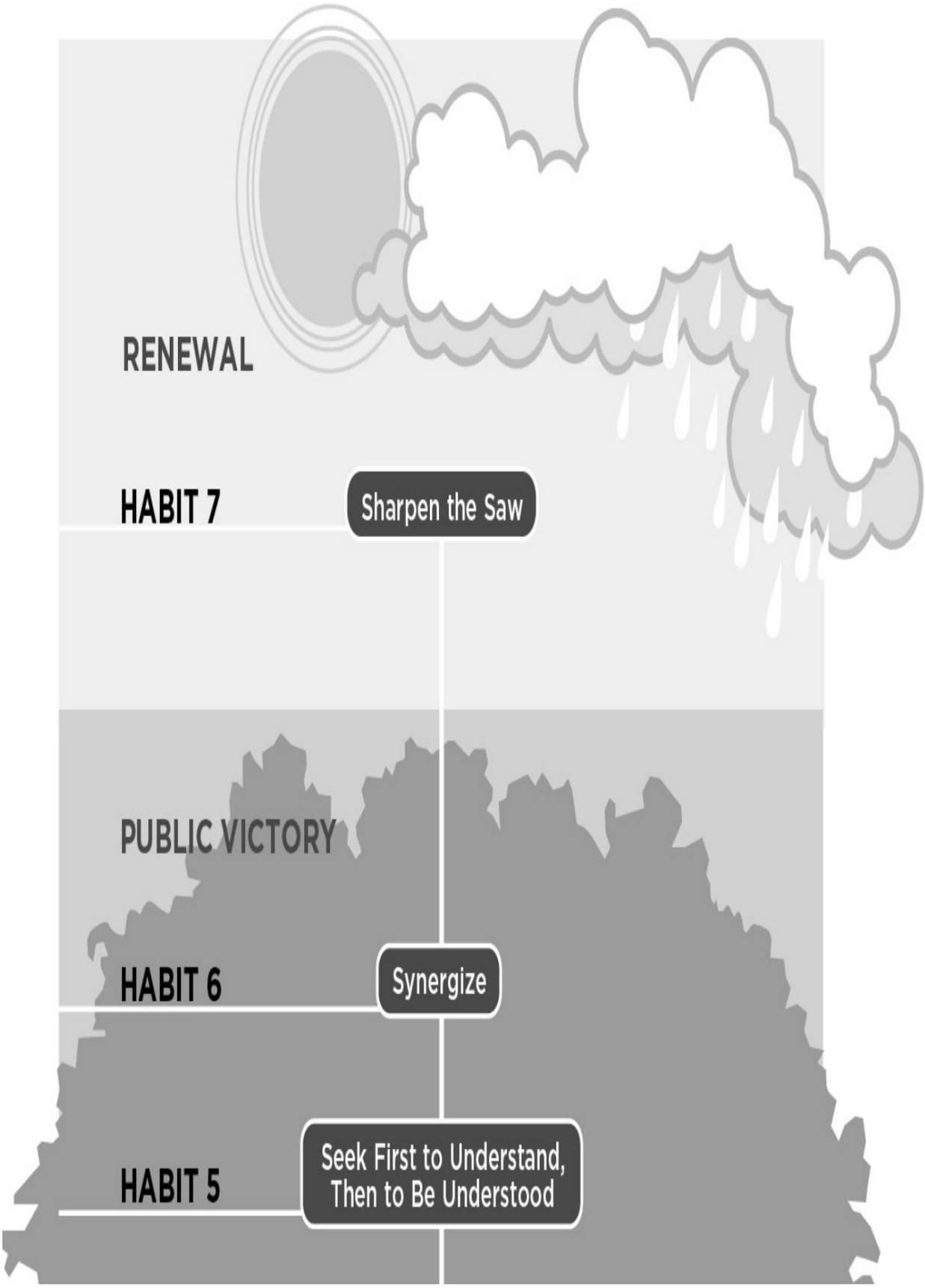


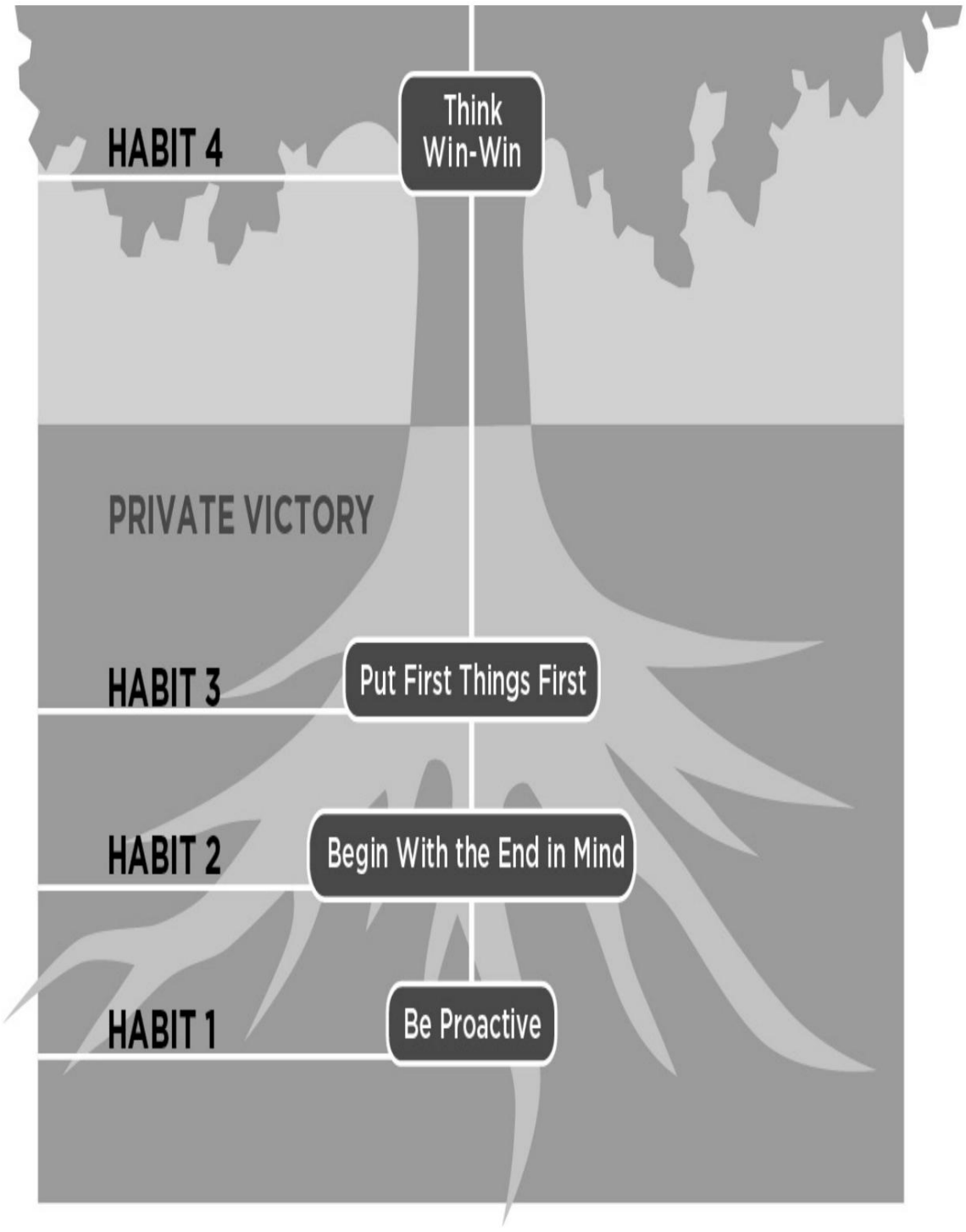
Seberapa jauh Anda mendapatkan? Kebanyakan orang mendapatkan suatu tempat di usia 20-an. (Ketika saya melakukan permainan ini dengan anak-anak, sering kali akan ada beberapa yang berhasil sampai ke 54, yang menggambarkan bagaimana kita orang dewasa sering, secara tidak sengaja, "mengurangi kejeniusan" anak-anak kita.)

Sekarang saya ingin Anda mencobanya lagi, tetapi kali ini, saya akan memberi Anda metode pengorganisasian untuk membantu Anda menemukan nomornya. Buka halaman 70 dan semuanya akan dijelaskan di sana.

Selamat datang kembali. Jadi seberapa jauh Anda mendapatkan kali ini? Hampir semua orang akan sampai ke 54. Apa perbedaannya? Perbedaannya adalah Anda memiliki metode, semacam model pengorganisasian, yang membantu Anda menavigasi. Meskipun ini adalah permainan kecil yang sederhana, implikasinya sangat dalam. Hidup kita sangat mirip

angka pada sebuah halaman. Mereka sulit dinavigasi. Ada begitu banyak pilihan dan tantangan. Sangat mudah tersesat atau kurang efektif.


RENEWAL
HABIT 7
Sharpen the Saw
PUBLIC VICTORY
HABIT 6
Synergize
HABIT 5
Seek First to Understand,
Then to Be Understood



Di sinilah 7 Kebiasaan masuk. Mereka menyediakan model pengorganisasian atau cara berpikir yang dapat membantu Anda mencapai tujuan dan memecahkan masalah Anda dengan lebih baik dan lebih cepat. Ini adalah perbedaan antara mencapai 20 dan mencapai 54.
Setelah Anda memilikinya

model ini di kepala Anda, Anda tidak akan pernah sama. Ini memberikan pola untuk menciptakan kehidupan yang bermakna dan berkontribusi.

Pelajari diagram di halaman ini. Ini berbeda dari Kesinambungan Kematangan yang digunakan di seluruh buku ini. Saya suka diagram pohon ini karena menunjukkan bahwa kebiasaan Kemenangan Pribadi ada di tanah, menandakan bahwa itu pribadi dan tidak ada yang melihatnya. Kebiasaan Kemenangan Publik ada di atas tanah, dipajang untuk dilihat semua orang. Kebiasaan 7, kebiasaan pembaruan, dekat matahari dan hujan, yang mewakili kebutuhan kita akan makanan terus-menerus.

Dengan 7 Kebiasaan, urutan itu penting. Lebih dari 30 tahun yang lalu ketika ayah saya sedang menyelesaikan penulisan awal buku ini, dia memberi tahu stafnya (dengan cemas mereka) bahwa dia harus memulai dari awal. Dia menyadari bahwa dia telah mengecilkan pentingnya urutan kebiasaan dan perlu menulis ulang buku dari paradigma itu.

7 Kebiasaan adalah Pendekatan Inside-Out, Anda tahu. Kita harus memenangkan Kemenangan Pribadi (Kebiasaan 1, 2, dan 3) sebelum kita dapat memenangkan Kemenangan Publik (Kebiasaan 4, 5, dan 6). Jika, misalnya, Anda memiliki hubungan yang buruk dengan atasan Anda, alih-alih mencoba Berpikir Menang-Menang dengannya, Anda harus terlebih dahulu memeriksa diri sendiri dan mengidentifikasi apa yang mungkin Anda lakukan salah. Mungkin Anda memiliki motif buruk atau agenda tersembunyi. Setiap kali saya memiliki masalah hubungan, pengalaman saya adalah bahwa empat dari lima waktu, itu saya, bukan mereka, dan kunci untuk mengatasi masalah adalah membuat diri saya benar terlebih dahulu. Ini luar dalam. Kemenangan Pribadi selalu mendahului Kemenangan Publik.

Selain mengetahui pentingnya urutan, cara hebat lainnya untuk belajar tentang kebiasaan adalah memahami apa yang *bukan,* atau apa yang saya sebut:

7 KEBIASAAN ORANG YANG SANGAT TIDAK EFEKTIF

Kebiasaan 1: Bereaksi

Salahkan semua masalah Anda pada bos Anda yang buruk, orang tua Anda, gen Anda, pasangan Anda, pasangan Anda, mantan Anda, ekonomi, pemerintah, atau yang lainnya.
Jadilah korban. Jangan bertanggung jawab atas hidup Anda. Jika Anda lapar, makanlah. Jika Anda marah, berteriak. Jika seseorang mengatakan sesuatu yang kasar kepada Anda, balaslah dengan kasar. Reaksi.

Kebiasaan 2: Mulailah dengan Squat dalam Pikiran

Jangan merencanakan ke depan. Jangan menetapkan tujuan. Dan jangan khawatir tentang konsekuensi dari tindakan Anda. Pergi dengan arus. Hiduplah untuk saat ini dan berpestalah, kawan, karena besok kamu mungkin mati.

Kebiasaan 3: Mendahulukan Hal Terakhir

Menunda. Lakukan hal-hal yang mendesak terlebih dahulu, seperti menjawab setiap dering, bling, dan bip yang menghampiri Anda. Anda akan sampai ke stu penting nanti. Jangan khawatir tentang memperkuat hubungan Anda; mereka akan selalu ada. Dan mengapa berolahraga?
Anda masih memiliki kesehatan Anda. Pastikan Anda menghabiskan waktu yang cukup setiap hari untuk menonton YouTube.

Kebiasaan 4: Berpikir Menang-Kalah

Lihat hidup sebagai kompetisi yang kejam. Semua orang keluar untuk mendapatkan Anda, jadi sebaiknya Anda mendapatkan mereka terlebih dahulu. Jangan biarkan orang lain berhasil, karena ingat, jika mereka menang, Anda kalah. Namun, jika sepertinya Anda akan kalah, pastikan Anda menyeret pengisap itu bersama Anda.

Kebiasaan 5: Berusaha Dulu Untuk Berbicara, Kemudian Berpura-pura

Mendengar Anda dilahirkan dengan mulut, jadi gunakanlah. Banyak bicara. Pastikan semua orang memahami pandangan Anda terlebih dahulu; kemudian, jika Anda harus, berpura-pura mendengarkan dengan mengatakan "uh huh" sambil melamun tentang apa yang Anda inginkan untuk makan siang. Atau jika Anda benar-benar menginginkan pendapat mereka, berikan kepada mereka.

Kebiasaan 6: Jadilah Pulau

Jujur saja, orang lain aneh karena mereka berbeda dari Anda, jadi mengapa mencoba bergaul dengan mereka? Kerja tim dinilai berlebihan. Kerja sama memperlambat segalanya, jadi bungkuslah. Karena Anda selalu memiliki ide-ide terbaik, lebih baik Anda melakukan sesuatu sendiri. Jadilah pulau khusus Anda sendiri.

Kebiasaan 7: Membakar Diri Sendiri

Menjadi terlalu sibuk mengemudi untuk mengambil waktu untuk mendapatkan bensin. Terlalu sibuk hidup untuk meluangkan waktu untuk mengisi ulang dan memperbarui. Jangan belajar hal baru. Hindari olahraga seperti wabah. Dan demi Tuhan, jauhi buku-buku bagus, alam, seni, musik, atau apa pun yang dapat menginspirasi Anda. Bakar, sayang, bakar.

Jelas, ini bukan kebiasaan yang kita kejar. Tapi terlalu sering, kita mempraktekkannya karena mereka mewakili jalan yang paling tidak tahan (termasuk saya).

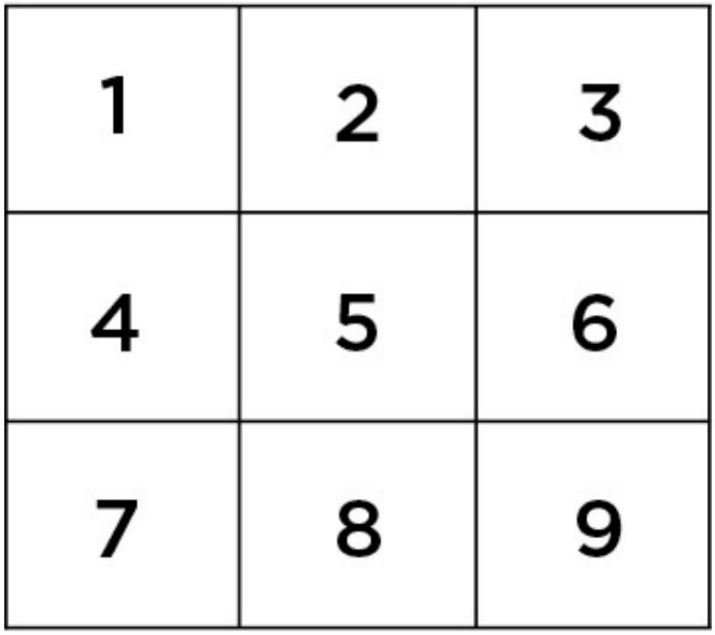
Singkatnya, saya berharap 7 Kebiasaan memberi Anda kerangka kerja yang tak terlupakan untuk membantu Anda menavigasi dan menjadi orang yang lebih efektif di rumah dan di tempat kerja. Saya harap Anda akan ingat bahwa Kemenangan Pribadi mendahului Kemenangan Publik. Dan saya harap Anda akan menantang dan meningkatkan beberapa paradigma Anda.

Ayah saya sering ditanya, “Kebiasaan apa yang paling penting?” Menurut saudara-saudara saya dan saya, dia pada suatu waktu mengatakan bahwa setiap kebiasaan adalah yang paling penting. "Kebiasaan 2," katanya dengan tegas, "adalah kebiasaan yang paling penting, karena jika Anda tidak memiliki visi untuk hidup Anda, Anda tidak memiliki apa-apa." Atau “Kebiasaan 6 adalah kebiasaan utama, karena ketika Anda mempraktikkan semua kebiasaan lainnya, Anda mencapai sinergi.” Atau "Kebiasaan yang paling penting sejauh ini adalah Kebiasaan 1, karena sampai Anda memutuskan bahwa Anda yang bertanggung jawab, Anda tidak dapat mempraktikkan kebiasaan lainnya." Kami anak-anak selalu mendapat tendangan keluar dari ini.

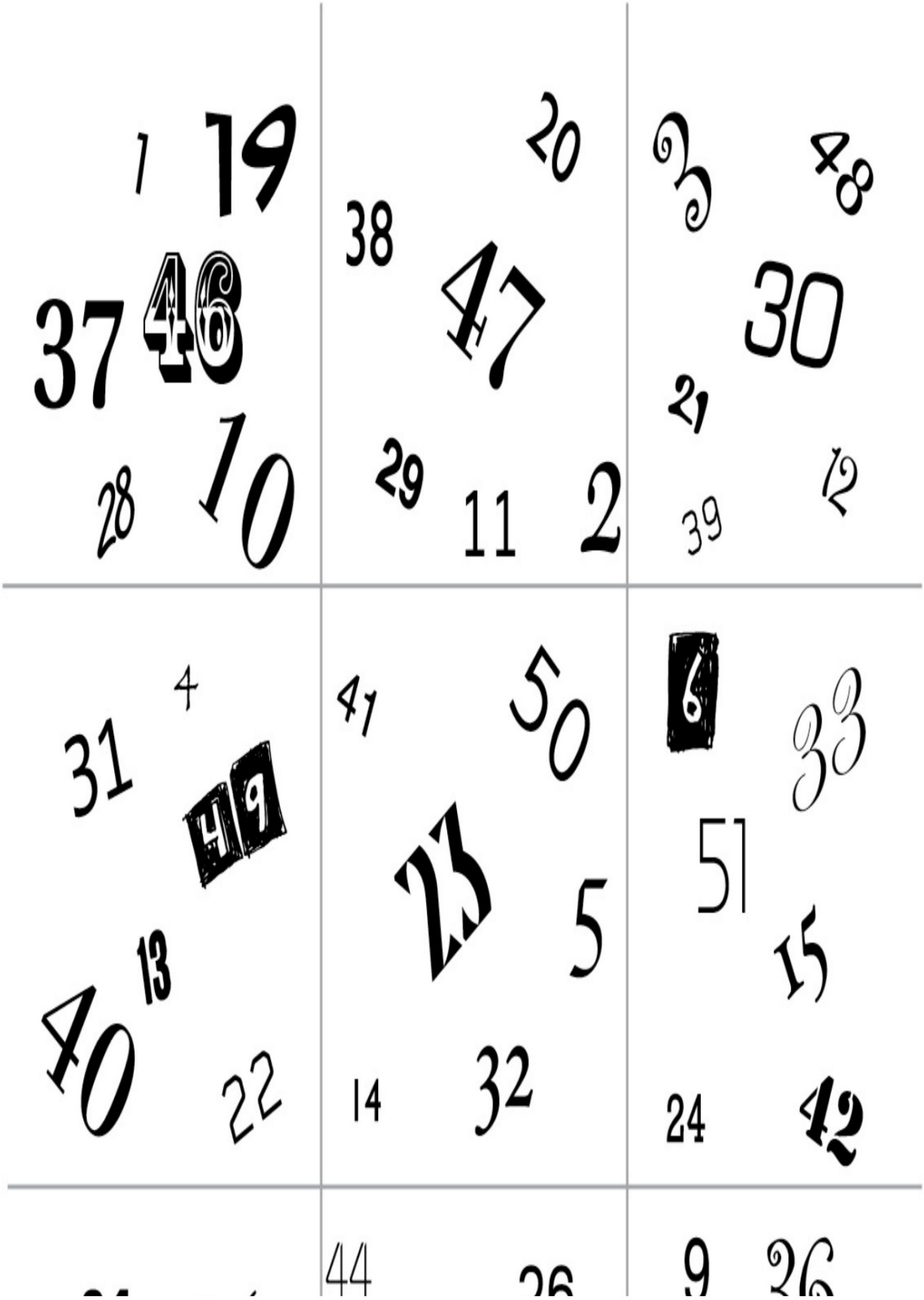
Dari sudut pandang saya, saya akan mengatakan bahwa kebiasaan yang paling penting adalah kebiasaan Anda memiliki waktu yang paling sulit untuk hidup.

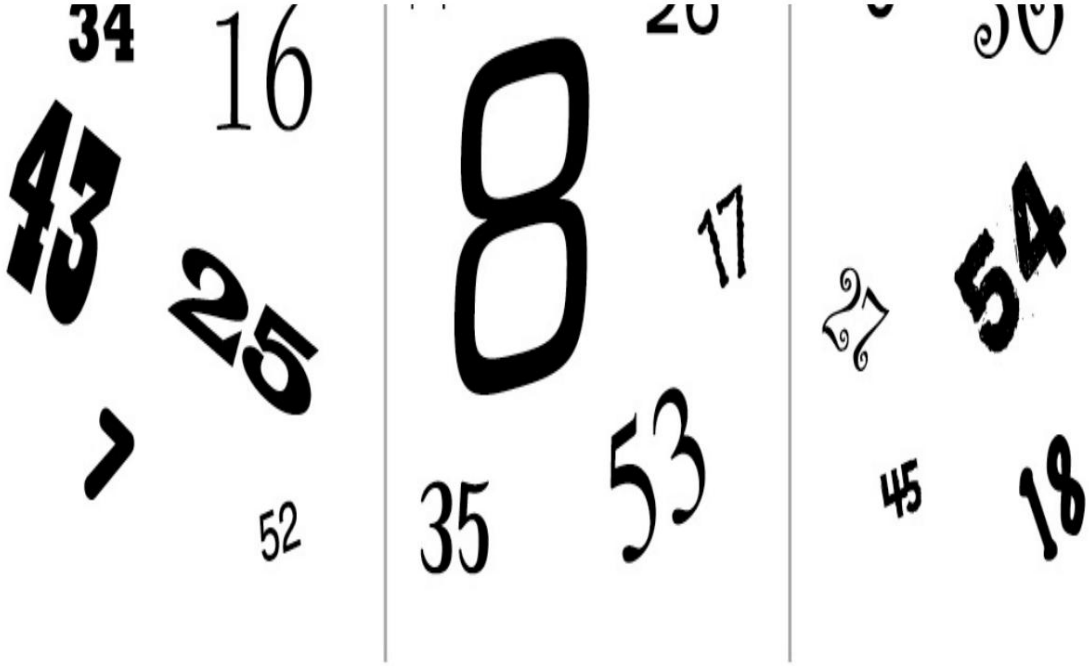
Semoga beruntung!

Pada halaman ini adalah bagan yang sama yang Anda lakukan sebelumnya: namun, kali ini saya telah membagi kotak menjadi sembilan kotak yang sama. Untuk menemukan angkanya, ikuti saja pola di bawah ini. Dengan kata lain, angka pertama ada di kotak 1, nomor berikutnya ada di kotak 2, nomor berikutnya ada di kotak 3, nomor berikutnya ada di kotak 4, dan seterusnya hingga kotak 9. Kemudian masuk lagi ke kotak 1 dan ulangi pola yang sama.



Atur ulang waktu Anda selama 60 detik dan lihat seberapa jauh Anda mendapatkan waktu ini. Kapan selesai, kembali ke halaman 65. Apakah Anda siap? Sesuai target Anda, bersiaplah, pergi.

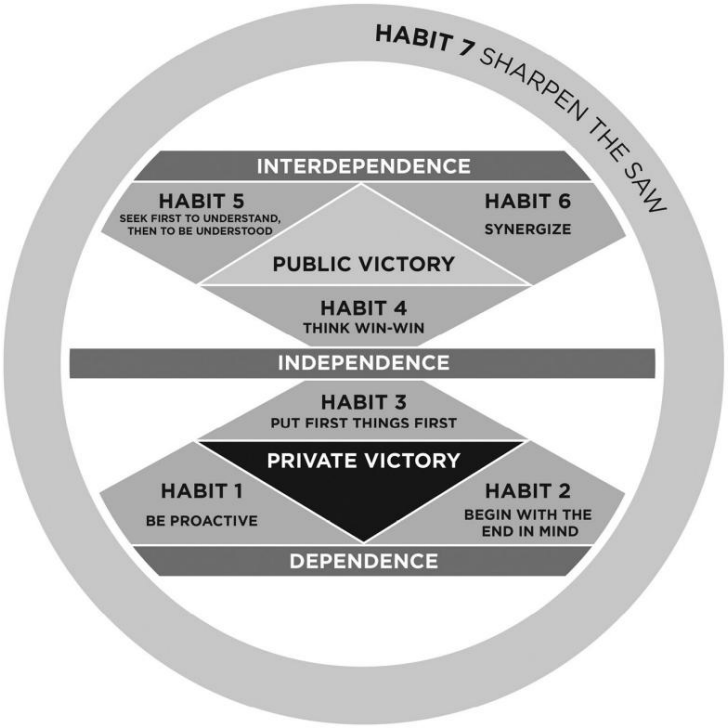

1
19
37
46
28
10
38
20
47
29
11
2
3
48
30
21
39
12
31
4
49
40
13
22
41
50
13
5
14
32
6
33
51
15
24
42
44
26
9
36



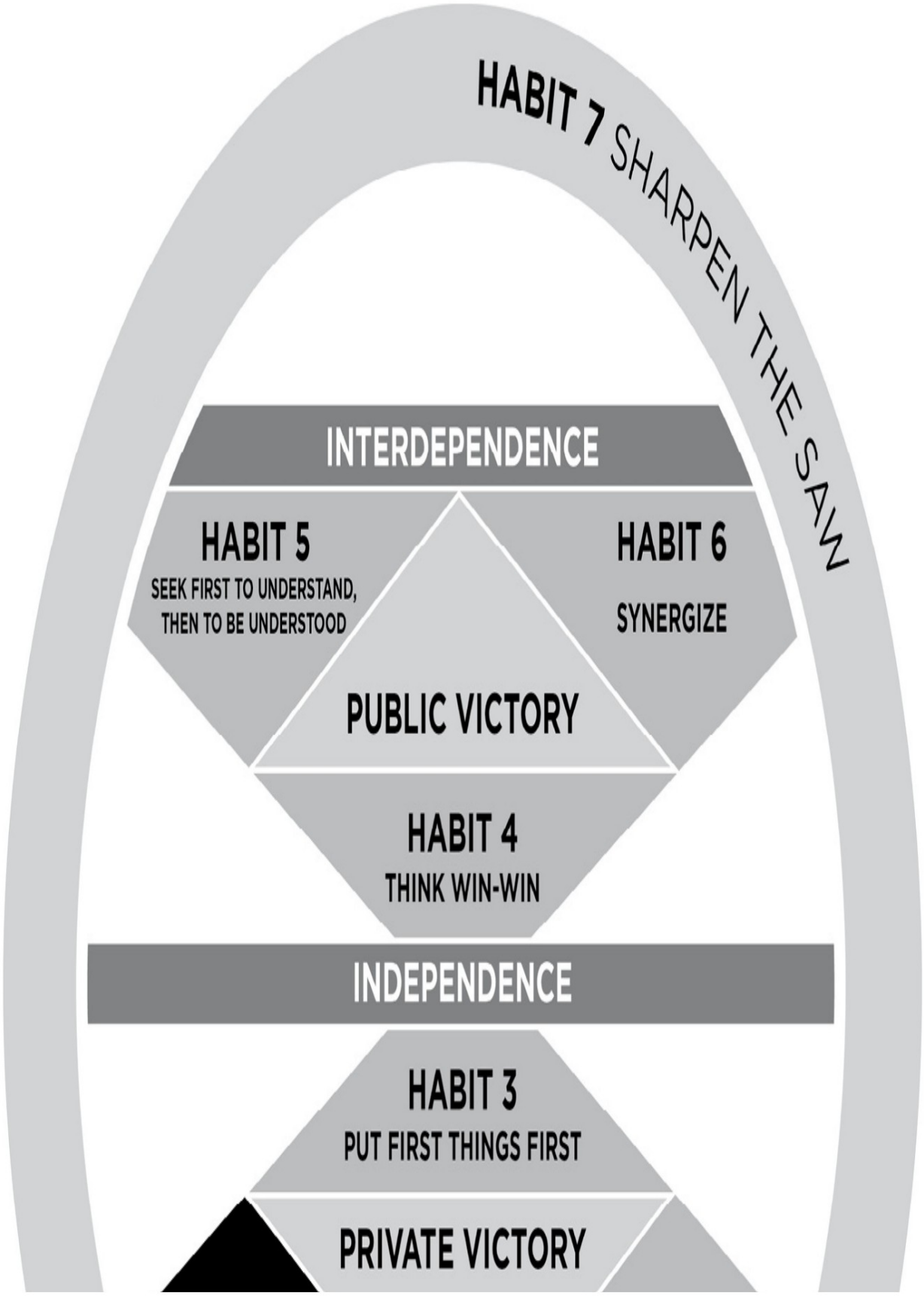
Untuk melihat seberapa efektif **Anda ,** **Kebiasaan 7 adalah kebiasaan pembaruan—pembaruan yang teratur dan seimbang dari empat dimensi dasar kehidupan. Itu melingkari dan mewujudkan semua kebiasaan lainnya. Ini adalah kebiasaan perbaikan terus-menerus yang menciptakan spiral pertumbuhan ke atas yang mengangkat Anda ke tingkat pemahaman baru dan menjalani setiap kebiasaan saat Anda mendekatinya di bidang yang semakin tinggi.**

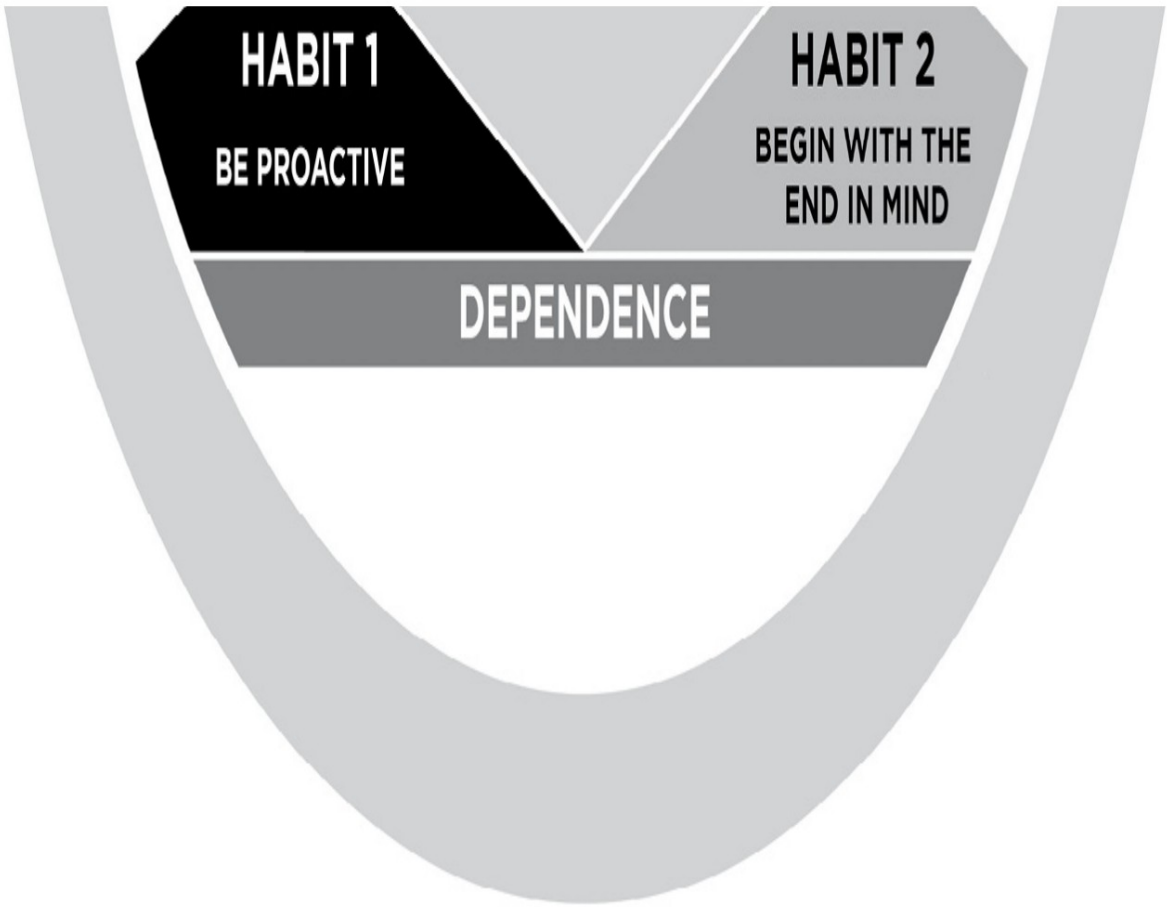
Bagian kedua

KEMENANGAN SWASTA



KEBIASAAN 1: MENJADI PROAKTIF


HABIT 7 SHARPEN THE SAW
INTERDEPENDENCE
HABIT 5
SEEK FIRST TO UNDERSTAND, THEN TO BE UNDERSTOOD
HABIT 6
SYNERGIZE
PUBLIC VICTORY
HABIT 4
THINK WIN-WIN
INDEPENDENCE
HABIT 3
PUT FIRST THINGS FIRST
PRIVATE VICTORY


HABIT 1
BE PROACTIVE
HABIT 2
BEGIN WITH THE END IN MIND
DEPENDENCE

PRINSIP-PRINSIP VISI PRIBADI

Saya tahu tidak ada fakta yang lebih membesarkan hati selain kemampuan manusia yang tidak perlu dipertanyakan lagi untuk meningkatkan hidupnya dengan upaya sadar.

HENRY DAVID THOREAU

SEMENTARA ANDA MEMBACA BUKU INI, cobalah untuk berdiri terpisah dari diri Anda sendiri. Cobalah untuk memproyeksikan kesadaran ke atas ke sudut ruangan dan melihat diri Anda, di mata pikiran Anda, membaca. Dapatkah Anda melihat diri Anda sendiri seolah-olah Anda adalah orang lain?

Sekarang coba yang lain. Pikirkan tentang suasana hati Anda sekarang. Dapatkah Anda mengidentifikasinya? Apa yang sedang kamu rasakan? Bagaimana Anda menggambarkan kondisi mental Anda saat ini?

Sekarang pikirkan sejenak tentang bagaimana pikiran Anda bekerja. Apakah cepat dan waspada? Apakah Anda merasa bahwa Anda bingung antara melakukan latihan mental ini dan mengevaluasi poin yang harus dibuat darinya?

Kemampuan Anda untuk melakukan apa yang baru saja Anda lakukan adalah manusia yang unik. Hewan tidak memiliki kemampuan ini. Kami menyebutnya "kesadaran diri" atau kemampuan untuk berpikir tentang proses berpikir kami sendiri. Inilah alasan mengapa manusia berkuasa atas segala sesuatu di dunia dan mengapa ia dapat membuat kemajuan yang signifikan dari generasi ke generasi.

Inilah sebabnya mengapa kita dapat mengevaluasi dan belajar dari pengalaman orang lain dan juga pengalaman kita sendiri. Ini juga mengapa kita dapat membuat dan menghentikan kebiasaan kita.

Kita bukanlah perasaan kita. Kami bukan suasana hati kami. Kami bahkan bukan pikiran kami. Fakta bahwa kita dapat memikirkan hal-hal ini memisahkan kita dari mereka dan dari dunia hewan. Kesadaran diri memungkinkan kita untuk berdiri terpisah dan memeriksa bahkan cara kita “melihat” diri kita sendiri—paradigma diri kita, paradigma paling mendasar

efektivitas. Ini tidak hanya mempengaruhi sikap dan perilaku kita, tetapi juga bagaimana kita melihat orang lain. Itu menjadi peta kita tentang sifat dasar manusia.

Faktanya, sampai kita memperhitungkan bagaimana kita melihat diri kita sendiri (dan bagaimana kita melihat orang lain), kita tidak akan dapat memahami bagaimana orang lain melihat dan merasakan tentang diri mereka sendiri dan dunia mereka. Tanpa sadar, kami akan memproyeksikan niat kami pada perilaku mereka dan menyebut diri kami objektif.

Ini secara signifikan membatasi potensi pribadi kita dan kemampuan kita untuk berhubungan dengan orang lain juga. Tetapi karena kapasitas kesadaran diri manusia yang unik, kita dapat memeriksa paradigma kita untuk menentukan apakah paradigma itu berdasarkan realitas atau prinsip atau apakah itu merupakan fungsi dari pengkondisian dan kondisi.

CERMIN SOSIAL _

Jika satu-satunya visi yang kita miliki tentang diri kita berasal dari cermin sosial — dari paradigma sosial saat ini dan dari pendapat, persepsi, dan paradigma orang-orang di sekitar kita — pandangan kita tentang diri kita seperti pantulan di ruang cermin gila di karnaval .

“Kamu tidak pernah tepat waktu.”

"Mengapa kamu tidak pernah bisa menjaga semuanya teratur?"

"Kamu pasti seorang seniman!"

"Kamu makan seperti kuda!"

“Aku tidak percaya kamu menang!”

“Ini sangat sederhana. Kenapa kamu tidak bisa mengerti?”

Visi-visi ini terputus-putus dan tidak proporsional. Mereka seringkali lebih merupakan proyeksi daripada refleksi, memproyeksikan kekhawatiran dan kelemahan karakter orang yang memberi masukan daripada secara akurat mencerminkan siapa kita.

Refleksi paradigma sosial saat ini memberitahu kita bahwa kita sangat ditentukan oleh pengkondisian dan kondisi. Sementara kita telah mengakui kekuatan pengkondisian yang luar biasa dalam hidup kita, untuk mengatakan bahwa kita *ditentukan* olehnya, bahwa kita tidak memiliki kendali atas pengaruh itu, menciptakan peta yang cukup berbeda.

Sebenarnya ada tiga peta sosial—tiga teori determinisme yang diterima secara luas, secara independen atau bersama-sama, untuk menjelaskan sifat manusia. *Determinisme genetik* pada dasarnya mengatakan kakek-nenek Anda melakukannya untuk Anda. Itu sebabnya Anda memiliki temperamen seperti itu. Kakek-nenek Anda memiliki temperamen yang pendek dan itu ada dalam DNA Anda. Itu hanya

melewati generasi dan Anda mewarisinya. Selain itu, Anda orang Irlandia, dan itulah sifat orang Irlandia.

Determinisme psikis **pada dasarnya mengatakan orang tua Anda melakukannya untuk Anda. Asuhan Anda, pengalaman masa kecil Anda pada dasarnya meletakkan kecenderungan pribadi Anda dan struktur karakter Anda. Itu sebabnya kamu takut berada di depan kelompok. Begitulah cara orang tuamu membesarkanmu. Anda merasa sangat bersalah jika Anda membuat kesalahan karena Anda "mengingat" jauh di dalam naskah emosional ketika Anda sangat rentan dan lembut dan tergantung. Anda "ingat" hukuman emosional, penolakan, perbandingan dengan orang lain ketika Anda tidak tampil sebaik yang diharapkan.**

Determinisme lingkungan **pada dasarnya mengatakan bahwa atasan Anda melakukannya pada Anda—atau pasangan Anda, atau remaja nakal itu, atau situasi ekonomi Anda, atau kebijakan nasional Anda. Seseorang atau sesuatu di lingkungan Anda bertanggung jawab atas situasi.**

Masing-masing peta ini didasarkan pada teori stimulus/respons yang paling sering kita pikirkan sehubungan dengan eksperimen Pavlov dengan anjing. Ide dasarnya adalah bahwa kita dikondisikan untuk merespon dengan cara tertentu terhadap stimulus tertentu.



Seberapa akurat dan fungsional peta deterministik ini menggambarkan wilayah? Seberapa jelas cermin-cermin ini mencerminkan sifat sejati manusia? Apakah mereka menjadi ramalan yang terpenuhi dengan sendirinya? Apakah mereka didasarkan pada prinsip-prinsip yang dapat kita validasi dalam diri kita sendiri?

ANTARA STIMULUS DAN RESPON

Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan itu, izinkan saya berbagi dengan Anda kisah katalisator Viktor Frankl.

Frankl adalah seorang determinis yang dibesarkan dalam tradisi psikologi Freudian, yang mendalilkan bahwa apa pun yang terjadi pada Anda sebagai seorang anak membentuk karakter dan

kepribadian dan pada dasarnya mengatur seluruh hidup Anda. Batas dan parameter hidup Anda telah ditetapkan, dan, pada dasarnya, Anda tidak dapat berbuat banyak untuk itu.

Frankl juga seorang psikiater dan seorang Yahudi. Dia dipenjarakan di kamp kematian Nazi Jerman, di mana dia mengalami hal-hal yang sangat menjijikkan bagi rasa kesopanan kita sehingga kita bahkan bergidik untuk mengulanginya.

Orang tuanya, saudara laki-lakinya, dan istrinya meninggal di kamp atau dikirim ke oven gas. Kecuali saudara perempuannya, seluruh keluarganya tewas. Frankl sendiri mengalami siksaan dan penghinaan yang tak terhitung, tidak pernah tahu dari satu saat ke saat berikutnya apakah jalannya akan mengarah ke oven atau apakah dia akan termasuk di antara "yang diselamatkan" yang akan mengeluarkan mayat atau menyekop abu dari mereka yang ditakdirkan.

Suatu hari, telanjang dan sendirian di sebuah ruangan kecil, dia mulai menyadari apa yang kemudian dia sebut sebagai "kebebasan manusia yang terakhir"—kebebasan yang tidak dapat diambil oleh para penculik Nazi-nya. Mereka dapat mengontrol seluruh lingkungannya, mereka dapat melakukan apa yang mereka inginkan pada tubuhnya, tetapi Viktor Frankl sendiri adalah makhluk yang sadar diri yang dapat melihat sebagai pengamat pada keterlibatannya. Identitas dasarnya masih utuh. *Dia bisa memutuskan dalam dirinya sendiri bagaimana semua ini akan mempengaruhi dirinya.*
Antara apa yang terjadi padanya, atau stimulus, dan responsnya terhadapnya, adalah kebebasan atau kekuatannya untuk memilih respons itu.

Di tengah pengalamannya, Frankl akan memproyeksikan dirinya ke dalam keadaan yang berbeda, seperti memberi kuliah kepada murid-muridnya setelah dibebaskan dari kamp kematian. Dia akan menggambarkan dirinya di kelas, di mata pikirannya, dan memberi murid-muridnya pelajaran yang dia pelajari selama penyiksaannya.

Melalui serangkaian disiplin semacam itu—mental, emosional, dan moral, terutama menggunakan ingatan dan imajinasi—ia menjalankan kebebasan embrioniknya yang kecil hingga ia tumbuh semakin besar, hingga ia memiliki lebih banyak kebebasan daripada para penangkap Nazinya. Mereka memiliki lebih banyak *kebebasan,* lebih banyak pilihan untuk dipilih di lingkungan mereka; tetapi dia memiliki lebih banyak *kebebasan,* lebih banyak kekuatan internal untuk menjalankan pilihannya. Dia menjadi inspirasi bagi orang-orang di sekitarnya, bahkan bagi beberapa penjaga. Dia membantu orang lain menemukan makna dalam tuntutan dan martabat mereka dalam keberadaan penjara mereka.

Di tengah keadaan yang paling merendahkan yang bisa dibayangkan, Frankl menggunakan anugerah kesadaran diri manusia untuk menemukan prinsip dasar tentang sifat manusia: *Antara stimulus dan respons, manusia memiliki kebebasan untuk memilih.*

Di dalam kebebasan untuk memilih adalah anugerah yang membuat kita menjadi manusia yang unik. Selain *kesadaran diri,* kita memiliki *imajinasi*— kemampuan untuk menciptakan dalam pikiran kita di luar realitas kita saat ini. Kita memiliki *hati nurani*— kesadaran batin yang mendalam tentang benar dan salah, prinsip-prinsip yang mengatur perilaku kita, dan perasaan sejauh mana pikiran dan tindakan kita selaras dengannya.

Dan kita memiliki kehendak ***bebas*** **—kemampuan untuk bertindak berdasarkan kesadaran diri kita, bebas dari semua pengaruh lain.**

Bahkan hewan yang paling cerdas pun tidak memiliki anugerah ini. Untuk menggunakan metafora komputer, mereka diprogram oleh naluri dan/atau pelatihan. Mereka dapat dilatih untuk bertanggung jawab, tetapi mereka tidak dapat bertanggung jawab atas pelatihan itu; dengan kata lain, mereka tidak bisa mengarahkannya. Mereka tidak dapat mengubah pemrograman. Mereka bahkan tidak menyadarinya.

Tetapi karena anugerah manusia yang unik, kita dapat menulis program baru untuk diri kita sendiri sepenuhnya terlepas dari naluri dan pelatihan kita. Inilah sebabnya mengapa kapasitas hewan relatif terbatas dan manusia tidak terbatas. Tetapi jika kita hidup seperti binatang, dari naluri dan pengkondisian dan kondisi kita sendiri, dari ingatan kolektif kita, kita juga akan dibatasi.

Paradigma deterministik terutama berasal dari studi tentang hewan—tikus, monyet, merpati, anjing—dan orang-orang yang neurotik dan psikotik. Meskipun ini mungkin memenuhi kriteria tertentu dari beberapa peneliti karena tampaknya terukur dan dapat diprediksi, sejarah umat manusia dan kesadaran diri kita sendiri memberi tahu kita bahwa peta ini tidak menggambarkan wilayah sama sekali!

Anugerah manusia yang unik mengangkat kita di atas dunia hewan. Sejauh mana kita menjalankan dan mengembangkan anugerah ini memberdayakan kita untuk memenuhi potensi unik kita sebagai manusia. Antara stimulus dan respons adalah kekuatan terbesar kita—kebebasan untuk memilih.

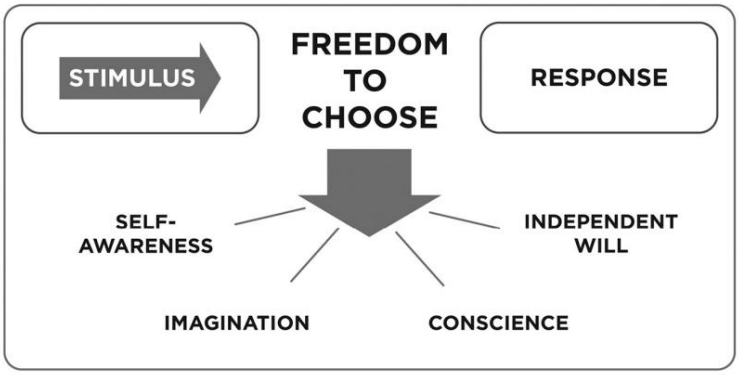
"PROAKTIVITAS" DITENTUKAN

Dalam menemukan prinsip dasar sifat manusia, Frankl menggambarkan peta diri yang akurat dari mana ia mulai mengembangkan kebiasaan pertama dan paling dasar dari orang yang sangat efektif di lingkungan apa pun, kebiasaan *proaktif.*

Sementara kata *proaktif* sekarang cukup umum dalam literatur manajemen, itu adalah kata yang tidak akan Anda temukan di sebagian besar kamus. Itu berarti lebih dari sekedar mengambil

prakarsa. Artinya sebagai manusia, kita bertanggung jawab atas hidup kita sendiri. Perilaku kita adalah fungsi dari keputusan kita, bukan kondisi kita. Kita dapat menundukkan perasaan pada nilai. Kami memiliki inisiatif dan tanggung jawab untuk mewujudkannya.

Lihatlah kata tanggung jawab—"kemampuan merespons"—kemampuan untuk memilih respons Anda. Orang yang sangat proaktif menyadari tanggung jawab itu. Mereka tidak menyalahkan keadaan, kondisi, atau pengkondisian atas perilaku mereka. Perilaku mereka adalah produk dari pilihan sadar mereka sendiri, berdasarkan nilai-nilai, bukan produk dari kondisi mereka, berdasarkan perasaan.



PROACTIVE MODEL

Karena kita, secara alami, proaktif, jika hidup kita adalah fungsi dari pengkondisian dan kondisi, itu karena kita, dengan keputusan sadar atau secara default, memilih untuk memberdayakan hal-hal itu untuk mengendalikan kita.

Dalam membuat pilihan seperti itu, kita menjadi *reaktif.* Orang yang reaktif seringkali dipengaruhi oleh lingkungan fisiknya. Jika cuaca bagus, mereka merasa baik. Jika tidak, itu mempengaruhi sikap dan kinerja mereka. Orang yang proaktif dapat membawa cuaca mereka sendiri. Apakah hujan atau cerah tidak membuat perbedaan bagi mereka. Mereka didorong oleh nilai; dan jika nilainya adalah untuk menghasilkan pekerjaan berkualitas baik, itu bukan fungsi dari apakah cuaca mendukung atau tidak.

Orang yang reaktif juga dipengaruhi oleh lingkungan sosialnya, oleh "cuaca sosial". Ketika orang memperlakukan mereka dengan baik, mereka merasa baik; ketika orang tidak melakukannya, mereka menjadi defensif atau protektif. Orang yang reaktif membangun kehidupan emosional mereka di sekitar perilaku orang lain, memberdayakan kelemahan orang lain untuk mengendalikan mereka.

Kemampuan untuk menundukkan dorongan pada suatu nilai adalah inti dari orang yang proaktif. Orang reaktif didorong oleh perasaan, oleh keadaan, oleh kondisi, oleh lingkungan mereka. Orang-orang proaktif didorong oleh nilai-nilai—nilai yang dipikirkan dengan cermat, dipilih, dan diinternalisasi.

Orang yang proaktif masih dipengaruhi oleh rangsangan dari luar, baik fisik, sosial, maupun psikologis. Tetapi respons mereka terhadap rangsangan, sadar atau tidak sadar, adalah pilihan atau respons berbasis nilai.

Seperti yang diamati Eleanor Roosevelt, "Tidak ada yang bisa menyakiti Anda tanpa persetujuan Anda." Dalam kata-kata Gandhi, "Mereka tidak dapat mengambil harga diri kita jika kita tidak memberikannya kepada mereka." Ini adalah izin sukarela kami, persetujuan kami untuk apa yang terjadi pada kami, yang menyakiti kami jauh lebih banyak daripada apa yang terjadi pada kami di tempat pertama.

Saya akui ini sangat sulit diterima secara emosional, terutama jika kita telah bertahun-tahun menjelaskan kesengsaraan kita atas nama keadaan atau perilaku orang lain. Tetapi sampai seseorang dapat mengatakan secara mendalam dan jujur, "Saya adalah saya hari ini karena pilihan yang saya buat kemarin," orang itu tidak dapat mengatakan, "Saya memilih sebaliknya."

Suatu ketika di Sacramento, California, ketika saya berbicara tentang subjek proaktif, seorang wanita di antara hadirin berdiri di tengah presentasi saya dan mulai berbicara dengan penuh semangat. Itu adalah audiensi yang besar, dan ketika sejumlah orang menoleh untuk melihatnya, dia tiba-tiba menjadi sadar akan apa yang dia lakukan, menjadi malu, dan duduk kembali. Tapi sepertinya dia sulit menahan diri dan mulai berbicara dengan orang-orang di sekitarnya. Dia tampak sangat bahagia.

Saya tidak sabar menunggu waktu istirahat untuk mengetahui apa yang telah terjadi. Ketika akhirnya tiba, saya langsung mendatanginya dan bertanya apakah dia bersedia berbagi pengalamannya.

"Kamu tidak bisa membayangkan apa yang terjadi padaku!" serunya. “Saya seorang perawat penuh waktu untuk pria paling menyedihkan dan tidak tahu berterima kasih yang dapat Anda bayangkan. Tidak ada yang saya lakukan cukup baik untuknya. Dia tidak pernah mengungkapkan penghargaan; dia bahkan hampir tidak mengakuiku. Dia terus-menerus mengomel pada saya dan menemukan kesalahan dengan semua yang saya lakukan. Pria ini telah membuat hidup saya sengsara dan saya sering melampiaskan frustrasi saya pada keluarga saya. Perawat lain juga merasakan hal yang sama. Kami hampir berdoa untuk kematiannya.

“Dan bagi Anda untuk memiliki keberanian untuk berdiri di sana dan menyarankan bahwa tidak ada yang dapat menyakiti saya, bahwa tidak ada yang dapat menyakiti saya tanpa persetujuan saya, dan bahwa saya telah memilih kehidupan emosional saya sendiri untuk menjadi sengsara — yah, tidak mungkin Saya bisa membeli itu.

“Tapi aku terus memikirkannya. Saya benar-benar masuk ke dalam diri saya dan mulai bertanya, 'Apakah saya memiliki kekuatan untuk memilih jawaban saya?' “Ketika saya akhirnya menyadari

bahwa saya memiliki kekuatan itu, ketika saya menelan pil pahit itu dan menyadari bahwa saya telah memilih untuk sengsara, saya juga menyadari bahwa saya dapat memilih untuk tidak sengsara.

“Saat itu saya berdiri. Saya merasa seperti sedang dikeluarkan dari San Quentin. Saya ingin berteriak ke seluruh dunia, 'Saya bebas! Saya dibebaskan dari penjara!
Saya tidak lagi akan dikendalikan oleh perlakuan seseorang.'”

Bukan apa yang terjadi pada kita, tetapi respon kita terhadap apa yang terjadi pada kita yang menyakiti kita. Tentu saja, hal-hal dapat menyakiti kita secara fisik atau ekonomi dan dapat menyebabkan kesedihan. Tapi karakter kita, identitas dasar kita, tidak harus disakiti sama sekali. Faktanya, pengalaman kita yang paling sulit menjadi wadah yang menempa karakter kita dan mengembangkan kekuatan internal, kebebasan untuk menangani keadaan sulit di masa depan dan untuk menginspirasi orang lain untuk melakukannya juga.

Frankl adalah salah satu dari banyak orang yang mampu mengembangkan kebebasan pribadi dalam keadaan sulit untuk mengangkat dan menginspirasi orang lain. Catatan otobiografi tawanan perang Vietnam memberikan kesaksian persuasif tambahan tentang kekuatan transformasi kebebasan pribadi tersebut dan efek dari penggunaan yang bertanggung jawab atas kebebasan itu pada budaya penjara dan pada para tawanan, baik saat itu maupun
sekarang.

Kita semua mengenal individu dalam keadaan yang sangat sulit, mungkin dengan penyakit terminal atau cacat fisik yang parah, yang mempertahankan kekuatan emosional yang luar biasa. Betapa terinspirasinya kita oleh integritas mereka! Tidak ada yang lebih besar, kesan yang bertahan lebih lama pada orang lain selain kesadaran bahwa seseorang telah melampaui suering, telah melampaui keadaan, dan mewujudkan dan mengekspresikan nilai yang mengilhami dan memuliakan dan mengangkat kehidupan.

Salah satu saat yang paling menginspirasi Sandra dan saya pernah terjadi selama empat tahun dengan seorang teman baik kami bernama Carol, yang memiliki

penyakit kanker. Dia adalah salah satu pengiring pengantin Sandra, dan mereka telah berteman baik selama lebih dari dua puluh lima tahun.

Ketika Carol berada di tahap terakhir penyakitnya, Sandra menghabiskan waktu di samping tempat tidurnya untuk membantunya menulis sejarah pribadinya. Dia kembali dari sesi yang berlarut-larut dan sulit itu hampir terpesona oleh kekaguman atas keberanian temannya dan keinginannya untuk menulis pesan khusus untuk diberikan kepada anak-anaknya pada tahap yang berbeda dalam kehidupan mereka.

Carol akan minum obat penghilang rasa sakit sesedikit mungkin, sehingga dia memiliki akses penuh ke kemampuan mental dan emosionalnya. Kemudian dia akan berbisik ke tape recorder atau langsung ke Sandra saat dia mencatat. Carol sangat proaktif, sangat berani, dan sangat peduli dengan orang lain sehingga dia menjadi sumber inspirasi yang sangat besar bagi banyak orang di sekitarnya.

Saya tidak akan pernah melupakan pengalaman menatap mata Carol dalam-dalam sehari sebelum dia meninggal dan merasakan dari penderitaan mendalam itu seseorang yang memiliki nilai intrinsik yang luar biasa. Saya bisa melihat di matanya kehidupan karakter, kontribusi, dan pelayanan serta cinta dan perhatian dan penghargaan.

Berkali-kali selama bertahun-tahun, saya telah bertanya kepada sekelompok orang berapa banyak yang pernah mengalami berada di hadapan individu yang sekarat yang memiliki sikap agung dan mengomunikasikan cinta dan kasih sayang dan melayani dengan cara yang tak tertandingi sampai akhir. Biasanya, sekitar seperempat dari penonton merespons secara armative. Saya kemudian bertanya berapa banyak dari mereka yang tidak akan pernah melupakan orang-orang ini—berapa banyak yang diubah, setidaknya untuk sementara, oleh inspirasi keberanian seperti itu, dan sangat tergerak dan termotivasi untuk melakukan tindakan pelayanan dan kasih sayang yang lebih mulia. Orang yang sama merespons lagi, hampir tak terelakkan.

Viktor Frankl menyarankan bahwa ada tiga nilai sentral dalam hidup—pengalaman, atau yang terjadi pada kita; yang kreatif, atau yang kita wujudkan; dan sikap, atau respons kita dalam keadaan sulit seperti penyakit parah.

Pengalaman saya sendiri dengan orang-orang menegaskan poin yang dibuat Frankl—bahwa nilai tertinggi dari ketiga nilai tersebut adalah sikap, dalam pengertian paradigma atau pembingkaian ulang. Dengan kata lain, yang paling penting adalah bagaimana kita *menanggapi* apa yang kita alami dalam hidup.

Keadaan sulit sering kali menciptakan pergeseran paradigma, kerangka acuan baru yang dengannya orang melihat dunia dan diri mereka sendiri serta orang lain di dalamnya, dan apa yang diminta kehidupan dari mereka. Perspektif mereka yang lebih besar mencerminkan nilai-nilai sikap yang mengangkat dan menginspirasi kita semua.

MENGAMBIL INISIATIF

Sifat dasar kita adalah untuk bertindak, dan tidak ditindaklanjuti. Selain memungkinkan kita untuk memilih respons kita terhadap keadaan tertentu, ini memberdayakan kita untuk menciptakan keadaan.

Mengambil inisiatif tidak berarti memaksa, menjengkelkan, atau agresif. memang berarti mengakui tanggung jawab kita untuk mewujudkan sesuatu.

Selama bertahun-tahun, saya sering menasihati orang-orang yang menginginkan pekerjaan yang lebih baik untuk menunjukkan lebih banyak inisiatif—untuk mengikuti tes minat dan bakat, mempelajari industri, bahkan masalah khusus yang dihadapi organisasi yang mereka minati, dan kemudian mengembangkan presentasi yang efektif. menunjukkan bagaimana kemampuan mereka dapat membantu memecahkan masalah organisasi. Ini disebut "penjualan solusi", dan merupakan paradigma kunci dalam kesuksesan bisnis.

Tanggapannya biasanya berupa persetujuan—kebanyakan orang dapat melihat seberapa kuat pendekatan semacam itu akan memengaruhi peluang mereka untuk pekerjaan atau kemajuan. Tetapi banyak dari mereka gagal untuk mengambil langkah-langkah yang diperlukan, inisiatif, untuk mewujudkannya.

“Saya tidak tahu harus pergi ke mana untuk mengikuti tes minat dan bakat.”

“Bagaimana saya mempelajari masalah industri dan organisasi? Tidak ada yang mau membantuku.”

“Saya tidak tahu bagaimana membuat presentasi yang efektif.”

Banyak orang menunggu sesuatu terjadi atau seseorang untuk mengurus mereka. Tetapi orang-orang yang berakhir dengan pekerjaan yang baik adalah orang-orang proaktif yang merupakan solusi untuk masalah, bukan masalah itu sendiri, yang mengambil inisiatif untuk melakukan apa pun yang diperlukan, konsisten dengan prinsip yang benar, untuk menyelesaikan pekerjaan.

Setiap kali seseorang dalam keluarga kami, bahkan salah satu dari anak-anak yang lebih kecil, mengambil posisi yang tidak bertanggung jawab dan menunggu orang lain untuk membuat sesuatu terjadi atau memberikan solusi, kami memberi tahu mereka, "Gunakan R dan saya!" (kecerdasan dan

prakarsa). Bahkan, seringkali sebelum kita bisa mengatakannya, mereka menjawab keluhan mereka sendiri, "Saya tahu—gunakan R dan saya saya!"

Menuntut orang ke jalan yang bertanggung jawab tidak merendahkan; itu mempersenjatai. Proaktif adalah bagian dari sifat manusia, dan, meskipun otot proaktif mungkin tidak aktif, mereka ada di sana. Dengan menghormati sifat proaktif orang lain, kami memberi mereka setidaknya satu tanggapan yang jelas dan tidak terdistorsi dari lingkungan sosial.
cermin.

Tentu saja, tingkat kedewasaan individu harus diperhitungkan.
Kita tidak bisa mengharapkan kerjasama kreatif yang tinggi dari mereka yang terjerumus dalam ketergantungan emosional. Tapi kita bisa, setidaknya, mempersenjatai sifat dasar mereka dan menciptakan suasana di mana orang dapat memanfaatkan peluang dan memecahkan masalah dengan cara yang semakin mandiri.

BERTINDAK ATAU DITINDAKKAN _

Perbedaan antara orang yang melakukan inisiatif dan mereka yang tidak secara harfiah adalah perbedaan antara siang dan malam. Saya tidak berbicara tentang perbedaan efektivitas 25 sampai 50 persen; Saya berbicara tentang perbedaan 5.000-plus persen, terutama jika mereka cerdas, sadar, dan sensitif terhadap orang lain.

Dibutuhkan inisiatif untuk menciptakan keseimbangan efektivitas P/PC dalam hidup Anda. Dibutuhkan inisiatif untuk mengembangkan 7 Kebiasaan. Saat Anda mempelajari enam kebiasaan lainnya, Anda akan melihat bahwa masing-masing kebiasaan bergantung pada perkembangan otot proaktif Anda. Masing-masing menempatkan tanggung jawab pada Anda untuk bertindak. Jika Anda menunggu untuk ditindaklanjuti, Anda *akan* ditindaklanjuti. Dan konsekuensi pertumbuhan dan peluang hadir di kedua jalan.

Pada suatu waktu saya bekerja dengan sekelompok orang di industri perbaikan rumah, perwakilan dari dua puluh organisasi berbeda yang bertemu setiap tiga bulan untuk berbagi jumlah dan masalah mereka tanpa hambatan.

Ini terjadi selama masa resesi berat, dan dampak negatif pada industri khusus ini bahkan lebih berat daripada ekonomi pada umumnya. Orang-orang ini cukup putus asa ketika kami mulai.

Hari pertama, pertanyaan diskusi kami adalah "Apa yang terjadi pada kami? Apa rangsangannya?" Banyak hal yang terjadi. Tekanan lingkungan sangat kuat. Ada pengangguran yang meluas, dan banyak dari orang-orang ini

meletakkan o teman hanya untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan mereka. Pada akhir hari, semua orang bahkan lebih putus asa.

Hari kedua, kami menjawab pertanyaan, "Apa yang akan terjadi di masa depan?" Kami mempelajari tren lingkungan dengan asumsi reaktif yang mendasari bahwa hal-hal itu akan menciptakan masa depan mereka. Pada akhir hari kedua, kami bahkan lebih tertekan. Segalanya akan menjadi lebih buruk sebelum menjadi lebih baik, dan semua orang tahu itu.

Jadi pada hari ketiga, kami memutuskan untuk fokus pada pertanyaan proaktif, "Apa tanggapan ***kami ?*** **Apa yang** akan ***kita*** **lakukan? Bagaimana *kita*** bisa **berinisiatif dalam situasi ini?" Di pagi hari kami berbicara tentang mengelola dan mengurangi biaya. Sore hari kami membahas peningkatan pangsa pasar. Kami melakukan brainstorming di kedua area, lalu berkonsentrasi pada beberapa hal yang sangat praktis dan sangat bisa dilakukan. Semangat baru dari kegembiraan, harapan, dan kesadaran proaktif mengakhiri pertemuan.**

Di penghujung hari ketiga, kami merangkum hasil konferensi dalam jawaban tiga bagian untuk pertanyaan, "Bagaimana bisnisnya?"

Bagian satu: Apa yang terjadi pada kita tidak baik, dan tren menunjukkan itu akan menjadi lebih buruk sebelum menjadi lebih baik.

Bagian dua: Tetapi apa yang kita sebabkan terjadi sangat baik, karena kita lebih baik mengelola dan mengurangi biaya kami dan meningkatkan pangsa pasar kami.

Bagian tiga: Oleh karena itu, bisnis lebih baik dari sebelumnya.

Sekarang, apa yang akan dikatakan oleh pikiran reaktif? "Oh ayolah. Fakta wajah. Anda hanya dapat melakukan pendekatan pemikiran positif dan psiko-diri ini sejauh ini. Cepat atau lambat Anda harus menghadapi kenyataan."

Tapi itulah perbedaan antara berpikir positif dan proaktif. Kami memang menghadapi kenyataan. Kami menghadapi kenyataan dari keadaan saat ini dan proyeksi masa depan. Tetapi kami juga menghadapi kenyataan bahwa kami memiliki kekuatan untuk memilih respons positif terhadap keadaan dan proyeksi tersebut. Tidak menghadapi kenyataan berarti menerima gagasan bahwa apa yang terjadi di lingkungan kita harus menentukan kita.

Bisnis, kelompok komunitas, organisasi dari segala jenis—termasuk keluarga—bisa proaktif. Mereka dapat menggabungkan kreativitas dan sumber daya individu proaktif untuk menciptakan budaya proaktif dalam organisasi. Itu

organisasi tidak harus bergantung pada lingkungan; itu bisa mengambil inisiatif untuk mencapai nilai dan tujuan bersama individu terlibat.

MENDENGARKAN BAHASA KAMI

Karena sikap dan perilaku kita keluar dari paradigma kita, jika kita menggunakan kesadaran diri untuk memeriksanya, kita sering dapat melihat di dalamnya sifat peta yang mendasari. Bahasa kita, misalnya, adalah indikator derajat yang sangat nyata di mana kita melihat diri kita sebagai orang yang proaktif.

Bahasa orang reaktif membebaskan mereka dari tanggung jawab.

"Itu aku. Aku memang begitu." ***Saya bertekad. Tidak ada yang saya bisa lakukan tentang hal itu.***

"Dia membuatku sangat marah!" ***Saya tidak bertanggung jawab. Kehidupan emosional saya diatur oleh sesuatu di luar kendali saya.***

"Saya tidak bisa melakukan itu. Aku hanya tidak punya waktu." ***Sesuatu di luar saya—terbatas waktu—mengendalikanku.***

"Kalau saja istri saya lebih sabar." ***Perilaku orang lain membatasi saya efektivitas.***

"Aku harus melakukannya." ***Keadaan atau orang lain memaksa saya untuk melakukan apa yang saya lakukan. Saya tidak bebas memilih tindakan saya sendiri.***

BAHASA REAKTIF	BAHASA PROAKTIF
Tidak ada yang bisa saya lakukan.	Mari kita lihat alternatif kita.
Itu hanya cara saya.	Saya dapat memilih pendekatan yang berbeda.
Dia membuatku sangat marah.	Saya mengendalikan perasaan saya sendiri.
Mereka tidak akan mengizinkan itu.	Saya dapat membuat presentasi yang efektif.
Saya harus melakukan itu.	Saya akan memilih jawaban yang sesuai.
aku tidak bisa.	Saya memilih.
Saya harus.	Aku lebih memilih.
Jika hanya.	Saya akan.

Bahasa itu berasal dari paradigma dasar determinisme. Dan keseluruhan semangat itu adalah transfer tanggung jawab. ***Saya tidak bertanggung jawab, tidak bisa memilih***

tanggapan saya.

Suatu kali seorang siswa bertanya kepada saya, “Maukah Anda permisi dari kelas? Saya harus melakukan perjalanan tenis. ”

"Kamu *harus* pergi, atau kamu *memilih* untuk pergi?" Saya bertanya.

"Aku benar -benar ***harus ,"*** **serunya.**

"Apa yang akan terjadi jika kamu tidak melakukannya?"

“Wah, mereka akan menendangku keluar dari tim.”

"Bagaimana Anda menyukai konsekuensi itu?"

“Aku tidak mau.”

“Dengan kata lain, kamu *memilih* untuk pergi karena kamu menginginkan konsekuensi dari tinggal dalam tim. Apa yang akan terjadi jika kamu melewatkan kelasku?”

"Aku tidak tahu."

"Berpikir keras. Menurut Anda apa konsekuensi alami dari tidak datang ke kelas?”

“Kau tidak akan mengusirku, kan?”

“Itu akan menjadi konsekuensi sosial. Itu akan menjadi artifisial. Jika Anda tidak berpartisipasi dalam tim tenis, Anda tidak bermain. Itu alami. Tetapi jika Anda tidak datang ke kelas, apa konsekuensi alaminya?”

“Kurasa aku akan ketinggalan pelajaran.”

"Betul sekali. Jadi Anda harus mempertimbangkan konsekuensi itu terhadap konsekuensi lain dan membuat pilihan. Saya tahu jika itu saya, saya akan memilih untuk melakukan perjalanan tenis. Tapi jangan pernah bilang kamu *harus* melakukan apapun.”

"Saya *memilih* untuk melakukan perjalanan tenis," jawabnya dengan lemah lembut.

"Dan merindukan kelasku?" Aku menjawab dengan pura-pura tidak percaya.

Masalah serius dengan bahasa reaktif adalah bahwa hal itu menjadi ramalan yang terpenuhi dengan sendirinya. Orang menjadi diperkuat dalam paradigma bahwa mereka ditentukan, dan mereka menghasilkan bukti untuk mendukung keyakinan. Mereka merasa semakin menjadi korban dan di luar kendali, tidak bertanggung jawab atas hidup atau nasib mereka. Mereka menyalahkan kekuatan luar—orang lain, keadaan, bahkan bintang—untuk situasi mereka sendiri.

Di salah satu seminar di mana saya berbicara tentang konsep proaktif, seorang pria datang dan berkata, “Stephen, saya suka apa yang Anda katakan. Tetapi setiap situasi sangat berbeda. Lihatlah pernikahan saya. Saya sangat khawatir. Saya dan istri saya tidak punya

perasaan yang sama satu sama lain yang dulu kita miliki. Kurasa aku tidak mencintainya lagi dan dia tidak mencintaiku. Apa yang dapat saya?"

“Perasaan itu sudah tidak ada lagi?” Saya bertanya.

"Itu benar," dia mempersenjatai kembali. “Dan kami memiliki tiga anak yang sangat kami khawatirkan. Apa yang Anda sarankan?"

"Cintai dia," jawabku.

"Sudah kubilang, perasaan itu sudah tidak ada lagi."

"Mencintai dia."

“Kamu tidak mengerti. Perasaan cinta itu tidak ada.”

“Kalau begitu cintai dia. Jika perasaan itu tidak ada, itu alasan yang bagus untuk mencintainya.”

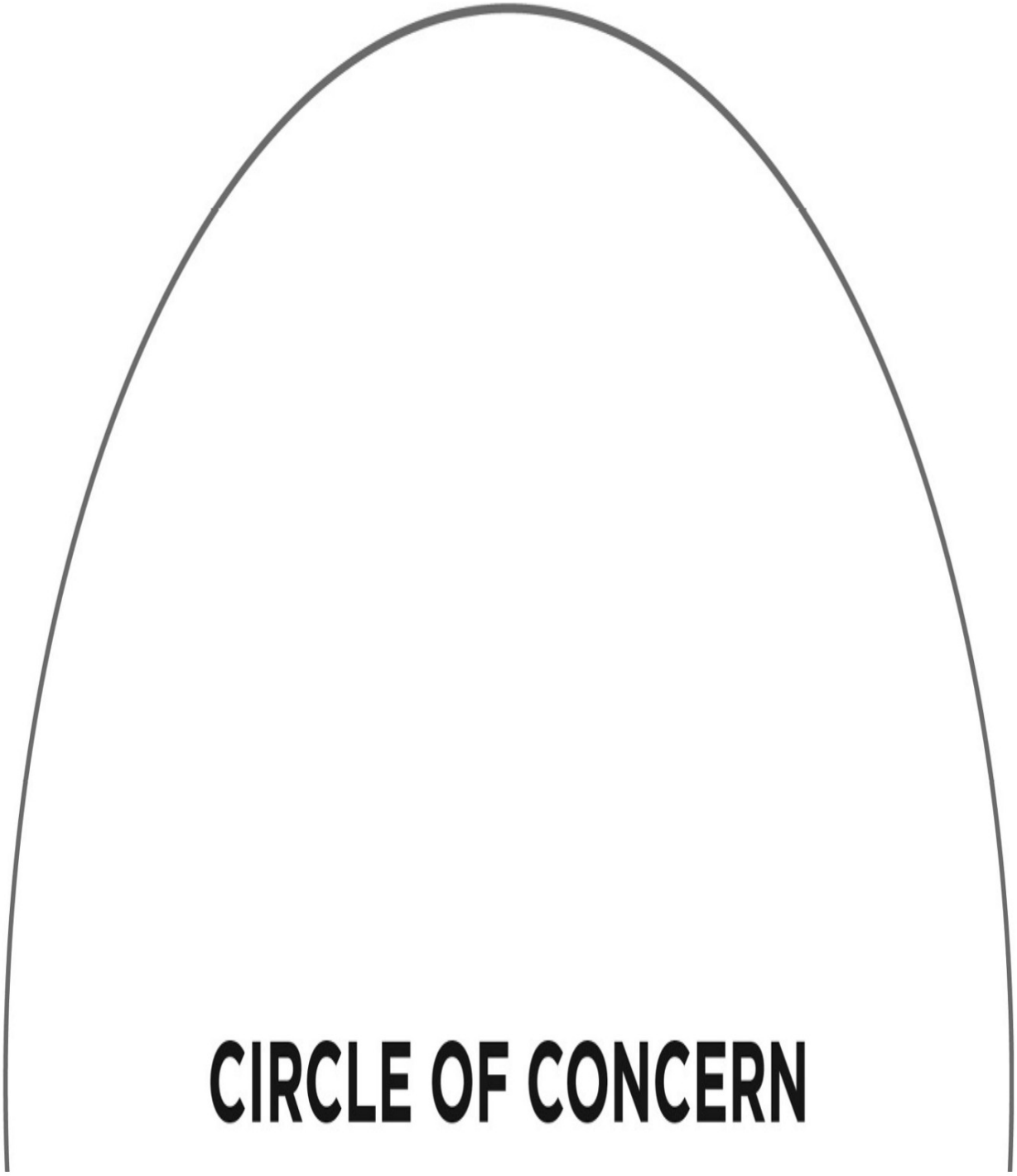
"Tapi bagaimana kamu mencintai ketika kamu tidak mencintai?"

“Temanku, cinta adalah kata kerja. Cinta—perasaan—adalah buah cinta, kata kerjanya. Jadi cintai dia. Melayani dia. Pengorbanan. Dengarkan dia. Berempati. Menghargai. Lengan dia.
Apakah kamu bersedia melakukan itu?”

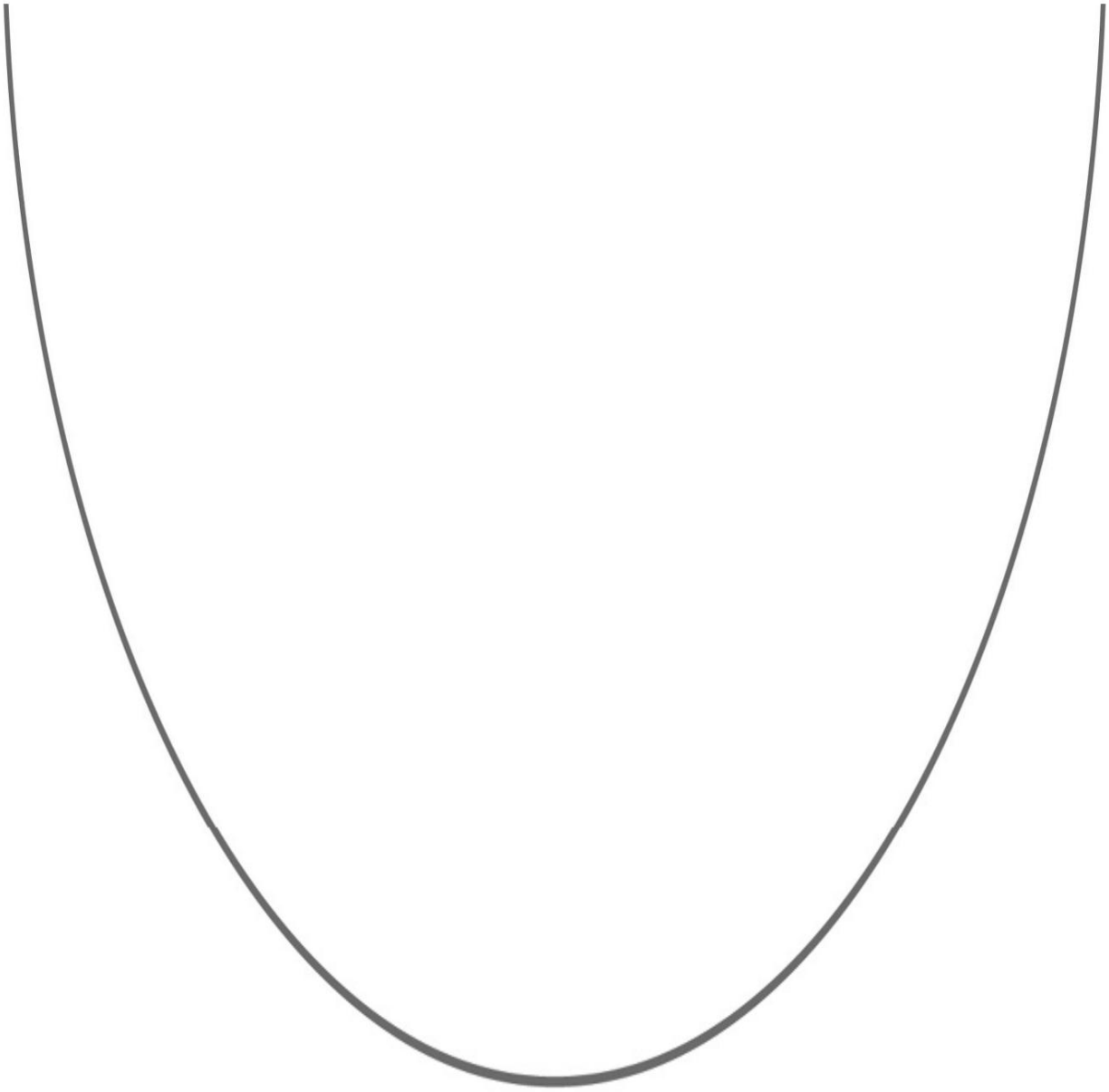
Dalam literatur besar dari semua masyarakat progresif, cinta adalah kata kerja. Orang yang reaktif membuat perasaan. Mereka didorong oleh perasaan. Hollywood umumnya telah membuat kita percaya bahwa kita tidak bertanggung jawab, bahwa kita adalah produk dari perasaan kita. Namun naskah Hollywood tidak menggambarkan kenyataan yang ada. Jika perasaan kita mengendalikan tindakan kita, itu karena kita telah melepaskan tanggung jawab kita dan memberdayakan mereka untuk melakukannya.

Orang proaktif menjadikan cinta sebagai kata kerja. Cinta adalah sesuatu yang Anda lakukan: pengorbanan yang Anda lakukan, pemberian diri, seperti seorang ibu yang membawa bayi yang baru lahir ke dunia. Jika Anda ingin mempelajari cinta, pelajari mereka yang berkorban untuk orang lain, bahkan untuk orang yang membalas atau tidak mencintai. Jika Anda adalah orang tua, lihatlah cinta yang Anda miliki untuk anak-anak yang Anda korbankan. Cinta adalah nilai yang diaktualisasikan melalui tindakan mencintai. Orang yang proaktif menundukkan perasaan pada nilai. Cinta, perasaan, dapat ditangkap kembali.

NO CONCERN

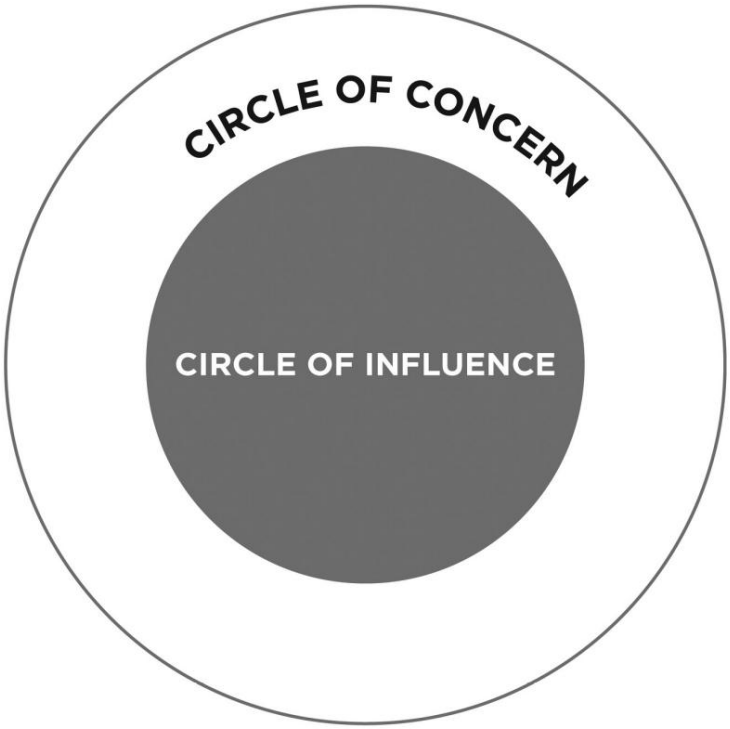


CIRCLE OF CONCERN



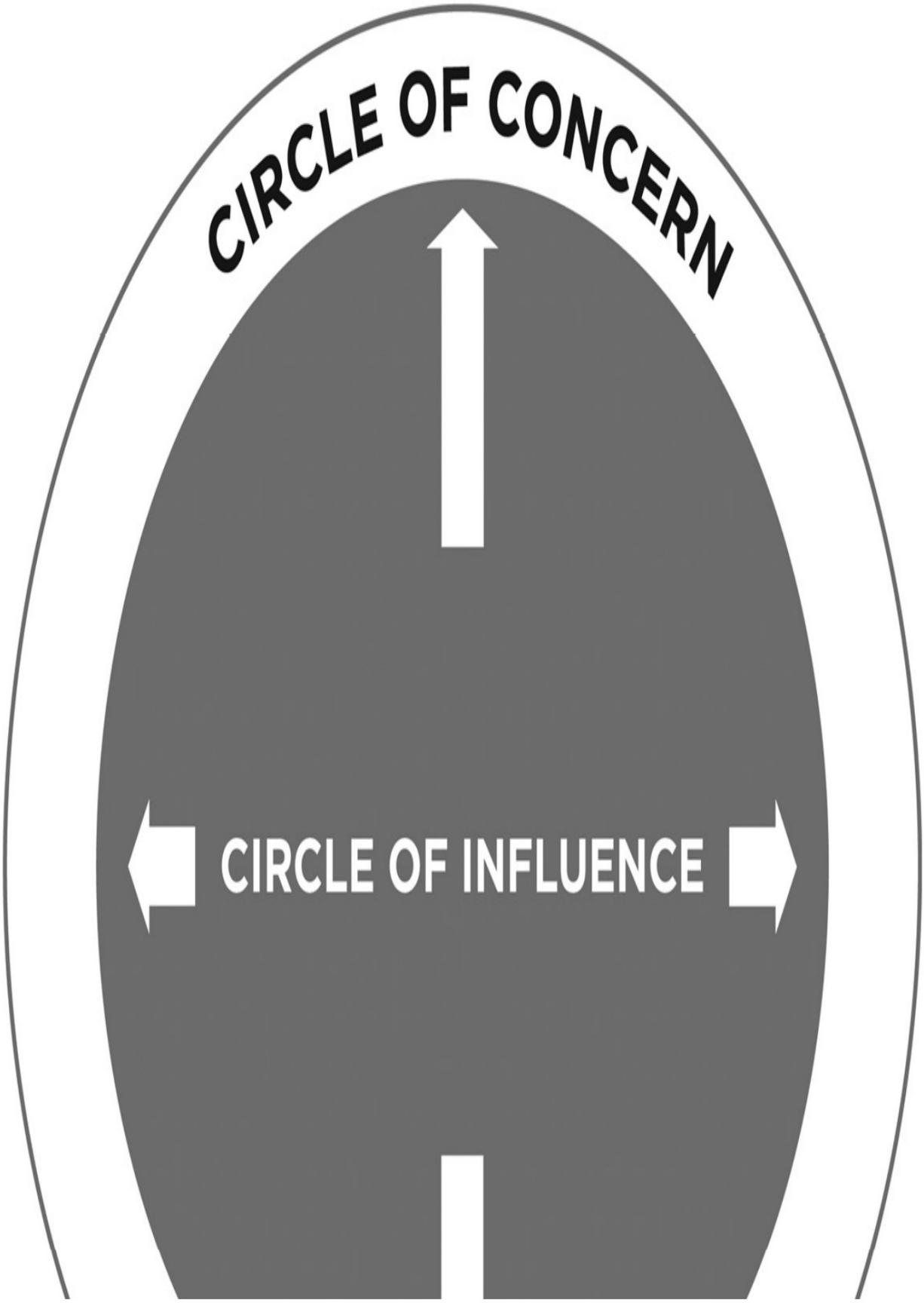
LINGKARAN PERHATIAN / LINGKARAN PENGARUH

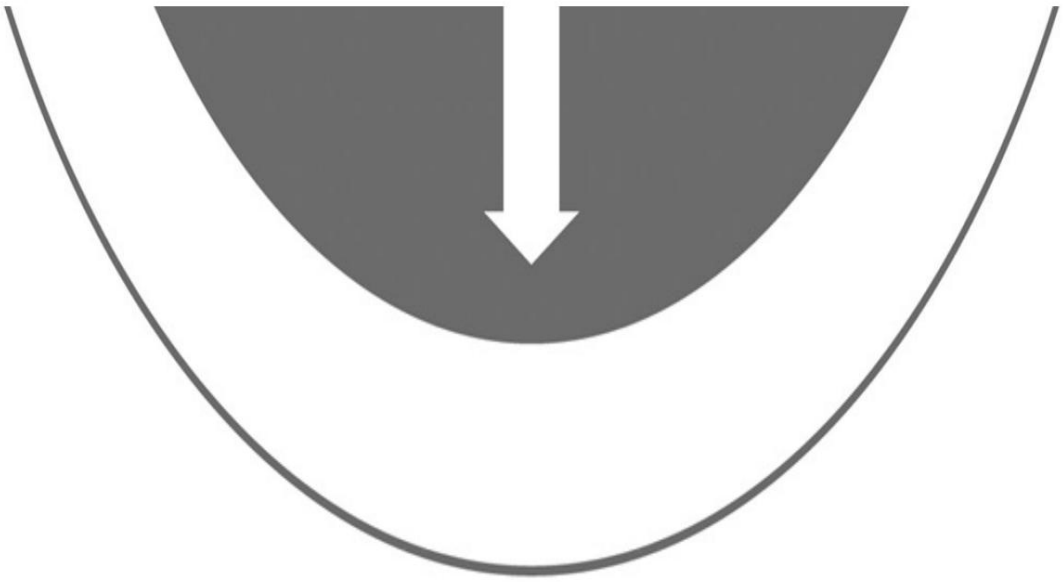
Cara lain yang sangat baik untuk menjadi lebih sadar diri mengenai tingkat proaktif kita sendiri adalah dengan melihat di mana kita memfokuskan waktu dan energi kita. Kita masing-masing memiliki berbagai masalah—kesehatan kita, anak-anak kita, masalah di tempat kerja, utang negara, perang nuklir. Kita dapat memisahkan hal-hal tersebut dari hal-hal di mana kita tidak memiliki keterlibatan mental atau emosional tertentu dengan menciptakan "Lingkaran Kepedulian".



Saat kita melihat hal-hal itu di dalam Lingkaran Kepedulian kita, menjadi jelas bahwa ada beberapa hal yang tidak dapat kita kendalikan secara nyata dan ada hal lain yang dapat kita lakukan. Kita dapat mengidentifikasi kekhawatiran-kekhawatiran itu dalam kelompok yang terakhir dengan membatasinya dalam Lingkaran Pengaruh yang lebih kecil.

Dengan menentukan mana dari dua lingkaran ini yang menjadi fokus sebagian besar waktu kita dan energi, kita dapat menemukan banyak tentang tingkat proaktif kita.


CIRCLE OF CONCERN
CIRCLE OF INFLUENCE



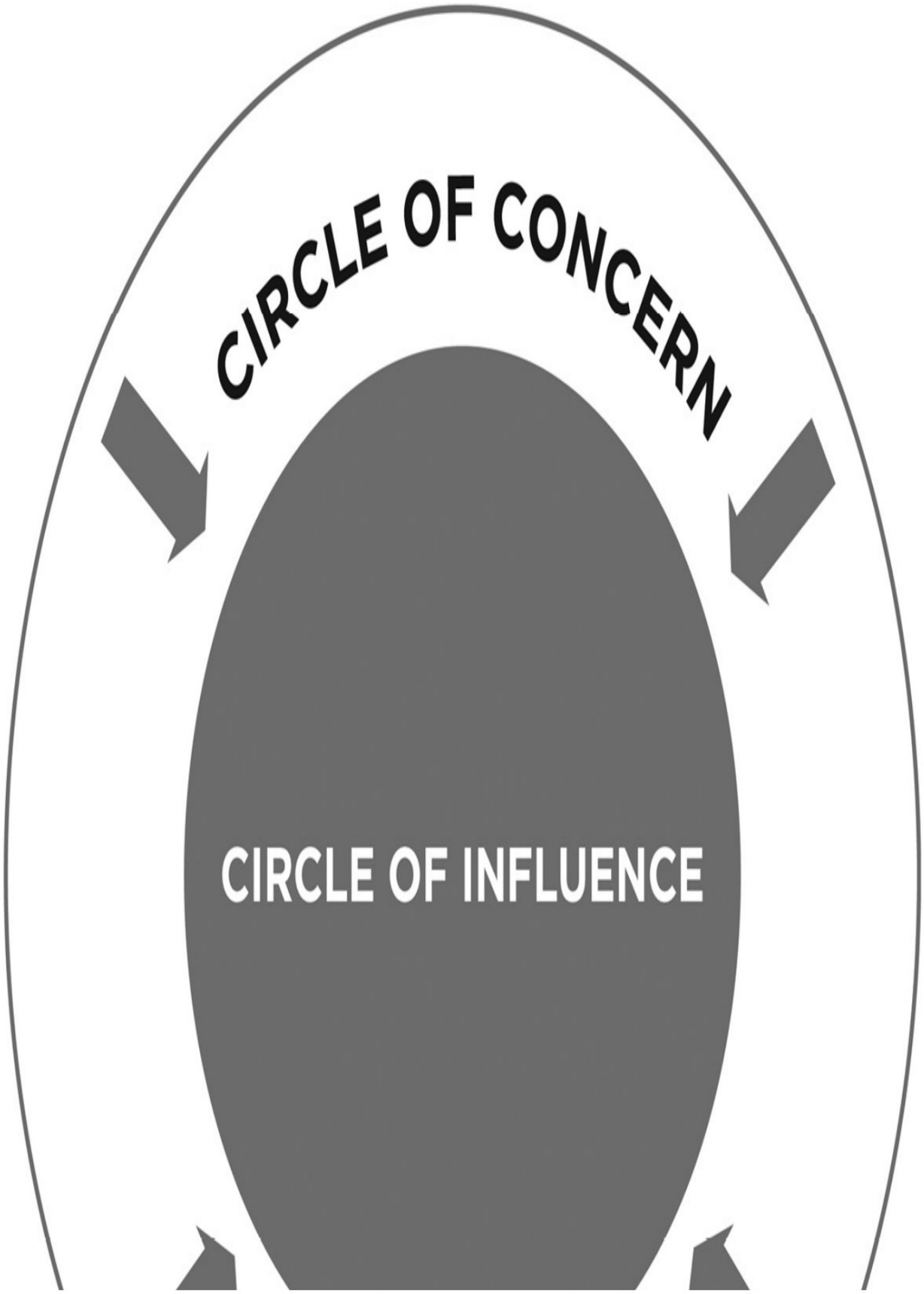
PROACTIVE FOCUS

(Positive energy enlarges the Circle of Influence)

Orang-orang proaktif memfokuskan upaya mereka dalam Lingkaran Pengaruh. Mereka mengerjakan hal-hal yang dapat mereka lakukan. Sifat energi mereka adalah positif, membesar dan membesar, menyebabkan Lingkaran Pengaruh mereka meningkat.

Orang reaktif, di sisi lain, memfokuskan upaya mereka dalam Lingkaran Kepedulian. Mereka fokus pada kelemahan orang lain, masalah di lingkungan, dan keadaan di mana mereka tidak memiliki kendali. Fokus mereka menghasilkan sikap menyalahkan dan menuduh, bahasa reaktif, dan peningkatan perasaan menjadi korban. Energi negatif yang dihasilkan oleh fokus itu, dikombinasikan dengan

pengabaian di area yang bisa mereka lakukan, menyebabkan Lingkaran Pengaruh mereka menyusut.


CIRCLE OF CONCERN
CIRCLE OF INFLUENCE



REACTIVE FOCUS

(Negative energy reduces the Circle of Influence)

Selama kita bekerja di Lingkaran Kepedulian kita, kita memberdayakan hal-hal di dalamnya untuk mengendalikan kita. Kami tidak mengambil inisiatif proaktif yang diperlukan untuk menghasilkan perubahan positif.

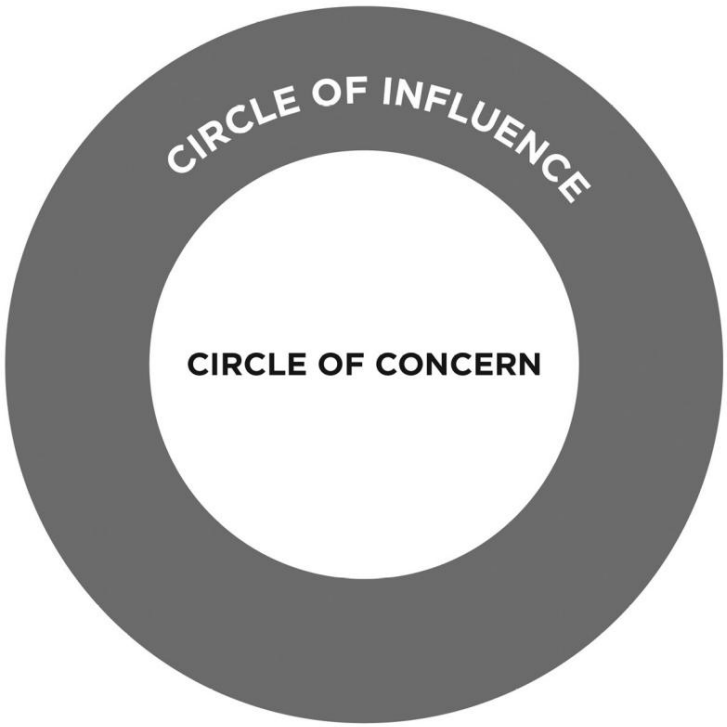
Sebelumnya, saya berbagi cerita tentang putra saya yang mengalami masalah serius di sekolah. Sandra dan saya sangat prihatin dengan kelemahannya yang tampak dan tentang cara orang lain memperlakukannya.

Tapi hal-hal itu ada di Circle of Concern kami. Selama kami memfokuskan upaya kami pada hal-hal itu, kami tidak mencapai apa pun, kecuali untuk meningkatkan usaha kami sendiri

perasaan tidak mampu dan tidak berdaya dan untuk memperkuat ketergantungan putra kami.

Hanya ketika kami mulai bekerja di Lingkaran Pengaruh kami, ketika kami fokus pada paradigma kami sendiri, kami mulai menciptakan energi positif yang mengubah diri kami sendiri dan akhirnya memengaruhi putra kami juga. Dengan bekerja pada diri kita sendiri alih-alih mengkhawatirkan kondisi, kami dapat memengaruhi kondisi.

Karena posisi, kekayaan, peran, atau hubungan, ada beberapa keadaan di mana Lingkaran Pengaruh seseorang lebih besar daripada Lingkaran Kepeduliannya.



Situasi ini mencerminkan miopia emosional yang dipicu oleh diri sendiri—gaya hidup egois reaktif lainnya yang berfokus pada Lingkaran Kepedulian.

Meskipun mereka mungkin harus memprioritaskan penggunaan pengaruh mereka, orang-orang proaktif memiliki Lingkaran Kepedulian yang setidaknya sebesar Lingkaran Pengaruh mereka, menerima tanggung jawab untuk menggunakan pengaruh mereka secara efektif.

LANGSUNG, TIDAK LANGSUNG, DAN TANPA KONTROL

Masalah yang kita hadapi termasuk dalam salah satu dari tiga bidang: kontrol langsung (masalah yang melibatkan perilaku kita sendiri); kontrol tidak langsung (masalah yang melibatkan perilaku orang lain); atau tidak ada kendali (masalah yang tidak dapat kita tangani, seperti masa lalu atau realitas situasional). Pendekatan proaktif menempatkan langkah pertama dalam pemecahan ketiga jenis masalah dalam Lingkaran Pengaruh kita saat ini.

Masalah ***kontrol langsung*** **diselesaikan dengan mengerjakan kebiasaan kita. Mereka jelas berada dalam Lingkaran Pengaruh kita. Ini adalah "Kemenangan Pribadi" dari Kebiasaan 1, 2, dan 3.**

Masalah ***kontrol tidak langsung*** **diselesaikan dengan mengubah metode pengaruh kami. Ini adalah "Kemenangan Publik" dari Kebiasaan 4, 5, dan 6. Saya secara pribadi telah mengidentifikasi lebih dari tiga puluh metode pengaruh manusia yang terpisah—sepisah empati dari konfrontasi, terpisah seperti contoh dari persuasi. Kebanyakan orang hanya memiliki tiga atau empat metode ini dalam repertoar mereka, biasanya dimulai dengan penalaran, dan, jika itu tidak berhasil, pindah ke ight or ght. Betapa membebaskan untuk menerima gagasan bahwa saya dapat mempelajari metode baru pengaruh manusia alih-alih terus-menerus mencoba menggunakan metode lama yang tidak efektif untuk "membentuk" orang lain!**

Tidak ada masalah pengendalian **yang melibatkan tanggung jawab untuk mengubah garis di wajah kita—untuk tersenyum, menerima masalah ini dengan tulus dan damai, dan belajar untuk hidup bersamanya, meskipun kita tidak menyukainya. Dengan cara ini, kita tidak memberdayakan masalah ini untuk mengendalikan kita. Kami berbagi dalam semangat yang terkandung dalam doa Alcoholics Anonymous, "Tuhan, beri saya keberanian untuk mengubah hal-hal yang dapat dan harus diubah, ketenangan untuk menerima hal-hal yang tidak dapat diubah, dan kebijaksanaan untuk mengetahui perbedaan. "**

Apakah suatu masalah langsung, tidak langsung, atau tanpa kendali, kita memiliki langkah pertama menuju solusi. Mengubah kebiasaan kita, mengubah metode pengaruh kita, dan mengubah cara kita melihat masalah tanpa kendali kita, semuanya ada di dalam Lingkaran Pengaruh kita.

MEMPERLUAS LINGKARAN PENGARUH

Sangat menginspirasi untuk menyadari bahwa dalam memilih respons kita terhadap keadaan, kita dengan kuat memengaruhi keadaan kita. Ketika kita mengubah satu bagian dari rumus kimia, kita mengubah sifat hasil.

* * *

Saya bekerja dengan satu organisasi selama beberapa tahun yang dipimpin oleh orang yang sangat dinamis. Dia bisa membaca tren. Dia kreatif, berbakat, cakap, dan brilian—dan semua orang tahu itu. Tapi dia memiliki gaya manajemen yang sangat diktator. Dia cenderung memperlakukan orang seperti "pejalan kaki", seolah-olah mereka tidak memiliki penilaian apa pun. Cara dia berbicara kepada mereka yang bekerja di organisasi adalah, “Lakukan ini… lakukan itu… sekarang lakukan ini… sekarang lakukan itu—saya akan membuat keputusan.”

Efek bersihnya adalah dia mengasingkan hampir seluruh tim eksekutif mengelilinginya. Mereka akan berkumpul di koridor dan saling mengeluh tentang dia. Diskusi mereka semua sangat canggih, sangat jelas, seolah-olah mereka mencoba membantu situasi. Tapi mereka melakukannya tanpa henti, melepaskan diri dari tanggung jawab atas nama kelemahan presiden.

“Anda tidak dapat membayangkan apa yang terjadi kali ini,” seseorang akan berkata. “Suatu hari dia pergi ke departemen saya. Saya sudah menyiapkan semuanya. Tapi dia masuk dan memberikan sinyal yang sama sekali berbeda. Semua yang telah saya lakukan selama berbulan-bulan ditembak, begitu saja. Saya tidak tahu bagaimana saya harus terus bekerja untuknya. Berapa lama sampai dia pensiun?"

"Dia baru berusia lima puluh sembilan tahun," orang lain akan menjawab. “Apakah kamu pikir kamu bisa bertahan selama enam tahun lagi?”

"Aku tidak tahu. Dia adalah tipe orang yang mungkin tidak akan mereka pensiunkan. ”

Tapi salah satu eksekutif proaktif. Dia didorong oleh nilai-nilai, bukan perasaan. Dia mengambil inisiatif—dia mengantisipasi, dia berempati, dia membaca situasinya. Dia tidak buta terhadap kelemahan presiden; tetapi alih-alih mengkritik mereka, dia akan memberi kompensasi untuk mereka. Di mana presiden lemah dalam gayanya, dia akan mencoba untuk membuyarkan rakyatnya sendiri dan membuat kelemahan seperti itu tidak relevan. Dan dia akan bekerja dengan kekuatan presiden—visi, bakat, kreativitasnya.

Pria ini memusatkan perhatian pada Lingkaran Pengaruhnya. Dia juga diperlakukan seperti pesuruh. Tapi dia akan melakukan lebih dari yang diharapkan. Dia mengantisipasi kebutuhan presiden. Dia membaca dengan empati keprihatinan yang mendasari presiden, sehingga ketika dia menyampaikan informasi, dia juga memberikan analisis dan rekomendasinya berdasarkan analisis itu.

Ketika suatu hari saya duduk dengan presiden dalam kapasitas sebagai penasihat, dia berkata, “Stephen, saya tidak percaya apa yang telah dilakukan orang ini. Dia tidak hanya memberi saya informasi yang saya minta, tetapi dia memberikan informasi tambahan yang tepat

apa yang kami butuhkan. Dia bahkan memberi saya analisisnya tentang keprihatinan saya yang terdalam, dan daftar rekomendasinya.

“Rekomendasi konsisten dengan analisis, dan analisis konsisten dengan data. Dia luar biasa! Sungguh melegakan karena tidak perlu khawatir tentang bagian bisnis ini.”

Pada pertemuan berikutnya, itu adalah "lakukan ini" dan "lakukan itu" untuk semua eksekutif ... tapi satu. Untuk pria ini, itu adalah "Apa pendapatmu?" Lingkaran Pengaruhnya telah berkembang.

Hal ini menyebabkan cukup kegemparan dalam organisasi. Pikiran reaktif di koridor eksekutif mulai menembakkan amunisi pendendam mereka ke arah proaktif ini pria.

Sudah menjadi sifat orang reaktif untuk melepaskan diri dari tanggung jawab. Jauh lebih aman untuk mengatakan, "Saya tidak bertanggung jawab." Jika saya mengatakan "Saya bertanggung jawab," saya mungkin harus mengatakan, "Saya tidak bertanggung jawab." Akan sangat sulit bagi saya untuk mengatakan bahwa saya memiliki kekuatan untuk memilih respons saya dan bahwa respons yang saya pilih telah mengakibatkan keterlibatan saya dalam lingkungan yang negatif dan kolusi, terutama jika selama bertahun-tahun saya telah melepaskan diri dari tanggung jawab atas hasil nama kelemahan orang lain.

Jadi para eksekutif ini fokus untuk menemukan lebih banyak informasi, lebih banyak amunisi, lebih banyak bukti mengapa mereka tidak bertanggung jawab.

Tetapi pria ini juga proaktif terhadap mereka. Sedikit demi sedikit, Lingkaran Pengaruhnya terhadap mereka juga tumbuh. Itu terus berkembang hingga pada akhirnya tidak ada yang membuat gerakan signifikan dalam organisasi tanpa keterlibatan dan persetujuan orang itu, termasuk presiden. Namun presiden tidak merasa terancam karena kekuatan pria ini melengkapi kekuatannya dan menutupi kelemahannya. Jadi dia memiliki kekuatan dua orang, tim yang saling melengkapi.

Keberhasilan pria ini tidak tergantung pada keadaannya. Banyak orang lain berada dalam situasi yang sama. Itu adalah tanggapan pilihannya terhadap keadaan itu, fokusnya pada Lingkaran Pengaruhnya, yang membuat perbedaan itu.

Ada beberapa orang yang mengartikan "proaktif" sebagai pemaksa, agresif, atau tidak peka, tetapi sebenarnya tidak demikian. Orang yang proaktif tidak memaksa. mereka adalah

cerdas, mereka didorong oleh nilai, mereka membaca kenyataan, dan mereka tahu apa yang dibutuhkan.

Lihatlah Gandhi. Sementara para penuduhnya berada di ruang legislatif yang mengkritiknya karena dia tidak mau bergabung dalam retorika Circle of Concern mereka yang mengutuk Kerajaan Inggris karena penaklukan mereka terhadap orang-orang India, Gandhi keluar di sawah, diam-diam, perlahan, tanpa terasa memperluas Lingkarannya. Pengaruh dengan buruh tua. Gelombang dukungan, kepercayaan, keyakinan mengikutinya melalui pedesaan. Meskipun dia tidak memegang kekuasaan atau posisi politik, melalui belas kasih, keberanian, puasa, dan persuasi moral, dia akhirnya membuat Inggris bertekuk lutut, mematahkan dominasi politik tiga ratus juta orang dengan kekuatan Lingkaran Pengaruhnya yang sangat berkembang.

YANG "MILIK" DAN "TERBAIK **"**

Salah satu cara untuk menentukan lingkaran mana yang menjadi perhatian kita adalah dengan membedakan antara yang *kaya* dan yang *bes.* Lingkaran Kepedulian diisi dengan orang *kaya:*

"Saya akan senang *ketika* rumah saya dibayar."

***"Kalau saja aku punya* bos yang bukan diktator seperti itu…"**

***"Kalau saja aku punya* suami yang lebih sabar…"**

***"Jika aku punya* anak yang lebih penurut…"**

***"Jika saya memiliki* gelar saya ..."**

***"Jika aku bisa memiliki* lebih banyak waktu untuk diriku sendiri…"**

Lingkaran Pengaruh dipenuhi dengan yang terbaik —*saya* bisa *lebih* sabar, bijak, *penuh kasih .* Ini adalah fokus karakter.

***Kapan pun kita berpikir masalahnya ada "di luar sana", pikiran itu adalah masalahnya.* Kami memberdayakan apa yang ada di luar sana untuk mengendalikan kami. Paradigma perubahan adalah "luar-dalam"—apa yang ada di luar sana harus diubah sebelum kita bisa berubah.**

Pendekatan proaktif adalah untuk berubah dari dalam ke luar: *menjadi* berbeda, dan dengan menjadi berbeda, untuk menghasilkan perubahan positif dalam apa yang ada di luar sana—saya bisa *lebih* banyak akal, saya bisa *lebih* rajin, saya bisa *lebih* kreatif, saya *bisa* lebih kooperatif.

Salah satu cerita favorit saya adalah salah satu dalam Perjanjian Lama, bagian dari struktur dasar tradisi Yudeo-Kristen. Ini adalah kisah Yusuf, yang dijual sebagai budak di Mesir oleh saudara-saudaranya pada usia tujuh belas tahun. Dapatkah Anda bayangkan betapa mudahnya baginya untuk mendekam dalam rasa mengasihani diri sendiri sebagai seorang pelayan

dari Potifar, untuk fokus pada kelemahan saudara-saudaranya dan para penculiknya dan pada semua yang tidak dia miliki? Tapi Joseph proaktif. Dia bekerja untuk *menjadi.* Dan dalam waktu singkat, dia menjalankan rumah tangga Potifar. Dia bertanggung jawab atas semua yang dimiliki Potifar karena kepercayaannya begitu tinggi.

Kemudian tiba saatnya ketika Joseph terjebak dalam situasi sulit dan menolak untuk mengkompromikan integritasnya. Akibatnya, dia dipenjara secara tidak adil selama tiga belas tahun. Tapi sekali lagi dia proaktif. Dia bekerja di lingkaran dalam, *menjadi* bukannya *memiliki,* dan segera dia menjalankan penjara dan akhirnya seluruh bangsa Mesir, kedua setelah firaun.

Saya tahu ide ini adalah perubahan paradigma yang dramatis bagi banyak orang. Jauh lebih mudah untuk menyalahkan orang lain, pengkondisian, atau kondisi untuk situasi stagnan kita sendiri. Tetapi kita bertanggung jawab—"mampu merespons"—untuk mengendalikan hidup kita dan untuk secara kuat memengaruhi keadaan kita dengan berusaha *menjadi,* pada diri kita apa adanya.

Jika saya memiliki masalah dalam pernikahan saya, apa yang sebenarnya saya dapatkan dengan terus-menerus mengakui dosa istri saya? Dengan mengatakan saya tidak bertanggung jawab, saya membuat diri saya menjadi korban yang tidak berdaya; Saya melumpuhkan diri saya dalam situasi negatif. Saya juga mengurangi kemampuan saya untuk memengaruhinya—sikap saya yang mengomel, menuduh, dan kritis hanya membuatnya merasa diakui dalam kelemahannya sendiri. Kritik saya lebih buruk daripada perilaku yang ingin saya perbaiki. Kemampuan saya untuk mempengaruhi situasi secara positif menjadi layu dan mati. Jika saya benar-benar ingin memperbaiki situasi saya, saya dapat mengerjakan satu hal yang dapat saya kendalikan—diri saya sendiri. Saya bisa berhenti mencoba membentuk istri saya dan mengatasi kelemahan saya sendiri. Saya dapat fokus untuk menjadi pasangan pernikahan yang hebat, sumber cinta dan dukungan tanpa syarat. Mudah-mudahan, istri saya akan merasakan kekuatan contoh proaktif dan merespons dengan baik. Tetapi apakah dia melakukannya atau tidak, cara paling positif yang dapat saya lakukan untuk memengaruhi situasi saya adalah dengan bekerja pada diri saya sendiri, pada *keberadaan saya.*

Ada banyak cara untuk bekerja di Lingkaran Pengaruh— *menjadi* pendengar yang lebih baik, *menjadi* pasangan pernikahan yang lebih mencintai, *menjadi* siswa yang lebih baik, *menjadi* karyawan yang lebih kooperatif dan berdedikasi. Terkadang hal paling proaktif yang bisa kita lakukan adalah *menjadi* bahagia, hanya dengan tersenyum dengan tulus. Kebahagiaan, seperti ketidakbahagiaan, adalah pilihan proaktif. Ada hal-hal, seperti cuaca, yang tidak akan pernah dimasukkan dalam Lingkaran Pengaruh kita. Tetapi sebagai orang yang proaktif, kita dapat membawa cuaca fisik atau sosial kita sendiri. Kita bisa bahagia dan menerima hal-hal yang saat ini tidak dapat kita kendalikan, sementara kita memfokuskan upaya kita pada hal-hal yang kita bisa.

AKHIR STIK YANG LAIN

Sebelum kita sepenuhnya mengalihkan fokus hidup kita ke Lingkaran Pengaruh kita, kita perlu mempertimbangkan dua hal dalam Lingkaran Kepedulian kita yang perlu dipikirkan lebih dalam— *konsekuensi* dan *kesalahan.*

Meskipun kita bebas memilih tindakan kita, kita tidak bebas memilih konsekuensi dari tindakan tersebut. Konsekuensi diatur oleh hukum alam. Mereka berada di Circle of Concern. Kita dapat memutuskan untuk melangkah di depan kereta yang bergerak cepat, tetapi kita tidak dapat memutuskan apa yang akan terjadi ketika kereta itu menabrak kita.

Kita dapat memutuskan untuk tidak jujur dalam urusan bisnis kita. Sementara konsekuensi sosial dari keputusan itu dapat bervariasi tergantung pada apakah kita diketahui atau tidak, konsekuensi alami dari karakter dasar kita adalah hasil yang tetap.

Perilaku kita diatur oleh prinsip. Hidup selaras dengan mereka membawa konsekuensi positif; melanggarnya membawa konsekuensi negatif. Kita bebas memilih respons kita dalam situasi apa pun, tetapi dalam melakukannya, kita memilih konsekuensi yang menyertainya. “Ketika kita mengambil satu ujung tongkat, kita mengambil yang lain.”

Tidak diragukan lagi, ada saat-saat dalam kehidupan kita masing-masing ketika kita mengambil apa yang kemudian kita rasakan sebagai tongkat yang salah. Pilihan kita telah membawa konsekuensi yang lebih baik kita jalani tanpanya. Jika kami memiliki pilihan untuk mengulang lagi, kami akan membuatnya berbeda. Kami menyebut pilihan ini kesalahan, dan itu adalah hal kedua yang pantas untuk pemikiran kami yang lebih dalam.

Bagi mereka yang dipenuhi dengan penyesalan, mungkin latihan proaktif yang paling diperlukan adalah menyadari bahwa kesalahan masa lalu juga ada di Lingkaran Kepedulian. Kami tidak dapat mengingatnya kembali, kami tidak dapat membatalkannya, kami tidak dapat mengontrol konsekuensi yang datang sebagai hasilnya.

Sebagai quarterback perguruan tinggi, salah satu putra saya belajar untuk memasang gelangnya di antara permainan sebagai semacam pemeriksaan mental setiap kali dia atau siapa pun membuat kesalahan "mundur", jadi kesalahan terakhir tidak akan memengaruhi tekad dan pelaksanaan permainan berikutnya. .

Pendekatan proaktif terhadap kesalahan adalah mengakuinya secara instan, mengoreksi, dan belajar darinya. Ini benar-benar mengubah kegagalan menjadi kesuksesan. “Sukses,” kata pendiri IBM TJ Watson, “jauh dari kegagalan.”

Tetapi tidak mengakui kesalahan, tidak memperbaikinya dan belajar darinya, adalah kesalahan dari urutan yang berbeda. Ini biasanya menempatkan seseorang pada penipuan diri sendiri,

jalan pembenaran, seringkali melibatkan rasionalisasi (kebohongan rasional) terhadap diri sendiri dan kepada orang lain. Kesalahan kedua ini, penyamaran ini, memberdayakan yang pertama, memberikannya kepentingan yang tidak proporsional, dan menyebabkan luka yang jauh lebih dalam pada diri sendiri.

Bukan apa yang orang lain lakukan atau bahkan kesalahan kita sendiri yang paling menyakiti kita; itu adalah tanggapan kita terhadap hal-hal itu. Mengejar ular berbisa yang menggigit kita hanya akan mendorong racun melalui seluruh sistem kita. Jauh lebih baik untuk mengambil tindakan segera untuk mengeluarkan racun.

Tanggapan kita terhadap kesalahan apa pun memengaruhi kualitas momen berikutnya. Penting untuk segera mengakui dan memperbaiki kesalahan kita sehingga mereka tidak memiliki kekuatan atas saat berikutnya dan kita diberdayakan lagi.

MEMBUAT DAN MENJAGA KOMITMEN

Inti dari Lingkaran Pengaruh kita adalah kemampuan kita untuk membuat dan memenuhi komitmen dan janji. Komitmen yang kita buat untuk diri kita sendiri dan orang lain, dan integritas kita terhadap komitmen itu, adalah esensi dan manifestasi paling jelas dari proaktif kita.

Ini juga merupakan inti dari pertumbuhan kami. Melalui anugerah *kesadaran diri* dan *hati nurani manusiawi kita,* kita menjadi sadar akan area kelemahan, area untuk perbaikan, area bakat yang dapat dikembangkan, area yang perlu diubah atau dihilangkan dari kehidupan kita. Kemudian, saat kita mengenali dan menggunakan *imajinasi* dan *kehendak bebas* kita **untuk bertindak berdasarkan kesadaran itu—membuat janji, menetapkan tujuan, dan setia pada mereka—kita membangun kekuatan karakter, makhluk, yang memungkinkan setiap hal positif lainnya dalam hidup kita. .**

Di sinilah kita menemukan dua cara untuk segera mengendalikan hidup kita. Kita bisa *membuat janji—dan* menepatinya. Atau kita dapat *menetapkan* tujuan—dan bekerja untuk mencapainya. Saat kita membuat dan menjaga komitmen, bahkan komitmen kecil, kita mulai membangun integritas batin yang memberi kita kesadaran akan pengendalian diri dan keberanian serta kekuatan untuk menerima lebih banyak tanggung jawab atas hidup kita sendiri. Dengan membuat dan menepati janji kepada diri sendiri dan orang lain, sedikit demi sedikit, kehormatan kita menjadi lebih besar dari suasana hati kita.

Kekuatan untuk membuat dan menjaga komitmen pada diri sendiri adalah inti dari mengembangkan kebiasaan dasar efektivitas. Pengetahuan, keterampilan, dan keinginan semuanya ada dalam kendali kita. Kami dapat bekerja pada salah satu untuk meningkatkan keseimbangan ketiganya.

Ketika area persimpangan menjadi lebih besar, kita lebih mendalam menginternalisasi prinsip-prinsip yang menjadi dasar kebiasaan dan menciptakan kekuatan karakter untuk menggerakkan kita secara seimbang menuju peningkatan efektivitas dalam hidup kita.

PROAKTIVITAS: UJI TIGA PULUH HARI

Kita tidak harus melalui pengalaman kamp kematian Frankl untuk mengenali dan mengembangkan proaktif kita sendiri. Dalam peristiwa biasa setiap hari kita mengembangkan kapasitas proaktif untuk menangani tekanan hidup yang luar biasa. Begitulah cara kita membuat dan menjaga komitmen, bagaimana kita menangani kemacetan, bagaimana kita menanggapi pelanggan yang marah atau anak yang tidak patuh. Begitulah cara kita memandang masalah kita dan di mana kita memfokuskan energi kita. Itu bahasa yang kami gunakan.

Saya akan menantang Anda untuk menguji prinsip proaktif selama tiga puluh hari. Cukup coba dan lihat apa yang terjadi. Selama tiga puluh hari bekerja hanya di Lingkaran Pengaruh Anda. Buat komitmen kecil dan pertahankan. Jadilah terang, bukan hakim. Jadilah model, bukan kritikus. Jadilah bagian dari solusi, bukan bagian dari masalah.

Cobalah dalam pernikahan Anda, dalam keluarga Anda, dalam pekerjaan Anda. Jangan memperdebatkan kelemahan orang lain. Jangan berdebat untuk Anda sendiri. Ketika Anda membuat kesalahan, akui itu, perbaiki, dan pelajari darinya—segera. Jangan masuk ke mode menyalahkan, menuduh. Kerjakan hal-hal yang Anda kendalikan. Bekerja pada Anda. menjadi .

Lihatlah kelemahan orang lain dengan belas kasih, bukan tuduhan. Bukan apa yang tidak mereka lakukan atau seharusnya mereka lakukan, itulah masalahnya. Masalahnya adalah respons yang Anda pilih sendiri terhadap situasi dan apa yang seharusnya Anda lakukan. Jika Anda mulai berpikir masalahnya adalah "di luar sana", hentikan diri Anda. Pikiran itulah masalahnya.

Orang-orang yang menjalankan kebebasan embrio mereka hari demi hari, sedikit demi sedikit, akan memperluas kebebasan itu. Orang yang tidak akan menemukan bahwa itu layu sampai mereka benar-benar "dihidupi." Mereka memerankan naskah yang ditulis oleh orang tua, rekan, dan masyarakat.

Kita bertanggung jawab atas efektivitas kita sendiri, untuk kebahagiaan kita sendiri, dan pada akhirnya, menurut saya, untuk sebagian besar keadaan kita.

Samuel Johnson mengamati: “Sumber kepuasan harus muncul dalam pikiran, dan dia yang memiliki begitu sedikit pengetahuan tentang sifat manusia untuk mencari kebahagiaan dengan mengubah apa pun kecuali wataknya sendiri, akan menyia-nyiakan hidupnya dalam upaya yang sia-sia dan melipatgandakan kesedihan yang dia miliki. mengusulkan untuk dihapus.”

Mengetahui bahwa kita bertanggung jawab—“mampu merespons”—adalah dasar untuk efektivitas dan untuk setiap kebiasaan efektivitas lainnya akan kita bahas.

SARAN APLIKASI

1. **Selama sehari penuh, dengarkan bahasa Anda dan bahasa orang-orang di sekitar Anda. Seberapa sering Anda menggunakan dan mendengar frasa reaktif seperti “Seandainya saja”, “Saya tidak bisa”, atau “Saya harus”?**
2. **Identifikasi pengalaman yang mungkin Anda temui dalam waktu dekat di mana, berdasarkan pengalaman masa lalu, Anda mungkin akan berperilaku reaktif. Tinjau situasi dalam konteks Lingkaran Pengaruh Anda. Bagaimana Anda bisa merespons secara proaktif? Luangkan beberapa saat dan ciptakan pengalaman itu dengan jelas di benak Anda, bayangkan diri Anda merespons secara proaktif. Ingatkan diri Anda tentang kesenjangan antara stimulus dan respons. Buatlah komitmen pada diri Anda sendiri untuk menggunakan kebebasan Anda untuk memilih.**
3. **Pilih masalah dari pekerjaan atau kehidupan pribadi Anda yang membuat Anda frustrasi. Tentukan apakah itu masalah langsung, tidak langsung, atau tanpa kendali. Identifikasi langkah pertama yang dapat Anda ambil dalam Lingkaran Pengaruh Anda untuk menyelesaikannya dan kemudian ambil langkah itu.**
4. **Cobalah uji proaktif selama tiga puluh hari. Waspadai perubahan di Lingkaran Anda dari Inuence.**

WAWASAN **BARU TENTANG KEBIASAAN 1: MENJADI**

PROAKTIF

OLEH SEAN COVEY

Tumbuh di rumah saya seringkali menyakitkan karena Ayah akan membuat kami bertanggung jawab atas segalanya. Jika saya pulang dari sekolah dan mengatakan sesuatu seperti, "Pacar saya membuat saya sangat marah!" Ayah akan menjawab dengan mengatakan, “Tidak ada yang bisa membuatmu marah kecuali kamu membiarkan mereka, Sean. Itu pilihanmu." Atau jika saya menggerutu, “Saya tidak tahan dengan guru matematika saya. Aku akan belajar aljabar karena dia!” Ayah akan membawaku ke samping dan dengan lembut berkata, “Sean, dengarkan bahasamu. Jika kamu tidak

aljabar, itu salahmu, bukan gurumu. Dan alih-alih *berbicara tentang* gurumu, mengapa tidak *berbicara* dengannya tentang bagaimana meningkatkan hal-hal di kelas?" Saya akan berpikir, "Apakah kamu serius, Ayah? Anda tidak mengerti." Dan kemudian aku pergi menemui Ibu, yang membiarkanku menyalahkan orang lain atas masalahku. Itu keseimbangan yang baik: Ayah selalu setia pada prinsip, sementara Ibu selalu setia padamu.

Sebagai manusia, kecenderungan kita adalah bermain sebagai korban. Dan kecuali Anda waspada, itu akan menyelinap pada Anda dan Anda akan mulai menyalahkan kekuatan luar—orang tua, pasangan, bos, cuaca, pemerintah, keadaan, "Pria", siapa pun—untuk masalah Anda.

Sebenarnya kami bukan korban. Kami agen. Kami adalah kekuatan kreatif kami hidup, dan kita bebas memilih. Tetapi kita harus selalu diingatkan akan hal ini.

Bertahun-tahun yang lalu, ayah saya bertanya kepada saya bagaimana pekerjaan berjalan. Saya mulai membuat daftar keluhan saya: "Sulit untuk melakukan banyak hal." "Politik laut itu mengerikan." "Aku benar-benar terbakar." "Perjalanan panjang saya membunuh saya." Dan terus dan terus. Saya berharap untuk sedikit simpati. Sebaliknya, Ayah menatapku dengan kecewa dan berkata, "Astaga, Sean. Itu tidak terdengar seperti Anda. Mengapa Ar Atur waktu Anda agar tidak terlalu sibuk. Jangan masuk ke dalam politik laut. Jika Anda tidak suka perjalanan panjang Anda, maka pindahlah." Dia kemudian berjalan pergi. Saya terkejut tetapi tiba-tiba menyadari, "Dia benar sekali. Saya menjadi korban . Bagaimana ini terjadi? Hentikan sekarang juga!" Itu adalah panggilan bangun yang bagus. Ya, saya bebas memilih sikap saya, tingkat kesibukan saya, perjalanan saya, dan tanggapan saya terhadap semua yang terjadi pada saya! Saya merasa sangat berterima kasih atas pengingat itu.

APA KATA DATA

Kami sekarang memiliki banyak data empiris yang mendukung semua yang ditulis ayah saya tentang proaktif pada tahun 1989. Dengan dua puluh tahun penelitian di belakangnya, profesor Stanford Carol Dweck menemukan bahwa kebanyakan orang memiliki satu dari dua pola pikir, atau paradigma, tentang kemampuan mereka. untuk dipelajari: pola pikir "tetap" atau pola pikir "pertumbuhan". Orang-orang dengan pola pikir tetap percaya bahwa kecerdasan dan bakat mereka telah ditentukan dan tidak banyak yang dapat mereka lakukan untuk itu. Ini adalah pandangan dunia yang reaktif. "Saya tidak pandai matematika" atau "Saya tidak pernah baik dengan orang, jadi mengapa mencoba?"

Di sisi lain, orang dengan mindset berkembang percaya bahwa kemampuan dasar mereka dapat dikembangkan dan ditingkatkan melalui dedikasi dan kerja keras, keyakinan bahwa mereka berada di kursi pengemudi dan oleh karena itu, dapat meningkat dan berubah. Pandangan proaktif tentang dunia ini menghasilkan pemikiran dan bahasa yang proaktif. "Saya perlu menjadi lebih baik dengan angka," atau "Saya bisa lebih memperhatikan pasangan

Dengan cara yang sama, Dr. Martin Seligman, direktur terkemuka Pusat Psikologi Positif di University of Pennsylvania, mengeksplorasi manfaat dari berfokus pada Lingkaran Pengaruh Anda. Dalam bukunya *Kebahagiaan Otentik,* ia menyimpulkan bahwa kebahagiaan Anda bergantung pada (1) genetika, (2) keadaan, dan (3) hal-hal yang dapat Anda kendalikan. Namun, penelitiannya menemukan bahwa genetika dan keadaan tidak ada hubungannya dengan kebahagiaan daripada kategori ketiga—hal-hal yang dapat Anda kendalikan. Jadi untuk menjadi bahagia, Seligman menyarankan, fokuslah pada hal-hal yang dapat Anda kendalikan.

Dan kemudian kita memiliki Angela Duckworth, juga seorang profesor psikologi di University of Pennsylvania, yang mendukung gagasan bahwa, akal dan inisiatif ("R & I") adalah prediktor kunci kesuksesan. Selama bertahun-tahun, ia mempelajari anak-anak dan orang dewasa di lingkungan yang menantang, termasuk taruna militer West Point, kontestan National Spelling Bee, dan guru pemula di sekolah-sekolah sulit.
Dalam setiap penelitian, tim penelitinya mengajukan pertanyaan: "Siapa yang sukses di sini dan mengapa?" Di berbagai konteks, satu karakteristik muncul sebagai prediktor kesuksesan yang signifikan: grit. Dalam bukunya, *Grit: The Power of Passion and Perseverance,* Duckworth meneliti bagaimana grit adalah kualitas yang memungkinkan seseorang bekerja keras dan mempertahankan fokus—tidak hanya selama berminggu-minggu atau berbulan-bulan, tetapi selama bertahun-tahun.

Saya sangat setuju dengan Duckworth. Dalam peran saya sebagai seorang eksekutif, saya telah mempekerjakan ratusan orang. Saya dulu mempertimbangkan IPK pelamar, sekolah yang mereka ikuti, dan informasi di resume mereka. Sekarang saya fokus pada dua hal: seberapa baik mereka bergaul dengan orang lain, dan cara mereka melatih "R & I," atau apa yang disebut Duckworth grit. Jika mereka mendapat skor tinggi pada "R & I" dan menampilkan grit dan mindset berkembang, saya yakin mereka akan berhasil. Faktanya, "pasir" sekarang menjadi karakteristik resmi pada formulir perekrutan kami.

TIM DAN ORGANISASI PROAKTIF

Menjadi proaktif juga berlaku untuk tim dan organisasi, bukan hanya individu. Semua jenis organisasi—bisnis, pemerintah, pendidikan, atau sektor nonprofit—menghadapi kemunduran, pergeseran pasar, persaingan, siklus, dan gangguan. Dan kecuali mereka proaktif dan belajar untuk beradaptasi dan mengatasi rintangan, mereka tidak akan bertahan. Salah satu klien kami di Asia Tenggara, produsen teknologi tinggi kelas dunia, adalah contoh yang bagus untuk hal ini. Mereka menganut 7 Kebiasaan, melatih setiap karyawan, dari CEO hingga garis depan. Mereka sangat percaya pada prinsip-prinsip itu—tetapi kemudian diuji.

Pada saat itu, kantor pusat pabrik mereka sedang mengalami musim hujan terberat dalam lima puluh tahun. Banjir besar mengusir 13 juta orang dari rumah mereka, dan lebih dari 800 orang meninggal. Itu dilaporkan sebagai bencana alam termahal keempat dalam sejarah dunia. Klien kami sangat terpukul, dengan fasilitas manufaktur yang luas di bawah hampir enam kaki air, menghancurkan operasi yang membutuhkan lingkungan tanpa debu. Para ahli memperkirakan bahwa dibutuhkan satu miliar dolar dan setidaknya tujuh bulan pembersihan untuk membuat sebagian pabrik kembali beroperasi, sementara sebagian besar peralatan kelas atas membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk diganti. Beberapa laporan pasar bahkan memprediksi akhir perusahaan, yang akan membuat hampir 35.000 pekerja kehilangan pekerjaan. Efeknya langsung dan global karena manufaktur berteknologi tinggi di mana-mana terhenti tanpa beberapa komponen kunci ini.

Para pemimpin klien kami menolak gagasan bahwa perlu waktu bertahun-tahun untuk kembali bekerja, dan mereka tidak akan menunggu untuk diselamatkan. Tim kepemimpinan mereka telah dilatih dalam 7 Kebiasaan, dan mereka telah bekerja untuk menjadikan prinsip sebagai "sistem operasi inti" mereka. Jadi, berdasarkan latihan bertahun-tahun, mereka menempatkan Kebiasaan 1: Jadilah Proaktif sebagai ujian akhir.

Mereka segera menyebarkan berita bahwa tidak akan ada layos—karyawan mereka seperti keluarga, dan mereka akan berdiri sebagai satu kesatuan. Keselamatan orang-orang mereka adalah prioritas pertama mereka: kru diorganisir untuk membantu karyawan yang paling terpukul di rumah mereka yang banjir. Selanjutnya, mereka menyewa kru angkatan laut lokal untuk menyelamatkan peralatan yang tak tergantikan dan membawanya ke lahan kering untuk perbaikan.

Sementara pabrik perusahaan besar lainnya di kawasan industri mereka berkarat di lumpur, pekerja mereka dibaringkan, pekerjaan klien kami terus berlanjut tanpa henti. Tentunya itu membuat perbedaan untuk membuat semua orang tetap dalam daftar gaji, tetapi membangun kembali bisnis sebagai sebuah tim

datang secara alami kepada para pekerja yang luar biasa ini. Puluhan ribu, banyak yang masih berusaha mengatasi krisis di dalam negeri, muncul untuk menghidupkan kembali pabrik mereka. Beberapa melakukan perjalanan bermil-mil setiap hari dari pusat-pusat pengungsian, sering kali dengan perahu kecil atau menunggangi lembu air selama berjam-jam sehari, bertekad untuk membantu.

Banyak yang mendapati diri mereka melakukan pekerjaan yang belum pernah mereka lakukan sebelumnya—kerja keras dan berlumpur. Para pemimpin perusahaan menyingsingkan lengan baju mereka dan bekerja keras bersama para pekerja lini. Beberapa yang belum pernah bertemu sebelumnya membentuk tim dan memecahkan masalah di tempat.

Akibatnya, pabrik dibuka kembali hanya lima belas hari setelah air surut.
Dalam setahun, ia telah merebut kembali posisi nomor satu di pasar. Pengamat tercengang bahwa tidak butuh miliaran dolar dan bertahun-tahun untuk pulih.
Yang dibutuhkan hanyalah tim yang luar biasa yang bersedia mengarungi lumpur untuk satu sama lain. Itulah kekuatan budaya proaktif.

MENJADI TRANSISI

Kita semua pernah mengalami hal-hal sulit—dan jika Anda belum pernah mengalami kesulitan, percayalah, Anda akan mengalaminya. Kemampuan kita untuk melupakan masa lalu, belajar darinya, dan bergerak maju adalah salah satu cara terbesar kita menunjukkan proaktif. Inti dari menjadi proaktif dapat ditangkap dalam gagasan Orang Transisi—seseorang yang menghentikan kecenderungan negatif, kebiasaan, dan pola masa lalu (seperti pelecehan, kecanduan yang berbahaya, dan pengabaian) di generasi mereka, dan malah meneruskannya. untuk keluarga, teman, dan rekan mereka kebiasaan, pola, dan kecenderungan yang lebih positif. Kita dapat menghentikan pola destruktif antargenerasi ini agar tidak diturunkan dengan menggunakan empat anugerah manusia: kesadaran diri (kemampuan kita untuk berdiri terpisah dari diri kita sendiri dan mengamati apa yang kita suka atau tidak suka), hati nurani (kemampuan kita untuk membedakan yang benar dan yang salah).), imajinasi (kemampuan kita untuk membayangkan kemungkinan baru), dan kehendak bebas (kemampuan kita untuk bertindak di luar semua pengaruh lainnya).

Baru-baru ini saya mengobrol dengan seorang teman yang berasal dari Arizona ke Pennsylvania setiap akhir pekan untuk melihat putranya bermain sepak bola perguruan tinggi. Saya berkomentar, “Saya tidak percaya Anda pergi keluar setiap akhir pekan untuk melihat putra Anda bermain. Itu sangat besar.
Kamu benar-benar ayah yang baik!”

Dia berterima kasih kepada saya dan menjelaskan, “Ketika saya masih kecil, saya dulu takut dengan suara ayah tiri saya pulang, karena dia akan memukuli saya sepanjang waktu.”

"Saya minta maaf. Bagaimana Anda bisa naik di atas itu? ”

“Saya tidak tahu persis kapan itu terjadi, tetapi ketika saya masih muda, saya ingat pernah berpikir, *saya tidak akan menjadi seperti dia. Saya akan menunjukkan cinta kepada anak saya.* Dan sejak saat itu, saya berusaha menjadi ayah yang baik.”

Lebih hebatnya lagi, teman saya tidak memendam perasaan negatif apapun terhadap ayah tirinya. Dia mengatakan kepada saya, “Saya tidak tahu bagaimana caranya, tetapi saya sudah bisa memaafkannya dan melanjutkan hidup. Saya juga sudah bisa memaafkan dan melupakan ayah kandung saya, yang saya temui hanya sekali, hanya satu jam. Ketika saya melihat kembali masa kecil saya, saya dapat berdiri kembali dan mengidentifikasi titik gelap di sudut, dan itu tidak lagi mempengaruhi saya.”

Saya kagum pada teman saya dan bagaimana dia telah menemukan kembali hidupnya untuk menjadi Orang Transisi dalam keluarganya. Dia menghentikan pelecehan di generasinya, dan dia sekarang meneruskan tradisi cinta dan dukungan kepada istri dan anak-anaknya. Keempat anugerah manusia dapat diidentifikasi di sini. Sebagai seorang anak laki-laki, teman saya tahu bahwa pelecehan itu salah dan membayangkan dirinya menjadi ayah yang berbeda. Dia mampu berdiri terpisah dan membuat pilihan sadar untuk memaafkan ayah tirinya dan ayah kandungnya, dan melepaskan rasa sakit masa kecilnya.

Kesadaran diri adalah katalis untuk tiga anugerah lainnya. Ketika Anda dapat berdiri terpisah dari pikiran Anda sendiri dan memeriksanya—untuk memikirkan pikiran, perasaan, dan suasana hati Anda—Anda kemudian memiliki dasar untuk menggunakan imajinasi, hati nurani, dan kehendak bebas dengan cara yang sama sekali baru. Anda benar-benar menjadi transenden. Anda melampaui latar belakang, sejarah, dan beban psikis Anda, seperti yang bisa dilakukan teman saya.

Saya punya teman lain dengan masa lalu yang sama yang juga mampu membalikkan pelecehan yang dia alami dan mewariskan pola sehat kepada anak-anaknya sendiri. Tetapi pada tingkat pribadi, dia tidak mampu mengatasi beban psikis asuhannya. "Ayahku benar-benar membuatku kacau," katanya. “Dia juga mengacaukan ibu dan saudara perempuan saya. Mereka semua adalah bangkai kapal. Dan jauh di lubuk hati, saya juga. Saya tidak pernah bisa melupakan apa yang dia tinggalkan untuk saya.”

Saya tidak dalam posisi untuk menghakimi dia, karena saya tidak akan pernah mengerti sepenuhnya apa yang dia alami. Namun, saya percaya bahwa jika dia sepenuhnya menjalankan keempat anugerah manusianya, dia juga akan menemukan lebih banyak ketenangan pikiran daripada sebelumnya.

berpikir mungkin. Ya, gen, pendidikan, dan kesulitan kita memengaruhi kita, tetapi saya tidak percaya itu *menentukan* kita.

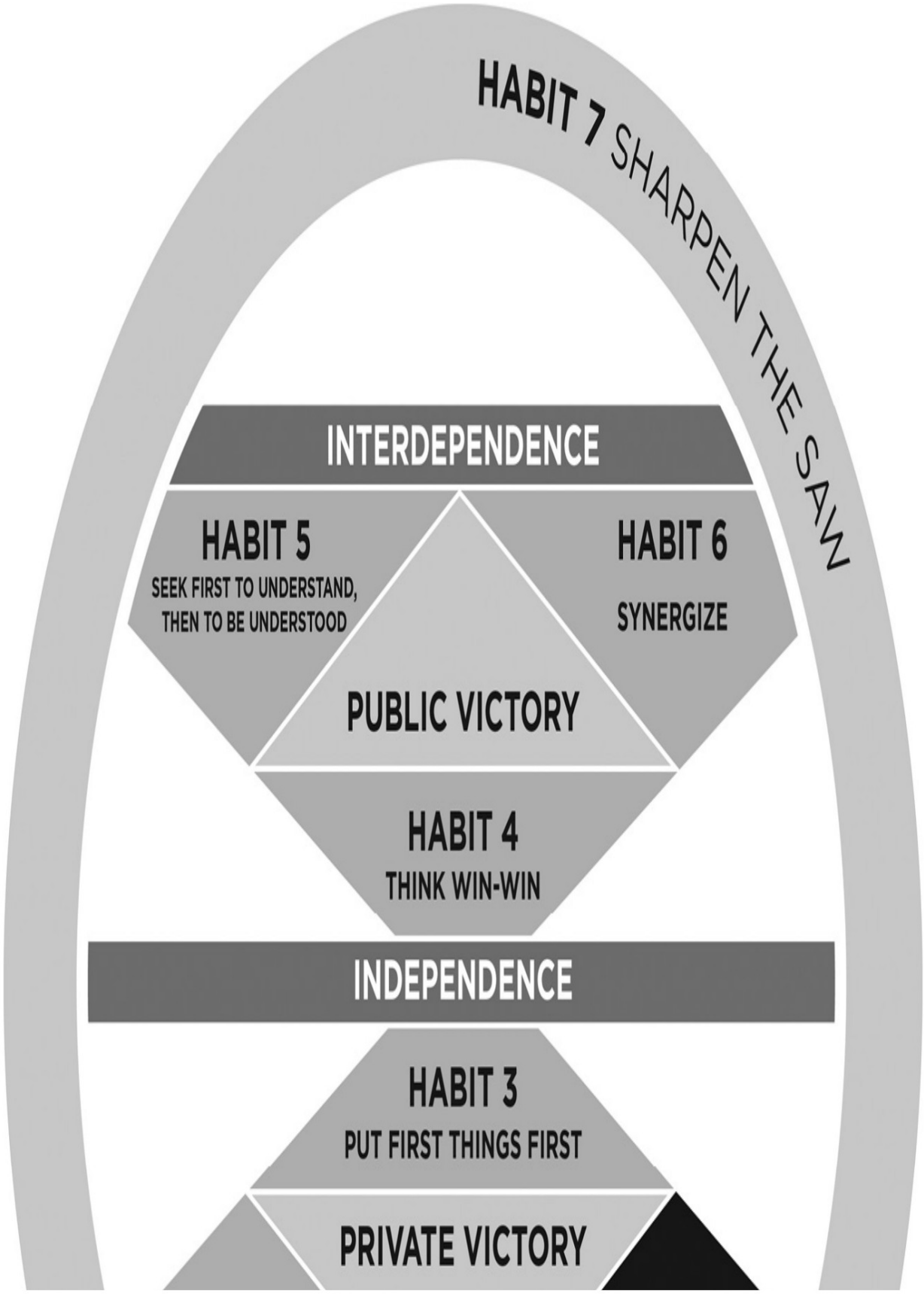
Ingat, bersikap proaktif adalah kebiasaan pertama karena suatu alasan. Anda tidak bisa berlatih salah satu kebiasaan lain sampai Anda pertama kali memutuskan bahwa Anda yang bertanggung jawab.

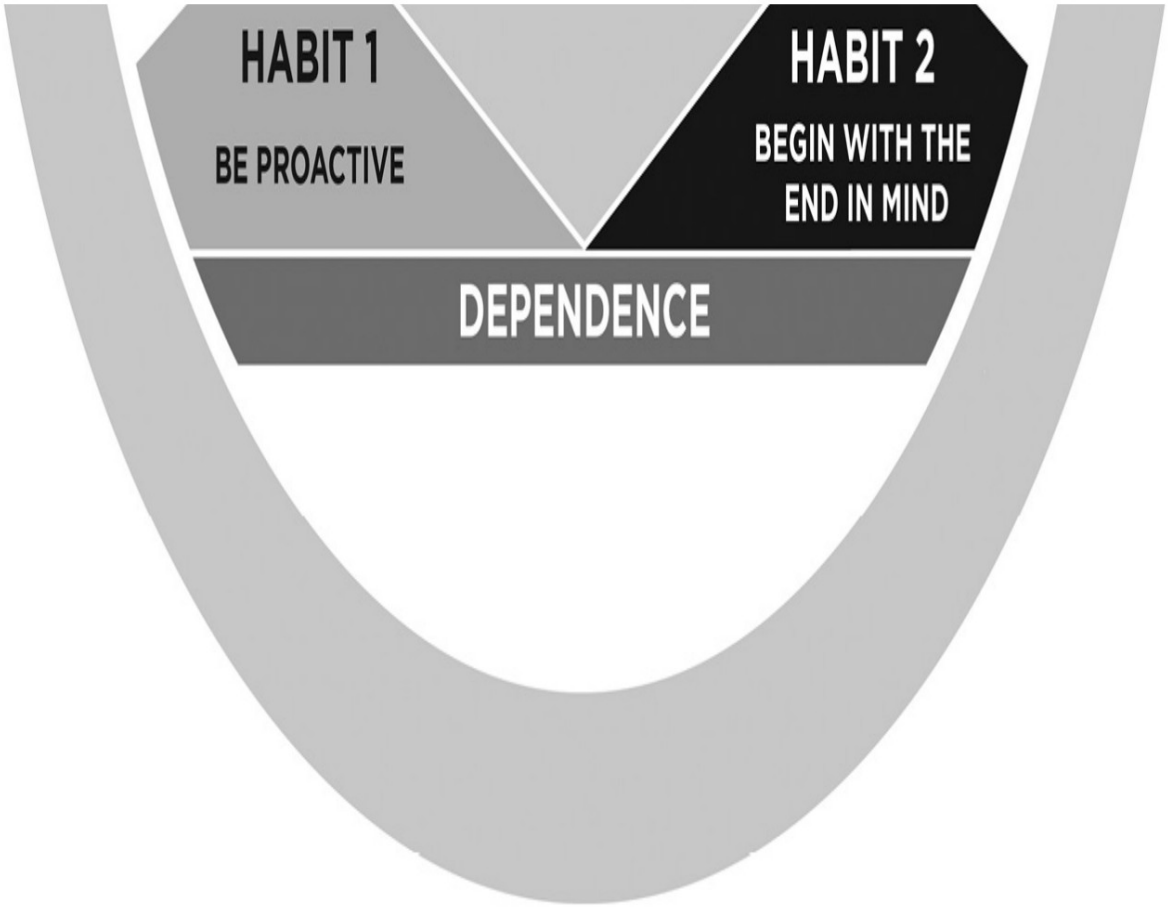
Setiap hari, Anda dan saya membuat ratusan keputusan apakah akan reaktif atau proaktif. Pada hari tertentu, cuaca buruk, Anda menerima pesan singkat, bos Anda menurunkan Anda, Anda mendapatkan tiket parkir, teman Anda berbicara di belakang Anda, Anda diabaikan untuk promosi, pajak properti Anda meningkat. Jadi, apa yang akan Anda lakukan?

Orang yang reaktif membuat pilihan berdasarkan dorongan hati. Mereka seperti sekaleng soda— ketika kehidupan mengguncang mereka, tekanan meningkat, dan mereka tiba-tiba meledak. Orang proaktif membuat pilihan berdasarkan nilai. Mereka berpikir sebelum bertindak. Mereka menyadari bahwa mereka tidak dapat mengontrol semua yang terjadi pada mereka, tetapi mereka dapat mengontrol apa yang mereka lakukan. Tidak seperti orang reaktif yang penuh dengan karbonasi, orang proaktif seperti air. Goyangkan semua yang Anda inginkan —mereka tetap tenang, sejuk, dan terkendali.

Setelah semua yang telah dikatakan dan ditulis, menjadi proaktif bermuara pada dua hal. Pertama, bertanggung jawab atas hidup Anda; dan kedua, mengambil inisiatif. Sesederhana itu. Jadilah agen, bukan korban. Jangan menunggu sampai hidup terjadi pada Anda; terjadi padanya. Jadilah pengemudi hidup Anda, bukan hanya penumpang. Hidup dari imajinasi Anda, bukan masa lalu Anda.

KEBIASAAN 2: DIMULAI DENGAN AKHIR PIKIRAN


HABIT 7 SHARPEN THE SAW
INTERDEPENDENCE
HABIT 5
SEEK FIRST TO UNDERSTAND, THEN TO BE UNDERSTOOD
HABIT 6
SYNERGIZE
PUBLIC VICTORY
HABIT 4
THINK WIN-WIN
INDEPENDENCE
HABIT 3
PUT FIRST THINGS FIRST
PRIVATE VICTORY


HABIT 1
BE PROACTIVE
HABIT 2
BEGIN WITH THE END IN MIND
DEPENDENCE

PRINSIP KEPEMIMPINAN PRIBADI

Apa yang ada di belakang kita dan apa yang ada di depan kita adalah masalah kecil dibandingkan dengan apa yang ada di dalam diri kita.

OLIVE WENDELL HOLMES

TOLONG TEMUKAN TEMPAT UNTUK MEMBACA BEBERAPA HALAMAN BERIKUTNYA INI di mana Anda bisa sendirian dan tidak terganggu. Kosongkan pikiran Anda dari segala sesuatu kecuali apa yang akan Anda baca dan apa yang saya undang untuk Anda lakukan. Jangan khawatir tentang jadwal Anda, bisnis Anda, keluarga Anda, atau teman-teman Anda. Hanya fokus dengan saya dan benar-benar membuka pikiran Anda.

Dalam mata batin Anda, lihatlah diri Anda pergi ke pemakaman orang yang Anda cintai. Bayangkan diri Anda mengemudi ke ruang pemakaman atau kapel, memarkir mobil, dan keluar. Saat Anda berjalan di dalam gedung, Anda melihat owers, musik organ lembut. Anda melihat wajah teman dan keluarga yang Anda lewati di sepanjang jalan. Anda merasakan kesedihan bersama karena kehilangan, kegembiraan karena mengetahui, yang terpancar dari hati orang-orang di sana.

Saat Anda berjalan ke depan ruangan dan melihat ke dalam peti mati, Anda tiba-tiba berhadapan dengan diri sendiri. Ini pemakamanmu, tiga tahun dari hari ini. Semua orang ini datang untuk menghormati Anda, untuk mengungkapkan perasaan cinta dan penghargaan atas hidup Anda.

Saat Anda duduk dan menunggu kebaktian dimulai, Anda melihat program di tangan Anda. Akan ada empat pembicara. Yang pertama adalah dari keluarga Anda, langsung dan juga luas—anak-anak, saudara laki-laki, saudara perempuan, keponakan laki-laki, keponakan perempuan, bibi, paman, sepupu, dan kakek-nenek yang datang dari seluruh negeri untuk hadir. Pembicara kedua adalah salah satu teman Anda, seseorang yang dapat memberikan gambaran tentang diri Anda sebagai pribadi. Pembicara ketiga berasal dari pekerjaan atau profesi Anda.

Dan yang keempat adalah dari gereja Anda atau beberapa organisasi masyarakat di mana Anda pernah terlibat dalam pelayanan.

Sekarang pikirkan secara mendalam. Apa yang Anda ingin masing-masing pembicara katakan tentang Anda dan hidup Anda? Suami, istri, ayah, atau ibu seperti apa yang Anda ingin ungkapkan dari kata-kata mereka? Putra atau putri atau sepupu seperti apa? Teman seperti apa? Rekan kerja seperti apa?

Karakter apa yang Anda ingin mereka lihat dalam diri Anda? Kontribusi apa, pencapaian apa yang Anda ingin mereka ingat? Perhatikan baik-baik orang-orang di sekitar Anda. Perbedaan apa yang ingin Anda buat dalam hidup mereka?

Sebelum Anda membaca lebih lanjut, luangkan beberapa menit untuk mencatat kesan Anda. Ini akan sangat meningkatkan pemahaman pribadi Anda tentang Kebiasaan 2.

APA ARTINYA “MULAI DENGAN AKHIR DALAM PIKIRAN”

Jika Anda berpartisipasi secara serius dalam pengalaman visualisasi ini, Anda menyentuh sejenak beberapa nilai fundamental Anda yang dalam. Anda menjalin kontak singkat dengan sistem bimbingan batin di jantung Lingkaran Pengaruh Anda.

Perhatikan kata-kata Joseph Addison:

> **Ketika saya melihat makam yang besar, setiap emosi iri hati mati dalam diri saya; ketika saya membaca tulisan di batu nisan yang indah, setiap keinginan yang berlebihan padam; ketika saya bertemu dengan kesedihan orang tua di atas batu nisan, hati saya meleleh karena belas kasih; ketika saya melihat makam orang tua sendiri, saya mempertimbangkan kesia-siaan berduka bagi mereka yang harus segera kita ikuti: ketika saya melihat raja-raja berbohong oleh mereka yang menggulingkan mereka, ketika saya menganggap akal saingan ditempatkan berdampingan, atau orang-orang suci yang membagi dunia dengan kontes dan perselisihan mereka, saya menjawab dengan kesedihan dan keheranan pada kompetisi kecil, faksi, dan perdebatan umat manusia. Ketika saya membaca beberapa tanggal makam, beberapa yang meninggal kemarin, dan sekitar enam ratus tahun yang lalu, saya menganggap hari besar itu ketika kita semua akan menjadi Orang Sezaman, dan muncul bersama-sama.**

Meskipun Kebiasaan 2 berlaku untuk banyak keadaan dan tingkat kehidupan yang berbeda, penerapan paling mendasar dari "mulailah dengan tujuan akhir" adalah memulai hari ini dengan gambaran, gambaran, atau paradigma akhir hidup Anda sebagai kerangka acuan atau kriteria dimana segala sesuatu yang lain diperiksa. Setiap bagian dari kehidupan Anda—perilaku hari ini, perilaku besok, perilaku minggu depan, perilaku bulan depan—dapat diperiksa dalam konteks keseluruhan, tentang apa yang paling penting bagi Anda. Dengan mengingat tujuan itu dengan jelas, Anda dapat memastikan bahwa apa pun yang Anda lakukan pada hari tertentu tidak melanggar kriteria yang Anda miliki

didefinisikan sebagai hal yang sangat penting, dan bahwa setiap hari dalam hidup Anda memberikan kontribusi yang berarti bagi visi yang Anda miliki tentang hidup Anda secara keseluruhan.

Memulai dengan tujuan akhir berarti memulai dengan pemahaman yang jelas tentang tujuan Anda. Artinya mengetahui ke mana Anda akan pergi sehingga Anda lebih memahami di mana Anda berada sekarang dan agar langkah-langkah yang Anda ambil selalu dalam arah yang benar.

Sangat mudah untuk terjebak dalam perangkap aktivitas, dalam kesibukan hidup, untuk bekerja lebih keras dan lebih keras dalam menaiki tangga kesuksesan hanya untuk menemukan bahwa itu bersandar pada dinding yang salah. Adalah mungkin untuk menjadi sibuk—sangat sibuk—tanpa menjadi sangat efektif.

Orang sering menemukan diri mereka meraih kemenangan yang kosong, kesuksesan yang datang dengan mengorbankan hal-hal yang tiba-tiba mereka sadari jauh lebih berharga bagi mereka. Orang-orang dari semua lapisan masyarakat—dokter, akademisi, aktor, politisi, profesional bisnis, atlet, dan tukang ledeng—sering kali berjuang untuk mencapai pendapatan yang lebih tinggi, pengakuan yang lebih besar atas kompetensi profesional tingkat tertentu, hanya untuk menemukan dorongan mereka untuk mencapai tujuan mereka. tujuan membutakan mereka untuk hal-hal yang paling penting dan sekarang hilang.

Betapa berbedanya hidup kita ketika kita benar-benar tahu apa yang sangat penting bagi kita, dan, dengan mengingat gambaran itu, kita mengatur diri kita setiap hari untuk menjadi dan melakukan apa yang paling penting. Jika tangga tidak bersandar pada dinding yang benar, setiap langkah yang kita ambil hanya akan membawa kita ke tempat yang salah lebih cepat. Kita mungkin sangat sibuk, kita mungkin sangat *efisien,* tetapi kita juga akan benar-benar *efektif* hanya ketika kita memulai dengan tujuan akhir.

Jika Anda dengan hati-hati mempertimbangkan apa yang ingin Anda katakan tentang Anda dalam pengalaman pemakaman, Anda akan menemukan definisi kesuksesan *Anda .* Ini mungkin sangat berbeda dari definisi yang Anda pikir ada dalam pikiran Anda. Mungkin ketenaran, prestasi, uang, atau beberapa hal lain yang kita perjuangkan bahkan bukan bagian dari tembok yang benar.

Ketika Anda mulai dengan tujuan akhir, Anda mendapatkan perspektif yang berbeda. Seorang pria bertanya kepada yang lain tentang kematian seorang teman bersama, “Berapa banyak yang dia tinggalkan?” Temannya menjawab, “Dia meninggalkan semuanya.”

SEMUA HAL DICIPTAKAN DUA KALI

"Mulailah dengan tujuan akhir" didasarkan pada prinsip bahwa *segala sesuatu diciptakan dua kali.* Ada ciptaan mental atau pertama, dan ciptaan fisik atau kedua, untuk semua hal.

Ambil contoh pembangunan rumah. Anda membuatnya dalam setiap detail sebelum Anda memasang paku pertama pada tempatnya. Anda mencoba untuk mendapatkan gambaran yang sangat jelas tentang rumah seperti apa yang Anda inginkan. Jika Anda menginginkan rumah yang berpusat pada keluarga, Anda berencana untuk menempatkan ruang keluarga di mana itu akan menjadi tempat berkumpul yang alami. Anda merencanakan pintu geser dan teras untuk anak-anak bermain di luar. Anda bekerja dengan ide. Anda bekerja dengan pikiran Anda sampai Anda mendapatkan gambaran yang jelas tentang apa yang ingin Anda bangun.

Kemudian Anda menguranginya menjadi cetak biru dan mengembangkan rencana konstruksi. Semua ini dilakukan sebelum bumi disentuh. Jika tidak, maka pada ciptaan kedua, ciptaan fisik, Anda harus membuat perubahan mahal yang dapat melipatgandakan biaya rumah Anda.

Aturan tukang kayu adalah "mengukur dua kali, memotong sekali." Anda harus memastikan bahwa cetak biru, kreasi pertama, benar-benar apa yang Anda inginkan, bahwa Anda telah memikirkan semuanya dengan matang. Kemudian Anda memasukkannya ke dalam batu bata dan mortar. Setiap hari Anda pergi ke gudang konstruksi dan mengeluarkan cetak biru untuk mendapatkan perintah berbaris untuk hari itu. Anda mulai dengan tujuan akhir.

Untuk contoh lain, lihat bisnis. Jika Anda ingin memiliki perusahaan yang sukses, Anda dengan jelas menyangkal apa yang ingin Anda capai. Anda dengan hati-hati memikirkan produk atau layanan yang ingin Anda berikan dalam kaitannya dengan target pasar Anda, kemudian Anda mengatur semua elemen —keuangan, penelitian dan pengembangan, operasi, pemasaran, personel, fasilitas fisik, dan sebagainya —untuk memenuhi tujuan itu. Sejauh mana Anda memulai dengan tujuan akhir sering kali menentukan apakah Anda mampu menciptakan perusahaan yang sukses atau tidak. Kebanyakan kegagalan bisnis dimulai pada penciptaan pertama, dengan masalah seperti kekurangan modal, kesalahpahaman pasar, atau kurangnya rencana bisnis.

Hal yang sama berlaku dengan pola asuh. Jika Anda ingin membesarkan anak-anak yang bertanggung jawab dan disiplin, Anda harus mengingat tujuan itu dengan jelas saat Anda berinteraksi dengan anak-anak Anda setiap hari. Anda tidak dapat berperilaku terhadap mereka dengan cara yang merusak disiplin diri atau harga diri mereka.

Untuk tingkat yang berbeda-beda, orang menggunakan prinsip ini di banyak bidang kehidupan yang berbeda. Sebelum Anda melakukan perjalanan, Anda menentukan tujuan dan merencanakan yang terbaik

rute. Sebelum Anda menanam taman, Anda merencanakannya dalam pikiran Anda, mungkin di atas kertas. Anda membuat pidato di atas kertas sebelum Anda memberikannya, Anda membayangkan lansekap di halaman Anda sebelum Anda menatanya, Anda mendesain pakaian yang Anda buat sebelum Anda memasang jarum.

Sejauh mana kita memahami prinsip dua ciptaan dan menerima tanggung jawab untuk keduanya, kita bertindak di dalam dan memperbesar batas-batas Lingkaran Pengaruh kita. Sejauh mana kami tidak bekerja selaras dengan prinsip ini dan tidak mengambil alih ciptaan pertama, kami menguranginya.

DENGAN DESAIN ATAU DEFAULT

Ini adalah prinsip bahwa segala sesuatu diciptakan dua kali, tetapi tidak semua ciptaan pertama adalah dengan desain sadar. Dalam kehidupan pribadi kita, jika kita tidak mengembangkan kesadaran diri kita sendiri dan tidak bertanggung jawab atas ciptaan pertama, kita memberdayakan orang lain dan keadaan di luar Lingkaran Pengaruh kita untuk membentuk sebagian besar kehidupan kita secara default. Kami secara reaktif menjalankan skrip yang diberikan kepada kami oleh keluarga, rekan kerja, agenda orang lain, tekanan keadaan—skrip dari tahun-tahun awal kami, dari pelatihan kami, pengkondisian kami.

Skrip ini berasal dari orang, bukan prinsip. Dan mereka muncul dari kerentanan kita yang dalam, ketergantungan kita yang mendalam pada orang lain dan kebutuhan kita akan penerimaan dan cinta, untuk memiliki, akan rasa penting dan berharga, untuk perasaan bahwa kita urusan.

Disadari atau tidak, apakah kita mengendalikannya atau tidak, ada ciptaan pertama di setiap bagian kehidupan kita. Kita adalah ciptaan kedua dari rancangan proaktif kita sendiri, atau kita adalah ciptaan kedua dari agenda, keadaan, atau kebiasaan orang lain.

Kapasitas manusia yang unik dari kesadaran diri, imajinasi, dan hati nurani memungkinkan kita untuk memeriksa ciptaan pertama dan memungkinkan kita untuk mengambil alih ciptaan pertama kita sendiri, untuk menulis naskah kita sendiri. Dengan kata lain, Kebiasaan 1 mengatakan, "Kamu adalah pencipta." Kebiasaan 2 adalah ciptaan pertama.

KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN— DUA CIPTAAN

Kebiasaan 2 didasarkan pada prinsip-prinsip kepemimpinan pribadi, yang berarti bahwa kepemimpinan adalah ciptaan pertama. Kepemimpinan bukanlah manajemen. Manajemen adalah ciptaan kedua, yang akan kita bahas dalam bab tentang Kebiasaan 3. Tetapi kepemimpinan memiliki untuk datang pertama.

Manajemen adalah fokus utama: Bagaimana cara terbaik saya untuk mencapai hal-hal tertentu? Kepemimpinan berkaitan dengan garis atas: Apa hal-hal yang ingin saya capai? Dalam kata-kata Peter Drucker dan Warren Bennis, “Manajemen adalah melakukan sesuatu dengan benar; kepemimpinan adalah melakukan hal yang benar.”
Manajemen adalah efisiensi dalam menaiki tangga kesuksesan; kepemimpinan menentukan apakah tangga itu bersandar pada dinding yang benar.

Anda dapat dengan cepat memahami perbedaan penting antara keduanya jika Anda membayangkan sekelompok produsen memotong jalan mereka melalui hutan dengan parang. Mereka adalah produser, pemecah masalah. Mereka memotong semak-semak, membersihkannya.

Para manajer berada di belakang mereka, mengasah parang mereka, menulis manual kebijakan dan prosedur, mengadakan program pengembangan otot, membawa teknologi yang lebih baik, dan mengatur jadwal kerja dan program kompensasi bagi pengguna parang.

Pemimpin adalah orang yang memanjat pohon tertinggi, mengamati seluruh situasi, dan berteriak, "Hutan yang salah!"

Tetapi bagaimana para produsen dan manajer yang sibuk dan efisien sering kali merespons? "Diam! Kami membuat kemajuan.”

Sebagai individu, kelompok, dan bisnis, kita sering begitu sibuk memotong semak-semak sehingga kita bahkan tidak menyadari bahwa kita berada di hutan yang salah. Dan lingkungan tempat kita hidup yang berubah dengan cepat membuat kepemimpinan yang efektif menjadi lebih kritis daripada sebelumnya—dalam setiap aspek kehidupan yang mandiri dan saling bergantung.

Kami lebih membutuhkan visi atau tujuan dan kompas (seperangkat prinsip atau arah) dan kurang membutuhkan peta jalan. Kita sering tidak tahu akan seperti apa medan di depan atau apa yang harus kita lalui; banyak akan tergantung pada penilaian kita pada saat itu. Tapi kompas batin akan selalu memberi kita arah.

Efektivitas—bahkan seringkali kelangsungan hidup—tidak semata-mata bergantung pada seberapa besar usaha yang kita keluarkan, tetapi pada apakah usaha yang kita keluarkan sudah tepat atau tidak.

Hutan. Dan metamorfosis yang terjadi di hampir semua industri dan profesi menuntut kepemimpinan pertama dan manajemen kedua.

Dalam bisnis, pasar berubah begitu cepat sehingga banyak produk dan layanan yang berhasil memenuhi selera dan kebutuhan konsumen beberapa tahun yang lalu menjadi usang saat ini. Kepemimpinan yang kuat dan proaktif harus terus-menerus memantau perubahan lingkungan, khususnya kebiasaan dan motif pembelian pelanggan, dan memberikan kekuatan yang diperlukan untuk mengatur sumber daya ke arah yang benar.

Perubahan seperti deregulasi industri penerbangan, meroketnya biaya perawatan kesehatan, dan kualitas dan kuantitas mobil impor yang lebih besar berdampak pada lingkungan secara signifikan. Jika industri tidak memantau lingkungan, termasuk tim kerja mereka sendiri, dan menjalankan kepemimpinan kreatif untuk tetap menuju ke arah yang benar, tidak ada keahlian manajemen yang dapat mencegah mereka dari kegagalan.

Manajemen yang efisien tanpa kepemimpinan yang efektif, seperti yang diungkapkan oleh seorang individu, "seperti meluruskan kursi geladak di *kapal Titanic."* Tidak ada keberhasilan manajemen yang dapat mengimbangi kegagalan dalam kepemimpinan. Tapi kepemimpinan itu sulit karena kita sering terjebak dalam paradigma manajemen.

Pada sesi terakhir program pengembangan eksekutif selama setahun di Seattle, presiden sebuah perusahaan minyak mendatangi saya dan berkata, "Stephen, ketika Anda menunjukkan perbedaan antara kepemimpinan dan manajemen di bulan kedua, saya melihat peran sebagai presiden perusahaan ini dan menyadari bahwa saya tidak pernah menjadi pemimpin. Saya mendalami manajemen, terkubur oleh tantangan yang mendesak dan detail logistik sehari-hari. Jadi saya memutuskan untuk mundur dari manajemen. Saya bisa membuat orang lain melakukan itu. Saya ingin benar-benar memimpin organisasi saya.

"Itu sulit. Saya mengalami rasa sakit penarikan karena saya berhenti berurusan dengan banyak hal mendesak dan mendesak yang tepat di depan saya dan yang memberi saya rasa pencapaian segera. Saya tidak menerima banyak kepuasan saat saya mulai bergulat dengan masalah arah, masalah pembangunan budaya, analisis masalah yang mendalam, perebutan peluang baru. Lainnya juga mengalami rasa sakit penarikan dari zona kenyamanan gaya kerja mereka. Mereka melewatkan yang mudah

aksesibilitas yang telah saya berikan sebelumnya. Mereka masih ingin saya ada untuk mereka, untuk menanggapi, untuk membantu memecahkan masalah mereka setiap hari.

"Tapi saya tetap bertahan. Saya benar-benar yakin bahwa saya perlu memberikan kepemimpinan. Dan saya melakukannya. Hari ini seluruh bisnis kami berbeda. Kita lebih sesuai dengan lingkungan kita. Kami telah menggandakan pendapatan kami dan melipatgandakan keuntungan kami. Saya ke dalam kepemimpinan."

* * *

Saya yakin bahwa terlalu sering orang tua juga terjebak dalam paradigma manajemen, pemikiran tentang kontrol, efisiensi, dan aturan daripada arah, tujuan, dan perasaan keluarga.

Dan kepemimpinan bahkan lebih kurang dalam kehidupan pribadi kita. Kami mengelola dengan efisiensi, menetapkan dan mencapai tujuan bahkan sebelum kami menjelaskan nilai-nilai kami.

RESCRIPTING: MENJADI PENCIPTA PERTAMA ANDA SENDIRI

Seperti yang kita amati sebelumnya, proaktif didasarkan pada anugerah manusia yang unik akan kesadaran diri. Dua anugerah manusia unik tambahan yang memungkinkan kita untuk mengembangkan proaktif kita dan menjalankan kepemimpinan pribadi dalam hidup kita adalah *imajinasi* dan *hati nurani.*

Melalui imajinasi, kita dapat memvisualisasikan dunia potensial yang belum tercipta yang ada di dalam diri kita. Melalui hati nurani, kita dapat berhubungan dengan hukum atau prinsip universal dengan bakat dan jalan kontribusi kita sendiri, dan dengan pedoman pribadi di mana kita dapat mengembangkannya secara paling efektif.
Dikombinasikan dengan kesadaran diri, kedua anugerah ini memberdayakan kita untuk menulis naskah kita sendiri.

Karena kita sudah hidup dengan banyak naskah yang telah diserahkan kepada kita, proses penulisan naskah kita sendiri sebenarnya lebih merupakan proses "rescripting", atau pergeseran paradigma—mengubah beberapa paradigma dasar yang sudah kita miliki. Saat kita mengenali skrip yang tidak efektif, paradigma yang salah atau tidak lengkap di dalam diri kita, kita dapat secara proaktif mulai mengubah diri kita sendiri.

Saya pikir salah satu kisah yang paling menginspirasi tentang proses penulisan ulang berasal dari otobiografi Anwar Sadat, mantan presiden Mesir. Sadat telah dibesarkan, dipelihara, dan ditulis dalam kebencian terhadap Israel. Dia akan membuat pernyataan di televisi nasional, “Saya tidak akan pernah menjabat tangan orang Israel selama mereka menempati satu inci tanah Arab. Tidak pernah, tidak pernah, tidak pernah!” Dan kerumunan besar di seluruh negeri akan meneriakkan, "Tidak pernah, tidak pernah, tidak pernah!" Dia mengumpulkan energi dan menyatukan keinginan seluruh negara dalam naskah itu.

Naskahnya sangat independen dan nasionalistis, dan membangkitkan emosi yang mendalam pada orang-orang. Tapi itu juga sangat bodoh, dan Sadat mengetahuinya. Ia mengabaikan kenyataan situasi yang berbahaya dan sangat saling bergantung.

Jadi dia menulis ulang dirinya sendiri. Itu adalah proses yang dia pelajari ketika dia masih muda dipenjara di Sel 54, sel isolasi di Penjara Pusat Kairo, sebagai akibat dari keterlibatannya dalam plot konspirasi melawan Raja Farouk. Dia belajar untuk menarik diri dari pikirannya sendiri dan melihatnya untuk melihat apakah naskahnya tepat dan bijaksana.
Dia belajar bagaimana mengosongkan pikirannya sendiri dan, melalui proses meditasi pribadi yang mendalam, untuk bekerja dengan kitab sucinya sendiri, bentuk doanya sendiri, dan mengubah dirinya sendiri.

Dia mencatat bahwa dia hampir enggan meninggalkan sel penjaranya karena di sana dia menyadari bahwa kesuksesan sejati adalah kesuksesan dengan diri sendiri. Bukan dalam memiliki sesuatu, tetapi dalam memiliki penguasaan, memiliki kemenangan atas diri sendiri.

Untuk jangka waktu selama pemerintahan Nasser, Sadat diturunkan ke posisi yang relatif tidak penting. Semua orang merasa semangatnya hancur, tapi ternyata tidak. Mereka memproyeksikan film rumah mereka sendiri padanya. Mereka tidak mengerti dia. Dia menunggu waktunya.

Dan ketika saatnya tiba, ketika dia menjadi presiden Mesir dan menghadapi realitas politik, dia mengubah dirinya sendiri terhadap Israel. Dia mengunjungi Knesset di Yerusalem dan membuka salah satu gerakan perdamaian paling preseden dalam sejarah dunia, sebuah inisiatif berani yang akhirnya menghasilkan Kesepakatan Camp David.

Sadat mampu menggunakan kesadaran dirinya, imajinasinya, dan hati nuraninya untuk menjalankan kepemimpinan pribadi, untuk mengubah paradigma penting, untuk mengubah cara dia melihat situasi. Dia bekerja di tengah Lingkaran Pengaruhnya. Dan

dari rescripting itu, perubahan paradigma itu, berutang perubahan perilaku dan sikap yang mempengaruhi jutaan kehidupan di Lingkaran Kepedulian yang lebih luas.

Dalam mengembangkan kesadaran diri kita sendiri, banyak dari kita menemukan naskah yang tidak efektif, kebiasaan yang tertanam dalam yang sama sekali tidak layak bagi kita, sama sekali tidak sesuai dengan hal-hal yang benar-benar kita hargai dalam hidup. Kebiasaan 2 mengatakan kita tidak harus hidup dengan skrip itu. Kami merespon-mampu menggunakan imajinasi dan kreativitas kami untuk menulis yang baru yang lebih efektif, lebih sesuai dengan nilai-nilai kita yang terdalam dan dengan prinsip-prinsip yang benar yang memberi makna pada nilai-nilai kita.

Misalkan, misalnya, bahwa saya sangat reaktif terhadap anak-anak saya. Misalkan setiap kali mereka mulai melakukan sesuatu yang saya rasa tidak pantas, saya merasakan ketegangan langsung di ulu hati saya. Saya merasa tembok pertahanan terangkat; Saya bersiap untuk pertempuran. Fokus saya bukan pada pertumbuhan dan pemahaman jangka panjang, tetapi pada perilaku jangka pendek. Saya mencoba untuk memenangkan pertempuran, bukan perang.

Saya mengeluarkan amunisi saya—ukuran saya yang lebih tinggi, posisi otoritas saya—dan saya berteriak atau mengintimidasi atau saya mengancam atau menghukum. Dan saya menang. Saya berdiri di sana, menang, di tengah puing-puing hubungan yang hancur sementara anak-anak saya secara lahiriah tunduk dan memberontak, menekan perasaan yang akan keluar kemudian dengan cara yang lebih buruk.

Sekarang, jika saya duduk di pemakaman yang kita bayangkan sebelumnya, dan salah satu anak saya akan berbicara, saya ingin hidupnya mewakili kemenangan mengajar, melatih, dan mendisiplinkan dengan cinta selama bertahun-tahun daripada pertempuran. bekas luka pertempuran x cepat. Saya ingin hati dan pikirannya diisi dengan kenangan indah saat-saat bersama yang dalam dan bermakna.

Saya ingin dia mengingat saya sebagai ayah yang penuh kasih yang berbagi kesenangan dan rasa sakit saat tumbuh dewasa. Saya ingin dia mengingat saat-saat dia datang kepada saya dengan masalah dan kekhawatirannya. Saya ingin mendengarkan dan mencintai dan membantu. Saya ingin dia tahu bahwa saya tidak sempurna, tetapi saya telah mencoba dengan semua yang saya miliki. Dan itu, mungkin lebih dari siapa pun di dunia, aku mencintainya.

Alasan saya menginginkan hal-hal itu adalah karena, jauh di lubuk hati, saya menghargai anak-anak saya. Saya mencintai mereka, saya ingin membantu mereka. Saya menghargai peran saya sebagai ayah mereka.

Tapi saya tidak selalu melihat nilai-nilai itu. Saya terjebak dalam "hal-hal yang tebal dari yang tipis." Apa yang paling penting terkubur di bawah lapisan masalah yang mendesak,

perhatian langsung, dan perilaku lahiriah. Saya menjadi reaktif. Dan cara saya berinteraksi dengan anak-anak saya setiap hari sering kali tidak begitu mirip dengan perasaan saya yang mendalam tentang mereka.

Karena saya sadar diri, karena saya memiliki imajinasi dan hati nurani, saya dapat memeriksa nilai-nilai terdalam saya. Saya dapat menyadari bahwa naskah yang saya jalani tidak selaras dengan nilai-nilai itu, bahwa hidup saya bukanlah hasil rancangan proaktif saya sendiri, tetapi hasil ciptaan pertama yang saya tunda oleh keadaan dan orang lain. Dan saya bisa berubah. Saya bisa hidup dari imajinasi saya alih-alih ingatan saya. Saya dapat mengikat diri saya pada potensi saya yang tidak terbatas daripada masa lalu saya yang membatasi. Saya bisa menjadi pencipta pertama saya sendiri.

Memulai dengan tujuan akhir berarti mendekati peran saya sebagai orang tua, serta peran saya yang lain dalam hidup, dengan nilai dan arah yang jelas. Ini berarti bertanggung jawab atas ciptaan pertama saya sendiri, untuk mengubah diri saya sendiri sehingga paradigma yang darinya perilaku dan sikap saya sejalan dengan nilai-nilai saya yang paling dalam dan selaras dengan prinsip-prinsip yang benar.

Ini juga berarti memulai setiap hari dengan nilai-nilai itu dalam pikiran. Kemudian sebagai perubahan, ketika tantangan datang, saya dapat membuat keputusan berdasarkan nilai-nilai itu. Saya dapat bertindak dengan integritas. Saya tidak harus bereaksi terhadap emosi, keadaan. Saya bisa benar-benar proaktif, didorong oleh nilai, karena nilai-nilai saya jelas.

PERNYATAAN MISI PRIBADI _

Cara paling efektif yang saya tahu untuk memulai dengan tujuan akhir adalah dengan mengembangkan *pernyataan misi pribadi* atau filosofi atau keyakinan. Ini berfokus pada apa yang Anda inginkan (karakter) dan lakukan (kontribusi dan pencapaian) dan pada nilai-nilai atau prinsip-prinsip yang menjadi dasar keberadaan dan tindakan.

Karena setiap individu adalah unik, pernyataan misi pribadi akan mencerminkan keunikan tersebut, baik dalam isi maupun bentuknya. Teman saya Rolfe Kerr telah mengungkapkan keyakinan pribadinya dengan cara ini:

Sukses di rumah dulu.

Carilah dan dapatkan bantuan ilahi.

Jangan pernah berkompromi dengan kejujuran.

Ingat orang-orang yang terlibat.

Dengarkan kedua belah pihak sebelum menilai.

Dapatkan nasihat orang lain.

Bela mereka yang tidak hadir.

Bersikaplah tulus namun tegas.

Kembangkan satu prociency baru setiap tahun.

Rencanakan pekerjaan besok hari ini.

Bersiaplah sambil menunggu.

Pertahankan sikap positif.

Jaga selera humor.

Tertib secara pribadi dan dalam pekerjaan.

Jangan takut akan kesalahan—hanya takut tidak adanya kreativitas, konstruktif, dan tanggapan korektif atas kesalahan tersebut.

Memfasilitasi keberhasilan bawahan.

Mendengarkan dua kali lebih banyak daripada berbicara.

Konsentrasikan semua kemampuan dan upaya pada tugas yang ada, jangan khawatir pekerjaan atau promosi berikutnya.

Seorang wanita yang berusaha menyeimbangkan nilai keluarga dan pekerjaan telah mengungkapkan rasa misi pribadinya secara berbeda:

Saya akan berusaha untuk menyeimbangkan karir dan keluarga sebaik mungkin karena keduanya penting bagi saya.

Rumah saya akan menjadi tempat di mana saya dan keluarga, teman, dan tamu saya menemukan kegembiraan, kenyamanan, kedamaian, dan kebahagiaan. Tetap saya akan berusaha untuk menciptakan lingkungan yang bersih dan teratur, namun layak huni dan nyaman. Saya akan menerapkan kebijaksanaan dalam apa yang kita pilih untuk dimakan, dibaca, dilihat, dan dilakukan di rumah. Saya terutama ingin mengajar anak-anak saya untuk mencintai, belajar, dan tertawa—dan bekerja dan mengembangkan bakat unik mereka.

Saya menghargai hak, kebebasan, dan tanggung jawab masyarakat demokratis kita. Saya akan menjadi perhatian dan warga negara yang terinformasi, terlibat dalam proses politik untuk memastikan suara saya didengar dan suara saya dihitung.

Saya akan menjadi individu yang memulai sendiri yang melatih inisiatif dalam mencapai tujuan hidup saya. saya akan bertindak berdasarkan situasi dan peluang, daripada ditindaklanjuti.

Saya akan selalu berusaha untuk menjaga diri saya bebas dari kebiasaan adiktif dan merusak. Saya akan mengembangkan kebiasaan yang membebaskan saya dari label dan batasan lama serta memperluas kemampuan dan pilihan saya.

Uang saya akan menjadi pelayan saya, bukan tuan saya. Saya akan mencari kemandirian finansial dari waktu ke waktu. Keinginan saya akan tunduk pada kebutuhan dan kemampuan saya. Kecuali untuk pinjaman rumah dan mobil jangka panjang, saya akan berusaha untuk membebaskan diri dari utang konsumen. Saya akan membelanjakan lebih sedikit daripada yang saya peroleh dan secara teratur menyimpan atau menginvestasikan sebagian dari pendapatan saya.

Selain itu, saya akan menggunakan uang dan bakat yang saya miliki untuk membuat hidup lebih menyenangkan bagi orang lain melalui pelayanan dan pemberian amal.

Anda dapat menyebut pernyataan misi pribadi sebagai konstitusi pribadi. Seperti Konstitusi Amerika Serikat, pada dasarnya tidak berubah. Dalam lebih dari dua ratus tahun, hanya ada dua puluh enam amandemen, sepuluh di antaranya ada dalam Bill of Rights yang asli.

Konstitusi Amerika Serikat adalah standar yang dengannya setiap hukum di negara ini dievaluasi. Ini adalah dokumen yang disetujui presiden untuk dipertahankan dan didukung ketika dia mengambil sumpah. Ini adalah kriteria dimana orang diterima menjadi warga negara. Ini adalah fondasi dan pusat yang memungkinkan orang untuk melewati trauma besar seperti Perang Saudara, Vietnam, atau Watergate. Ini adalah standar tertulis, kriteria utama yang dengannya segala sesuatu dievaluasi dan diarahkan.

Konstitusi telah bertahan dan menjalankan fungsi vitalnya hari ini karena didasarkan pada prinsip-prinsip yang benar, pada kebenaran yang terbukti dengan sendirinya yang terkandung dalam Deklarasi Kemerdekaan. Prinsip-prinsip ini memberdayakan Konstitusi dengan kekuatan abadi, bahkan di tengah ambiguitas dan perubahan sosial. “Keamanan khusus kami,” kata Thomas Jeerson, “memiliki Konstitusi tertulis.”

Pernyataan misi pribadi berdasarkan prinsip-prinsip yang benar menjadi standar yang sama bagi seorang individu. Itu menjadi konstitusi pribadi, dasar untuk membuat keputusan besar yang mengarahkan kehidupan, dasar untuk membuat keputusan sehari-hari di tengah keadaan dan emosi yang memengaruhi hidup kita. Ini memberdayakan individu dengan kekuatan abadi yang sama di tengah-tengah perubahan.

Orang tidak bisa hidup dengan perubahan jika tidak ada inti yang tidak berubah di dalam diri mereka. Kunci dari kemampuan untuk berubah adalah perasaan yang tidak berubah tentang siapa diri Anda, tentang siapa Anda, dan apa yang Anda hargai.

Dengan pernyataan misi, kita bisa mengalir dengan perubahan. Kami tidak membutuhkan prasangka atau prasangka. Kita tidak perlu membayangkan segala sesuatu yang lain dalam hidup, untuk membuat stereotip dan mengkategorikan segala sesuatu dan semua orang untuk mengakomodasi kenyataan.

Lingkungan pribadi kita juga berubah dengan kecepatan yang terus meningkat. Perubahan yang begitu cepat membakar banyak orang yang merasa mereka hampir tidak dapat mengatasinya, hampir tidak dapat mengatasi kehidupan. Mereka menjadi reaktif dan pada dasarnya menyerah, berharap hal-hal yang menimpa mereka akan menjadi baik.

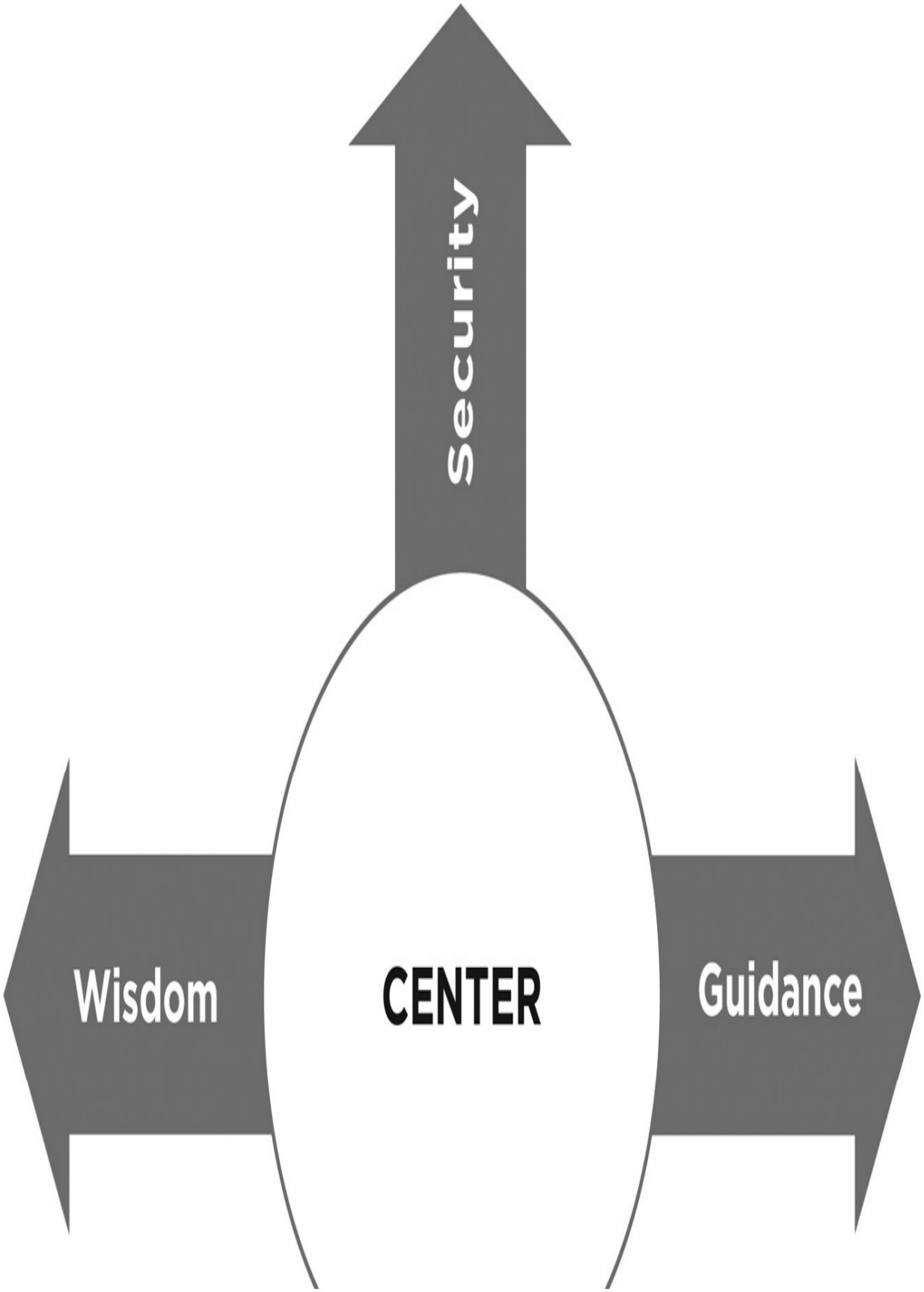
Tapi tidak harus seperti itu. Di kamp kematian Nazi di mana Viktor Frankl belajar prinsip proaktif, dia juga belajar pentingnya tujuan, makna dalam hidup. Inti dari "logoterapi", filosofi yang kemudian ia kembangkan dan ajarkan, adalah bahwa banyak yang disebut penyakit mental dan emosional sebenarnya adalah gejala dari perasaan tidak berarti atau kekosongan yang mendasarinya. Logoterapi menghilangkan kekosongan itu dengan membantu individu untuk mendeteksi makna uniknya, misinya dalam hidup.

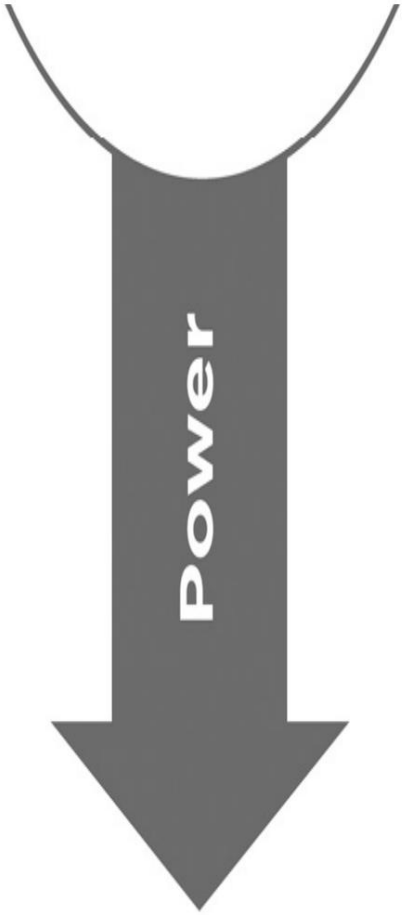
Begitu Anda memiliki rasa misi itu, Anda memiliki esensi proaktif Anda sendiri. Anda memiliki visi dan nilai-nilai yang mengarahkan hidup Anda. Anda memiliki arah dasar dari mana Anda menetapkan tujuan jangka panjang dan jangka pendek Anda. Anda memiliki kekuatan konstitusi tertulis berdasarkan prinsip-prinsip yang benar, yang dengannya setiap keputusan mengenai penggunaan waktu, bakat, dan energi Anda yang paling efektif dapat diukur secara efektif.

DI PUSAT

Untuk menulis pernyataan misi pribadi, kita harus mulai dari pusat Lingkaran Pengaruh kita, pusat yang terdiri dari paradigma kita yang paling dasar, lensa yang melaluinya kita melihat dunia.

Di sinilah kita berurusan dengan visi dan nilai-nilai kita. Di sinilah kita menggunakan anugerah kesadaran diri kita untuk memeriksa peta kita dan, jika kita menghargai prinsip yang benar, untuk memastikan bahwa peta kita secara akurat menggambarkan wilayah, bahwa paradigma kita didasarkan pada prinsip dan kenyataan. Di sinilah kita menggunakan anugerah hati nurani kita sebagai kompas untuk membantu kita mendeteksi bakat unik dan bidang kontribusi kita sendiri. Di sinilah kita menggunakan anugerah imajinasi kita untuk secara mental menciptakan akhir yang kita inginkan, memberikan arah dan tujuan pada awal kita dan menyediakan substansi dari konstitusi pribadi yang tertulis.


Security
Wisdom
CENTER
Guidance



Di sinilah upaya terfokus kami mencapai hasil terbesar. Saat kami bekerja di dalam pusat Lingkaran Pengaruh kami, kami memperluasnya. Ini adalah pekerjaan PC dengan leverage tertinggi, yang secara signifikan memengaruhi efektivitas setiap aspek kehidupan kita.

Apa pun yang menjadi pusat kehidupan kita akan menjadi sumber keamanan, bimbingan, kebijaksanaan, dan kekuatan kita.

***Keamanan* mewakili rasa berharga Anda, identitas Anda, emosi Anda jangkar, harga diri Anda, kekuatan pribadi dasar Anda atau kekurangannya.**

***Bimbingan* berarti sumber arah Anda dalam hidup. Dicakup oleh peta Anda, kerangka acuan internal Anda yang menafsirkan untuk Anda apa yang terjadi di luar sana, adalah standar atau prinsip atau kriteria implisit yang mengatur pengambilan keputusan dan tindakan saat demi saat.**

***Kebijaksanaan* adalah perspektif Anda tentang kehidupan, rasa keseimbangan Anda, pemahaman Anda tentang bagaimana berbagai bagian dan prinsip berlaku dan berhubungan satu sama lain. Ini mencakup**

penilaian, kebijaksanaan, pemahaman. Ini adalah gestalt atau kesatuan, keutuhan yang terintegrasi.

Kekuasaan **adalah kemampuan atau kapasitas untuk bertindak, kekuatan dan potensi untuk mencapai sesuatu. Ini adalah energi vital untuk membuat pilihan dan keputusan. Ini juga mencakup kemampuan untuk mengatasi kebiasaan yang tertanam dalam dan untuk mengembangkan kebiasaan yang lebih tinggi dan lebih efektif.**

Keempat faktor ini—keamanan, bimbingan, kebijaksanaan, dan kekuatan—saling bergantung. Keamanan dan bimbingan yang jelas membawa kebijaksanaan sejati, dan kebijaksanaan menjadi percikan atau katalis untuk melepaskan dan mengarahkan kekuatan. Ketika keempat faktor ini hadir bersama, diselaraskan dan dimeriahkan satu sama lain, mereka menciptakan kekuatan besar kepribadian yang mulia, karakter yang seimbang, individu yang terintegrasi dengan indah.

Faktor-faktor pendukung kehidupan ini juga menopang setiap dimensi kehidupan lainnya. Dan tidak satupun dari mereka adalah masalah semua-atau-tidak sama sekali. Sejauh mana Anda telah mengembangkan masing-masing dapat dipetakan di suatu tempat pada kontinum, seperti kontinum kedewasaan yang dijelaskan sebelumnya. Di ujung bawah, keempat faktor itu lemah. Anda pada dasarnya bergantung pada keadaan atau orang lain, hal-hal yang tidak dapat Anda kendalikan secara langsung. Di ujung atas Anda memegang kendali. Anda memiliki kekuatan independen dan fondasi untuk hubungan yang kaya dan saling bergantung.

Keamanan **Anda terletak di suatu tempat di kontinum antara rasa tidak aman yang ekstrem di satu ujung, di mana hidup Anda didukung oleh semua kekuatan yang bermain di atasnya, dan rasa yang mendalam akan nilai intrinsik yang tinggi dan keamanan pribadi di ujung yang lain.** ***Bimbingan*** **Anda berkisar pada kontinum dari ketergantungan pada cermin sosial atau sumber lain yang tidak stabil dan berfluktuasi hingga arah batin yang kuat.** ***Kebijaksanaan*** **Anda berada di suatu tempat di antara peta yang sama sekali tidak akurat di mana segala sesuatunya terdistorsi dan tampaknya tidak ada yang salah, dan peta kehidupan yang lengkap dan akurat di mana semua bagian dan prinsip saling terkait dengan benar.** ***Kekuatan*** **Anda terletak di suatu tempat antara imobilisasi atau menjadi boneka yang ditarik oleh tali orang lain untuk proaktif tinggi, kekuatan untuk bertindak sesuai dengan nilai-nilai Anda sendiri bukannya ditindaklanjuti oleh orang lain dan keadaan.**

Lokasi faktor-faktor ini pada kontinum, tingkat integrasi, harmoni, dan keseimbangan yang dihasilkan, dan dampak positifnya pada setiap aspek kehidupan Anda adalah fungsi dari pusat Anda, paradigma dasar di inti Anda.

PUSAT ALTERNATIF

Masing-masing dari kita memiliki pusat, meskipun kita biasanya tidak mengenalinya seperti itu. Kita juga tidak mengenali dampak menyeluruh dari pusat itu pada setiap aspek kehidupan kita.

Mari kita periksa secara singkat beberapa pusat atau paradigma inti yang biasanya dimiliki orang untuk pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana mereka memengaruhi keempat dimensi mendasar ini dan, pada akhirnya, jumlah kehidupan yang mengalir darinya.

KEPUSATAN SUAMI . Pernikahan bisa menjadi hubungan manusia yang paling intim, paling memuaskan, paling bertahan lama, dan menghasilkan pertumbuhan. Mungkin tampak wajar dan pantas untuk berpusat pada suami atau istri seseorang.

Tetapi pengalaman dan pengamatan menceritakan kisah yang berbeda. Selama bertahun-tahun, saya telah terlibat dalam bekerja dengan banyak pernikahan bermasalah, dan saya telah mengamati benang tertentu menjalin dirinya sendiri melalui hampir setiap hubungan yang berpusat pada pasangan yang saya temui. Benang itu adalah ketergantungan emosional yang kuat.

Jika rasa nilai emosional kita terutama berasal dari pernikahan kita, maka kita menjadi sangat bergantung pada hubungan itu. Kita menjadi rentan terhadap suasana hati dan perasaan, perilaku dan perlakuan pasangan kita, atau terhadap peristiwa eksternal apa pun yang mungkin memengaruhi hubungan—anak baru, menantu, kemunduran ekonomi, kesuksesan sosial, dan sebagainya.

Ketika tanggung jawab meningkat dan tekanan datang dalam pernikahan, kita cenderung kembali ke naskah yang diberikan saat kita tumbuh dewasa. Tapi begitu juga pasangan kita. Dan skrip itu biasanya berbeda. Berbagai cara menangani masalah keuangan, disiplin anak, atau menantu muncul ke permukaan. Ketika kecenderungan yang mendalam ini bergabung dengan ketergantungan emosional dalam pernikahan, hubungan yang berpusat pada pasangan mengungkapkan semua kerentanannya.

Ketika kita bergantung pada orang yang berselisih dengan kita, kebutuhan dan konflik menjadi satu. Reaksi cinta-benci yang berlebihan, kecenderungan melawan atau melawan, menarik diri, agresivitas, kepahitan, kebencian, dan persaingan dingin adalah beberapa hasil yang biasa. Ketika ini terjadi, kita cenderung mundur lebih jauh ke belakang kecenderungan dan kebiasaan latar belakang dalam upaya untuk membenarkan dan membela perilaku kita sendiri dan kita menyerang pasangan kita.

Tak pelak lagi, kapan pun kita terlalu rentan, kita merasa perlu untuk melindungi diri kita sendiri dari luka lebih lanjut. Jadi kami menggunakan sarkasme, memotong humor, kritik—apa pun yang akan mencegah mengungkapkan kelembutan di dalam. Masing-masing pasangan cenderung menunggu atas inisiatif yang lain untuk cinta, hanya untuk kecewa tetapi juga menegaskan kebenaran tuduhan yang dibuat.

Hanya ada keamanan bayangan dalam hubungan seperti itu ketika semua tampak berjalan dengan baik. Bimbingan didasarkan pada emosi saat itu. Kebijaksanaan dan kekuatan hilang dalam interaksi negatif yang saling bergantung.

KEPUTUSAN **KELUARGA .** Pusat umum **lainnya adalah keluarga. Ini juga mungkin tampak alami dan tepat. Sebagai area fokus dan investasi mendalam, ini memberikan peluang besar untuk hubungan yang mendalam, untuk mencintai, untuk berbagi, untuk banyak hal yang membuat hidup berharga. Tapi sebagai pusat, ironisnya menghancurkan elemen yang sangat diperlukan untuk kesuksesan keluarga.**

Orang yang berpusat pada keluarga mendapatkan rasa aman atau nilai pribadi dari tradisi dan budaya keluarga atau reputasi keluarga. Dengan demikian, mereka menjadi rentan terhadap perubahan apa pun dalam tradisi atau budaya itu dan terhadap pengaruh apa pun yang akan memengaruhi reputasi itu.

Orang tua yang berpusat pada keluarga tidak memiliki kebebasan emosional, kekuatan, untuk membesarkan anak-anak mereka dengan mempertimbangkan kesejahteraan tertinggi mereka. Jika mereka memperoleh keamanan mereka sendiri dari keluarga, kebutuhan mereka untuk menjadi populer di kalangan anak-anak mereka dapat mengesampingkan pentingnya investasi jangka panjang dalam pertumbuhan dan perkembangan anak-anak mereka. Atau mereka mungkin terfokus pada perilaku yang tepat dan benar saat itu. Setiap perilaku yang mereka anggap tidak pantas mengancam keamanan mereka.
Mereka menjadi kesal, dipandu oleh emosi saat itu, secara spontan bereaksi terhadap perhatian langsung daripada pertumbuhan dan perkembangan jangka panjang anak. Mereka mungkin berteriak atau menjerit. Mereka mungkin bereaksi berlebihan dan menghukum karena temperamen yang buruk. Mereka cenderung mencintai anak-anak mereka secara bersyarat, membuat mereka bergantung secara emosional atau melawan ketergantungan dan memberontak.

KEPUSATAN **UANG .** Pusat **lain yang logis dan sangat umum bagi kehidupan orang-orang adalah menghasilkan uang. Keamanan ekonomi adalah dasar bagi kesempatan seseorang untuk berbuat banyak dalam dimensi lain. Dalam hierarki atau kontinum kebutuhan,**

kelangsungan hidup fisik dan keamanan finansial adalah yang utama. Kebutuhan lain bahkan tidak diaktifkan sampai kebutuhan dasar itu terpuaskan, setidaknya secara minimal.

Sebagian besar dari kita menghadapi kekhawatiran ekonomi. Banyak kekuatan dalam budaya yang lebih luas dapat dan memang bertindak atas situasi ekonomi kita, menyebabkan atau mengancam gangguan sedemikian rupa sehingga kita sering mengalami kekhawatiran dan kekhawatiran yang mungkin tidak selalu muncul ke permukaan secara sadar.

Terkadang ada alasan mulia yang diberikan untuk mencari uang, seperti keinginan untuk mengurus keluarga. Dan hal-hal ini penting. Tetapi fokus pada menghasilkan uang sebagai pusat akan membawa kehancurannya sendiri.

Pertimbangkan kembali empat faktor pendukung kehidupan—keamanan, bimbingan, kebijaksanaan, dan kekuatan. Misalkan saya memperoleh sebagian besar keamanan saya dari pekerjaan saya atau dari pendapatan atau kekayaan bersih saya. Karena banyak faktor yang memengaruhi fondasi ekonomi ini, saya menjadi cemas dan gelisah, protektif dan defensif, tentang apa pun yang mungkin memengaruhi mereka. Ketika rasa nilai pribadi saya berasal dari kekayaan bersih saya, saya rentan terhadap apa pun yang akan memengaruhi kekayaan bersih itu. Tetapi pekerjaan dan uang, pada dasarnya, tidak memberikan kebijaksanaan, tidak ada bimbingan, dan hanya tingkat kekuasaan dan keamanan yang terbatas. Yang diperlukan untuk menunjukkan keterbatasan pusat uang adalah krisis dalam hidup saya atau dalam kehidupan orang yang saya kasihi.

Orang yang berpusat pada uang sering mengesampingkan keluarga atau prioritas lainnya, dengan asumsi semua orang akan mengerti bahwa tuntutan ekonomi adalah yang utama. Saya kenal seorang ayah yang pergi dengan anak-anaknya untuk perjalanan yang dijanjikan ke sirkus ketika sebuah telepon datang untuk dia datang bekerja sebagai gantinya. Dia menolak. Ketika istrinya menyarankan bahwa mungkin dia harus pergi bekerja, dia menjawab, "Pekerjaan akan datang lagi, tetapi masa kecil tidak." Selama sisa hidup mereka, anak-anaknya mengingat tindakan kecil penentuan prioritas ini, tidak hanya sebagai objek pelajaran dalam pikiran mereka tetapi sebagai ekspresi cinta di dalam hati mereka.

PUSAT **KERJA . Orang yang berpusat pada pekerjaan dapat menjadi "pecandu kerja", mendorong diri mereka sendiri untuk menghasilkan dengan mengorbankan kesehatan, hubungan, dan bidang penting lainnya dalam hidup mereka. Identitas fundamental mereka berasal dari pekerjaan mereka —“Saya seorang dokter,” “Saya seorang penulis,” “Saya seorang aktor.”**

Karena identitas dan rasa harga diri mereka terbungkus dalam pekerjaan mereka, keamanan mereka rentan terhadap apa pun yang terjadi untuk mencegah mereka dari

melanjutkan di dalamnya. Bimbingan mereka adalah fungsi dari tuntutan pekerjaan. Kebijaksanaan dan kekuatan mereka datang dalam bidang pekerjaan mereka yang terbatas, membuat mereka tidak efektif dalam bidang kehidupan lainnya.

PUSAT KEPEMILIKAN . Kekuatan pendorong banyak orang adalah harta benda—tidak hanya harta benda berwujud seperti pakaian modis, rumah, mobil, perahu, dan perhiasan, tetapi juga harta benda tak berwujud berupa ketenaran, kemuliaan, atau kedudukan sosial. Sebagian besar dari kita menyadari, melalui pengalaman kita sendiri, betapa terpesonanya pusat semacam itu, hanya karena ia dapat menghilang dengan cepat dan dipengaruhi oleh begitu banyak kekuatan.

Jika rasa aman saya terletak pada reputasi saya atau pada hal-hal yang saya miliki, hidup saya akan terus-menerus dalam ancaman dan bahaya sehingga harta benda ini dapat hilang atau dicuri atau dikurangi nilainya. Jika saya berada di hadapan seseorang dengan kekayaan bersih atau ketenaran atau status yang lebih besar, saya merasa rendah diri. Jika saya berada di hadapan seseorang dengan kekayaan bersih atau ketenaran atau status yang lebih rendah, saya merasa superior. Rasa harga diri saya terus berfluktuasi. Saya tidak memiliki rasa keteguhan atau penjangkaran atau kedirian yang gigih. Saya terus berusaha untuk melindungi dan mengasuransikan aset, properti, sekuritas, posisi, atau reputasi saya. Kita semua pernah mendengar cerita tentang orang-orang yang melakukan bunuh diri setelah kehilangan kekayaan mereka dalam penurunan saham yang signifikan atau ketenaran mereka dalam pembalikan politik.

PUSAT KESENANGAN . Pusat umum **lainnya , yang terkait erat dengan kepemilikan, adalah kesenangan dan kesenangan. Kita hidup di dunia di mana kepuasan instan tersedia dan didorong. Televisi dan film merupakan pengaruh utama dalam meningkatkan harapan masyarakat. Mereka secara grafis menggambarkan apa yang orang lain miliki dan dapat lakukan dalam menjalani kehidupan yang mudah dan "menyenangkan."**

Tetapi sementara gemerlap gaya hidup yang berpusat pada kesenangan digambarkan secara grafis, hasil alami dari gaya hidup seperti itu—dampak pada batin, produktivitas, pada hubungan—jarang terlihat secara akurat.

Kenikmatan polos dalam jumlah sedang dapat memberikan relaksasi bagi tubuh dan pikiran serta dapat membina hubungan keluarga dan lainnya. Tapi kesenangan, pada dasarnya, tidak menawarkan kepuasan atau rasa kepuasan yang mendalam dan bertahan lama. Orang yang berpusat pada kesenangan, terlalu cepat bosan dengan setiap tingkat "kesenangan" yang berhasil, terus-menerus menangis untuk lebih dan lebih. Jadi kesenangan baru berikutnya harus lebih besar dan lebih baik, lebih mengasyikkan, dengan

lebih besar "tinggi." Seseorang dalam keadaan ini menjadi hampir sepenuhnya narsis, menafsirkan semua kehidupan dalam hal kesenangan yang diberikannya kepada diri sendiri di sini dan sekarang.

Terlalu banyak liburan yang berlangsung terlalu lama, terlalu banyak menonton film, terlalu banyak menonton TV, terlalu banyak bermain video game—terlalu banyak waktu luang yang tidak disiplin di mana seseorang terus-menerus melakukan perlawanan paling sedikit secara bertahap menyia-nyiakan hidup. Ini memastikan bahwa kapasitas seseorang tetap terbengkalai, bahwa bakat tetap tidak berkembang, bahwa pikiran dan jiwa menjadi lesu, dan bahwa hati tidak terisi. Di manakah keamanan, petunjuk, kebijaksanaan, dan kekuatan? Di ujung bawah kontinum, dalam kenikmatan momen makan.

Malcolm Muggeridge menulis dalam "Kesaksian Abad Kedua Puluh":

> **Ketika saya melihat kembali kehidupan saya saat ini, yang kadang-kadang saya lakukan, apa yang paling mengejutkan saya tentang hal itu adalah bahwa apa yang pada waktu itu tampak paling penting dan menggoda, sekarang tampaknya paling sia-sia dan tidak masuk akal. Misalnya, sukses dalam samarannya; dikenal dan dipuji; kesenangan nyata, seperti mendapatkan uang atau merayu wanita, atau bepergian, mondar-mandir di dunia dan naik turun di dalamnya seperti Setan, menjelaskan dan mengalami apa pun yang ditawarkan Vanity Fair.**
>
> **Dalam retrospeksi, semua latihan kepuasan diri ini tampak seperti fantasi murni, yang disebut Pascal, "menjilat bumi."**

PUSAT TEMAN / MUSUH . Kaum muda khususnya, meskipun tentu saja tidak eksklusif, rentan untuk menjadi berpusat pada teman. Penerimaan dan menjadi bagian dari kelompok sebaya dapat menjadi hal yang hampir sangat penting. Cermin sosial yang terdistorsi dan selalu berubah menjadi sumber bagi empat faktor pendukung kehidupan, menciptakan ketergantungan tingkat tinggi pada fluktuasi suasana hati, perasaan, sikap, dan perilaku orang lain.

Keterpusatan pada teman juga dapat berfokus secara eksklusif pada satu orang, mengambil beberapa dimensi pernikahan. Ketergantungan emosional pada satu individu, meningkatnya kebutuhan/spiral konflik, dan interaksi negatif yang dihasilkan dapat tumbuh dari keterpusatan pada teman.

Dan bagaimana dengan menempatkan *musuh* di pusat kehidupan seseorang? Kebanyakan orang tidak akan pernah memikirkannya, dan mungkin tidak ada yang akan melakukannya secara sadar. Namun demikian, pemusatan musuh sangat umum, terutama ketika sering terjadi interaksi antara orang-orang yang benar-benar berselisih. Ketika seseorang merasa telah diperlakukan secara tidak adil oleh orang yang penting secara emosional atau sosial, sangat mudah baginya untuk disibukkan dengan ketidakadilan dan membuat orang lain merasa bersalah.

orang yang menjadi pusat hidupnya. Alih-alih secara proaktif menjalani hidupnya sendiri, orang yang berpusat pada musuh bereaksi secara berlawanan terhadap perilaku dan sikap musuh yang dirasakan.

Seorang teman saya yang mengajar di universitas menjadi sangat putus asa karena kelemahan seorang administrator tertentu yang memiliki hubungan negatif dengannya. Dia membiarkan dirinya memikirkan pria itu terus-menerus hingga akhirnya menjadi obsesi. Hal itu begitu menyibukkannya sehingga memengaruhi kualitas hubungannya dengan keluarganya, gerejanya, dan rekan kerjanya.

Dia akhirnya sampai pada kesimpulan bahwa dia harus meninggalkan universitas dan menerima janji mengajar di tempat lain.

“Bukankah kamu lebih suka mengajar di universitas ini, jika pria itu tidak di sini?" Saya bertanya kepadanya.

"Ya, saya akan melakukannya," jawabnya. “Tapi selama dia ada di sini, maka tinggalku terlalu mengganggu segalanya dalam hidup. Saya harus pergi."

“Mengapa Anda menjadikan administrator ini sebagai pusat hidup Anda?” Saya bertanya kepadanya.

Dia kaget dengan pertanyaan itu. Dia menyangkalnya. Tetapi saya menunjukkan kepadanya bahwa dia membiarkan satu individu dan kelemahannya merusak seluruh peta hidupnya, merusak imannya dan kualitas hubungannya dengan orang-orang yang dicintainya.

Dia akhirnya mengakui bahwa individu ini memiliki dampak seperti itu padanya, tetapi dia menyangkal bahwa dia sendiri yang membuat semua pilihan ini. Dia menghubungkan tanggung jawab atas situasi yang tidak menyenangkan itu kepada administrator. Dia sendiri, katanya, tidak bertanggung jawab.

Saat kami berbicara, sedikit demi sedikit, dia menyadari bahwa dia memang bertanggung jawab, tetapi karena dia tidak menangani tanggung jawab ini dengan baik, dia menjadi tidak bertanggung jawab.

* * *

Banyak orang yang bercerai jatuh ke dalam pola yang sama. Mereka masih diliputi kemarahan dan kepahitan dan pembenaran diri tentang mantan pasangan. Dalam arti negatif, secara psikologis mereka masih menikah—mereka masing-masing membutuhkan kelemahan mantan pasangan untuk membenarkan tuduhan mereka.

Banyak anak yang "lebih tua" menjalani kehidupan baik secara diam-diam atau terang-terangan dengan membenci orang tua mereka. Mereka menyalahkan mereka untuk pelanggaran masa lalu, pengabaian, atau pilih kasih dan mereka berpusat

kehidupan dewasa mereka pada kebencian itu, menjalani skrip yang reaktif dan membenarkan yang menyertainya.

Individu yang berpusat pada teman atau musuh tidak memiliki keamanan intrinsik. Perasaan harga diri tidak stabil, fungsi dari keadaan emosional atau perilaku orang lain. Bimbingan datang dari persepsi seseorang tentang bagaimana orang lain akan merespons, dan kebijaksanaan dibatasi oleh lensa sosial atau oleh paranoia yang berpusat pada musuh. Individu tidak memiliki kekuatan. Orang lain menarik talinya.

PUSAT **GEREJA . Saya percaya bahwa hampir semua orang yang terlibat secara serius di gereja mana pun akan menyadari bahwa pergi ke gereja tidak identik dengan spiritualitas pribadi. Ada beberapa orang yang begitu sibuk dalam ibadah dan proyek gereja sehingga mereka menjadi tidak peka terhadap kebutuhan manusia yang mendesak di sekitar mereka, bertentangan dengan ajaran yang mereka akui sangat percayai.**

Ada orang lain yang lebih jarang menghadiri gereja atau tidak sama sekali tetapi sikap dan perilakunya mencerminkan keterpusatan yang lebih tulus pada prinsip-prinsip etika dasar Yudeo-Kristen.

Setelah berpartisipasi sepanjang hidup saya di gereja yang terorganisir dan kelompok pelayanan masyarakat, saya telah menemukan bahwa menghadiri gereja tidak selalu berarti menjalankan prinsip-prinsip yang diajarkan dalam pertemuan-pertemuan itu. Anda bisa aktif di gereja tetapi tidak aktif dalam Injilnya.

Dalam kehidupan yang berpusat pada gereja, citra atau penampilan dapat menjadi pertimbangan dominan seseorang, yang mengarah pada kemunafikan yang merusak keamanan pribadi dan nilai intrinsik. Bimbingan datang dari hati nurani sosial, dan orang yang berpusat pada gereja cenderung melabeli orang lain secara artifisial dalam istilah "aktif", "tidak aktif", "liberal", "ortodoks", atau "konservatif".

Karena gereja adalah organisasi formal yang terdiri dari kebijakan, program, praktik, dan orang-orang, gereja tidak dapat dengan sendirinya memberi seseorang keamanan yang dalam dan permanen atau rasa nilai intrinsik. Menjalankan prinsip-prinsip yang diajarkan oleh gereja dapat melakukan ini, tetapi organisasi saja tidak dapat melakukannya.

Gereja juga tidak dapat memberikan seseorang rasa bimbingan yang konstan. Orang-orang yang berpusat pada gereja sering cenderung hidup dalam kompartemen, bertindak dan berpikir dan merasakan dengan cara tertentu pada hari Sabat dan dengan cara yang sama sekali berbeda pada hari kerja.

Kurangnya keutuhan atau kesatuan atau integritas seperti itu merupakan ancaman lebih lanjut terhadap keamanan, menciptakan kebutuhan untuk peningkatan pelabelan dan pembenaran diri.

Melihat gereja sebagai tujuan dan bukan sebagai sarana untuk mencapai tujuan melemahkan kebijaksanaan dan rasa keseimbangan seseorang. Meskipun gereja mengklaim mengajar orang tentang sumber kekuatan, gereja tidak mengklaim sebagai kekuatan itu sendiri. Ia mengklaim sebagai salah satu kendaraan yang melaluinya kekuatan ilahi dapat disalurkan ke dalam kodrat manusia.

SENDIRI. Mungkin pusat yang paling umum saat ini adalah diri sendiri. Bentuk yang paling jelas adalah *keegoisan,* yang melanggar nilai-nilai kebanyakan orang. Tetapi jika kita melihat lebih dekat pada banyak pendekatan populer untuk pertumbuhan dan pemenuhan diri, kita sering menemukan pemusatan diri pada intinya.

Ada sedikit keamanan, bimbingan, kebijaksanaan, atau kekuatan di pusat diri yang terbatas. Seperti Laut Mati di Palestina, ia menerima tetapi tidak pernah memberi. Ini menjadi stagnan.

Di sisi lain, memperhatikan pengembangan diri dalam perspektif yang lebih besar untuk meningkatkan kemampuan seseorang untuk melayani, menghasilkan, berkontribusi dengan cara yang berarti, memberikan konteks untuk peningkatan dramatis dalam empat faktor pendukung kehidupan.

Ini adalah beberapa pusat yang lebih umum dari mana orang mendekati kehidupan. Seringkali jauh lebih mudah untuk mengenali pusat kehidupan orang lain daripada melihatnya dalam diri Anda sendiri. Anda mungkin mengenal seseorang yang mengutamakan menghasilkan uang di atas segalanya. Anda mungkin mengenal seseorang yang energinya dicurahkan untuk membenarkan posisinya dalam hubungan negatif yang berkelanjutan. Jika Anda melihat, terkadang Anda dapat melihat melampaui perilaku ke dalam pusat yang menciptakannya.

MENGIDENTIFIKASI PUSAT ANDA

Tapi di mana Anda berdiri? Apa yang menjadi pusat kehidupan Anda sendiri? Terkadang itu tidak mudah dilihat.

Mungkin cara terbaik untuk mengidentifikasi pusat Anda sendiri adalah dengan melihat secara dekat faktor-faktor pendukung kehidupan Anda. Jika Anda dapat mengidentifikasi dengan satu atau lebih deskripsi di

grafik pada halaman 133–135, Anda dapat melacaknya kembali ke pusat dari mana ia mengalir, pusat yang mungkin membatasi efektivitas pribadi Anda.

KEAMANAN PUSAT		PANDUAN	KEBIJAKSANAAN	KEKUASAAN
Jika Anda… **berpusat pada pasangan**	• Perasaanmu keamanan adalah berdasarkan caramu suguhan pasangan Anda. • kamu sangat rentan terhadap suasana hati dan perasaanmu pasangan. • Ada yang dalam kekecewaan sehingga menyebabkan penarikan atau konflik ketika pasanganmu tidak setuju dengan kamu atau tidak bertemu milikmu harapan. • Semuanya yang mungkin menimpa pada itu hubungan adalah dianggap sebagai ancaman.	• Milikmu arah datang dari milikmu kebutuhan dan ingin dan dari mereka pasangan Anda. • Milikmu pengambilan keputusan kriteria adalah membatasi ke apa yang Anda pikir yang terbaik untuk Anda pernikahan atau pasanganmu, atau itu untuk preferensi dan opini Anda pasangan.	• kehidupan Perspektif Anda mengelilingi hal-hal yang mungkin positif negatif atau mempengaruhi Anda pasangan atau kamu hubungan.	• Kekuatanmu untuk tindakan dibatasi oleh kelemahan dalam pasanganmu dan dalam dirimu.
Jika Anda… **Berpusat pada Keluarga**	• Keamanan Anda adalah keluarga pada yang didirikan penerimaan dan memenuhi keluarga harapan. • Perasaanmu pribadi keamanan adalah sebagai tidak stabil seperti keluarga.	• Keluarga skrip adalah sumber Anda benar sikap dan perilaku. • Milikmu pengambilan keputusan kriteria adalah apa yang baik? untuk keluarga, atau Apa	• Anda menafsirkan semua kehidupan dalam hal dari keluargamu, membuat sebagian memahami dan keluarga narsisisme.	• Tindakan Anda adalah dibatasi oleh keluarga model dan tradisi.

	• Perasaan harga diri Anda didasarkan pada reputasi keluarga.	diinginkan anggota keluarga.		
Jika Anda… **Berpusat pada Uang**	• Nilai pribadi Anda ditentukan oleh kekayaan bersih Anda. • Anda adalah rentan terhadap apa pun yang mengancam keamanan ekonomi Anda.	• Laba adalah kriteria pengambilan keputusan Anda.	• Menghasilkan uang adalah lensa yang melaluinya kehidupan dilihat dan dipahami, menciptakan penilaian yang tidak seimbang.	• Anda dibatasi pada apa yang dapat Anda capai dengan uang Anda dan membatasi visi Anda.
Jika Anda… **Berpusat pada Pekerjaan**	• Anda cenderung mendefinisikan diri Anda berdasarkan peran pekerjaan Anda. • Anda hanya merasa nyaman saat bekerja.	• Kamu membuat keputusan Anda berdasarkan kebutuhan dan harapan pekerjaan Anda.	• Anda cenderung terbatas pada peran pekerjaan Anda. • Anda melihat pekerjaan Anda sebagai hidup Anda.	• Tindakan Anda dibatasi oleh model peran kerja, peluang kerja, kendala organisasi, persepsi atasan Anda, dan kemungkinan ketidakmampuan Anda di beberapa titik dalam hidup Anda untuk melakukan pekerjaan tertentu.
Jika Anda… **Berpusat pada Kepemilikan**	• Keamanan Anda didasarkan pada reputasi Anda, status sosial Anda, atau hal-hal nyata yang Anda miliki. • Anda cenderung membandingkan apa yang Anda miliki dengan apa yang dimiliki orang lain.	• Kamu membuat keputusan Anda atas berdasarkan kemauan apa yang melindungi, meningkatkan, atau menampilkan harta Anda dengan lebih baik.	• Anda melihat dunia dalam hal hubungan ekonomi dan sosial komparatif.	• Anda berfungsi dalam batas apa yang dapat Anda beli atau keunggulan sosial yang dapat Anda capai.
Jika Anda…	• Anda merasa aman hanya ketika	• Kamu membuat milikmu	• Anda melihat dunia dalam istilah	• Kekuatanmu hampir

Kesenangan Terpusat	Anda sedang dalam kesenangan "tinggi." • Keamanan Anda berumur pendek, membius, dan tergantung pada lingkungan Anda.	keputusan berdasarkan pada apa yang akan memberi Anda kesenangan terbesar.	apa untungnya bagi Anda.	diabaikan.
Jika Anda… **Berpusat pada Teman**	• Keamanan Anda adalah fungsi dari cermin sosial. • Anda sangat bergantung pada pendapat orang lain.	• Kriteria pengambilan keputusan Anda adalah "Apa yang akan mereka pikirkan?" • Anda adalah mudah malu.	• Anda melihat dunia melalui lensa sosial.	• Anda dibatasi oleh zona nyaman sosial Anda. • Tindakan Anda berubah-ubah seperti pendapat.
Jika Anda… **berpusat pada musuh**	• Keamanan Anda tidak stabil, berdasarkan pada pergerakan musuhmu. • Anda selalu bertanya-tanya apa yang dia lakukan ke. • Anda mencari pembenaran diri dan validasi dari orang yang berpikiran sama.	• Anda adalah melawan tergantung dipandu oleh tindakan musuh Anda. • Kamu membuat keputusan Anda pada berdasarkan apa yang akan menggagalkan musuh Anda.	• Penilaian Anda sempit dan menyimpang. • Anda adalah defensif, terlalu reaktif, dan sering paranoid.	• Kekuatan kecil yang Anda miliki berasal dari kemarahan, kecemburuan, dendam, dan balas dendam—energi negatif yang mengerut dan hancur, menyisakan energi untuk hal lain.
Jika Anda… **Berpusat di Gereja**	• Keamanan Anda didasarkan pada pada aktivitas gereja dan pada penghargaan yang Anda pegang oleh mereka yang memiliki pengaruh otoritas di gereja. atau • Anda temukan keamanan dan identitas masuk	• Anda adalah dibimbing oleh bagaimana orang lain akan mengevaluasi tindakan Anda dalam konteks ajaran dan gereja.	• Anda melihat dunia dalam istilah "orang-orang percaya" dan "orang-orang yang tidak percaya", "pengikut" dan "bukan pemilik".	• Kekuatan yang dirasakan berasal dari posisi atau peran gereja Anda.

	label agama dan perbandingan.			
Jika Anda… **Berpusat pada diri sendiri**	• Keamanan Anda terus berubah dan bergeser.	• Kriteria penilaian Anda adalah: "Jika rasanya enak…" "Apa yang saya inginkan." "Apa yang saya butuhkan." "Apa untungnya bagi saya?"	• Anda melihat dunia dengan bagaimana keputusan, peristiwa, keadaan akan atau mempengaruhi Anda.	• Kemampuanmu untuk bertindak terbatas pada memiliki sumber daya Anda, tanpa manfaat saling ketergantungan.

Lebih sering daripada tidak, pusat seseorang adalah kombinasi dari pusat ini dan/atau pusat lainnya. Kebanyakan orang merupakan fungsi dari berbagai pengaruh yang bermain dalam kehidupan mereka. Tergantung pada kondisi eksternal atau internal, satu pusat tertentu dapat diaktifkan sampai kebutuhan yang mendasarinya terpuaskan. Kemudian pusat lain menjadi kekuatan pendorong.

Saat seseorang bergerak dari satu pusat ke pusat lainnya, relativisme yang dihasilkan seperti roller coaster melalui kehidupan. Suatu saat Anda tinggi, saat berikutnya Anda rendah, berusaha untuk mengimbangi satu kelemahan dengan meminjam kekuatan dari kelemahan lain. Tidak ada rasa arah yang konsisten, tidak ada kebijaksanaan yang gigih, tidak ada suplai daya yang stabil atau rasa pribadi, nilai intrinsik dan identitas.

Idealnya, tentu saja, adalah untuk menciptakan satu pusat yang jelas dari mana Anda secara konsisten memperoleh tingkat keamanan, bimbingan, kebijaksanaan, dan kekuatan yang tinggi, memberdayakan proaktif Anda dan memberikan keselarasan dan harmoni pada setiap bagian kehidupan Anda.

PUSAT PRINSIP _

Dengan memusatkan hidup kita pada prinsip-prinsip yang benar, kita menciptakan landasan yang kokoh untuk pengembangan empat faktor pendukung kehidupan.

***Keamanan* kami berasal dari mengetahui bahwa, tidak seperti pusat-pusat lain yang didasarkan pada orang atau hal-hal yang sering berubah dan segera berubah, prinsip-prinsip yang benar tidak berubah. Kita bisa bergantung pada mereka.**

Prinsip tidak bereaksi terhadap apa pun. Mereka tidak marah dan memperlakukan kita dengan berbeda. Mereka tidak akan menceraikan kita atau melarikan diri dengan sahabat kita. Mereka tidak keluar untuk menangkap kita. Mereka tidak dapat membuka jalan kita dengan jalan pintas dan jalan pintas. Mereka tidak bergantung pada perilaku orang lain, lingkungan, atau mode saat ini untuk validitasnya. Prinsip tidak mati. Mereka tidak ada di sini suatu hari dan pergi keesokan harinya. Mereka tidak dapat dihancurkan oleh ulang, gempa bumi, atau pencurian.

Prinsip-prinsip itu dalam, kebenaran mendasar, kebenaran klasik, penyebut umum yang umum. Mereka adalah benang yang terjalin erat yang berjalan dengan ketepatan, konsistensi, keindahan, dan kekuatan melalui jalinan kehidupan.

Bahkan di tengah-tengah orang atau keadaan yang tampaknya mengabaikan prinsip-prinsip, kita dapat merasa aman dalam pengetahuan bahwa prinsip-prinsip lebih besar daripada orang atau keadaan, dan bahwa ribuan tahun sejarah telah melihat mereka menang, waktu dan waktu lagi. Lebih penting lagi, kita dapat merasa aman dengan pengetahuan bahwa kita dapat memvalidasinya dalam kehidupan kita sendiri, melalui pengalaman kita sendiri.

Memang, kita tidak mahatahu. Pengetahuan dan pemahaman kita tentang prinsip-prinsip yang benar dibatasi oleh kurangnya kesadaran kita sendiri akan sifat sejati kita dan dunia di sekitar kita dan oleh banyaknya filosofi dan teori trendi yang tidak selaras dengan prinsip-prinsip yang benar. Ide-ide ini akan memiliki musim penerimaan mereka, tetapi, seperti banyak sebelumnya, mereka tidak akan bertahan karena mereka dibangun di atas fondasi yang salah.

Kami terbatas, tetapi kami dapat mendorong kembali batas-batas keterbatasan kami. Pemahaman tentang prinsip pertumbuhan kita sendiri memungkinkan kita untuk mencari prinsip-prinsip yang benar dengan keyakinan bahwa semakin banyak kita belajar, semakin jelas kita dapat memfokuskan lensa yang melaluinya kita melihat dunia. Prinsipnya tidak berubah; pemahaman kita tentang mereka tidak.

Kebijaksanaan dan *bimbingan* yang menyertai ***kehidupan* yang berpusat pada prinsip berasal dari peta yang benar, dari cara segala sesuatunya ada, telah, dan akan terjadi. Peta yang benar memungkinkan kita melihat dengan jelas ke mana kita ingin pergi dan bagaimana menuju ke sana. Kami dapat membuat keputusan kami menggunakan data yang benar yang akan memungkinkan implementasinya dan bermakna.**

***Kekuatan* pribadi yang berasal dari kehidupan yang berpusat pada prinsip adalah kekuatan individu yang sadar diri, berpengetahuan, proaktif, tidak dibatasi oleh sikap,**

perilaku, dan tindakan orang lain atau oleh banyak keadaan dan pengaruh lingkungan yang membatasi orang lain.

Satu-satunya batasan kekuasaan yang nyata adalah konsekuensi alami dari prinsip-prinsip itu sendiri. Kita bebas memilih tindakan kita, berdasarkan pengetahuan kita tentang prinsip-prinsip yang benar, tetapi kita tidak bebas memilih konsekuensi dari tindakan tersebut. Ingat, "Jika Anda mengambil satu ujung tongkat, Anda mengambil yang lain."

Prinsip selalu memiliki konsekuensi alami yang melekat padanya. Ada konsekuensi positif ketika kita hidup selaras dengan prinsip-prinsip. Ada konsekuensi negatif ketika kita mengabaikannya. Tetapi karena prinsip-prinsip ini berlaku untuk semua orang, disadari atau tidak, batasan ini bersifat universal. Dan semakin kita mengetahui prinsip-prinsip yang benar, semakin besar kebebasan pribadi kita untuk bertindak dengan bijaksana.

Dengan memusatkan hidup kita pada prinsip-prinsip yang abadi dan tidak berubah, kita menciptakan paradigma fundamental tentang kehidupan yang efektif. Ini adalah pusat yang menempatkan semua pusat lainnya dalam perspektif.

KEAMANAN PUSAT	**PANDUAN**	**KEBIJAKSANAAN**	**KEKUASAAN**
Jika Anda… **Berpusat pada Prinsip**	• Keamanan Anda didasarkan pada prinsip-prinsip yang benar yang tidak berubah, terlepas dari kondisi atau keadaan eksternal. • Anda tahu bahwa prinsip-prinsip yang benar dapat berulang kali divalidasi dalam hidup Anda sendiri, melalui memiliki pengalaman. • Sebagai pengukuran peningkatan diri, benar	• Anda dipandu oleh kompas, yang memungkinkan Anda melihat ke mana Anda ingin pergi dan bagaimana Anda akan sampai di sana. • Anda menggunakan memiliki data yang akurat, yang membuat keputusan Anda dapat diterapkan dan bermakna. berdiri Anda dari situasi yang terpisah, emosi, dan keadaan,	• Penilaian Anda mencakup luas spektrum konsekuensi jangka panjang dan mencerminkan keseimbangan yang bijaksana dan jaminan yang tenang. • Anda melihat hal-hal yang berbeda dan dengan demikian Anda berpikir dan bertindak berbeda dari dunia yang sebagian besar reaktif.	• Kekuatan Anda hanya dibatasi oleh pemahaman dan ketaatan Anda pada hukum dan prinsip alam dan oleh alam benar konsekuensi dari prinsip itu sendiri. • Anda menjadi individu yang sadar diri, berpengetahuan, proaktif, sebagian besar tidak dibatasi oleh sikap, perilaku, tindakan orang lain. atau dari

prinsip berfungsi dengan ketepatan, konsistensi, keindahan, dan kekuatan.

- Prinsip yang benar membantu Anda memahami perkembangan Anda, memberi Anda kepercayaan diri untuk belajar sehingga meningkatkan pengetahuan dan pemahaman Anda.

- Sumber keamanan Anda memberi Anda inti yang tak tergoyahkan, tidak berubah, dan tidak pernah gagal yang memungkinkan Anda melihat perubahan sebagai petualangan yang mengasyikkan dan peluang untuk memberikan kontribusi yang signifikan.

dan melihat keseluruhan yang seimbang. Keputusan dan tindakan Anda mencerminkan pertimbangan dan implikasi jangka pendek dan jangka panjang.

- Dalam setiap situasi, Anda secara sadar, proaktif menentukan alternatif terbaik, mendasarkan keputusan pada hati nurani yang dididik oleh prinsip.

- Anda memandang dunia melalui paradigma fundamental untuk hidup hemat yang efektif.

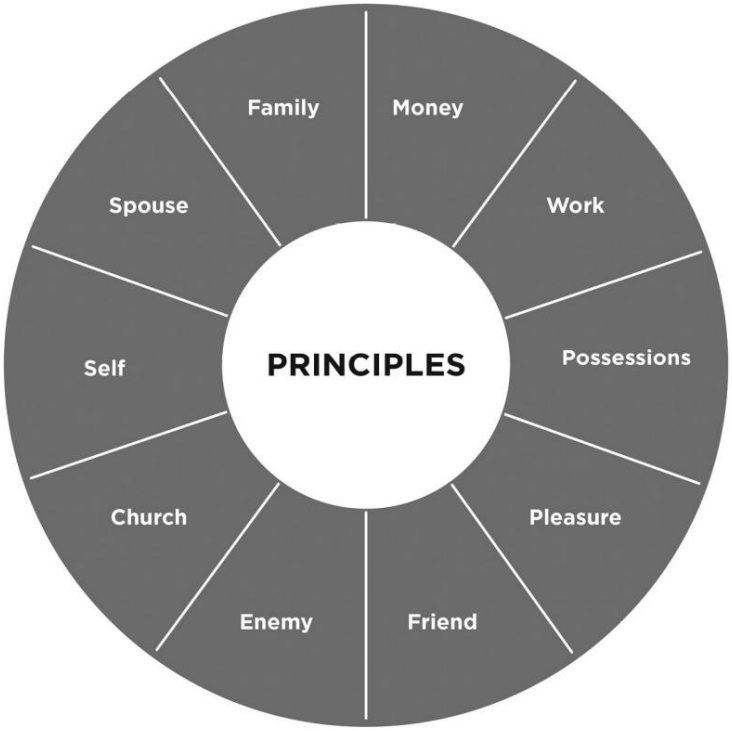
- Anda melihat dunia dalam hal apa yang dapat Anda lakukan untuk dunia dan orang-orangnya.

- Anda mengadopsi gaya hidup proaktif, mencari peluang untuk melayani dan membangun orang lain.

- Anda menafsirkan semua pengalaman hidup dalam istilah peluang untuk belajar dan kontribusi.

- Kemampuan Anda untuk bertindak jauh melampaui sumber daya Anda sendiri dan mendorong tingkat saling ketergantungan yang sangat berkembang.

- Keputusan dan tindakan Anda tidak didorong oleh keterbatasan keuangan Anda saat ini. Anda mengalami kondisi kebebasan yang saling bergantung.



Ingatlah bahwa paradigma Anda adalah sumber dari mana sikap dan perilaku Anda berasal. Paradigma itu seperti kacamata; itu mempengaruhi cara Anda melihat segala sesuatu dalam hidup Anda. Jika Anda melihat hal-hal melalui paradigma prinsip-prinsip yang benar, apa yang Anda lihat dalam hidup secara dramatis berbeda dari apa yang Anda lihat melalui paradigma terpusat lainnya.

Untuk pemahaman cepat tentang perbedaan yang dibuat oleh pusat Anda, mari kita lihat satu contoh masalah khusus seperti yang terlihat melalui paradigma yang berbeda.

Saat Anda membaca, coba kenakan setiap kacamata. Cobalah untuk merasakan respons yang mengalir dari pusat-pusat yang berbeda.

Misalkan malam ini Anda telah mengundang istri Anda untuk pergi ke konser. Kamu punya tiket; dia bersemangat untuk pergi. Ini jam empat sore.

Tiba-tiba, bos Anda memanggil Anda ke oce-nya dan mengatakan dia membutuhkan bantuan Anda sepanjang malam untuk bersiap-siap untuk pertemuan penting pada jam 9 pagi besok.

Jika Anda melihat melalui kacamata yang berpusat pada ***pasangan*** **atau** berpusat pada ***keluarga ,*** **perhatian utama Anda adalah istri Anda. Anda mungkin memberi tahu bos bahwa Anda tidak bisa tinggal dan membawanya ke konser dalam upaya untuk menyenangkannya. Anda mungkin merasa harus tetap tinggal untuk melindungi**

pekerjaan Anda, tetapi Anda akan melakukannya dengan enggan, cemas tentang tanggapannya, mencoba membenarkan keputusan Anda dan melindungi diri Anda dari kekecewaan atau kemarahannya.

Jika Anda melihat melalui lensa ***yang berpusat pada uang ,*** **pikiran utama Anda adalah lembur yang akan Anda dapatkan atau pengaruh bekerja lembur akan berpotensi menaikkan gaji.**
Anda dapat menelepon istri Anda dan hanya mengatakan kepadanya bahwa Anda harus tinggal, dengan asumsi dia akan mengerti bahwa tuntutan ekonomi adalah yang utama.

Jika Anda *berpusat pada pekerjaan,* Anda mungkin memikirkan peluang itu. Anda dapat mempelajari lebih lanjut tentang pekerjaan itu. Anda dapat membuat beberapa poin dengan bos dan memajukan karir Anda. Anda mungkin memberi tepukan pada diri Anda sendiri karena menghabiskan waktu lebih lama dari yang dibutuhkan, bukti bahwa Anda adalah pekerja keras. Istrimu harus bangga padamu!

Jika Anda *berpusat pada kepemilikan,* Anda mungkin memikirkan hal-hal yang dapat dibeli dengan uang lembur. Atau Anda mungkin mempertimbangkan betapa berharganya reputasi Anda di awal jika Anda tetap tinggal. Semua orang akan mendengar besok betapa mulianya, betapa berkorban dan berdedikasinya Anda.

Jika Anda *berpusat pada kesenangan,* Anda mungkin dapat bekerja dan pergi ke konser, bahkan jika istri Anda akan senang jika Anda bekerja lembur. Anda layak keluar malam!

Jika Anda *berpusat pada teman,* keputusan Anda akan dipengaruhi oleh apakah Anda telah mengundang teman untuk menghadiri konser bersama Anda atau tidak. Atau apakah teman-teman Anda di tempat kerja juga akan begadang.

Jika Anda *berpusat pada musuh,* Anda mungkin tinggal terlambat karena Anda tahu itu akan memberi Anda keunggulan besar atas orang di laut yang menganggap dia aset terbesar perusahaan. Sementara dia bersenang-senang, Anda akan bekerja dan bekerja keras, melakukan pekerjaannya dan pekerjaan Anda, mengorbankan kesenangan pribadi Anda demi kebaikan perusahaan yang bisa dia abaikan begitu saja.

Jika Anda *berpusat pada gereja,* Anda mungkin terpengaruh oleh rencana anggota gereja lain untuk menghadiri konser, apakah ada anggota gereja yang bekerja di kantor Anda atau tidak, atau oleh sifat konser—Handel's *Messiah* mungkin menilai prioritas lebih tinggi daripada konser rock. Keputusan Anda mungkin juga dipengaruhi oleh apa yang menurut Anda akan dilakukan oleh "anggota gereja yang baik" dan apakah Anda memandang pekerjaan tambahan sebagai "pelayanan" atau "mencari kekayaan materi".

Jika Anda *egois,* Anda akan fokus pada apa yang paling bermanfaat bagi Anda.
Apakah lebih baik bagi Anda untuk pergi keluar pada malam hari? Atau akan lebih baik untuk

Anda untuk membuat beberapa poin dengan bos? Bagaimana pilihan yang berbeda mempengaruhi *Anda* akan menjadi perhatian utama Anda.

Saat kita mempertimbangkan berbagai cara untuk melihat satu peristiwa, apakah mengherankan jika kita memiliki masalah persepsi "wanita muda/wanita tua" dalam interaksi kita satu sama lain? Dapatkah Anda melihat bagaimana secara fundamental pusat-pusat kita mempengaruhi kita? Sampai ke motivasi kita, keputusan kita sehari-hari, tindakan kita (atau, dalam banyak kasus, *reaksi kita),* interpretasi kita tentang peristiwa? Itulah mengapa memahami pusat Anda sendiri sangat penting. Dan jika pusat itu tidak memberdayakan Anda sebagai orang yang proaktif, menjadi dasar efektivitas Anda untuk membuat perubahan paradigma yang diperlukan untuk menciptakan pusat yang akan.

Sebagai orang yang *berpusat pada prinsip ,* Anda mencoba untuk berdiri terpisah dari emosi situasi dan dari faktor lain yang akan mempengaruhi Anda, dan mengevaluasi pilihan.
Melihat keseluruhan yang seimbang—kebutuhan pekerjaan, kebutuhan keluarga, kebutuhan lain yang mungkin terlibat, dan kemungkinan implikasi dari berbagai alternatif keputusan—Anda akan mencoba menemukan solusi terbaik, dengan mempertimbangkan semua faktor.

Apakah Anda pergi ke konser atau tinggal dan bekerja benar-benar merupakan bagian kecil dari keputusan yang efektif. Anda mungkin membuat pilihan yang sama dengan sejumlah pusat lainnya. Tetapi ada beberapa perbedaan penting ketika Anda datang dari paradigma yang berpusat pada prinsip.

Pertama, Anda tidak sedang ditindak oleh orang atau keadaan lain. Anda secara proaktif memilih apa yang Anda tentukan sebagai alternatif terbaik. Anda membuat keputusan Anda secara sadar dan berpengetahuan.

Kedua, Anda tahu bahwa keputusan Anda paling efektif karena didasarkan pada prinsip-prinsip dengan hasil jangka panjang yang dapat diprediksi.

Ketiga, apa yang Anda pilih untuk dilakukan berkontribusi pada nilai-nilai tertinggi Anda dalam hidup. Tetap bekerja untuk mendapatkan keunggulan dari seseorang di kantor adalah malam yang sama sekali berbeda dalam hidup Anda dari tinggal karena Anda menghargai efektivitas atasan Anda dan Anda benar-benar ingin berkontribusi pada kesejahteraan perusahaan. Pengalaman yang Anda miliki saat Anda mengambil keputusan memiliki kualitas dan makna dalam konteks kehidupan Anda secara keseluruhan.

Keempat, Anda dapat berkomunikasi dengan istri dan atasan Anda dalam jaringan kuat yang telah Anda ciptakan dalam hubungan yang saling bergantung. Karena Anda mandiri, Anda bisa saling bergantung secara efektif. Anda mungkin memutuskan untuk mendelegasikan apa yang dapat didelegasikan dan datang pagi-pagi keesokan harinya untuk melakukan sisanya.

Dan akhirnya, Anda akan merasa nyaman dengan keputusan Anda. Apa pun yang Anda pilih untuk melakukannya, Anda dapat fokus padanya dan menikmatinya.

Sebagai orang yang berpusat pada prinsip, Anda melihat berbagai hal secara berbeda. Dan karena Anda melihat sesuatu dengan cara yang berbeda, Anda berpikir dengan cara yang berbeda, Anda bertindak dengan cara yang berbeda. Karena Anda memiliki tingkat keamanan, bimbingan, kebijaksanaan, dan kekuatan yang tinggi yang berasal dari inti yang kokoh dan tidak berubah, Anda memiliki dasar kehidupan yang sangat proaktif dan sangat efektif.

MENULIS DAN MENGGUNAKAN PERNYATAAN MISI PRIBADI

Saat kita masuk jauh ke dalam diri kita sendiri, saat kita memahami dan menyelaraskan kembali paradigma dasar kita untuk menyelaraskannya dengan prinsip-prinsip yang benar, kita menciptakan pusat yang efektif dan memberdayakan serta lensa yang jelas yang melaluinya kita dapat melihat dunia.
Kita kemudian dapat memfokuskan lensa itu pada bagaimana kita, sebagai individu yang unik, berhubungan dengan dunia itu.

Frankl mengatakan kita *mendeteksi* daripada *menciptakan* misi kita dalam hidup. Saya suka pilihan kata itu. Saya pikir masing-masing dari kita memiliki monitor atau indera internal, *hati nurani,* yang memberi kita kesadaran akan keunikan kita sendiri dan kontribusi tunggal yang dapat kita buat. Dalam kata-kata Frankl, "Setiap orang memiliki panggilan atau misi spesifiknya sendiri dalam hidup… Di dalamnya dia tidak dapat digantikan, juga hidupnya tidak dapat diulang.
Jadi, tugas setiap orang sama uniknya dengan kesempatan khusus untuk mengimplementasikannya."

Dalam upaya memberikan ekspresi verbal pada keunikan itu, kita sekali lagi diingatkan akan pentingnya proaktif dan kerja yang mendasar dalam Lingkaran Pengaruh kita. Mencari makna abstrak bagi kehidupan kita di dalam Lingkaran Kepedulian kita berarti melepaskan tanggung jawab proaktif kita, menempatkan ciptaan pertama kita di tangan keadaan dan orang lain.

Makna kita berasal dari dalam. Sekali lagi, dalam kata-kata Frankl, "Pada akhirnya, manusia tidak boleh bertanya apa arti hidupnya, melainkan harus mengakui bahwa dialah yang ditanya. Singkatnya, setiap orang dipertanyakan oleh kehidupan; dan dia hanya bisa

menjawab kehidupan dengan menjawab untuk hidupnya sendiri; untuk hidup dia hanya bisa merespons dengan bertanggung jawab."

Tanggung jawab pribadi, atau proaktif, adalah dasar dari penciptaan pertama. Kembali ke metafora komputer, Kebiasaan 1 mengatakan "Anda adalah programmernya." Kebiasaan 2, kemudian, mengatakan, "Tulis programnya." Sampai Anda menerima gagasan bahwa Anda bertanggung jawab, bahwa Anda adalah programmer, Anda tidak akan benar-benar berinvestasi dalam menulis program.

Sebagai orang yang proaktif, kita dapat mulai mengungkapkan apa yang kita inginkan dan lakukan dalam hidup kita. Kita dapat menulis pernyataan misi pribadi, pernyataan pribadi konstitusi.

Pernyataan misi bukanlah sesuatu yang Anda tulis dalam semalam. Dibutuhkan introspeksi yang mendalam, analisis yang cermat, ekspresi yang bijaksana, dan seringkali banyak penulisan ulang untuk menghasilkannya dalam bentuk akhir. Mungkin perlu beberapa minggu atau bahkan berbulan-bulan sebelum Anda merasa benar-benar nyaman dengannya, sebelum Anda merasa itu adalah ekspresi yang lengkap dan ringkas dari nilai dan arah terdalam Anda. Meski begitu, Anda akan ingin meninjaunya secara teratur dan membuat perubahan kecil seiring tahun membawa wawasan tambahan atau keadaan yang berubah.

Tetapi pada dasarnya, pernyataan misi Anda menjadi konstitusi Anda, ekspresi yang solid dari visi dan nilai-nilai Anda. Itu menjadi kriteria yang dengannya Anda mengukur segala sesuatu yang lain dalam hidup Anda.

Saya baru saja selesai meninjau pernyataan misi saya sendiri, yang saya lakukan secara teratur. Duduk di tepi pantai, sendirian, di ujung bersepeda, saya mengeluarkan organizer saya dan memukulnya. Butuh beberapa jam, tapi saya merasakan kejelasan, rasa keteraturan dan komitmen, rasa kegembiraan dan kebebasan.

Saya menemukan proses sama pentingnya dengan produk. Menulis atau meninjau pernyataan misi mengubah Anda karena memaksa Anda untuk memikirkan prioritas Anda secara mendalam, hati-hati, dan menyelaraskan perilaku Anda dengan keyakinan Anda. Saat Anda melakukannya, orang lain mulai merasakan bahwa Anda tidak didorong oleh segala sesuatu yang terjadi pada Anda. Anda memiliki rasa misi tentang apa yang Anda coba lakukan dan Anda bersemangat tentang hal itu

--

MENGGUNAKAN SELURUH OTAK ANDA

Kesadaran diri kita memberdayakan kita untuk memeriksa pikiran kita sendiri. Ini sangat membantu dalam menciptakan pernyataan misi pribadi karena dua anugerah unik manusia yang memungkinkan kita mempraktikkan Kebiasaan 2—imajinasi dan hati nurani—terutama merupakan fungsi otak kanan. Memahami bagaimana memanfaatkan kapasitas otak kanan itu sangat meningkatkan kemampuan penciptaan pertama kita.

Banyak penelitian telah dilakukan selama beberapa dekade tentang apa yang kemudian disebut teori dominasi otak. Temuan tersebut pada dasarnya menunjukkan bahwa setiap belahan otak—kiri dan kanan—cenderung berspesialisasi dalam dan memimpin fungsi yang berbeda, memproses berbagai jenis informasi, dan menangani berbagai jenis masalah.

Pada dasarnya, belahan otak kiri lebih logis/verbal dan belahan kanan lebih intuitif dan kreatif. Bagian kiri berhubungan dengan kata-kata, bagian kanan dengan gambar; kiri dengan bagian dan spesifikasi, kanan dengan keutuhan dan hubungan antara bagian-bagian. Bagian kiri berurusan dengan analisis, yang berarti memecah; hak dengan sintesis, yang artinya menyatukan. Kiri berurusan dengan pemikiran berurutan; kanan dengan pemikiran simultan dan holistik. Kiri terikat waktu; hak adalah waktu bebas.

Meskipun orang menggunakan kedua sisi otak, satu sisi atau yang lain umumnya cenderung dominan pada setiap individu. Tentu saja, idealnya adalah memupuk dan mengembangkan kemampuan untuk memiliki persilangan yang baik antara kedua sisi otak sehingga seseorang dapat terlebih dahulu merasakan apa yang dibutuhkan oleh situasi tersebut dan kemudian menggunakan alat yang tepat untuk menghadapinya. Tetapi orang cenderung tetap berada di "zona nyaman" belahan otak dominan mereka dan memproses setiap situasi sesuai dengan preferensi otak kanan atau kiri.

Dalam kata-kata Abraham Maslow, "Dia yang baik dengan palu cenderung berpikir semuanya adalah paku." Ini adalah faktor lain yang mempengaruhi perbedaan persepsi “wanita muda/wanita tua”. Otak kanan dan otak kiri orang cenderung melihat sesuatu dengan cara yang berbeda.

Kita hidup di dunia yang didominasi otak kiri, di mana kata-kata dan pengukuran dan logika bertahta, dan aspek artistik yang lebih kreatif, intuitif, penginderaan, dan sifat kita sering disubordinasikan. Banyak dari kita merasa lebih sulit untuk memanfaatkan kapasitas otak kanan kita.

Harus diakui, deskripsi ini terlalu disederhanakan dan penelitian baru tidak diragukan lagi akan menyoroti lebih banyak fungsi otak. Tetapi intinya di sini adalah bahwa kita mampu melakukan banyak jenis proses berpikir yang berbeda dan kita hampir tidak memanfaatkan potensi kita. Saat kita menyadari kapasitasnya yang berbeda, kita dapat secara sadar menggunakan pikiran kita untuk memenuhi kebutuhan spesifik dengan cara yang lebih efektif.

DUA CARA MENGENAI OTAK KANAN

Jika kita menggunakan teori dominasi otak sebagai model, menjadi jelas bahwa kualitas ciptaan pertama kita sangat dipengaruhi oleh kemampuan kita untuk menggunakan otak kanan kreatif kita. Semakin kita mampu memanfaatkan kapasitas otak kanan kita, semakin penuh kita akan mampu memvisualisasikan, mensintesis, melampaui waktu dan keadaan sekarang, untuk memproyeksikan gambaran holistik tentang apa yang ingin kita lakukan dan menjadi apa dalam hidup.

Perluas Perspektif

Terkadang kita terlempar keluar dari lingkungan otak kiri dan pola pikir kita dan masuk ke otak kanan oleh pengalaman yang tidak direncanakan. Kematian orang yang dicintai, penyakit parah, kemunduran keuangan, atau kesulitan besar dapat menyebabkan kita mundur, melihat kehidupan kita, dan bertanya pada diri sendiri beberapa pertanyaan sulit: "Apa yang benar-benar penting? Mengapa saya melakukan apa yang saya lakukan?"

Tetapi jika Anda proaktif, Anda tidak perlu menunggu keadaan atau orang lain untuk menciptakan pengalaman yang memperluas perspektif. Anda dapat secara sadar membuat milikmu.

Ada beberapa cara untuk melakukan ini. Melalui kekuatan imajinasi Anda, Anda dapat memvisualisasikan pemakaman Anda sendiri, seperti yang kita lakukan di awal bab ini. Tulis pidato Anda sendiri. Sebenarnya menulisnya. Jadilah spesifik.

Anda dapat memvisualisasikan ulang tahun pernikahan Anda yang ke dua puluh lima dan kemudian yang ke lima puluh. Mintalah pasangan Anda memvisualisasikan ini bersama Anda. Cobalah untuk menangkap esensi dari hubungan keluarga yang ingin Anda ciptakan melalui investasi harian Anda selama bertahun-tahun.

Anda dapat memvisualisasikan pensiun Anda dari pekerjaan Anda saat ini. Kontribusi apa, pencapaian apa yang ingin Anda buat di bidang Anda?
Rencana apa yang akan Anda miliki setelah pensiun? Apakah Anda akan memasuki karir kedua?

Perluas pikiran Anda. Visualisasikan dalam detail yang kaya. Libatkan sebanyak mungkin emosi dan perasaan mungkin. Libatkan sebanyak mungkin indra yang Anda bisa.

Saya telah melakukan latihan visualisasi serupa dengan beberapa kelas universitas saya. "Anggap saja kamu hanya memiliki satu semester untuk hidup," kataku kepada murid-muridku, "dan selama semester ini kamu harus tetap bersekolah sebagai murid yang baik. Visualisasikan bagaimana Anda akan menghabiskan semester Anda."

Hal-hal tiba-tiba ditempatkan dalam perspektif yang berbeda. Nilai dengan cepat muncul ke permukaan yang sebelumnya bahkan tidak dikenali.

Saya juga telah meminta siswa untuk hidup dengan perspektif yang diperluas itu selama seminggu dan membuat catatan harian tentang pengalaman mereka.

Hasilnya sangat terbuka. Mereka mulai menulis kepada orang tua untuk memberi tahu mereka betapa mereka mencintai dan menghargai mereka. Mereka berdamai dengan saudara laki-laki, saudara perempuan, seorang teman di mana hubungan telah memburuk.

Tema sentral yang dominan dari kegiatan mereka, prinsip yang mendasarinya, adalah cinta. Kesia-siaan dari kata-kata kotor, pemikiran buruk, celaan, dan tuduhan menjadi sangat nyata ketika mereka berpikir dalam kerangka hidup yang hanya memiliki waktu yang singkat. Prinsip dan nilai menjadi lebih jelas bagi semua orang.

Ada sejumlah teknik yang menggunakan imajinasi Anda yang dapat membuat Anda berhubungan dengan nilai-nilai Anda. Tetapi efek bersih dari setiap yang pernah saya gunakan adalah sama. Ketika orang secara serius berusaha untuk mengidentifikasi apa yang paling penting bagi mereka dalam hidup mereka, apa yang sebenarnya mereka inginkan dan lakukan, mereka menjadi sangat hormat. Mereka mulai berpikir dalam kerangka yang lebih besar daripada hari ini dan besok.

Visualisasi dan Persenjataan

Kepemimpinan pribadi bukanlah pengalaman tunggal. Itu tidak dimulai dan diakhiri dengan penulisan pernyataan misi pribadi. Sebaliknya, ini adalah proses berkelanjutan untuk menjaga visi dan nilai-nilai Anda di depan Anda dan menyelaraskan hidup Anda agar sesuai dengan hal-hal yang paling penting itu. Dan dalam upaya itu, kapasitas otak kanan Anda yang kuat dapat sangat membantu Anda setiap hari saat Anda berupaya mengintegrasikan pernyataan misi pribadi Anda ke dalam hidup Anda. Ini adalah aplikasi lain dari "mulai dengan tujuan akhir".

Mari kita kembali ke contoh yang telah kita sebutkan sebelumnya. Misalkan saya adalah orang tua yang sangat mencintai anak-anak saya. Misalkan saya mengidentifikasi itu sebagai salah satu fundamental saya

nilai-nilai dalam pernyataan misi pribadi saya. Tapi misalkan, setiap hari, saya mengalami kesulitan karena saya bereaksi berlebihan.

Saya dapat menggunakan kekuatan visualisasi otak kanan saya untuk menulis sebuah "persenjataan" yang akan membantu saya menjadi lebih kongruen dengan nilai-nilai saya yang lebih dalam dalam kehidupan sehari-hari saya.

Persenjataan yang baik memiliki lima bahan dasar: *personal,* positif , present *tense,* visual , dan *emosional.* Jadi saya mungkin menulis sesuatu seperti ini: "Sangat memuaskan (emosional) bahwa saya (pribadi) merespons (saat ini) dengan kebijaksanaan, cinta, ketegasan, dan pengendalian diri (positif) ketika anak-anak saya berperilaku tidak baik."

Kemudian saya bisa memvisualisasikannya. Saya dapat menghabiskan beberapa menit setiap hari dan benar-benar merilekskan pikiran dan tubuh saya. Saya dapat memikirkan situasi di mana anak-anak saya mungkin berperilaku tidak baik. Saya dapat memvisualisasikannya dalam detail yang kaya. Saya bisa merasakan tekstur kursi saya mungkin duduk di, lantai di bawah kakiku, sweter yang kukenakan. Aku bisa melihat gaun yang dikenakan putriku, ekspresi wajahnya. Semakin jelas dan gamblang saya bisa membayangkan detailnya, semakin dalam saya akan mengalaminya, semakin sedikit saya melihatnya sebagai penonton.

Lalu aku bisa melihatnya melakukan sesuatu yang sangat spesifik yang biasanya membuat jantungku berdebar kencang dan amarahku mulai memuncak. Tetapi alih-alih melihat respons normal saya, saya dapat melihat diri saya menangani situasi dengan semua cinta, kekuatan, kendali diri yang telah saya tangkap dalam persenjataan saya. Saya dapat menulis program, menulis naskah, selaras dengan nilai-nilai saya, dengan pernyataan misi pribadi saya.

Dan jika saya melakukan ini, hari demi hari perilaku saya akan berubah. Alih-alih hidup dari skrip yang diberikan kepada saya oleh orang tua saya sendiri atau oleh masyarakat atau oleh genetika atau lingkungan saya, saya akan hidup dari skrip yang telah saya tulis dari sistem nilai yang saya pilih sendiri.

Saya telah membantu dan mendorong putra saya, Sean, untuk menggunakan proses persenjataan ini secara ekstensif sepanjang karir sepak bolanya. Kami mulai ketika dia bermain quarterback di sekolah menengah, dan akhirnya, saya mengajarinya cara melakukannya sendiri.

Kami akan mencoba membuatnya dalam keadaan pikiran yang sangat santai melalui pernapasan dalam dan teknik relaksasi otot progresif sehingga ia menjadi sangat tenang di dalam. Kemudian saya akan membantunya memvisualisasikan dirinya tepat di tengah panasnya situasi terberat yang bisa dibayangkan.

Dia akan membayangkan ledakan besar datang padanya dengan cepat. Dia harus membaca blitz dan merespons. Dia akan membayangkan memberikan suara di garis setelah membaca pertahanan. Dia akan membayangkan pembacaan cepat dengan receiver pertamanya, receiver kedua, receiver ketiga. Dia akan membayangkan pilihan yang biasanya tidak dia lakukan.

Pada satu titik dalam karir sepak bolanya, dia mengatakan kepada saya bahwa dia terus-menerus tegang. Saat kami berbicara, saya menyadari bahwa dia sedang memvisualisasikan ketegangan. Jadi kami bekerja untuk memvisualisasikan relaksasi di tengah situasi tekanan besar. Kami menemukan bahwa sifat visualisasi sangat penting. Jika Anda memvisualisasikan hal yang salah, Anda akan menghasilkan hal yang salah.

Dr. Charles Gareld telah melakukan penelitian ekstensif tentang para pemain puncak, baik dalam atletik maupun dalam bisnis. Dia menjadi terpesona dengan kinerja puncak dalam pekerjaannya dengan program NASA, menyaksikan para astronot melatih segala sesuatu di bumi, lagi dan lagi dalam lingkungan simulasi sebelum mereka pergi ke luar angkasa. Meskipun ia memiliki gelar doktor dalam matematika, ia memutuskan untuk kembali dan mendapatkan gelar Ph.D. di bidang psikologi dan mempelajari karakteristik pemain puncak.

Salah satu hal utama yang ditunjukkan oleh penelitiannya adalah bahwa hampir semua atlet kelas dunia dan pemain puncak lainnya adalah visualisator. Mereka melihatnya; mereka merasakannya; mereka mengalaminya sebelum mereka benar-benar melakukannya. Mereka mulai dengan tujuan akhir.

Anda dapat melakukannya di setiap bidang kehidupan Anda. Sebelum pertunjukan, presentasi penjualan, konfrontasi yang sulit, atau tantangan harian untuk mencapai tujuan, lihatlah dengan jelas, gamblang, tanpa henti, berulang-ulang. Buat "zona nyaman" internal. Kemudian, ketika Anda masuk ke dalam situasi, itu tidak asing. Itu tidak membuatmu takut.

Otak kanan visual Anda yang kreatif adalah salah satu aset terpenting Anda, baik dalam menciptakan pernyataan misi pribadi Anda dan mengintegrasikannya ke dalam hidup Anda.

Ada banyak literatur dan kaset audio dan video yang berhubungan dengan proses visualisasi dan armament ini. Beberapa perkembangan yang lebih baru di bidang ini mencakup hal-hal seperti pemrograman subliminal, pemrograman neurolinguistik, dan bentuk-bentuk baru dari proses relaksasi dan self-talk. Ini semua melibatkan penjelasan, elaborasi, dan pengemasan yang berbeda dari prinsip-prinsip dasar penciptaan pertama.

Tinjauan saya tentang literatur yang sukses membawa saya berhubungan dengan ratusan buku tentang hal ini. Meskipun beberapa membuat klaim yang berlebihan dan mengandalkan bukti anekdot daripada bukti ilmiah, saya pikir sebagian besar materi pada dasarnya masuk akal. Sebagian besar tampaknya awalnya berasal dari studi Alkitab oleh banyak individu.

Dalam kepemimpinan pribadi yang efektif, teknik visualisasi dan persenjataan muncul secara alami dari landasan tujuan dan prinsip yang dipikirkan dengan matang yang menjadi pusat kehidupan seseorang. Mereka sangat kuat dalam menyusun ulang dan memprogram ulang, dalam menulis komitmen yang mendalam terhadap tujuan dan prinsip ke dalam hati dan pikiran seseorang. Saya percaya bahwa inti dari semua agama yang bertahan lama di masyarakat adalah asas dan praktik yang sama yang dikemas dalam bahasa yang berbeda—meditasi, doa, perjanjian, tata cara, penelaahan tulisan suci, empati, belas kasih, dan banyak bentuk penggunaan hati nurani dan imajinasi yang berbeda.

Tetapi jika teknik-teknik ini menjadi bagian dari Etika Kepribadian dan dipisahkan dari dasar karakter dan prinsip, mereka dapat disalahgunakan dan disalahgunakan dalam melayani pusat-pusat lain, terutama pusat diri.

Persenjataan dan visualisasi adalah bentuk pemrograman, dan kita harus yakin bahwa kita tidak tunduk pada program apa pun yang tidak selaras dengan pusat dasar kita atau yang berasal dari sumber yang berpusat pada mencari uang, kepentingan pribadi, atau apa pun selain prinsip yang benar. .

Imajinasi dapat digunakan untuk mencapai kesuksesan makan yang datang ketika seseorang berfokus pada keuntungan materi atau pada "apa untungnya bagi saya." Tetapi saya percaya penggunaan imajinasi yang lebih tinggi selaras dengan penggunaan hati nurani untuk melampaui diri sendiri dan menciptakan kehidupan yang berkontribusi berdasarkan tujuan yang unik dan pada prinsip-prinsip yang mengatur realitas yang saling bergantung.

MENGIDENTIFIKASI PERAN DAN TUJUAN

Tentu saja, otak kiri logis/verbal menjadi penting juga ketika Anda mencoba untuk menangkap gambar, perasaan, dan gambar otak kanan Anda dalam kata-kata pernyataan misi tertulis. Sama seperti latihan pernapasan membantu mengintegrasikan tubuh dan pikiran, menulis adalah sejenis aktivitas otot psiko-neural yang membantu menjembatani dan

mengintegrasikan pikiran sadar dan bawah sadar. Menulis menyaring, mengkristal, dan memperjelas pemikiran dan membantu memecah keseluruhan menjadi beberapa bagian.

Kita masing-masing memiliki sejumlah peran yang berbeda dalam kehidupan kita—bidang yang berbeda atau kapasitas di mana kita memiliki tanggung jawab. Saya mungkin, misalnya, memiliki peran sebagai individu, suami, ayah, guru, anggota gereja, dan pengusaha.

Dan masing-masing peran ini penting.

Salah satu masalah utama yang muncul ketika orang bekerja untuk menjadi lebih efektif dalam hidup adalah mereka tidak berpikir cukup luas. Mereka kehilangan rasa proporsi, keseimbangan, ekologi alami yang diperlukan untuk kehidupan yang efektif. Mereka mungkin termakan oleh pekerjaan dan mengabaikan kesehatan pribadi. Atas nama kesuksesan profesional, mereka mungkin mengabaikan hubungan yang paling berharga dalam hidup mereka.

Anda mungkin menemukan bahwa pernyataan misi Anda akan jauh lebih seimbang, lebih mudah untuk dikerjakan, jika Anda membaginya ke dalam area peran khusus dalam hidup Anda dan tujuan yang ingin Anda capai di setiap area. Lihatlah peran profesional Anda.
Anda mungkin seorang penjual, atau manajer, atau pengembang produk. Apa yang Anda tentang di daerah itu? Apa nilai-nilai yang harus membimbing Anda? Pikirkan peran pribadi Anda—suami, istri, ayah, ibu, tetangga, teman. Tentang apa Anda dalam peran-peran itu? Apa yang penting bagi Anda? Pikirkan peran komunitas—bidang politik, layanan publik, organisasi sukarelawan.

Seorang eksekutif telah menggunakan gagasan tentang peran dan tujuan untuk menciptakan yang berikut: pernyataan misi:

Misi saya adalah hidup dengan integritas dan membuat perbedaan dalam kehidupan orang lain.

Untuk memenuhi misi ini:

Saya memiliki kasih amal: Saya mencari dan mencintai satu—masing-masing—terlepas dari miliknya situasi.

Saya berkorban: Saya mencurahkan waktu, bakat, dan sumber daya saya untuk misi saya.

Saya mengilhami: Saya mengajar melalui teladan bahwa kita semua adalah anak-anak dari Bapa Surgawi yang pengasih dan bahwa setiap Goliat dapat dikalahkan.

Saya berdampak: Apa yang saya lakukan membuat perbedaan dalam kehidupan orang lain.

Peran-peran ini diprioritaskan dalam mencapai misi saya:

Suami—pasangan saya adalah orang terpenting dalam hidup saya. Bersama-sama kita menyumbangkan buah harmoni, industri, amal, dan penghematan.

Ayah—saya membantu anak-anak saya mengalami sukacita yang semakin besar dalam hidup.

Putra/Saudara—Saya sering "di sana" untuk dukungan dan cinta.

Kristen—Tuhan dapat mengandalkan saya untuk menepati perjanjian saya dan untuk melayani anak-anak-Nya yang lain.

Tetangga—Kasih Kristus terlihat melalui tindakan saya terhadap orang lain.

Change Agent—Saya adalah katalis untuk mengembangkan kinerja tinggi dalam skala besar organisasi.

Cendekia—Saya mempelajari hal-hal baru yang penting setiap hari.

Menulis misi Anda dalam kaitannya dengan peran penting dalam hidup Anda memberi Anda keseimbangan dan harmoni. Itu membuat setiap peran jelas di depan Anda. Anda dapat meninjau peran Anda sesering mungkin untuk memastikan bahwa Anda tidak sepenuhnya terserap oleh satu peran dengan mengesampingkan peran lain yang sama atau bahkan lebih penting dalam hidup Anda.

Setelah Anda mengidentifikasi berbagai peran Anda, barulah Anda dapat memikirkan tujuan jangka panjang yang ingin Anda capai dalam setiap peran tersebut. Kita kembali ke otak kanan, menggunakan imajinasi, kreativitas, hati nurani, dan inspirasi. Jika tujuan-tujuan ini merupakan perluasan dari pernyataan misi berdasarkan prinsip-prinsip yang benar, mereka akan sangat berbeda dari tujuan yang biasanya ditetapkan orang. Mereka akan selaras dengan prinsip-prinsip yang benar, dengan hukum alam, yang memberi Anda kekuatan lebih besar untuk mencapainya. Itu bukan tujuan orang lain yang Anda serap. Mereka adalah tujuan Anda.

Mereka mencerminkan nilai-nilai terdalam Anda, bakat unik Anda, rasa misi Anda. Dan mereka tumbuh dari peran yang Anda pilih dalam hidup.

Tujuan yang efektif berfokus terutama pada hasil daripada aktivitas. Ini mengidentifikasi di mana Anda ingin berada, dan, dalam prosesnya, membantu Anda menentukan di mana Anda berada. Ini memberi Anda informasi penting tentang cara menuju ke sana, dan memberi tahu Anda ketika Anda telah tiba. Ini menyatukan upaya dan energi Anda. Ini memberi makna dan tujuan untuk semua yang Anda lakukan. Dan itu akhirnya dapat menerjemahkan dirinya sendiri ke dalam kegiatan sehari-hari sehingga Anda proaktif, Anda bertanggung jawab atas hidup Anda, Anda mewujudkan setiap hari hal-hal yang akan memungkinkan Anda untuk memenuhi pernyataan misi pribadi Anda.

Peran dan tujuan memberikan struktur dan arah yang terorganisir untuk misi pribadi Anda. Jika Anda belum memiliki pernyataan misi pribadi, ini adalah tempat yang baik untuk memulai. Hanya mengidentifikasi berbagai bidang kehidupan Anda dan dua atau tiga hasil penting yang Anda rasa harus Anda capai di setiap bidang untuk bergerak maju memberi Anda perspektif keseluruhan tentang hidup Anda dan arah.

Saat kita beralih ke Kebiasaan 3, kita akan masuk lebih dalam di area tujuan jangka pendek. Penerapan penting pada titik ini adalah untuk mengidentifikasi peran dan tujuan jangka panjang yang terkait dengan pernyataan misi pribadi Anda. Peran dan tujuan ini akan memberikan dasar untuk penetapan dan pencapaian tujuan yang efektif ketika kita mencapai kebiasaan 3 pengelolaan hidup dan waktu sehari-hari.

PERNYATAAN MISI KELUARGA

Karena Kebiasaan 2 didasarkan pada prinsip, ia memiliki aplikasi yang luas. Selain individu, keluarga, kelompok layanan, dan organisasi dari segala jenis menjadi jauh lebih efektif ketika mereka memulai dengan tujuan akhir.

Banyak keluarga dikelola berdasarkan krisis, suasana hati, perbaikan cepat, dan kepuasan instan—bukan berdasarkan prinsip yang sehat. Gejala muncul setiap kali stres dan tekanan meningkat: orang menjadi sinis, kritis, atau diam atau mereka mulai berteriak dan bereaksi berlebihan. Anak-anak yang mengamati perilaku semacam ini tumbuh dengan berpikir bahwa satu-satunya cara untuk memecahkan masalah adalah melawan atau melawan.

Inti dari setiap keluarga adalah apa yang tidak berubah, apa yang akan selalu ada— visi dan nilai bersama. Dengan menulis pernyataan misi keluarga, Anda mengungkapkan fondasinya yang sebenarnya.

Pernyataan misi ini menjadi konstitusi, standar, kriteria untuk evaluasi dan pengambilan keputusan. Ini memberikan kesinambungan dan kesatuan untuk keluarga serta arah. Ketika nilai-nilai individu diselaraskan dengan nilai-nilai keluarga, para anggota bekerja sama untuk tujuan bersama yang sangat dirasakan.

Sekali lagi, proses sama pentingnya dengan produk. Proses menulis dan mengubah pernyataan misi menjadi cara utama untuk meningkatkan keluarga.
Bekerja sama untuk membuat pernyataan misi membangun kapasitas PC untuk menjalankannya.

Dengan mendapatkan masukan dari setiap anggota keluarga, menyusun pernyataan, mendapatkan umpan balik, merevisinya, dan menggunakan kata-kata dari anggota keluarga yang berbeda, Anda membuat keluarga berbicara, berkomunikasi, tentang hal-hal yang sangat penting secara mendalam. Terbaik

pernyataan misi adalah hasil dari anggota keluarga yang berkumpul dalam semangat saling menghormati, mengekspresikan pandangan mereka yang berbeda, dan bekerja sama untuk menciptakan sesuatu yang lebih besar daripada yang dapat dilakukan oleh satu individu saja. Tinjauan berkala untuk memperluas perspektif, mengalihkan penekanan atau arah, mengubah atau memberi makna baru pada frasa yang sudah usang dapat menjaga keluarga tetap bersatu dalam nilai dan tujuan bersama.

Pernyataan misi menjadi kerangka berpikir, untuk mengatur keluarga. Ketika masalah dan krisis datang, konstitusi ada untuk mengingatkan anggota keluarga tentang hal-hal yang paling penting dan memberikan arahan untuk pemecahan masalah dan pengambilan keputusan berdasarkan prinsip-prinsip yang benar.

Di rumah kami, kami memasang pernyataan misi kami di dinding di ruang keluarga jadi bahwa kita dapat melihat dan memantau diri kita sendiri setiap hari.

Ketika kita membaca ungkapan tentang suara cinta di rumah kita, ketertiban, kemandirian yang bertanggung jawab, kerjasama, menolong, memenuhi kebutuhan, mengembangkan bakat, menunjukkan minat pada bakat masing-masing, dan memberikan pelayanan kepada orang lain, itu memberi kita beberapa kriteria untuk mengetahui bagaimana kita lakukan dalam hal-hal yang paling penting bagi kita sebagai sebuah keluarga.

Ketika kita merencanakan gol dan kegiatan keluarga kita, kita mengatakan, “Berdasarkan asas-asas ini, apa tujuan yang akan kita kerjakan? Apa rencana aksi kami untuk mencapai tujuan kami dan mengaktualisasikan nilai-nilai ini?”

Kami sering meninjau pernyataan tersebut dan mengerjakan ulang tujuan dan pekerjaan dua kali setahun, pada bulan September dan Juni—awal sekolah dan akhir sekolah—untuk mencerminkan situasi apa adanya, memperbaikinya, memperkuatnya. Itu memperbaharui kita; itu mengingatkan kita pada apa yang kita yakini, apa yang kita perjuangkan.

PERNYATAAN MISI ORGANISASI

Pernyataan misi juga penting bagi organisasi yang sukses. Salah satu dorongan terpenting dari pekerjaan saya dengan organisasi adalah membantu mereka mengembangkan pernyataan misi yang efektif. Dan agar efektif, pernyataan itu harus datang dari dalam perut organisasi. Setiap orang harus berpartisipasi dengan cara yang berarti—bukan hanya perencana strategi teratas, tetapi semua orang. Sekali lagi, proses keterlibatan sama pentingnya dengan produk tertulis dan merupakan kunci penggunaannya.

Saya selalu tertarik setiap kali saya pergi ke IBM dan menyaksikan proses pelatihan di sana. Berkali-kali, saya melihat kepemimpinan organisasi datang ke dalam kelompok dan mengatakan bahwa IBM mewakili tiga hal: martabat individu, keunggulan, dan layanan.

Hal-hal ini mewakili sistem kepercayaan IBM. Segala sesuatu yang lain akan berubah, tetapi tiga hal ini tidak akan berubah. Hampir seperti osmosis, sistem kepercayaan ini telah menyebar ke seluruh organisasi, memberikan dasar yang luar biasa dari nilai-nilai bersama dan keamanan pribadi bagi semua orang yang bekerja di sana.

Suatu kali saya melatih sekelompok orang untuk IBM di New York. Itu adalah kelompok kecil, sekitar dua puluh orang, dan salah satu dari mereka jatuh sakit. Dia menelepon istrinya di California, yang menyatakan keprihatinannya karena penyakitnya memerlukan perawatan khusus.
Orang-orang IBM yang bertanggung jawab atas sesi pelatihan mengatur agar dia dibawa ke rumah sakit yang sangat baik dengan spesialis medis dalam penyakit tersebut. Tetapi mereka dapat merasakan bahwa istrinya tidak yakin dan benar-benar menginginkan dia pulang, di mana dokter pribadi mereka dapat menangani masalahnya.

Jadi mereka memutuskan untuk membawanya pulang. Khawatir tentang waktu yang diperlukan untuk mengantarnya ke bandara dan menunggu pesawat komersial, mereka membawa helikopter, membawanya ke bandara, dan menyewa pesawat khusus hanya untuk membawa orang ini ke California.

Saya tidak tahu biaya apa yang terlibat; tebakan saya akan menjadi ribuan dolar. Tetapi IBM percaya pada martabat individu. Itulah yang perusahaan singkatan. Bagi mereka yang hadir, pengalaman itu mewakili sistem kepercayaannya dan tidak mengejutkan. Saya terkesan.

Di lain waktu, saya dijadwalkan untuk melatih 175 manajer pusat perbelanjaan di hotel tertentu. Saya kagum pada tingkat layanan di sana. Itu bukan hal kosmetik. Itu terbukti di semua tingkatan, secara spontan, tanpa pengawasan.

Saya tiba cukup terlambat, check in, dan bertanya apakah layanan kamar tersedia. Pria di meja itu berkata, "Tidak, Mr. Covey, tetapi jika Anda tertarik, saya bisa kembali dan membeli sandwich atau salad atau apa pun yang Anda mau yang ada di dapur."
Sikapnya adalah salah satu perhatian total tentang kenyamanan dan kesejahteraan saya. "Apakah Anda ingin melihat ruang konvensi Anda?" dia melanjutkan. “Apakah Anda memiliki semua yang Anda butuhkan? Apa yang bisa saya lakukan untuk Anda? Saya di sini untuk melayani Anda.”

Tidak ada pengawas di sana yang memeriksa. Pria ini tulus.

Hari berikutnya saya berada di tengah-tengah presentasi ketika saya menemukan bahwa saya tidak memiliki semua spidol berwarna yang saya butuhkan. Jadi saya pergi ke aula selama istirahat singkat dan menemukan seorang portir berlari ke konvensi lain. "Aku punya masalah," kataku. “Saya di sini melatih sekelompok manajer dan saya hanya memiliki istirahat sejenak. Aku butuh beberapa pena berwarna lagi.”

Dia berbalik dan hampir menjadi perhatian. Dia melirik label nama saya dan berkata, “Tuan. Covey, aku akan menyelesaikan masalahmu.”

Dia tidak mengatakan, "Saya tidak tahu harus ke mana" atau "Nah, pergi dan periksa di meja depan." Dia hanya mengurusnya. Dan dia membuatku merasa itu adalah hak istimewanya untuk melakukannya jadi.

Kemudian, saya berada di lobi samping, melihat beberapa benda seni. Seseorang dari hotel mendatangi saya dan berkata, “Tuan. Covey, apakah Anda ingin melihat buku yang menggambarkan benda-benda seni di hotel ini?” Betapa antisipatifnya! Bagaimana berorientasi layanan!

Saya selanjutnya mengamati salah satu karyawan di atas tangga membersihkan jendela di lobi. Dari sudut pandangnya dia melihat seorang wanita mengalami sedikit kesulitan di taman dengan alat bantu jalan. Dia tidak benar-benar jatuh, dan dia bersama orang lain. Tetapi dia menuruni tangga itu, pergi ke luar, membantu wanita itu masuk ke lobi, dan melihat bahwa dia dirawat dengan baik. Kemudian dia kembali dan selesai membersihkan jendela.

Saya ingin mengetahui bagaimana organisasi ini telah menciptakan budaya di mana orang-orang begitu mendalami nilai layanan pelanggan. Saya mewawancarai pembantu rumah tangga, pramusaji, dan bellboy di hotel itu dan menemukan bahwa sikap ini telah merasuki pikiran, hati, dan sikap setiap karyawan di sana.

Saya pergi melalui pintu belakang ke dapur, di mana saya melihat nilai utama: "Layanan pribadi tanpa kompromi." Saya akhirnya menemui manajer dan berkata, “Bisnis saya membantu organisasi mengembangkan karakter tim yang kuat, budaya tim. Saya kagum dengan apa yang Anda miliki di sini. ”

"Apakah kamu ingin tahu kunci yang sebenarnya?" dia bertanya. Dia mengeluarkan pernyataan misi untuk jaringan hotel.

Setelah membacanya, saya mengakui, “Itu pernyataan yang mengesankan. Tetapi saya tahu banyak perusahaan yang memiliki pernyataan misi yang mengesankan.”

"Apakah Anda ingin melihat yang untuk hotel ini?" Dia bertanya.

“Maksudmu, kamu mengembangkannya hanya untuk hotel ini?”

"Ya."

“Berbeda dari yang untuk jaringan hotel?”

"Ya. Ini selaras dengan pernyataan itu, tapi yang ini berkaitan dengan kami situasi, lingkungan kita, waktu kita.” Dia menyerahkan kertas lain kepadaku.

“Siapa yang mengembangkan pernyataan misi ini?” Saya bertanya.

"Semua orang," jawabnya.

"Semua orang? Benarkah, semuanya?”

"Ya."

"Pembantu rumah tangga?"

"Ya."

“Pelayan?”

"Ya."

"Petugas meja?"

"Ya. Apakah Anda ingin melihat pernyataan misi yang ditulis oleh orang-orang yang menyapa Anda tadi malam?” Dia mengeluarkan pernyataan misi yang mereka sendiri telah tulis yang terjalin dengan semua pernyataan misi lainnya. Semua orang, di setiap level, terlibat.

Pernyataan misi untuk hotel itu adalah pusat roda besar. Ini melahirkan pernyataan misi yang bijaksana dan lebih khusus dari kelompok karyawan tertentu. Itu digunakan sebagai kriteria untuk setiap keputusan yang dibuat. Itu menjelaskan apa yang diperjuangkan orang-orang itu—bagaimana mereka berhubungan dengan pelanggan, bagaimana mereka berhubungan satu sama lain. Ini mempengaruhi gaya para manajer dan pemimpin. Itu mempengaruhi sistem kompensasi. Ini mempengaruhi jenis orang yang mereka rekrut dan bagaimana mereka melatih dan mengembangkan mereka. Setiap aspek dari organisasi itu, pada dasarnya, adalah fungsi dari hub itu, pernyataan misi itu.

Saya kemudian mengunjungi hotel lain di jaringan yang sama, dan hal pertama yang saya lakukan ketika saya check in adalah meminta untuk melihat pernyataan misi mereka, yang segera mereka berikan kepada saya. Di hotel ini, saya mulai memahami moto "Layanan pribadi tanpa kompromi" sedikit lebih.

Selama tiga hari, saya mengamati setiap situasi yang memungkinkan di mana layanan diperlukan. Saya selalu menemukan bahwa layanan disampaikan dengan sangat mengesankan, luar biasa

cara. Tapi itu selalu juga sangat personal. Misalnya, di area renang saya bertanya kepada petugas di mana air mancur minum. Dia mengantarku ke sana.

Tetapi hal yang paling mengesankan saya adalah melihat seorang karyawan, sendiri, mengakui kesalahannya kepada bosnya. Kami memesan room service, dan diberitahu kapan akan diantar ke kamar. Dalam perjalanan ke kamar kami, petugas layanan kamar menumpahkan cokelat panas, dan butuh beberapa menit ekstra untuk kembali dan mengganti seprai di nampan dan mengganti minuman. Jadi layanan kamar terlambat sekitar lima belas menit, yang sebenarnya tidak *terlalu* penting bagi kami.

Namun demikian, keesokan paginya manajer layanan kamar menelepon kami untuk meminta maaf dan mengundang kami untuk sarapan buet atau sarapan layanan kamar, pujian dari hotel, untuk mengimbangi ketidaknyamanan ini.

Apa yang dikatakan tentang budaya organisasi ketika seorang karyawan mengakui kesalahannya sendiri, tidak diketahui orang lain, kepada manajer agar pelanggan atau tamu lebih diperhatikan!

Seperti yang saya katakan kepada manajer hotel pertama yang saya kunjungi, saya mengenal banyak perusahaan dengan pernyataan misi yang mengesankan. Tapi ada perbedaan nyata, semua perbedaan di dunia, dalam efektivitas pernyataan misi yang dibuat oleh semua orang yang terlibat dalam organisasi dan yang ditulis oleh beberapa eksekutif puncak di balik dinding kayu mahoni.

Salah satu masalah mendasar dalam organisasi, termasuk keluarga, adalah bahwa orang tidak berkomitmen pada tekad orang lain untuk hidup mereka.
Mereka hanya tidak membeli ke dalamnya.

Sering kali ketika saya bekerja dengan organisasi, saya menemukan orang-orang yang tujuannya sama sekali berbeda dari tujuan perusahaan. Saya biasanya menemukan sistem penghargaan yang sama sekali tidak selaras dengan sistem nilai yang dinyatakan.

Ketika saya mulai bekerja dengan perusahaan yang telah mengembangkan semacam pernyataan misi, saya bertanya kepada mereka, “Berapa banyak orang di sini yang tahu bahwa Anda memiliki pernyataan misi? Berapa banyak dari Anda yang tahu apa isinya? Berapa banyak yang terlibat dalam pembuatannya? Berapa banyak yang benar-benar membeli dan *menggunakannya* sebagai kerangka acuan Anda dalam mengambil keputusan?”

Tanpa keterlibatan, tidak ada komitmen. Tandai, tanda bintang, lingkari, garis bawahi. *Tidak ada keterlibatan, tidak ada komitmen.*

Sekarang, pada tahap awal—ketika seseorang baru bergabung dengan sebuah organisasi atau ketika seorang anak dalam keluarga masih kecil—Anda dapat memberi mereka tujuan dan mereka akan membelinya, terutama jika hubungan, orientasi, dan pelatihannya sesuai. bagus.

Tetapi ketika orang menjadi lebih dewasa dan kehidupan mereka sendiri memiliki arti tersendiri, mereka menginginkan keterlibatan, keterlibatan yang signifikan. Dan jika mereka tidak memiliki keterlibatan itu, mereka tidak membelinya. Kemudian Anda memiliki masalah motivasi yang signifikan yang tidak dapat dipecahkan pada tingkat pemikiran yang sama yang menciptakannya.

Itu sebabnya membuat pernyataan misi organisasi membutuhkan waktu, kesabaran, keterlibatan, keterampilan, dan empati. Sekali lagi, ini bukan x cepat. Dibutuhkan waktu dan ketulusan, prinsip yang benar, serta keberanian dan integritas untuk menyelaraskan sistem, struktur, dan gaya manajemen dengan visi dan nilai bersama. Tapi itu didasarkan pada prinsip-prinsip yang benar dan berhasil.

Pernyataan misi organisasi—yang benar-benar mencerminkan visi dan nilai bersama yang mendalam dari setiap orang di dalam organisasi itu—menciptakan kesatuan yang besar dan komitmen yang luar biasa. Ini menciptakan dalam hati dan pikiran orang suatu kerangka acuan, seperangkat kriteria atau pedoman, yang dengannya mereka akan mengatur diri mereka sendiri. Mereka tidak membutuhkan orang lain untuk mengarahkan, mengendalikan, mengkritik, atau mengambil gambar murahan. Mereka telah membeli inti yang tidak berubah dari organisasi.

SARAN APLIKASI

1. **Luangkan waktu untuk merekam kesan yang Anda miliki dalam visualisasi pemakaman di awal bab ini. Anda mungkin ingin menggunakan bagan di bawah ini untuk mengatur pemikiran Anda.**

Area of Activity	Character	Contributions	Achievements
Family			
Friends			
Work			
Church/Community Service, etc.			

2. **Luangkan waktu sejenak dan tuliskan peran Anda seperti yang Anda lihat sekarang. Apakah Anda puas dengan bayangan cermin hidup Anda?**
3. **Atur waktu untuk benar-benar memisahkan diri dari aktivitas sehari-hari dan untuk memulai kerjakan pernyataan misi pribadi Anda.**
4. **Mulai kumpulan catatan, kutipan, dan ide yang mungkin ingin Anda gunakan sebagai sumber daya materi dalam menulis pernyataan misi pribadi Anda.**
5. **Identifikasi proyek yang akan Anda hadapi dalam waktu dekat dan terapkan prinsip penciptaan mental. Tuliskan hasil yang Anda inginkan dan langkah apa yang akan mengarah pada hasil tersebut.**
6. **Bagikan asas-asas Kebiasaan 2 dengan keluarga atau kelompok kerja Anda dan sarankan agar bersama-sama Anda memulai proses mengembangkan misi keluarga atau kelompok penyataan.**

WAWASAN BARU TENTANG **KEBIASAAN 2: DIMULAI DENGAN AKHIR DALAM PIKIRAN**

OLEH SEAN COVEY

Ketika saya menghadiri reuni Harvard Business School saya yang kedua puluh, Clayton Christensen, salah satu pemikir manajemen terbesar di zaman kita, memberikan pidato utama. Dia berbicara terus terang kepada ribuan hadirin lulusan HBS yang penuh sesak dengan topik tentang bagaimana mengukur hidup Anda. Pesannya pada dasarnya adalah ini: "Jangan ditiup."

Di antara teman-teman sekelas Christensen, banyak yang terasing dari keluarga mereka, yang lain berada di penjara, dan yang lain lagi menjalani kehidupan yang tidak bahagia. Tak satu pun dari mereka mulai berpikir, "Saya ingin menjalani kehidupan di mana anak-anak saya tidak mau berbicara dengan saya," atau "Saya ingin melakukan penipuan," atau "Saya ingin benar-benar tidak kenyang." Tetapi karena mereka tidak hati-hati memikirkan apa yang paling penting dan karena mereka berulang kali membuat keputusan kompromi kecil dalam waktu yang lama, mereka menemukan diri mereka di tempat yang sama sekali berbeda dari yang mereka inginkan.

Clayton menceritakan sebuah kisah tentang pekerjaan pertamanya di luar sekolah di sebuah perusahaan konsultan bergengsi. Sebagai konsultan muda, dia bekerja keras selama berjam-jam dari Senin sampai Jumat dan mengabdikan diri untuk rekan-rekannya dan kliennya. Namun, menyulap pekerjaan dan tuntutan hidup menjadi tantangan. Suatu hari salah satu manajernya menyuruhnya untuk mengosongkan hari Minggunya sehingga tim dapat mempersiapkan pertemuan klien penting pada hari Senin. Clayton berhenti dan memberi tahu manajernya bahwa dia tidak bisa datang untuk rapat. “Maaf,” dia menjelaskan, “Saya tidak bekerja pada hari Minggu. Itulah hari yang kusimpan untuk imanku.” Manajer pergi sambil menggerutu, tetapi kembali beberapa saat kemudian. “Oke, ne. Saya sudah bisa memindahkan semuanya ke hari Sabtu. Kami akan mengadakan pertemuan persiapan kalau begitu. ” Clayton berhenti sejenak sebelum menjawab. "Maafkan aku," jelasnya lagi. “Saya tidak bekerja pada hari Sabtu. Saya dan istri saya sudah lama membuat keputusan untuk memprioritaskan keluarga kami di hari Sabtu. Saya menghabiskan hari Sabtu bersama keluarga saya.” Rekannya pergi untuk ketiga kalinya sebelum kembali dengan, "Apakah Anda bekerja pada hari Jumat?"

Clayton menjelaskan bagaimana dia melewati keputusan itu, yang merupakan keputusan pertama dari banyak keputusan yang membentuk hidupnya menjadi lebih baik, mendorong kariernya, dan membuatnya tetap dekat dengan keluarga dan imannya. Dia merasakan bahwa jika dia harus berkompromi untuk tinggal larut malam atau bekerja di akhir pekan "sekali ini saja", itu akan menjadi lereng yang licin. Dia belajar selama bertahun-tahun bahwa lebih mudah untuk berpegang teguh pada prinsip Anda 100 persen setiap saat daripada 98 persen setiap saat. Seperti yang dia katakan, “Putuskan apa yang Anda perjuangkan. Dan kemudian berdiri untuk itu sepanjang waktu. ”

Setelah pidato Clayton, ruang kuliah meledak dengan tepuk tangan meriah yang belum pernah saya alami sebelumnya. Secara harfiah, tidak ada yang akan duduk tetapi hanya terus bertepuk tangan. Dengan caranya sendiri, Clayton menantang semua kepribadian Tipe A ini yang berencana membangun bisnis dan mengubah dunia menjadi

berpikir lebih dalam daripada sebelumnya tentang apa yang benar-benar menghalangi kesuksesan dan Memulai Dengan Tujuan Akhir.

Seperti yang digambarkan dengan indah oleh cerita ini, Anda tidak ingin menaiki tangga kesuksesan dan, setelah mencapai anak tangga teratas, sadari bahwa tangga itu bersandar pada dinding yang salah.

Saya harap Anda merasakan betapa kuatnya perasaan ayah saya tentang kekuatan tujuan dan misi. Sebagai seorang pemuda, kakeknya, Stephen Mack Covey, menggembalakan domba dan pernah terjebak dalam badai musim dingin di dataran Wyoming. Itu 30 derajat di bawah nol dan, berpikir dia akan mati, dia berdoa, "Tuhan, jika Anda menyelamatkan saya malam ini, saya berjanji suatu hari akan membangun tempat perlindungan di tempat ini untuk melindungi pelancong lain yang lelah." Yah, dia berhasil melewati malam, dan bertahun-tahun kemudian membangun sebuah hotel di sana di dataran Wyoming, yang dia sebut Amerika Kecil Covey. Kemudian, ia berhasil memperluas ke hotel kedua di Salt Lake City. Putranya mengambil alih bisnis itu, dan ayah saya dilatih di usia muda untuk menjadi operator hotel keluarga berikutnya.

Tetapi ketika ayah saya berada di sekolah bisnis, dia menemukan bahwa dia memiliki hasrat untuk mengajar dan memutuskan bahwa dia tidak ingin menjalankan hotel sama sekali. Dia sangat takut untuk memberi tahu ayahnya, tetapi dia akhirnya memberanikan diri untuk mengatakan, "Ayah, saya tidak ingin menjalankan bisnis keluarga." Anehnya, kakek saya berkata, “Tahukah Anda, saya sendiri tidak pernah menyukai bisnis. Anda pergi ke depan dan menjadi guru. ”
Dan itulah yang dilakukan Ayah.

Bahkan sebagai seorang pemuda, Ayah selalu digerakkan oleh misi. Dia memiliki pernyataan misi tertulis singkat, yang dia ingkari sepanjang hidupnya. Saya tidak berpikir dia ingin saya membagikan kata-kata yang tepat, tetapi pada dasarnya, itu adalah ide untuk membuka potensi manusia dan membanjiri dunia dengan kepemimpinan yang berpusat pada prinsip. Dia melihat dirinya sebagai seorang perintis, perintis, pemecah paradigma. Itulah peran yang dia impikan: membawa kepemimpinan yang berpusat pada prinsip ke dunia dan melepaskan potensi manusia.

Dia juga merasa bahwa *setiap orang* memiliki misi yang berbeda atau kontribusi yang unik untuk dibuat. Dan dia selalu mengomunikasikan ini kepada orang-orang. Saya sering mendengarnya mengatakan hal-hal seperti, "Saya pikir Anda akan menjadi pemimpin bisnis yang luar biasa."
Atau ”Betapa besar perbedaan yang Anda buat sebagai pembawa damai dalam keluarga Anda”.
Atau ”Kamu akan menjadi orang tua yang hebat suatu hari nanti.” Saya pernah secara acak bertanya kepada ayah saya bagaimana

dia menolak kepemimpinan. Dia berpikir sejenak dan berkata, "Kepemimpinan mengkomunikasikan nilai dan potensi mereka kepada orang lain dengan sangat jelas sehingga mereka terinspirasi untuk melihatnya dalam diri mereka sendiri." Saat dia mengatakan ini, saya menangis karena itu sangat tulus. Dia selalu mengomunikasikan kepada saya nilai dan potensi saya, bahkan ketika saya tidak melihatnya sendiri.

CARA MENULIS PERNYATAAN MISI

Cara terbaik untuk Memulai Dengan Tujuan Akhir adalah dengan menulis pernyataan misi pribadi, filosofi, atau keyakinan. Setelah membaca bab ini, banyak orang menjadi bersemangat untuk menulis pernyataan misi, tetapi kemudian mereka menjadi sibuk, satu hal mengarah ke hal lain, dan kegembiraan itu memudar. Faktanya adalah Anda tidak *dapat* melakukannya. Terlalu banyak yang dipertaruhkan. Ada sesuatu yang luar biasa kuat tentang memiliki pernyataan misi tertulis—konstitusi pribadi, boleh dikatakan—yang akan memandu hidup Anda dan mengarahkan keputusan harian Anda. Kunci untuk menyelesaikannya adalah dengan tidak terlalu memikirkannya. Ingat, itu tidak harus sempurna; hanya memulai dan memperbaharuinya dari waktu ke waktu. Berikut adalah beberapa ide untuk mengembangkan pernyataan misi pribadi:

- **Menulis bebas. Duduklah, dan selama lima belas menit, biarkan pena Anda bergerak. Tuliskan semua yang terlintas dalam pikiran tentang apa yang paling Anda kuasai (kesadaran diri), apa yang Anda rasa perlu Anda lakukan (hati nurani), dan apa yang akan Anda lakukan jika Anda tidak memiliki batas (imajinasi). Kuncinya adalah terus menulis sampai waktunya habis. Setelah selesai, lakukan sedikit pengeditan untuk membentuk draf kasar Anda pernyataan misi.**

- **Rencanakan retret. Jadwalkan hari ketika Anda bisa pergi ke beberapa lokasi yang menginspirasi Anda, apakah itu pantai, pegunungan, atau taman. Pikirkan apa yang paling penting bagi Anda. Untuk memacu beberapa ide, tanyakan pada diri Anda pertanyaan seperti di bawah ini dan tuliskan jawaban Anda. Kemudian sintesis dan edit hingga Anda memiliki draf.**
    - **Pikirkan seseorang yang telah membuat perubahan positif dalam hidup Anda. Kualitas apa yang dimiliki orang itu yang ingin Anda kembangkan?**
    - **Jelaskan saat ketika Anda sangat terinspirasi.**

- **Jika Anda menempatkan balok-I di seberang Grand Canyon, untuk apa atau untuk siapa Anda bersedia menyeberang?**
- **Jika Anda dapat menghabiskan satu hari di perpustakaan yang bagus untuk mempelajari apa pun yang Anda inginkan, apakah itu?**
- **Apa sepuluh hal yang benar-benar Anda sukai untuk dilakukan?**
- **Pikirkan sesuatu yang mewakili Anda: binatang, lagu, mobil, tempat. Bagaimana itu secara unik mewakili Anda?**

- **Berkembang. Gunakan kutipan favorit: satu kata, sepotong musik, puisi. Tidak ada satu cara yang benar. Saya membantu remaja dengan pernyataan misi sepanjang waktu. Remaja tidak sering berhubungan dengan ekspresi verbal, tetapi mereka menyukai ide membuat kolase atau papan visi, yang merupakan cara visual untuk menangkap misi.**

- **Gunakan templat. Jika Anda memerlukan panduan lebih lanjut, kami telah membuat Pembuat Pernyataan Misi di https://msb.franklincovey.com (yang merupakan halaman yang paling banyak dikunjungi di situs web FranklinCovey). Ini akan memandu Anda melalui cara membangun pernyataan misi. Jawab beberapa pertanyaan, tekan "cetak", dan ini dia. Anda akan memiliki pernyataan misi di tangan Anda.**

Saya pertama kali menulis pernyataan misi ketika saya masih kuliah, dan pada titik ini dalam hidup saya, saya mungkin berada di draft kedua puluh saya. Pernyataan misi saya secara bertahap menjadi lebih pendek. Sekarang menjadi satu kalimat, tetapi penuh dengan makna bagi saya.

Mengklarifikasi tentang apa hidup Anda melalui pernyataan misi dapat secara dramatis memengaruhi hidup Anda. Sebagai seorang anak, Elizabeth Marks bermimpi melayani di militer dan terdaftar pada usia tujuh belas tahun. Dia mengalami cedera serius selama penempatan ke Irak, dan ketakutan terbesarnya adalah pelepasan medis dari tentara. Sersan Marks menulis misi pribadinya, “Fit for Duty,” di selembar kertas dan membawanya bersamanya selama pemulihan yang melelahkan. Akhirnya, ia menjadi paraswimmer yang memecahkan rekor, bergabung dengan Program Atlet Kelas Dunia Angkatan Darat AS, dan dinyatakan bertugas pada Juli 2012.II

Ketika saya masih remaja, saya ingat ayah saya mengadakan pertemuan keluarga. “Baiklah, anak-anak!” dia diucapkan. “Kami akan menulis pernyataan misi keluarga kami!”

Banyak erangan dan erangan terjadi. Tanpa gentar, dia melanjutkan, “Idenya adalah untuk membuat konstitusi keluarga kita sendiri. Saya ingin masukan semua orang.”

Ketika giliran saya, saya dengan sinis berkata, "Saya pikir itu harus mengatakan, *Kami adalah keluarga yang luar biasa, dan kami menendang pantat."* Itu tidak membuat potongan akhir. Tetapi kami bertemu sebagai sebuah keluarga beberapa kali lagi untuk mengingkari pernyataan misi yang mengatakan sesuatu seperti “Rumah kami adalah tempat kesenangan, relaksasi, pembelajaran, teman, pertumbuhan, dan keteraturan, untuk mengembangkan diri kami menjadi orang-orang yang dapat berkontribusi. ke dunia.”

Meskipun menjadi remaja yang riang, saya ingat bagaimana proses menulis dan memposting pernyataan misi keluarga membuat saya merasa. Saya adalah bagian penting dari keluarga saya, dan kami *memiliki* tujuan. Kami tentang sesuatu. Dan meskipun kami memiliki banyak masalah dan pertengkaran seperti yang dialami setiap keluarga, itu membantu kami menciptakan budaya keluarga yang tangguh dan menyenangkan, di mana kami menikmati kebersamaan dan di mana semua orang bersedia untuk meminta maaf dan mencoba lagi.

Sejak itu, saya telah melihat banyak pernyataan misi keluarga yang luar biasa. Saya punya teman baik dengan empat anak, dan pernyataan misi keluarganya tampak seperti konstitusi besar yang tergantung di dindingnya, dengan sekitar dua ribu kata, karena menangis dengan keras! Di sisi lain, bibi dan paman saya memiliki pernyataan misi tiga kata: *Tidak Ada Kursi Kosong.* Dan saya punya teman Denmark yang keluarganya memiliki misi satu kata, yang merupakan nama kabin keluarga mereka, Helsifor. Bagi mereka, itu berarti segalanya.

PERNYATAAN **MISI ORGANISASI —BUKAN HANYA KATA DI DINDING**

Pernyataan misi organisasi terkadang mendapat banyak komentar karena sering kali pernyataan itu hanya omong kosong yang tidak dipedulikan oleh siapa pun, atau dibuat oleh beberapa orang di perusahaan dan mendorong organisasi ke bawah tanpa persetujuan. Tapi Anda tidak bisa meremehkan kekuatan menciptakan misi sebagai sebuah tim dan melakukannya dengan benar. Beberapa pernyataan misi organisasi begitu tulus sehingga Anda dapat merasakan misi mereka terpancar dari orang-orang, produk, dan layanan mereka. Dua yang mengejutkan saya adalah IKEA dan American Girl. Saya telah membeli banyak furnitur dari IKEA dan boneka dari American Girl, dan pernyataan misi mereka dengan sempurna menangkap pengalaman saya dengan mereka.

IKEA: Untuk menciptakan kehidupan sehari-hari yang lebih baik bagi banyak orang. Ide bisnis kami mendukung visi ini dengan menawarkan berbagai produk perabot rumah tangga yang dirancang dengan baik dan fungsional dengan harga yang sangat rendah sehingga sebanyak mungkin orang dapat membelinya.

American Girl: Melalui kegembiraan bermain dan keajaiban buku yang hebat, kami membantu para gadis menemukan rasa diri mereka dengan cerita-cerita abadi dan karakter-karakter berkesan yang menanamkan nilai-nilai penting seperti kejujuran, keberanian, kebaikan, dan kasih sayang.

Mungkin transformasi paling luar biasa yang pernah saya lihat dari penerapan pernyataan misi organisasi datang dari AB Combs Elementary—sebuah sekolah umum di Raleigh, North Carolina, di mana sekitar setengah dari siswanya hidup dalam kemiskinan atau situasi hampir miskin.

Pada tahun 2000, sekolah magnet ini benar-benar berjuang, dan Muriel Summers baru saja diangkat menjadi kepala sekolah. Kehadiran sangat rendah: sekolah dapat menampung 800 siswa, tetapi hanya 300 siswa yang terdaftar. Bangunan itu berantakan. Orang tua tidak dilibatkan. Para guru tidak senang bekerja di sana, dan anak-anak bisa merasakan ini. Akhirnya, pengawas berkata, "Muriel, kami akan menutupmu sebagai sekolah magnet karena kamu tidak menarik cukup banyak siswa." Muriel putus asa dan tidak tahu harus berbuat apa. Dia bertanya kepada pengawas, "Bisakah saya memiliki satu tahun lagi?" Dia berkata, "Saya akan memberi Anda satu minggu lagi untuk menemukan ide baru."

Muriel menantang staf sekolah: *Mengapa kita tidak pergi keluar dan berbicara dengan masyarakat untuk mengetahui apa yang mereka ingin sekolah ajarkan kepada anak-anak mereka?* Dia dan timnya berbicara dengan orang tua dan majikan. Mereka berkata, "Kami ingin anak-anak kami menjadi pemula. Kami ingin mereka bergaul dengan baik dengan orang lain—belajar cara menetapkan tujuan, memecahkan masalah, menyeimbangkan hidup mereka, datang tepat waktu, menyelesaikan konflik, dan bermain di taman." Mereka berbicara tentang apa yang mungkin kita sebut sebagai keterampilan kepemimpinan, atau keterampilan hidup abad kedua puluh. Tidak ada yang mengatakan apa-apa tentang nilai tes yang lebih tinggi.

Sebelum kesulitan ini, Muriel telah menghadiri lokakarya ***7 Kebiasaan*** yang **diajarkan oleh ayah saya di Washington, DC Saat dia mengajar, dia terus berpikir, "Mengapa kita harus menunggu sampai kita dewasa untuk mempelajari ide-ide hebat ini? Mengapa anak-anak tidak bisa mempelajarinya?"**

Saat istirahat, dia mengumpulkan keberaniannya, mendekatinya, dan bertanya, "Dr. Covey, menurut Anda apakah kebiasaan ini bisa diajarkan kepada anak kecil?"

"Seberapa muda?"

“Muda berusia lima tahun.”

Dia merenungkannya, lalu tersenyum dan berkata, “Saya tidak tahu mengapa tidak. Beri tahu saya bagaimana kelanjutannya jika Anda pernah melakukannya. ”

Setelah menyatukan semua pengalaman ini, Muriel Summers dan stafnya merasa bahwa "kepemimpinan" adalah yang paling dibutuhkan sekolah mereka. Pengawas mereka menyukainya. Dan pernyataan misi baru mereka dipasang di pusat sekolah: *Misi kami adalah mengembangkan pemimpin satu anak pada satu waktu.* Misi tersebut tidak dimaksudkan untuk menjadikan siswa sebagai CEO masa depan; itu untuk membantu mereka menjadi pemimpin dalam kehidupan mereka sendiri dan di sekolah mereka.

Para guru mulai mengintegrasikan 7 Kebiasaan ke dalam pelajaran mereka yang sudah ada. Mereka segera melihat peningkatan yang signifikan dalam kepercayaan diri siswa dan penurunan masalah disiplin. Orang tua juga memperhatikan ketika perilaku anak-anak mereka mulai berubah di rumah.

Kutipan-kutipan inspiratif tentang kepemimpinan dipasang di lorong-lorong. Kebaktian dan acara sekolah lainnya mengambil tema kepemimpinan. Bahasa 7 Kebiasaan terdengar di taman bermain. Setiap siswa membawa buku catatan data tempat mereka melacak nilai ujian mereka dan di mana mereka menetapkan dan melacak tujuan mereka. Setiap siswa memiliki peran kepemimpinan untuk dimainkan di sekolah. Seorang siswa mungkin menjadi “pemimpin” ketika menyambut semua orang di kelas, menyiarkan pengumuman pagi, menjamu pengunjung, memantau taman bermain—singkatnya, setiap orang adalah sejenis pemimpin. Kepemimpinan tidak lagi menjadi domain beberapa anak saja; itu untuk setiap siswa.

Dalam beberapa tahun, nilai akademik naik dari rata-rata 84 persen menjadi 97 persen. Moral melonjak. Orang tua terlibat. Pendaftaran meningkat dari 300 menjadi 800 siswa, dengan daftar tunggu yang sangat besar. Harga rumah di zona sekolah naik.
Dan pada tahun 2005, dan kemudian lagi pada tahun 2014, AB Combs, sebuah sekolah umum dengan 50 persen siswanya hidup dalam kemiskinan atau hampir miskin, berbicara dalam dua puluh delapan bahasa, dinobatkan sebagai sekolah magnet nomor satu di AS!

Saat ini lebih dari lima ribu sekolah di lebih dari lima puluh negara telah mengadopsi model kepemimpinan AB Combs yang disebut “Leader in Me,” yang menyentuh kehidupan lebih dari dua juta siswa dan keluarga mereka. Ribuan pendidik dari

di seluruh dunia telah datang mengunjungi AB Combs untuk merasakan apa yang telah mereka buat.

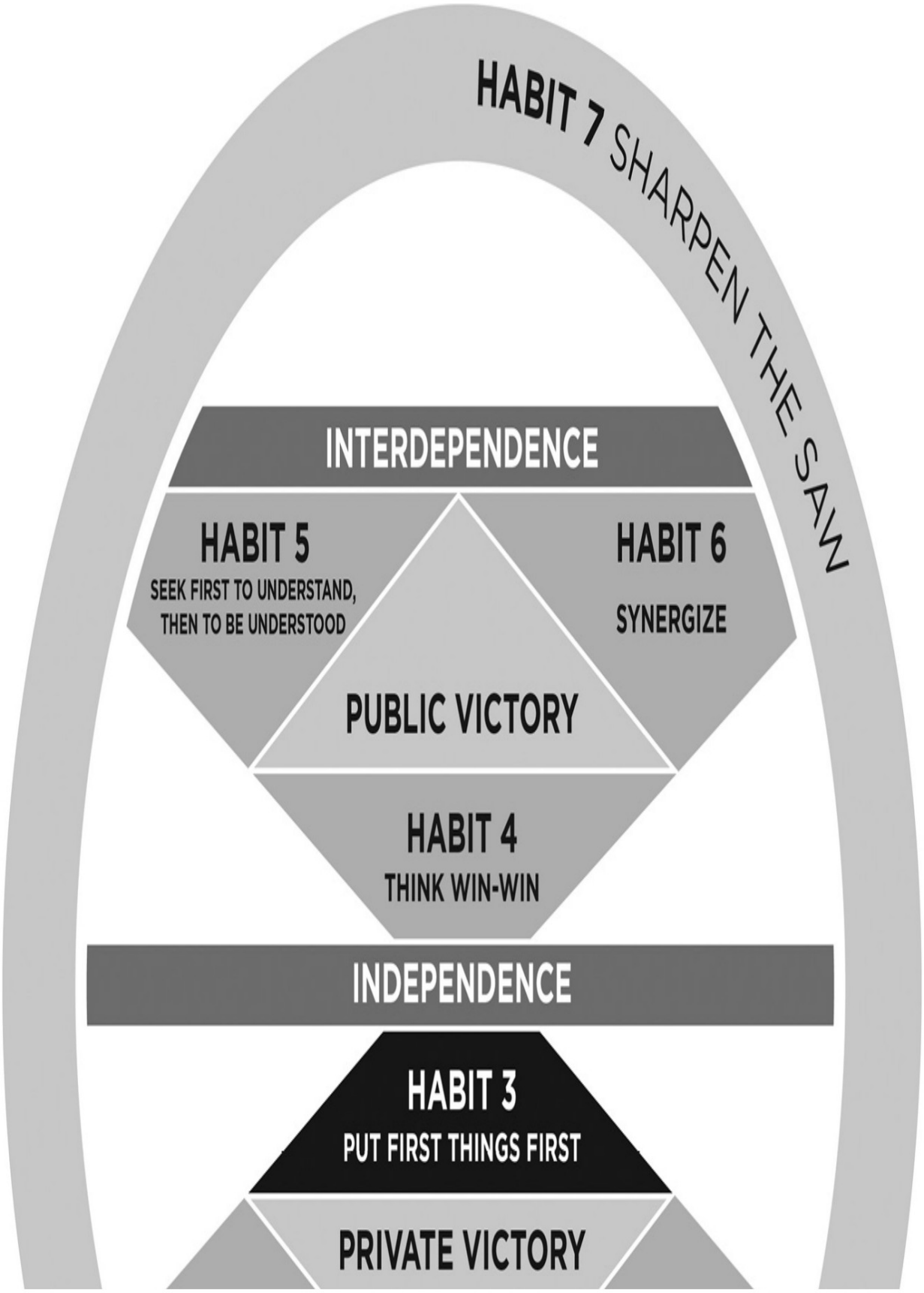
Ketika Muriel Summers, murid-muridnya, staf, orang tua, dan pemimpin masyarakat berkumpul di sekitar "tujuan akhir" yang kuat, dengan pernyataan misi sekolah yang cocok, mereka tidak tahu seberapa besar pengaruhnya terhadap dunia.

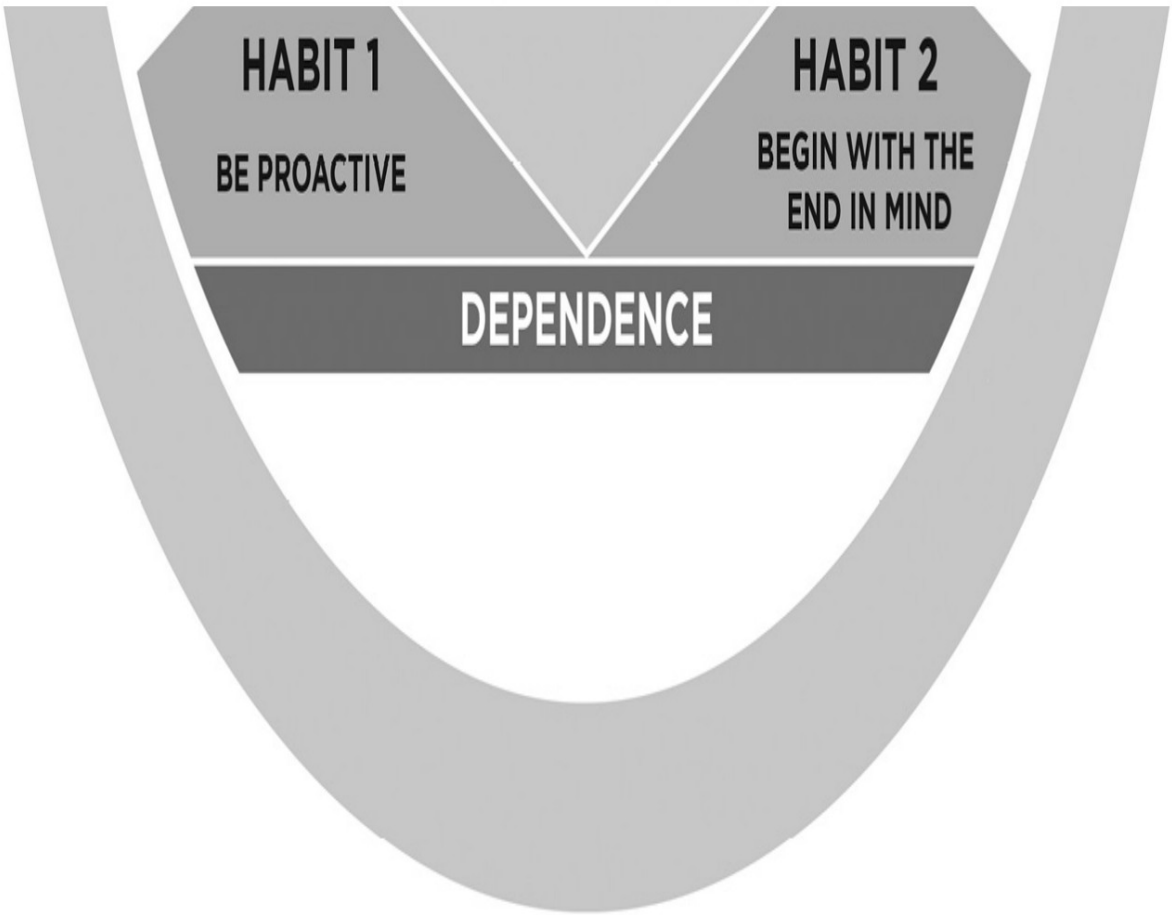
Inilah tantangan saya untuk Anda: Jangan membaca bab ini tanpa membawa pernyataan misi pribadi. Ada yang panjang, ada yang pendek. Beberapa adalah lagu, beberapa adalah papan visi. Tidak masalah. Apa pun yang berhasil untuk Anda. Pernyataan misi pribadi mewakili yang tertinggi dan terbaik dalam diri Anda. Jika Anda berada dalam sebuah keluarga, kumpulkan dan sangkal tentang apa Anda. Jika Anda berada dalam posisi berpengaruh di tempat kerja, lakukan apa yang Anda bisa untuk menulis pernyataan misi atau renungkan pernyataan misi yang sudah Anda miliki. Kemudian duduk dan perhatikan apa yang bisa dilakukannya.

I Jika Anda ingin membuat pernyataan misi Anda sendiri atau melihat contoh tambahan dari pernyataan misi, kunjungi www.franklincovey.com/MSB.

II Crossman, M. (2016, 24 Mei). "Barang-barang yang dibawanya: Kisah Paraswimmer dan Sersan Angkatan Darat AS. Elizabeth Marks." Diperoleh dari https://www.espn.com/espnw/culture/feature/story/_/id/15702441/the things-carries-story-paraswimmer-us-army-sergeant-elizabeth-marks.

KEBIASAAN 3 : DAPATKAN HAL PERTAMA


HABIT 7 SHARPEN THE SAW
INTERDEPENDENCE
HABIT 5
SEEK FIRST TO UNDERSTAND, THEN TO BE UNDERSTOOD
HABIT 6
SYNERGIZE
PUBLIC VICTORY
HABIT 4
THINK WIN-WIN
INDEPENDENCE
HABIT 3
PUT FIRST THINGS FIRST
PRIVATE VICTORY


HABIT 1
BE PROACTIVE
HABIT 2
BEGIN WITH THE END IN MIND
DEPENDENCE

PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN PRIBADI

Hal-hal yang paling penting tidak boleh tunduk pada hal-hal yang paling tidak penting.

GOETHE

APAKAH ANDA LUANGKAN HANYA SAAT INI dan tuliskan jawaban singkat untuk dua pertanyaan berikut? Jawaban Anda akan penting bagi Anda saat Anda mulai mengerjakan Kebiasaan 3.

Pertanyaan 1: Apa satu hal yang dapat Anda lakukan (sesuatu yang tidak Anda lakukan sekarang) yang, jika Anda melakukannya secara teratur, akan membuat perubahan positif yang luar biasa dalam kehidupan pribadi Anda?

Pertanyaan 2: Apa satu hal dalam bisnis atau kehidupan profesional Anda yang akan membawa hasil serupa?

Kami akan kembali ke jawaban ini nanti. Tapi pertama-tama, mari kita menempatkan Kebiasaan 3 dalam perspektif.

Kebiasaan 3 adalah buah pribadi, pemenuhan praktis dari Kebiasaan 1 dan 2.

Kebiasaan 1 mengatakan, "Kamu adalah penciptanya. Anda yang bertanggung jawab." Ini didasarkan pada empat anugerah manusia yang unik yaitu *imajinasi, hati nurani, kehendak bebas,* dan, khususnya, *kesadaran diri.* Ini memberdayakan Anda untuk mengatakan, "Itu adalah program yang tidak sehat yang telah saya berikan sejak masa kanak-kanak saya, dari cermin sosial saya. Saya tidak suka skrip yang tidak efektif itu. Saya bisa berubah."

Kebiasaan 2 adalah ciptaan pertama atau mental. Itu didasarkan pada *imajinasi*— kemampuan untuk membayangkan, melihat potensi, menciptakan dengan pikiran kita apa yang saat ini tidak dapat kita lihat dengan mata kita; dan *hati nurani*— kemampuan untuk mendeteksi keunikan kita sendiri dan pedoman pribadi, moral, dan etika yang di dalamnya kita dapat

paling bahagia memenuhinya. Ini adalah kontak yang mendalam dengan paradigma dan nilai dasar kita dan visi tentang apa yang kita bisa menjadi.

Jadi, kebiasaan 3 adalah ciptaan kedua, ciptaan fisik. Ini adalah pemenuhan, aktualisasi, kemunculan alami dari Kebiasaan 1 dan 2. Ini adalah latihan *kehendak independen* untuk menjadi berpusat pada prinsip. Ini hari demi hari, hari demi hari melakukannya.

Kebiasaan 1 dan 2 mutlak penting dan prasyarat untuk Kebiasaan 3. Anda tidak dapat menjadi berpusat pada prinsip tanpa terlebih dahulu menyadari dan mengembangkan sifat proaktif Anda sendiri. Anda tidak dapat menjadi berpusat pada prinsip tanpa terlebih dahulu menyadari paradigma Anda dan memahami bagaimana mengubahnya dan menyelaraskannya dengan prinsip. Anda tidak dapat menjadi berpusat pada prinsip tanpa visi dan fokus pada kontribusi unik yang Anda buat.

Tetapi dengan landasan itu, Anda *dapat* menjadi berpusat pada prinsip, hari demi hari, waktu demi waktu, dengan menjalankan Kebiasaan 3—dengan mempraktikkan manajemen diri yang efektif.

Ingat, manajemen jelas berbeda dengan kepemimpinan. Kepemimpinan pada dasarnya adalah aktivitas otak kanan yang bertenaga tinggi. Ini lebih merupakan seni; itu didasarkan pada filosofi. Anda harus mengajukan pertanyaan-pertanyaan pamungkas tentang kehidupan ketika Anda berurusan dengan masalah kepemimpinan pribadi.

Tetapi begitu Anda telah mengatasi masalah-masalah itu, setelah Anda menyelesaikannya, Anda kemudian harus mengelola diri Anda sendiri secara efektif untuk menciptakan kehidupan yang sesuai dengan jawaban Anda. Kemampuan untuk mengelola dengan baik tidak membuat banyak perbedaan jika Anda bahkan tidak berada di "hutan yang tepat". Tetapi jika Anda berada di hutan yang tepat, itu membuat semua perbedaan. Padahal, kemampuan mengelola dengan baik menentukan kualitas bahkan keberadaan ciptaan kedua. Manajemen adalah penguraian, analisis, pengurutan, penerapan khusus, aspek otak kiri yang terikat waktu dari pemerintahan mandiri yang efektif. Pepatah saya tentang efektivitas pribadi adalah ini: *Kelola dari kiri; memimpin dari kanan.*

KEKUATAN KEINGINAN INDEPENDEN _

Selain kesadaran diri, imajinasi, dan hati nurani, *anugerah manusia keempat—kehendak independen* —yang benar-benar membuat self-self efektif.

manajemen mungkin. Ini adalah kemampuan untuk membuat keputusan dan pilihan dan untuk bertindak sesuai dengan mereka. Ini adalah kemampuan untuk bertindak daripada untuk ditindaklanjuti, untuk secara proaktif melaksanakan program yang telah kami kembangkan melalui tiga anugerah lainnya.

Kehendak manusia adalah hal yang luar biasa. Dari waktu ke waktu, ia telah menang melawan peluang yang luar biasa. Helen Kellers di dunia ini memberikan bukti dramatis tentang nilai, kekuatan kehendak independen.

Tetapi ketika kita memeriksa anugerah ini dalam konteks diri yang efektif manajemen, kami menyadari bahwa biasanya bukan upaya yang dramatis, yang terlihat, sekali seumur hidup, yang membawa kesuksesan abadi.
Pemberdayaan datang dari belajar bagaimana menggunakan anugerah besar ini dalam keputusan yang kita buat setiap hari.

Sejauh mana kita telah mengembangkan kehendak bebas kita dalam kehidupan sehari-hari diukur dengan integritas pribadi kita. Integritas pada dasarnya adalah nilai yang kita tempatkan pada diri kita sendiri. Ini adalah kemampuan kita untuk membuat dan menjaga komitmen pada diri kita sendiri, untuk "menjalankan pembicaraan kita." Ini kehormatan dengan diri sendiri, bagian mendasar dari Etika Karakter, inti dari pertumbuhan proaktif.

Manajemen yang efektif adalah *mendahulukan hal-hal pertama.* Sementara kepemimpinan memutuskan apa "hal pertama", itu adalah manajemen yang menempatkan mereka pertama, hari demi hari, saat demi saat. Manajemen adalah disiplin, melaksanakannya.

Disiplin berasal dari murid—murid ke filosofi, murid ke seperangkat prinsip, murid ke seperangkat nilai, murid ke tujuan utama, ke tujuan superordinat atau orang yang mewakili tujuan itu.

Dengan kata lain, jika Anda adalah manajer yang efektif untuk diri Anda sendiri, disiplin Anda berasal dari dalam; itu adalah fungsi dari kehendak independen Anda. Anda adalah murid, pengikut, dari nilai-nilai Anda sendiri yang dalam dan sumbernya. Dan Anda memiliki kemauan, integritas, untuk menundukkan perasaan Anda, impuls Anda, suasana hati Anda pada nilai-nilai itu.

Salah satu esai favorit saya adalah "The Common Denominator of Success," yang ditulis oleh EM Gray. Dia menghabiskan hidupnya mencari satu penyebut yang dimiliki semua orang sukses. Dia menemukan itu bukan kerja keras, keberuntungan, atau hubungan manusia yang cerdik, meskipun itu semua penting. Satu-satunya faktor yang tampaknya

untuk melampaui semua yang lain mewujudkan esensi dari Kebiasaan 3—menempatkan hal-hal pertama

pertama.

“Orang sukses memiliki kebiasaan melakukan hal-hal yang tidak suka dilakukan oleh orang-orang gagal,” dia mengamati. “Mereka juga tidak suka melakukannya. Tetapi ketidaksukaan mereka tunduk pada kekuatan tujuan mereka.”

Subordinasi itu membutuhkan tujuan, misi, kebiasaan 2 rasa arah dan nilai yang jelas, "ya!" yang membara. dalam yang memungkinkan untuk mengatakan "tidak" untuk hal-hal lain. Hal ini juga membutuhkan kehendak independen, kekuatan untuk melakukan sesuatu ketika Anda tidak ingin melakukannya, untuk menjadi fungsi dari nilai-nilai Anda daripada fungsi dari dorongan atau keinginan pada saat tertentu. Ini adalah kekuatan untuk bertindak dengan integritas terhadap kreasi pertama Anda yang proaktif.

EMPAT GENERASI MANAJEMEN WAKTU

Dalam Kebiasaan 3 kita berurusan dengan banyak pertanyaan yang dibahas di bidang kehidupan dan manajemen waktu. Sebagai mahasiswa lama di bidang yang menakjubkan ini, saya secara pribadi yakin bahwa esensi pemikiran terbaik di bidang manajemen waktu dapat ditangkap dalam satu frasa: *Atur dan laksanakan berdasarkan prioritas.* Ungkapan itu mewakili evolusi tiga generasi teori manajemen waktu, dan cara terbaik untuk melakukannya adalah fokus dari berbagai pendekatan dan materi.

Manajemen pribadi telah berkembang dalam pola yang mirip dengan banyak bidang usaha manusia lainnya. Dorongan perkembangan utama, atau "gelombang" seperti yang disebut Alvin Toer, saling mengikuti secara berurutan, masing-masing menambahkan dimensi baru yang vital. Misalnya, dalam pembangunan sosial, revolusi pertanian diikuti oleh revolusi industri, yang diikuti oleh revolusi informasi. Setiap gelombang berikutnya menciptakan gelombang kemajuan sosial dan pribadi.

Demikian pula, di bidang manajemen waktu, setiap generasi membangun generasi sebelumnya—masing-masing menggerakkan kita ke arah kendali yang lebih besar atas hidup kita. Gelombang atau generasi pertama dapat dicirikan dengan catatan dan daftar periksa, sebuah upaya untuk memberikan semacam pengakuan dan inklusivitas terhadap banyak tuntutan yang diberikan pada waktu dan energi kita.

Generasi kedua dapat dicirikan oleh kalender dan buku janji. Gelombang ini mencerminkan upaya untuk melihat ke depan, untuk menjadwalkan acara dan kegiatan di masa depan.

Generasi ketiga mencerminkan bidang manajemen waktu saat ini. Ia menambahkan kepada generasi-generasi sebelumnya gagasan penting tentang prioritas, memperjelas nilai-nilai, dan membandingkan nilai relatif kegiatan berdasarkan hubungannya dengan nilai-nilai itu. Selain itu, ini berfokus pada penetapan tujuan—target jangka panjang, menengah, dan pendek tertentu ke arah mana waktu dan energi akan diarahkan selaras dengan nilai-nilai. Ini juga mencakup konsep perencanaan harian, membuat rencana khusus untuk mencapai tujuan dan aktivitas yang dianggap paling berharga.

Sementara generasi ketiga telah memberikan kontribusi yang signifikan, orang-orang mulai menyadari bahwa penjadwalan dan pengendalian waktu yang "efisien" seringkali kontraproduktif. Fokus efisiensi menciptakan harapan yang berbenturan dengan peluang untuk mengembangkan hubungan yang kaya, untuk memenuhi kebutuhan manusia, dan untuk menikmati momen spontan setiap hari.

Akibatnya, banyak orang menjadi berpaling oleh program manajemen waktu dan perencana yang membuat mereka merasa terlalu dijadwalkan, terlalu dibatasi, dan mereka "membuang bayi dengan air mandi," kembali ke teknik generasi pertama atau kedua untuk menjaga hubungan. , spontanitas, dan kualitas hidup.

Tetapi ada generasi keempat yang muncul dengan jenis yang berbeda. Ia mengakui bahwa "manajemen waktu" benar-benar keliru—tantangannya bukanlah mengatur waktu, tetapi mengelola diri kita sendiri. Kepuasan adalah fungsi dari harapan sekaligus realisasi. Dan harapan (dan kepuasan) terletak pada Lingkaran Pengaruh kita.

Daripada berfokus pada *hal* -hal dan *waktu,* ekspektasi generasi keempat berfokus pada pemeliharaan dan peningkatan *hubungan* dan pencapaian *hasil* — singkatnya, pada mempertahankan Keseimbangan P/PC.

KUADRAN II

Fokus penting dari manajemen generasi keempat dapat ditangkap dalam matriks manajemen waktu yang digambarkan di halaman berikutnya. Pada dasarnya, kita

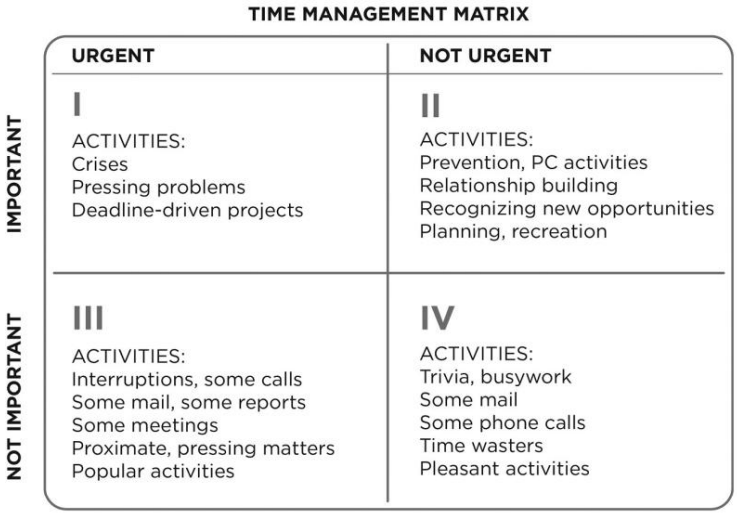
menghabiskan waktu dengan salah satu dari empat cara.

Seperti yang Anda lihat, dua faktor yang menentukan suatu kegiatan adalah *mendesak* dan *penting. Mendesak* artinya membutuhkan perhatian segera. Bersalju!" Hal-hal mendesak bertindak atas kita. Telepon berdering sangat mendesak. Kebanyakan orang tidak tahan membayangkan hanya membiarkan telepon berdering.

Anda bisa menghabiskan waktu berjam-jam untuk menyiapkan bahan, Anda bisa berdandan dan pergi ke kantor seseorang untuk membahas masalah tertentu, tetapi jika telepon berdering saat Anda berada di sana, biasanya akan didahulukan daripada kunjungan pribadi Anda.

Jika Anda menelepon seseorang, tidak banyak orang yang akan berkata, “Saya akan menghubungi Anda dalam lima belas menit; pegang saja.” Tetapi kebanyakan orang mungkin akan membiarkan Anda menunggu setidaknya selama itu sementara mereka menyelesaikan percakapan telepon dengan orang lain.

Hal-hal yang mendesak biasanya terlihat. Mereka menekan kita; mereka bersikeras pada tindakan. Mereka sering populer dengan orang lain. Mereka biasanya tepat di depan kita. Dan seringkali mereka menyenangkan, mudah, menyenangkan untuk dilakukan. Tetapi seringkali mereka tidak penting!



***Pentingnya,* di sisi lain, berkaitan dengan hasil. Jika ada sesuatu yang penting, itu berkontribusi pada misi Anda, nilai-nilai Anda, tujuan prioritas tinggi Anda.**

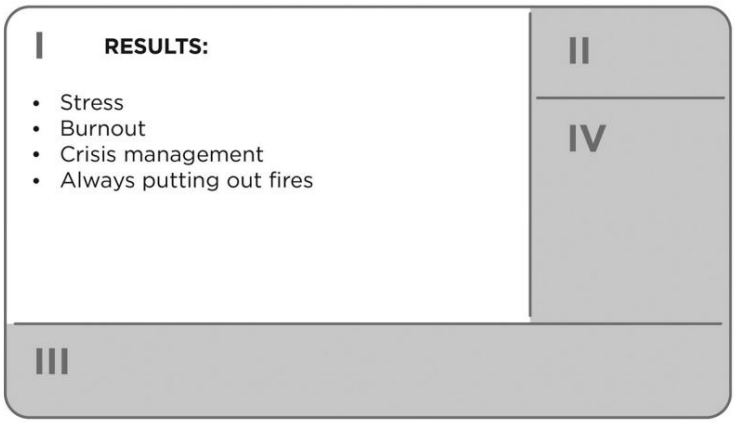
Kami *bereaksi* terhadap hal-hal yang mendesak. Hal-hal penting yang tidak mendesak membutuhkan lebih banyak inisiatif, lebih proaktif. Kita harus *bertindak* untuk menangkap peluang, untuk membuat sesuatu terjadi. Jika kita tidak mempraktikkan Kebiasaan 2, jika kita tidak memiliki gagasan yang jelas tentang apa

yang penting, dari hasil yang kita inginkan dalam hidup kita, kita mudah dialihkan untuk menanggapi yang mendesak.

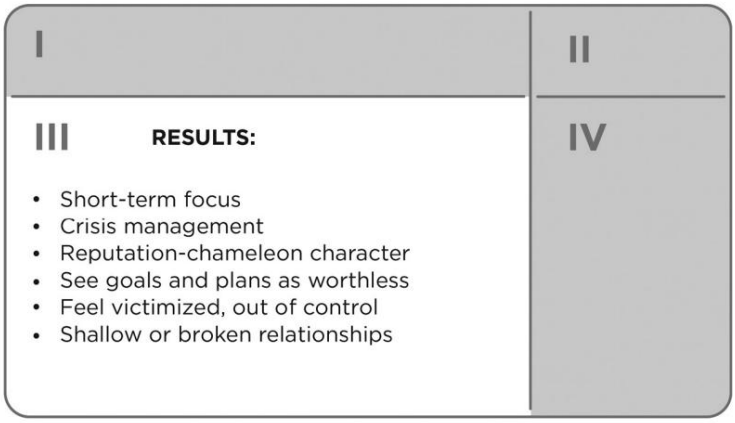
Perhatikan sejenak di empat kuadran dalam matriks manajemen waktu. Kuadran I bersifat mendesak dan penting. Ini berkaitan dengan hasil signifikan yang membutuhkan perhatian segera. Kami biasanya menyebut kegiatan di Kuadran I sebagai "krisis" atau "masalah". Kita semua memiliki beberapa aktivitas Kuadran I dalam hidup kita. Tapi Kuadran I mengkonsumsi banyak orang. Mereka adalah manajer krisis, orang-orang yang berpikiran masalah, produsen yang didorong oleh tenggat waktu.

Selama Anda fokus pada Kuadran I, itu terus menjadi lebih besar dan lebih besar sampai mendominasi Anda. Ini seperti ombak yang berdebar kencang. Masalah besar datang dan menjatuhkan Anda dan Anda musnah. Anda berjuang kembali hanya untuk menghadapi yang lain yang menjatuhkan Anda dan membanting Anda ke tanah.

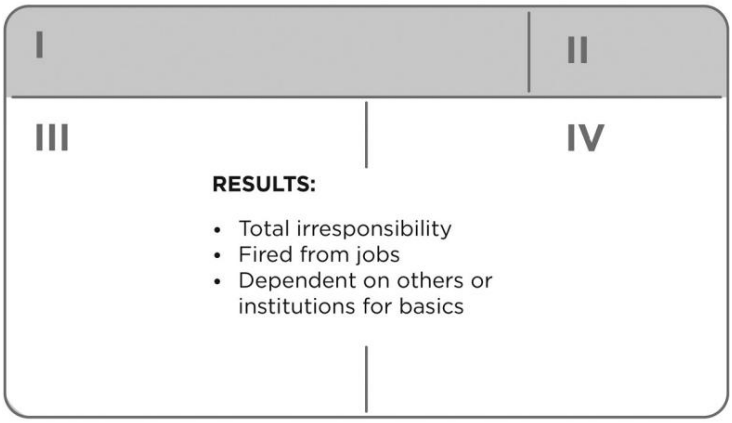
Beberapa orang benar-benar dipukuli oleh masalah sepanjang hari setiap hari. Satu-satunya kelegaan yang mereka miliki adalah melarikan diri ke kegiatan Kuadran IV yang tidak penting dan tidak mendesak. Jadi ketika Anda melihat matriks total mereka, 90 persen dari waktu mereka berada di Kuadran I dan sebagian besar dari 10 persen sisanya berada di Kuadran IV, dengan hanya sedikit perhatian yang diberikan pada Kuadran II dan III. Begitulah cara orang-orang yang mengatur hidup mereka dengan krisis hidup.



Ada orang lain yang menghabiskan banyak waktu di Kuadran III yang "mendesak, tetapi tidak penting", mengira mereka berada di Kuadran I. Mereka menghabiskan sebagian besar waktunya untuk bereaksi terhadap hal-hal yang mendesak, dengan anggapan bahwa hal itu juga penting. Namun kenyataannya, urgensi hal-hal tersebut seringkali didasarkan pada prioritas dan harapan orang lain.

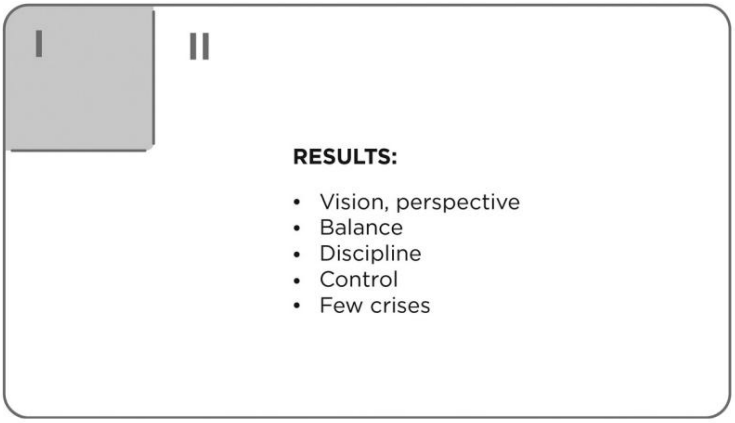


Orang yang menghabiskan waktu hampir secara eksklusif di Kuadran III dan IV pada dasarnya menjalani kehidupan yang tidak bertanggung jawab.



Orang yang efektif tetap berada di luar Kuadran III dan IV karena, mendesak atau tidak, mereka tidak penting. Mereka juga menyusutkan Kuadran I ke ukuran dengan menghabiskan lebih banyak waktu di Kuadran II.

Kuadran II adalah jantung dari manajemen pribadi yang efektif. Ini berkaitan dengan hal-hal yang tidak mendesak, tetapi penting. Ini berkaitan dengan hal-hal seperti membangun hubungan, menulis pernyataan misi pribadi, perencanaan jangka panjang, latihan, pemeliharaan preventif, persiapan—semua hal yang kita tahu perlu kita lakukan, tetapi entah bagaimana jarang dilakukan, karena tidak mendesak. .



Mengutip Peter Drucker, orang yang efektif tidak berpikiran masalah; mereka berpikiran peluang. Mereka memberi makan peluang dan kelaparan masalah. Mereka berpikir secara preventif. Mereka memiliki krisis dan keadaan darurat Kuadran I yang membutuhkan perhatian segera, tetapi jumlahnya relatif kecil. Mereka menjaga keseimbangan P dan PC dengan berfokus pada kegiatan peningkatan kapasitas yang penting, tetapi tidak mendesak, di Kuadran II.

Dengan mengingat matriks manajemen waktu, luangkan waktu sekarang dan pertimbangkan bagaimana Anda menjawab pertanyaan di awal bab ini. Di kuadran mana mereka berada? Apakah mereka penting? Apakah mereka mendesak?

Dugaan saya adalah bahwa mereka mungkin masuk ke Kuadran II. Mereka jelas penting, sangat penting, tetapi tidak mendesak. Dan karena itu tidak mendesak, Anda tidak melakukannya.

Sekarang lihat kembali sifat dari pertanyaan-pertanyaan itu: Apa satu hal yang dapat Anda lakukan dalam kehidupan pribadi dan profesional Anda yang, jika Anda melakukannya secara teratur, *akan membuat perbedaan positif yang luar biasa dalam hidup Anda?* Kegiatan kuadran II memiliki dampak seperti itu. Efektivitas kita mengambil lompatan kuantum ketika kita melakukannya.

Saya mengajukan pertanyaan serupa kepada sekelompok manajer pusat perbelanjaan. "Jika Anda melakukan satu hal dalam pekerjaan profesional Anda yang Anda tahu akan berdampak sangat positif pada hasil, apakah itu?" Tanggapan bulat mereka adalah untuk membangun hubungan pribadi yang membantu dengan penyewa, pemilik toko di dalam pusat perbelanjaan, yang merupakan kegiatan Kuadran II.

Kami melakukan analisis waktu yang mereka habiskan untuk kegiatan itu. Itu kurang dari 5 persen. Mereka punya alasan bagus—masalah, satu demi satu.
Mereka harus membuat laporan, rapat yang harus dihadiri, korespondensi untuk dijawab, panggilan telepon yang harus dilakukan, interupsi terus-menerus. Kuadran I telah mengkonsumsinya.

Mereka menghabiskan sangat sedikit waktu dengan manajer toko, dan waktu yang mereka habiskan dipenuhi dengan energi negatif. Satu-satunya alasan mereka mengunjungi manajer toko adalah untuk menegakkan kontrak—untuk mengumpulkan uang atau mendiskusikan iklan atau praktik lain yang tidak selaras dengan pedoman pusat, atau hal serupa.

Pemilik toko berjuang untuk bertahan hidup, apalagi kemakmuran. Mereka memiliki masalah ketenagakerjaan, masalah biaya, masalah persediaan, dan sejumlah masalah lainnya. Kebanyakan dari mereka tidak memiliki pelatihan manajemen sama sekali. Beberapa adalah pedagang yang cukup baik, tetapi mereka membutuhkan bantuan. Para penyewa bahkan tidak ingin melihat pemilik pusat perbelanjaan; mereka hanya satu masalah lagi yang harus dihadapi.

Jadi pemilik memutuskan untuk proaktif. Mereka menentukan tujuan mereka, nilai-nilai mereka, prioritas mereka. Selaras dengan prioritas tersebut, mereka memutuskan untuk menghabiskan sekitar sepertiga waktu mereka untuk membantu hubungan dengan para penyewa.

Dalam bekerja dengan organisasi itu selama sekitar satu setengah tahun, saya melihat mereka naik menjadi sekitar 20 persen, yang mewakili peningkatan lebih dari empat kali lipat. Selain itu, mereka mengubah peran mereka. Mereka menjadi pendengar, pelatih, konsultan bagi para tenant. Persimpangan mereka dipenuhi dengan energi positif.

Efeknya dramatis, mendalam. Dengan berfokus pada hubungan dan hasil daripada waktu dan metode, jumlahnya meningkat, penyewa senang dengan hasil yang diciptakan oleh ide dan keterampilan baru, dan manajer pusat perbelanjaan lebih efektif dan puas dan meningkatkan daftar penyewa potensial dan sewa. pendapatan berdasarkan peningkatan penjualan oleh toko penyewa. Mereka bukan lagi polisi atau pengawas yang melayang-layang. Mereka adalah pemecah masalah, pembantu.

Apakah Anda seorang mahasiswa di universitas, pekerja di lini perakitan, ibu rumah tangga, perancang busana, atau presiden perusahaan, saya yakin jika Anda bertanya apa yang ada di Kuadran II dan memupuk proaktif untuk mengejarnya, Anda akan menemukan hasil yang sama. Efektivitas Anda akan meningkat secara dramatis.

Krisis dan masalah Anda akan menyusut ke proporsi yang dapat dikelola karena Anda akan berpikir ke depan, bekerja pada akarnya, melakukan hal-hal pencegahan yang mencegah situasi berkembang menjadi krisis di tempat pertama. Dalam jargon manajemen waktu, ini disebut Prinsip Pareto—80 persen hasil mengalir dari 20 persen kegiatan.

APA YANG DIPERLUKAN UNTUK MENGATAKAN "TIDAK"

Satu-satunya tempat untuk mendapatkan waktu untuk Kuadran II pada awalnya adalah dari Kuadran III dan IV. Anda tidak dapat mengabaikan aktivitas yang mendesak dan penting di Kuadran I, meskipun ukurannya akan menyusut seiring Anda menghabiskan lebih banyak waktu dengan pencegahan dan persiapan di Kuadran II. Tapi waktu awal untuk Kuadran II harus keluar dari III dan IV.

Anda harus proaktif untuk mengerjakan Kuadran II karena Kuadran I dan III bekerja pada Anda. Untuk mengatakan "ya" pada prioritas penting Kuadran II, Anda harus belajar mengatakan "tidak" pada aktivitas lain, terkadang hal-hal yang tampaknya mendesak.

Beberapa waktu yang lalu, istri saya diundang untuk menjadi ketua panitia dalam sebuah komunitas usaha. Dia memiliki sejumlah hal yang benar-benar penting yang dia coba kerjakan, dan dia benar-benar tidak ingin melakukannya. Tapi dia merasa tertekan dan akhirnya setuju.

Kemudian dia menelepon salah satu teman tersayangnya untuk menanyakan apakah dia akan melayani di komitenya. Temannya mendengarkan untuk waktu yang lama dan kemudian berkata, “Sandra, itu terdengar seperti proyek yang luar biasa, pekerjaan yang sangat berharga. Saya sangat menghargai Anda mengundang saya untuk menjadi bagian darinya. Saya merasa terhormat karenanya. Untuk beberapa alasan, saya sendiri tidak akan berpartisipasi, tetapi saya ingin Anda tahu betapa saya menghargai undangan Anda.”

Sandra siap untuk apa pun kecuali "tidak" yang menyenangkan. Dia menoleh ke arahku dan menghela nafas, "Kuharap aku mengatakan itu."

Saya tidak bermaksud menyiratkan bahwa Anda tidak boleh terlibat dalam proyek layanan yang signifikan. Hal-hal itu penting. Tetapi Anda harus memutuskan apa prioritas tertinggi Anda dan memiliki keberanian—dengan senang hati, tersenyum, tanpa meminta maaf—untuk

mengatakan "tidak" untuk hal-hal lain. Dan cara Anda melakukannya adalah dengan membakar "ya" yang lebih besar di dalam. Musuh dari "yang terbaik" seringkali adalah yang "baik".

Ingatlah bahwa Anda selalu mengatakan "tidak" pada sesuatu. Jika bukan untuk hal-hal yang tampak dan mendesak dalam hidup Anda, itu mungkin untuk hal-hal yang lebih mendasar dan sangat penting. Bahkan ketika yang mendesak itu baik, kebaikan dapat menjauhkan Anda dari yang terbaik, menjauhkan Anda dari kontribusi unik Anda, jika Anda membiarkannya.

Ketika saya menjadi direktur hubungan universitas di sebuah universitas besar, saya mempekerjakan seorang penulis yang sangat berbakat, proaktif, dan kreatif. Suatu hari, setelah dia bekerja selama beberapa bulan, saya pergi ke kantornya dan memintanya untuk mengerjakan beberapa hal mendesak yang mendesak saya.

Dia berkata, “Stephen, saya akan melakukan apa pun yang Anda ingin saya lakukan. Biarkan saya berbagi dengan Anda situasi saya. ”

Kemudian dia membawa saya ke papan dindingnya, di mana dia telah mendaftar lebih dari dua lusin proyek yang sedang dia kerjakan, bersama dengan kriteria kinerja dan tanggal tenggat waktu yang telah dinegosiasikan dengan jelas sebelumnya. Dia sangat disiplin, itulah sebabnya saya pergi menemuinya sejak awal. "Jika Anda ingin menyelesaikan sesuatu, berikan kepada orang yang sibuk."

Kemudian dia berkata, “Stephen, untuk melakukan pekerjaan yang Anda inginkan dengan benar akan memakan waktu beberapa hari. Manakah dari proyek ini yang Anda ingin saya tunda atau batalkan untuk memenuhi permintaan Anda?”

Yah, aku tidak ingin mengambil tanggung jawab untuk itu. Saya tidak ingin menempatkan roda penggerak salah satu orang paling produktif di staf hanya karena kebetulan saya sedang menghadapi krisis saat itu. Pekerjaan yang saya ingin lakukan sangat mendesak, tetapi tidak penting. Jadi saya pergi dan menemukan manajer krisis lain dan memberikan pekerjaan itu kepadanya.

Kami mengatakan "ya" atau "tidak" untuk hal-hal setiap hari, biasanya berkali-kali sehari. Pusat prinsip yang benar dan fokus pada misi pribadi kita memberdayakan kita dengan kebijaksanaan untuk membuat penilaian tersebut secara efektif.

Saat saya bekerja dengan kelompok yang berbeda, saya memberi tahu mereka bahwa inti dari manajemen waktu dan kehidupan yang efektif adalah mengatur dan melaksanakan di sekitar prioritas yang seimbang. Kemudian saya mengajukan pertanyaan ini:
jika Anda menyalahkan diri sendiri di salah satu dari tiga bidang, yang

apakah: 1) ketidakmampuan untuk *memprioritaskan;* 2) ketidakmampuan atau keinginan untuk *mengatur* prioritas tersebut; atau 3) kurangnya *disiplin* untuk mengeksekusi di sekitar mereka, untuk tetap dengan prioritas dan organisasi Anda?

Kebanyakan orang mengatakan kesalahan utama mereka adalah kurangnya disiplin. Pada pemikiran yang lebih dalam, saya percaya bukan itu masalahnya. Masalah dasarnya adalah bahwa prioritas mereka belum tertanam kuat di hati dan pikiran mereka. Mereka belum benar-benar menginternalisasikan Kebiasaan 2.

Ada banyak orang yang menyadari nilai kegiatan Kuadran II dalam hidup mereka, baik mereka mengidentifikasinya demikian atau tidak. Dan mereka berusaha untuk memprioritaskan kegiatan-kegiatan itu dan mengintegrasikannya ke dalam kehidupan mereka melalui disiplin diri saja. Tetapi tanpa pusat prinsip dan pernyataan misi pribadi, mereka tidak memiliki landasan yang diperlukan untuk menopang upaya mereka.
Mereka mengerjakan daun, pada sikap dan perilaku disiplin, bahkan tanpa berpikir untuk memeriksa akarnya, paradigma dasar dari mana sikap dan perilaku alami mereka berasal.

Fokus Kuadran II adalah paradigma yang tumbuh dari pusat prinsip. Jika Anda berpusat pada pasangan Anda, uang Anda, teman Anda, kesenangan Anda, atau faktor ekstrinsik apa pun, Anda akan terus dilemparkan kembali ke Kuadran I dan III, bereaksi terhadap kekuatan luar yang menjadi pusat kehidupan Anda. Bahkan jika Anda berpusat pada diri sendiri, Anda akan berakhir di I dan III bereaksi terhadap dorongan saat itu. Kehendak independen Anda sendiri tidak dapat secara efektif mendisiplinkan Anda terhadap pusat Anda.

Dalam pepatah arsitektur, *bentuk mengikuti fungsi.* Demikian pula, manajemen mengikuti kepemimpinan. Cara Anda menghabiskan waktu adalah hasil dari cara Anda melihat waktu Anda dan cara Anda benar-benar melihat prioritas Anda. Jika prioritas Anda tumbuh dari pusat prinsip dan misi pribadi, jika itu tertanam kuat di hati dan pikiran Anda, Anda akan melihat Kuadran II sebagai tempat yang alami dan menarik untuk menginvestasikan waktu Anda.

Hampir tidak mungkin untuk mengatakan "tidak" pada popularitas Kuadran III atau kesenangan melarikan diri ke Kuadran IV jika Anda tidak memiliki "ya" yang lebih besar di dalam. Hanya ketika Anda memiliki kesadaran diri untuk memeriksa program Anda—dan imajinasi serta hati nurani untuk membuat program baru yang unik, berpusat pada prinsip yang dapat Anda katakan “ya”—hanya dengan demikian Anda akan memiliki kemauan mandiri yang cukup untuk mengatakan “tidak ,” dengan senyum tulus, untuk yang tidak penting.

BERGERAK KE KUADRAN II

Jika aktivitas Kuadran II jelas merupakan jantung dari manajemen pribadi yang efektif —"hal pertama" yang perlu kita tempatkan—lalu bagaimana kita mengatur dan melaksanakan hal-hal tersebut?

Generasi pertama manajemen waktu bahkan tidak mengenal konsep prioritas. Ini memberi kita catatan dan daftar "yang harus dilakukan" yang dapat kita lewati, dan kita merasakan pencapaian sementara setiap kali kita memeriksa sesuatu, tetapi tidak ada prioritas yang melekat pada item dalam daftar. Selain itu, tidak ada korelasi antara apa yang ada dalam daftar dengan nilai dan tujuan utama kita dalam hidup. Kami hanya menanggapi apa pun yang menembus kesadaran kami dan tampaknya perlu dilakukan.

Banyak orang mengelola dari paradigma generasi pertama ini. Ini adalah jalan yang paling tidak tahan. Tidak ada rasa sakit atau ketegangan; menyenangkan untuk "mengikuti arus". Disiplin dan jadwal yang dipaksakan secara eksternal memberi orang perasaan bahwa mereka tidak bertanggung jawab atas hasil.

Tetapi manajer generasi pertama, menurut definisi, bukanlah orang yang efektif. Mereka menghasilkan sangat sedikit, dan gaya hidup mereka tidak melakukan apa pun untuk membangun kemampuan produksi mereka. Didukung oleh kekuatan luar, mereka sering dianggap tidak dapat diandalkan dan tidak bertanggung jawab, dan mereka memiliki sedikit rasa kontrol dan harga diri.

Manajer generasi kedua mengambil kendali lebih. Mereka merencanakan dan menjadwalkan sebelumnya dan umumnya dianggap lebih bertanggung jawab karena mereka "muncul" ketika seharusnya.

Tetapi sekali lagi, kegiatan yang mereka jadwalkan tidak memiliki prioritas atau korelasi yang diakui dengan nilai dan tujuan yang lebih dalam. Mereka memiliki sedikit pencapaian yang signifikan dan cenderung berorientasi pada jadwal.

Manajer generasi ketiga mengambil langkah maju yang signifikan. Mereka mengklarifikasi nilai dan menetapkan tujuan. Mereka merencanakan setiap hari dan memprioritaskan kegiatan mereka.

Seperti yang telah saya katakan, di sinilah sebagian besar bidang manajemen waktu saat ini. Tetapi generasi ketiga ini memiliki beberapa keterbatasan kritis. Pertama, itu membatasi visi—perencanaan harian sering kali melewatkan hal-hal penting yang hanya bisa dilihat dari perspektif yang lebih besar. Bahasa dari "perencanaan harian" berfokus pada hal yang mendesak—"sekarang". Sementara prioritas generasi ketiga memberikan keteraturan untuk aktivitas, itu

tidak mempertanyakan pentingnya aktivitas di tempat pertama—itu tidak menempatkan aktivitas dalam konteks prinsip, misi pribadi, peran, dan tujuan. Pendekatan perencanaan harian berbasis nilai generasi ketiga pada dasarnya memprioritaskan masalah dan krisis di Kuadran I dan III saat ini.

Selain itu, generasi ketiga tidak memberikan bekal untuk mengelola peran secara seimbang. Ini tidak memiliki realisme, menciptakan kecenderungan untuk menjadwalkan hari yang berlebihan, mengakibatkan frustrasi dan keinginan untuk sesekali membuang rencana dan melarikan diri ke Kuadran IV. Dan efisiensinya, fokus manajemen waktu cenderung meregangkan hubungan daripada membangunnya.

Sementara masing-masing dari tiga generasi telah mengakui nilai dari beberapa jenis alat manajemen, tidak ada yang menghasilkan alat yang memberdayakan seseorang untuk menjalani gaya hidup Kuadran II yang berpusat pada prinsip. Notepad generasi pertama dan daftar "yang harus dilakukan" memberi kita tidak lebih dari tempat untuk menangkap hal-hal yang menembus kesadaran kita sehingga kita tidak akan melupakannya. Buku dan kalender janji generasi kedua hanya menyediakan tempat untuk mencatat komitmen masa depan kita sehingga kita bisa berada di tempat yang telah kita sepakati pada waktu yang tepat.

Bahkan generasi ketiga, dengan susunan perencana dan materi yang luas, berfokus terutama pada membantu orang memprioritaskan dan merencanakan kegiatan Kuadran I dan III mereka. Meskipun banyak pelatih dan konsultan mengakui nilai kegiatan Kuadran II, alat perencanaan sebenarnya dari generasi ketiga tidak memfasilitasi pengorganisasian dan pelaksanaan di sekitar mereka.

Karena setiap generasi membangun generasi sebelumnya, kekuatan dan beberapa alat dari masing-masing dari tiga generasi pertama menyediakan bahan dasar untuk generasi keempat. Tetapi ada kebutuhan tambahan untuk dimensi baru, untuk paradigma dan implementasi yang akan memberdayakan kita untuk pindah ke Kuadran II, menjadi berpusat pada prinsip dan mengelola diri kita sendiri untuk melakukan apa yang benar-benar paling penting.

ALAT KUADRAN II _

Tujuan manajemen Kuadran II adalah untuk mengelola hidup kita secara efektif — dari pusat prinsip-prinsip yang sehat, dari pengetahuan tentang misi pribadi kita, dengan fokus pada yang penting serta mendesak, dan dalam kerangka kerja

menjaga keseimbangan antara meningkatkan produksi kami dan meningkatkan kemampuan produksi kami.

Memang, ini adalah tujuan ambisius bagi orang-orang yang terjebak dalam hal-hal yang tipis di Kuadran III dan IV. Tetapi upaya untuk mencapainya akan memiliki dampak yang luar biasa pada efektivitas pribadi.

Penyelenggara Kuadran II harus memenuhi enam kriteria penting.

KOHERENSI. Koherensi menunjukkan bahwa ada keselarasan, kesatuan, dan integritas antara visi dan misi Anda, peran dan tujuan Anda, prioritas dan rencana Anda, serta keinginan dan disiplin Anda. Dalam perencana Anda, harus ada tempat untuk pernyataan misi pribadi Anda sehingga Anda dapat terus-menerus merujuknya. Juga perlu ada tempat untuk peran Anda dan untuk tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

KESEIMBANGAN. Alat **Anda akan membantu Anda untuk menjaga keseimbangan dalam hidup Anda, untuk mengidentifikasi berbagai peran Anda dan menjaga mereka tepat di depan Anda, sehingga Anda tidak mengabaikan bidang-bidang penting seperti kesehatan Anda, keluarga Anda, persiapan profesional, atau pengembangan pribadi.**

Banyak orang tampaknya berpikir bahwa kesuksesan di satu bidang dapat mengimbangi kegagalan di bidang kehidupan lainnya. Tapi bisakah itu benar-benar? Mungkin bisa untuk waktu yang terbatas di beberapa daerah. Tetapi dapatkah kesuksesan dalam profesi Anda menggantikan pernikahan yang rusak, kesehatan yang hancur, atau kelemahan karakter pribadi? Efektivitas sejati membutuhkan keseimbangan, dan alat Anda perlu membantu Anda menciptakan dan memeliharanya.

FOKUS KUADRAN II . Anda memerlukan alat yang mendorong Anda, memotivasi Anda, benar-benar membantu Anda menghabiskan waktu yang Anda butuhkan di Kuadran II, sehingga Anda berurusan dengan pencegahan daripada memprioritaskan krisis. Menurut pendapat saya, cara terbaik untuk melakukan ini adalah mengatur hidup Anda setiap minggu. Anda masih dapat beradaptasi dan memprioritaskan setiap hari, tetapi dorongan mendasarnya adalah mengatur minggu.

Pengorganisasian setiap minggu memberikan keseimbangan dan konteks yang jauh lebih besar daripada perencanaan harian. Tampaknya ada pengakuan budaya implisit tentang minggu sebagai satu kesatuan waktu yang lengkap. Bisnis, pendidikan, dan banyak aspek masyarakat lainnya beroperasi dalam kerangka kerja dalam seminggu, menetapkan hari-hari tertentu untuk investasi terfokus dan lainnya untuk relaksasi atau inspirasi. Judeo dasar-

Etika Kristen menghormati hari Sabat, satu hari dari setiap tujuh hari yang disisihkan untuk tujuan yang mengangkat.

Kebanyakan orang berpikir dalam hitungan minggu. Tetapi sebagian besar alat perencanaan generasi ketiga berfokus pada perencanaan harian. Meskipun mereka dapat membantu Anda memprioritaskan aktivitas Anda, mereka pada dasarnya hanya membantu Anda mengatur krisis dan kesibukan. *Kuncinya bukanlah memprioritaskan apa yang ada dalam jadwal Anda, tetapi menjadwalkan prioritas Anda.* Dan ini paling baik dilakukan dalam konteks minggu ini.

DIMENSI "MANUSIA" . Anda juga memerlukan alat yang berhubungan dengan orang, bukan hanya jadwal. Sementara Anda dapat berpikir dalam hal *efisiensi* dalam berurusan dengan waktu, orang yang berpusat pada prinsip berpikir dalam hal *efektivitas* dalam berurusan dengan orang lain. Ada kalanya kehidupan Kuadran II yang berpusat pada prinsip membutuhkan subordinasi jadwal kepada orang-orang. Alat Anda perlu mencerminkan nilai itu, untuk memfasilitasi implementasi daripada membuat kesalahan saat jadwal tidak diikuti.

FLEKSIBILITAS. Alat perencanaan **Anda harus menjadi pelayan Anda, tidak pernah menjadi tuan Anda. Karena harus bekerja untuk Anda, itu harus disesuaikan dengan gaya Anda, kebutuhan Anda, cara khusus Anda.**

PORTABILITAS. Alat **Anda juga harus portabel, sehingga Anda dapat membawanya hampir sepanjang waktu. Anda mungkin ingin meninjau pernyataan misi pribadi Anda saat naik bus. Anda mungkin ingin mengukur nilai peluang baru terhadap sesuatu yang sudah Anda rencanakan. Jika organizer Anda portabel, Anda akan menyimpannya bersama Anda sehingga data penting selalu dalam jangkauan.**

Karena Kuadran II adalah jantung dari manajemen diri yang efektif, Anda memerlukan alat yang menggerakkan Anda ke Kuadran II. Pekerjaan saya dengan konsep generasi keempat telah menghasilkan pembuatan alat yang dirancang khusus sesuai dengan kriteria yang tercantum di atas. Tetapi banyak alat generasi ketiga yang bagus dapat dengan mudah diadaptasi. Karena prinsip-prinsipnya masuk akal, praktik atau penerapan khusus dapat bervariasi dari satu individu ke individu berikutnya.

MENJADI MANAJER MANDIRI KUADRAN II

Meskipun upaya saya di sini adalah untuk mengajarkan prinsip, bukan praktik, tentang efektivitas, saya yakin Anda dapat lebih memahami prinsip dan sifat pemberdayaan generasi keempat jika Anda benar-benar mengalami pengorganisasian seminggu dari basis Kuadran II yang berpusat pada prinsip.

Pengorganisasian kuadran II melibatkan empat kegiatan utama.

MENGIDENTIFIKASI PERAN. Tugas pertama adalah menuliskan peran kunci Anda. Jika Anda belum benar-benar memikirkan secara serius peran-peran dalam hidup Anda, Anda dapat menuliskan apa yang langsung muncul di benak Anda. Anda memiliki peran sebagai individu. Anda mungkin ingin membuat daftar satu atau lebih peran sebagai anggota keluarga—suami atau istri, ibu atau ayah, putra atau putri, anggota keluarga besar kakek-nenek, bibi, paman, dan sepupu. Anda mungkin ingin membuat daftar beberapa peran dalam pekerjaan Anda, menunjukkan area yang berbeda di mana Anda ingin menginvestasikan waktu dan energi secara teratur.
Anda mungkin memiliki peran dalam acara gereja atau komunitas.

Anda tidak perlu khawatir untuk menolak peran dengan cara yang akan Anda jalani selama sisa hidup Anda—cukup pertimbangkan minggu ini dan tuliskan area yang Anda lihat menghabiskan waktu selama tujuh hari ke depan.

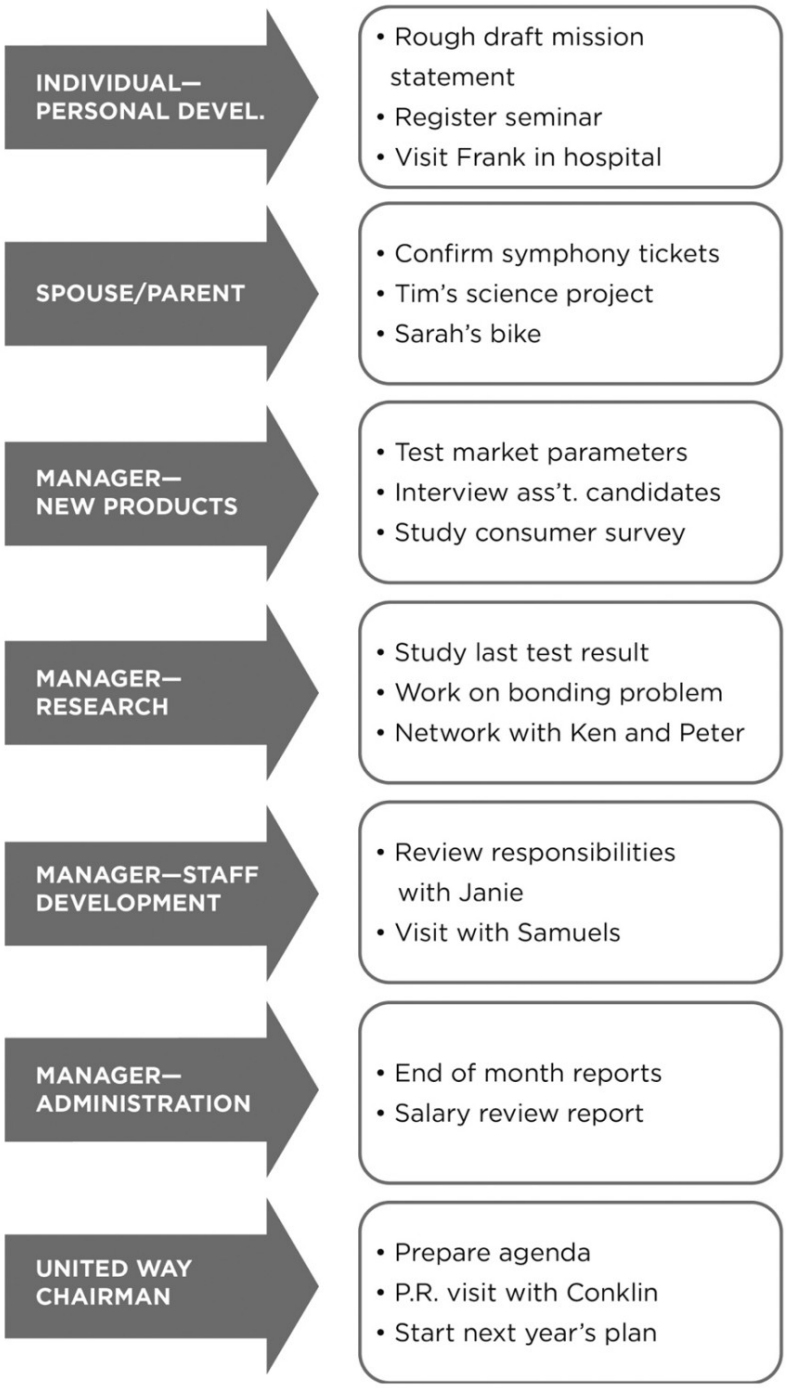
Berikut adalah dua contoh cara orang melihat berbagai peran mereka.

1. Individu	**1. Pengembangan Pribadi 2.**
2. Pasangan/Orang	**Pasangan 3. Orang Tua**
Tua 3. Manajer Produk Baru 4.	
Manajer Riset 5. Manajer Sta	**4. Penjual Real Estat 5.**
Dev.	**Pengabdian Masyarakat 6.**
6. Manajer Administrasi 7. Ketua	**Anggota Dewan Simfoni**
United Way	

MEMILIH TUJUAN. Langkah selanjutnya adalah memikirkan satu atau dua hasil penting yang Anda rasa harus Anda capai dalam setiap peran selama tujuh hari ke depan. Ini akan dicatat sebagai gol. (Lihat halaman berikutnya.)

Setidaknya beberapa dari tujuan ini harus mencerminkan kegiatan Kuadran II. Idealnya, tujuan mingguan ini akan dikaitkan dengan tujuan jangka panjang yang telah Anda identifikasi

hubungannya dengan pernyataan misi pribadi Anda. Tetapi bahkan jika Anda belum menulis pernyataan misi Anda, Anda bisa mendapatkan perasaan, pengertian, tentang apa yang penting saat Anda mempertimbangkan setiap peran Anda dan satu atau dua tujuan untuk setiap peran.


INDIVIDUAL—
PERSONAL DEVEL.
• Rough draft mission statement
• Register seminar
• Visit Frank in hospital
SPOUSE/PARENT
• Confirm symphony tickets
• Tim's science project
• Sarah's bike
MANAGER—
NEW PRODUCTS
• Test market parameters
• Interview ass't. candidates
• Study consumer survey
MANAGER—
RESEARCH
• Study last test result
• Work on bonding problem
• Network with Ken and Peter
MANAGER—STAFF
DEVELOPMENT
• Review responsibilities with Janie
• Visit with Samuels
MANAGER—
ADMINISTRATION
• End of month reports
• Salary review report
UNITED WAY
CHAIRMAN
• Prepare agenda
• P.R. visit with Conklin
• Start next year's plan

PENJADWALAN. Sekarang Anda dapat melihat minggu depan dengan mengingat tujuan Anda dan menjadwalkan waktu untuk mencapainya. Misalnya, jika tujuan Anda adalah untuk menghasilkan draf pertama dari pernyataan misi pribadi Anda, Anda mungkin ingin menyisihkan waktu dua jam pada hari Minggu untuk mengerjakannya. Minggu (atau hari lain dalam seminggu yang spesial bagi Anda, iman Anda, atau keadaan Anda) sering kali merupakan waktu yang ideal untuk merencanakan kegiatan Anda yang lebih mengangkat secara pribadi, termasuk pengorganisasian mingguan. Ini saat yang tepat untuk mundur, mencari inspirasi, melihat hidup Anda dalam konteks prinsip dan nilai.

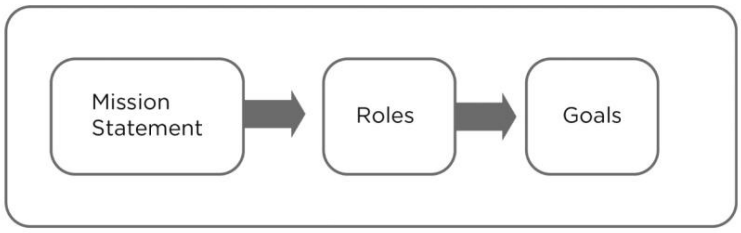
Jika Anda menetapkan tujuan untuk menjadi t secara fisik melalui olahraga, Anda mungkin ingin menyisihkan satu jam tiga atau empat hari selama seminggu, atau mungkin setiap hari selama seminggu, untuk mencapai tujuan itu. Ada beberapa tujuan yang mungkin hanya bisa Anda capai selama jam kerja, atau ada juga yang hanya bisa Anda lakukan di hari Sabtu saat anak-anak Anda ada di rumah. Dapatkah Anda mulai melihat beberapa keuntungan dari mengatur minggu daripada hari?

Setelah mengidentifikasi peran dan menetapkan tujuan, Anda dapat menerjemahkan setiap tujuan ke hari tertentu dalam seminggu, baik sebagai item prioritas atau, bahkan lebih baik, sebagai janji khusus. Anda juga dapat memeriksa kalender tahunan atau bulanan untuk setiap janji yang mungkin telah Anda buat sebelumnya dan mengevaluasi kepentingannya dalam konteks tujuan Anda, mentransfer yang Anda putuskan untuk tetap pada jadwal Anda dan membuat rencana untuk menjadwal ulang atau membatalkan yang lain.

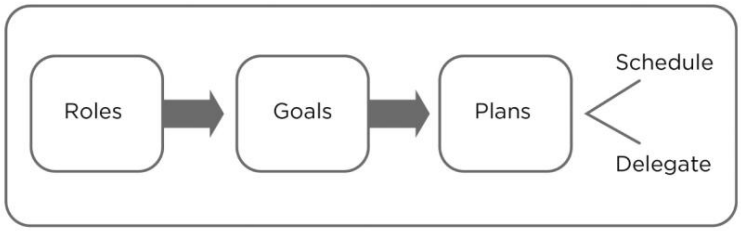
Saat Anda mempelajari jadwal mingguan berikut, amati bagaimana masing-masing dari sembilan belas tujuan yang paling penting, seringkali Kuadran II, telah dijadwalkan atau diterjemahkan ke dalam rencana tindakan khusus. Selain itu, perhatikan kotak berlabel “Pertajam Gergaji”, yang menyediakan tempat untuk merencanakan kegiatan pembaruan vital Kuadran II di masing-masing dari empat dimensi manusia yang akan dijelaskan dalam Kebiasaan 7.

Bahkan dengan waktu yang disisihkan untuk mencapai sembilan belas tujuan penting selama seminggu, lihatlah jumlah ruang yang tersisa di jadwal! Selain memberdayakan Anda untuk mendahulukan hal-hal pertama, pengorganisasian mingguan Kuadran II memberi Anda kebebasan dan keluwesan untuk menangani kejadian tak terduga, untuk mengubah

janji jika Anda perlu, untuk menikmati hubungan dan interaksi dengan orang lain, untuk sangat menikmati pengalaman spontan, mengetahui bahwa Anda telah secara proaktif mengatur minggu Anda untuk mencapai tujuan utama di setiap bidang kehidupan Anda.



LONG-TERM ORGANIZING



WEEKLY ORGANIZING

ADAPTASI **SETIAP HARI . Dengan pengorganisasian mingguan Kuadran II, perencanaan harian menjadi lebih merupakan fungsi adaptasi harian, memprioritaskan kegiatan dan menanggapi peristiwa, hubungan, dan pengalaman yang tidak terduga dengan cara yang bermakna.**

Mengambil beberapa menit setiap pagi untuk meninjau jadwal Anda dapat membuat Anda terhubung dengan keputusan berbasis nilai yang Anda buat saat Anda mengatur minggu serta faktor tak terduga yang mungkin muncul. Saat Anda meninjau hari itu, Anda dapat melihat bahwa peran dan tujuan Anda memberikan prioritas alami yang tumbuh dari rasa keseimbangan bawaan Anda. Ini adalah prioritas otak kanan yang lebih lembut yang pada akhirnya muncul dari rasa misi pribadi Anda.

Anda mungkin masih menemukan bahwa generasi ketiga A, B, C atau 1, 2, 3 prioritas memberikan urutan yang diperlukan untuk kegiatan sehari-hari. Akan menjadi dikotomi yang salah untuk mengatakan bahwa kegiatan itu penting atau tidak. Mereka jelas berada dalam suatu kontinum, dan beberapa kegiatan penting lebih penting daripada yang lain. Dalam konteks pengorganisasian mingguan, prioritas generasi ketiga memberi keteraturan pada fokus harian.

The WEEKLY SCHEDULE™

Roles	Goals
INDIVIDUAL—PERSONAL DEVEL.	• Rough draft mission statement (1) • Register seminar (2) • Visit Frank in hospital (3)
SPOUSE/PARENT	• Confirm symphony tickets (4) • Tim's science project (5) • Sarah's bike (6)
MANAGER—NEW PRODUCTS	• Test market parameters (7) • Interv. ass't candidates (8) • Study consumer survey (9)
MANAGER—RESEARCH	• Study last test result (10) • Work on bonding prob. (11) • Network with Ken and Peter (12)
MANAGER—STAFF DEVELOPMENT	• Review responsibilities with Janie (13) • Visit with Samuels (14)
MANAGER—ADMINISTRATION	• End of month reports (15) • Salary review report (16)
UNITED WAY CHAIRMAN	• Prepare agenda (17) • P.R. visit with Conklin (18) • Start next year's plan (19)

SHARPEN THE SAW

Physical _____

Mental _____

Spiritual _____

Social/Emotional _____

WEEK OF:

SUNDAY **MONDAY**

Weekly Priorities

Today's Priorities

SUNDAY	MONDAY
	(16) Salary review report

Appointments/Commitments

SUNDAY	MONDAY
8 (1) Private time	8
9 Mission state-	9
10 ment	10
11	11 (8) Assistant job
12	12 interviews
1	1
2	2
3	3
4	4 (3) Frank-hospital
5	5
6	6
7	7 (6) Sarah's bike
8	8
Evening	Evening

TUESDAY	WEDNESDAY	THURSDAY	FRIDAY	SATURDAY
Today's Priorities				
② Send in seminar registration	⑫ Ken Peter		⑭ Visit Samuels	
Appointments/Commitments				
8	8	8	8	8 ④ Home mgmt. Karla's class
9	9 ⑦ Test market	9 ⑪ Bonding	9 ⑩ Test results	9
10	10 parameters	10 problem	10 study	10
11	11	11	11	11
12	12	12	12 ⑱ Conklin	12
1 ⑨ Study consumer	1	1	1	1
2 survey	2	2	2	2
3	3	3 ⑬ Performance	3 ⑮ EOM report	3
4	4	4 review—Janie	4	4
5	5	5	5	5
6 ⑤ Tim's project	6	6 ⑰ United Way	6	6
7	7	7 agenda	7	7
8	8	8 ⑲ Next yrs. plans	8	8
Evening	Evening	Evening	Evening	Evening 7:00 Theater—Browns

Tetapi mencoba memprioritaskan aktivitas bahkan sebelum Anda tahu bagaimana kaitannya dengan misi pribadi Anda dan bagaimana aktivitas itu menjadi keseimbangan hidup Anda tidaklah efektif. Anda mungkin memprioritaskan dan menyelesaikan hal-hal yang tidak Anda inginkan atau tidak perlu Anda lakukan sama sekali.

Dapatkah Anda mulai melihat perbedaan antara mengatur minggu Anda sebagai manajer Kuadran II yang berpusat pada prinsip dan merencanakan hari-hari Anda sebagai individu yang berpusat pada hal lain? Dapatkah Anda mulai merasakan perbedaan besar yang akan dibuat oleh fokus Kuadran II dalam tingkat efektivitas Anda saat ini?

Setelah mengalami kekuatan pengorganisasian Kuadran II yang berpusat pada prinsip dalam hidup saya sendiri dan setelah melihatnya mengubah kehidupan ratusan orang lain, saya diyakinkan bahwa itu membuat perbedaan—perubahan positif kuantum.
Dan semakin lengkap tujuan mingguan diikat ke dalam kerangka yang lebih luas dari prinsip-prinsip yang benar dan ke dalam pernyataan misi pribadi, semakin besar peningkatan efektivitasnya.

HIDUPLAH _

Kembali lagi ke metafora komputer, jika Kebiasaan 1 mengatakan "Anda adalah programmernya" dan Kebiasaan 2 mengatakan "Tulis programnya", maka Kebiasaan 3 mengatakan "Jalankan programnya", "Jalankan programnya". Dan menjalaninya terutama merupakan fungsi dari kehendak independen kita, disiplin diri kita, integritas, dan komitmen kita—bukan pada tujuan dan jadwal jangka pendek atau pada dorongan sesaat, tetapi pada prinsip-prinsip yang benar dan nilai-nilai terdalam kita sendiri, yang memberi makna dan konteks pada tujuan kita, jadwal kita, dan kehidupan kita.

Saat Anda menjalani minggu Anda, pasti akan ada saat-saat ketika integritas Anda akan dipertaruhkan. Popularitas bereaksi terhadap prioritas yang mendesak tetapi tidak penting dari orang lain di Kuadran III atau kesenangan melarikan diri ke Kuadran IV akan mengancam untuk mengalahkan kegiatan penting Kuadran II yang telah Anda rencanakan. Pusat prinsip Anda, kesadaran diri Anda, dan Anda

hati nurani dapat memberikan tingkat keamanan, bimbingan, dan kebijaksanaan intrinsik yang tinggi untuk memberdayakan Anda menggunakan kehendak bebas Anda dan mempertahankan integritas pada hal-hal yang benar-benar penting.

Tetapi karena Anda tidak mahatahu, Anda tidak selalu tahu sebelumnya apa yang benar-benar penting. Secermat Anda mengatur minggu itu, akan ada saat-saat ketika, sebagai orang yang berpusat pada prinsip, Anda perlu mensubordinasikan jadwal Anda ke nilai yang lebih tinggi. Karena Anda berpusat pada prinsip, Anda dapat melakukannya dengan perasaan damai.

Pada satu titik, salah satu putra saya sangat menyukai penjadwalan dan efisiensi. Suatu hari dia memiliki jadwal yang sangat padat, termasuk alokasi waktu setiap menit untuk setiap aktivitas, termasuk mengambil beberapa buku, mencuci mobilnya, dan "menjatuhkan" Carol, pacarnya, antara lain.

Semuanya berjalan sesuai jadwal sampai sampai pada Carol. Mereka telah berkencan untuk waktu yang lama, dan dia akhirnya sampai pada kesimpulan bahwa hubungan yang berkelanjutan tidak akan berhasil. Jadi, sesuai dengan model efisiensinya, dia telah menjadwalkan panggilan telepon sepuluh hingga lima belas menit untuk memberitahunya.

Tapi berita itu sangat traumatis baginya. Satu setengah jam kemudian, dia masih terlibat dalam percakapan yang sangat intens dengannya. Meski begitu, satu kunjungan saja tidak cukup. Situasi itu merupakan pengalaman yang sangat membuat frustrasi bagi mereka berdua.

Sekali lagi, Anda tidak bisa memikirkan *efisiensi* dengan orang. Anda berpikir *efektivitas* dengan *orang* -orang **dan *efisiensi* dengan** hal- ***hal.*** **Saya sudah mencoba untuk menjadi "efisien" dengan orang yang tidak setuju atau tidak menyenangkan dan itu tidak berhasil. Saya telah mencoba memberikan sepuluh menit "waktu berkualitas" kepada seorang anak atau karyawan untuk memecahkan masalah, hanya untuk menemukan "efisiensi" seperti itu menciptakan masalah baru dan jarang menyelesaikan masalah terdalam.**

Saya melihat banyak orang tua, terutama ibu dengan anak kecil, sering frustrasi dalam keinginan mereka untuk mencapai banyak hal karena yang mereka lakukan hanyalah memenuhi kebutuhan anak kecil sepanjang hari. Ingat, frustrasi adalah fungsi dari harapan kita, dan harapan kita sering kali merupakan cerminan dari cermin sosial daripada nilai dan prioritas kita sendiri.

Tetapi jika Anda memiliki Kebiasaan 2 jauh di dalam hati dan pikiran Anda, Anda memiliki nilai-nilai yang lebih tinggi yang mendorong Anda. Anda dapat mensubordinasikan jadwal Anda ke nilai-nilai itu dengan integritas. Anda dapat beradaptasi; kamu bisa fleksibel. Anda tidak merasa bersalah ketika Anda tidak memenuhi jadwal Anda atau ketika Anda harus mengubahnya.

KEUNTUNGAN GENERASI KEEMPAT

Salah satu alasan mengapa orang menolak menggunakan alat manajemen waktu generasi ketiga adalah karena mereka kehilangan spontanitas; mereka menjadi kaku dan tidak fleksibel. Mereka mensubordinasikan orang pada jadwal karena paradigma efisiensi manajemen generasi ketiga tidak selaras dengan prinsip bahwa *orang lebih penting daripada benda.*

Alat generasi keempat mengakui prinsip itu. Ini juga mengakui bahwa orang pertama yang perlu Anda pertimbangkan dalam hal efektivitas daripada efisiensi adalah diri Anda sendiri. Ini mendorong Anda untuk menghabiskan waktu di Kuadran II, untuk memahami dan memusatkan hidup Anda pada prinsip-prinsip, untuk memberikan ekspresi yang jelas tentang tujuan dan nilai yang Anda inginkan untuk mengarahkan keputusan harian Anda. Ini membantu Anda untuk menciptakan keseimbangan dalam hidup Anda. Ini membantu Anda mengatasi keterbatasan perencanaan harian dan mengatur dan menjadwalkan dalam konteks minggu ini. Dan ketika nilai yang lebih tinggi bertentangan dengan apa yang telah Anda rencanakan, itu memberdayakan Anda untuk menggunakan kesadaran diri dan hati nurani Anda untuk menjaga integritas pada prinsip dan tujuan yang telah Anda tentukan paling penting. Alih-alih menggunakan peta jalan, Anda menggunakan kompas.

Generasi keempat manajemen diri lebih maju daripada generasi ketiga dalam lima hal penting.

Pertama, *ini berpusat pada prinsip.* Lebih dari sekadar basa-basi pada Kuadran II, ini menciptakan paradigma sentral yang memberdayakan Anda untuk melihat waktu Anda dalam konteks apa yang benar-benar penting dan efektif.

Kedua, *diarahkan oleh hati nurani.* Ini memberi Anda kesempatan untuk mengatur hidup Anda dengan kemampuan terbaik Anda selaras dengan nilai-nilai terdalam Anda. Tapi itu juga memberi Anda kebebasan untuk secara damai menundukkan jadwal Anda ke nilai yang lebih tinggi.

Ketiga, *ini mendefinisikan misi unik Anda, termasuk nilai dan tujuan jangka panjang.*
Ini memberi arah dan tujuan pada cara Anda menghabiskan setiap hari.

Keempat, *membantu Anda menyeimbangkan hidup Anda dengan mengidentifikasi peran,* dan dengan menetapkan tujuan dan penjadwalan kegiatan di setiap peran kunci setiap minggu.

Dan kelima, *memberikan konteks yang lebih besar melalui pengorganisasian mingguan* (dengan adaptasi harian sesuai kebutuhan), melampaui perspektif yang membatasi satu hari dan menempatkan Anda berhubungan dengan nilai-nilai terdalam Anda melalui peninjauan peran kunci Anda.

Utas praktis yang menjalankan kelima kemajuan ini adalah yang utama fokus pada hubungan dan hasil dan fokus sekunder pada waktu.

DELEGASI: MENINGKATKAN P DAN PC

Kita mencapai semua yang kita lakukan melalui pendelegasian—baik terhadap waktu atau orang lain. Jika kita mendelegasikan waktu, kita berpikir *efisiensi.* Jika kita mendelegasikan kepada orang lain, kita berpikir *efektivitas.*

Banyak orang menolak untuk mendelegasikan kepada orang lain karena mereka merasa itu membutuhkan terlalu banyak waktu dan tenaga dan mereka dapat melakukan pekerjaan itu sendiri dengan lebih baik. Tetapi mendelegasikan secara efektif kepada orang lain mungkin merupakan satu-satunya aktivitas dengan pengaruh tinggi yang paling kuat yang pernah ada.

Mentransfer tanggung jawab kepada orang lain yang terampil dan terlatih memungkinkan Anda memberikan energi Anda untuk aktivitas berdaya ungkit tinggi lainnya. Pendelegasian berarti pertumbuhan, baik bagi individu maupun bagi organisasi. Mendiang JC Penney dikutip mengatakan bahwa keputusan paling bijaksana yang pernah dia buat adalah "melepaskan" setelah menyadari bahwa dia tidak bisa melakukan semuanya sendiri lagi. Keputusan itu, yang dibuat sejak lama, memungkinkan pengembangan dan pertumbuhan ratusan toko dan ribuan orang.

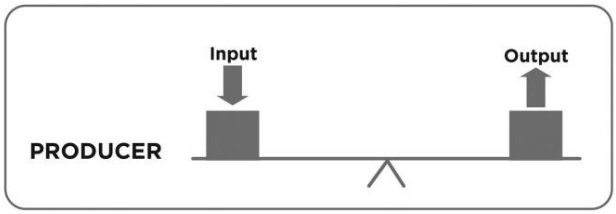
Karena pendelegasian melibatkan orang lain, itu adalah Kemenangan Umum dan bisa juga dimasukkan dalam Kebiasaan 4. Tetapi karena kami fokus di sini pada prinsip-prinsip manajemen pribadi, dan kemampuan untuk mendelegasikan kepada orang lain adalah perbedaan utama antara peran manajer dan independen produser, saya mendekati delegasi dari sudut pandang keterampilan manajerial pribadi Anda.

Seorang produsen melakukan apa pun yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan, untuk mendapatkan telur emas. Orang tua yang mencuci piring, arsitek yang membuat cetak biru, atau sekretaris yang mengetik korespondensi adalah produser.

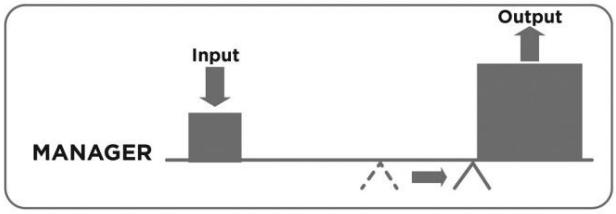
Tetapi ketika seseorang mengatur dan bekerja dengan dan melalui orang-orang dan sistem untuk menghasilkan telur emas, orang itu menjadi manajer dalam interdependensi.

nalar. Orang tua yang mendelegasikan mencuci piring kepada seorang anak adalah seorang manajer. Seorang arsitek yang mengepalai tim arsitek lain adalah seorang manajer. Seorang sekretaris yang membawahi sekretaris dan personel oce lainnya adalah manajer oce.

Seorang produsen dapat menginvestasikan satu jam upaya dan menghasilkan satu unit hasil, dengan asumsi tidak ada kehilangan efisiensi.



Seorang manajer, di sisi lain, dapat menginvestasikan satu jam upaya dan menghasilkan sepuluh atau lima puluh atau seratus unit melalui pendelegasian yang efektif.



Manajemen pada dasarnya memindahkan tumpuan, dan kunci untuk efektif manajemen adalah delegasi.

TUJUAN DELEGASI

Pada dasarnya ada dua jenis delegasi: "delegasi gofer" dan "delegasi penatalayanan." Delegasi Gofer berarti "Lakukan ini, lakukan itu, lakukan ini, lakukan itu, dan beri tahu saya jika sudah selesai." Kebanyakan orang yang menjadi produsen memiliki paradigma delegasi pesuruh. Ingat pengguna parang di hutan? Mereka adalah produsernya. Mereka menyingsingkan lengan baju mereka dan menyelesaikan pekerjaan. Jika diberi posisi pengawasan atau manajemen, mereka masih berpikir seperti produser.

Mereka tidak tahu bagaimana mengatur delegasi penuh sehingga orang lain berkomitmen untuk mencapai hasil. Karena mereka berfokus pada metode, mereka bertanggung jawab atas hasilnya.

Saya pernah terlibat dalam delegasi pesuruh ketika keluarga kami bermain ski air.
Anak saya, yang merupakan pemain ski yang hebat, berada di air yang ditarik dan saya mengemudikan perahu. Saya menyerahkan kamera kepada Sandra dan memintanya untuk mengambil beberapa gambar.

Awalnya, saya menyuruhnya untuk selektif dalam pengambilan gambar karena kami tidak punya banyak film tersisa. Kemudian saya menyadari dia tidak terbiasa dengan kamera, jadi saya menjadi sedikit lebih spesifik. Saya mengatakan kepadanya untuk memastikan menunggu sampai matahari berada di depan kapal dan sampai putra kami melompat bangun atau berbelok dan menyentuh sikunya.

Tetapi semakin saya memikirkan tentang rekaman kami yang terbatas dan pengalamannya dengan kamera, semakin saya khawatir. Saya akhirnya berkata, “Dengar, Sandra, tekan saja tombolnya ketika saya memberi tahu Anda. Oke?" Dan saya menghabiskan beberapa menit berikutnya untuk berteriak, "Ambil!—Ambil!—Jangan ambil!—Jangan ambil!" Saya takut jika saya tidak melakukannya mengarahkannya setiap gerakan setiap detik, itu tidak akan dilakukan dengan benar.

Itu adalah delegasi pesuruh sejati, pengawasan metode satu-satu. Banyak orang secara konsisten mendelegasikan seperti itu. Tapi berapa banyak yang benar-benar dicapai?
Dan berapa banyak orang yang mungkin untuk diawasi atau diatur ketika Anda harus terlibat dalam setiap gerakan yang mereka lakukan?

Ada cara yang jauh lebih baik, cara yang lebih efektif untuk mendelegasikan kepada orang lain.
Dan itu didasarkan pada paradigma apresiasi kesadaran diri, imajinasi, hati nurani, dan kehendak bebas orang lain.

DELEGASI KEPEMIMPINAN

Pendelegasian penatalayanan difokuskan pada hasil daripada metode. Ini memberi orang pilihan metode dan membuat mereka bertanggung jawab atas hasil. Dibutuhkan lebih banyak waktu di awal, tetapi ini adalah waktu yang diinvestasikan dengan baik. Anda dapat memindahkan titik tumpu, Anda dapat meningkatkan pengaruh Anda, melalui pendelegasian penatagunaan.

Pendelegasian kepengurusan melibatkan saling pengertian yang jelas dan terbuka dan komitmen mengenai harapan di lima bidang.

HASIL YANG DIINGINKAN . Ciptakan pemahaman timbal balik yang jelas tentang apa yang perlu dicapai, dengan fokus pada *apa,* bukan *bagaimana; hasil,* bukan *metode.* Menghabiskan waktu. Sabar. Visualisasikan hasil yang diinginkan. Suruh orang itu melihatnya, jelaskan, buatlah

pernyataan kualitas tentang seperti apa hasilnya, dan kapan akan dicapai.

PEDOMAN. Identifikasi parameter di mana individu harus beroperasi. Ini harus sesedikit mungkin untuk menghindari pendelegasian metode, tetapi harus mencakup pembatasan yang berat. Anda tidak ingin seseorang berpikir bahwa dia memiliki kebebasan yang cukup besar selama dia mencapai tujuannya, hanya untuk melanggar beberapa praktik atau nilai tradisional yang sudah berlangsung lama. Itu membunuh inisiatif dan mengirim orang kembali ke keyakinan pesuruh: "Katakan saja apa yang Anda ingin saya lakukan, dan saya akan melakukannya."

Jika Anda mengetahui jalur kegagalan pekerjaan, identifikasi mereka. Jujur dan terbuka — beri tahu seseorang di mana pasir hisap berada dan di mana hewan liar berada. Anda tidak ingin harus menemukan kembali roda setiap hari. Biarkan orang belajar dari kesalahan Anda atau kesalahan orang lain. Tunjukkan jalur kegagalan potensial, apa yang *tidak boleh* dilakukan, tetapi jangan beri tahu mereka apa yang *harus* dilakukan. Pertahankan tanggung jawab untuk hasil bersama mereka—untuk melakukan apa pun yang diperlukan dalam pedoman.

SUMBER DAYA. Identifikasi sumber daya manusia, keuangan, teknis, atau organisasi yang dapat dimanfaatkan orang tersebut untuk mencapai hasil yang diinginkan.

AKUNTABILITAS. Menetapkan standar kinerja yang akan digunakan dalam mengevaluasi hasil dan waktu spesifik saat pelaporan dan evaluasi akan dilakukan.

KONSEKUENSI. Tentukan apa yang akan terjadi, baik dan buruk, sebagai hasil evaluasi. Ini dapat mencakup hal-hal seperti penghargaan finansial, penghargaan psikis, tugas pekerjaan yang berbeda, dan konsekuensi alami yang terkait dengan misi keseluruhan organisasi.

Beberapa tahun yang lalu, saya memiliki pengalaman menarik dalam delegasi dengan salah satu putra saya. Kami mengadakan pertemuan keluarga, dan kami memiliki pernyataan misi kami di dinding untuk memastikan rencana kami selaras dengan nilai-nilai kami. Semua orang ada di sana.

Saya membuat papan tulis besar dan kami menuliskan tujuan kami—hal-hal penting yang ingin kami lakukan—dan pekerjaan yang terkait dengan tujuan tersebut. Kemudian saya meminta sukarelawan untuk melakukan pekerjaan itu.

"Siapa yang mau membayar hipotek?" Saya bertanya. Saya perhatikan bahwa saya adalah satu-satunya yang mengangkat tangan.

“Siapa yang mau membayar asuransi? Makanan? Mobil-mobil?" Saya sepertinya punya monopoli nyata pada peluang.

“Siapa yang mau memberi makan bayi baru?” Ada lebih banyak minat di sini, tetapi istri saya adalah satu-satunya dengan kualifikasi yang tepat untuk pekerjaan itu.

Saat kami menelusuri daftar, pekerjaan demi pekerjaan, segera terbukti bahwa Ibu dan Ayah memiliki lebih dari enam puluh jam kerja dalam seminggu. Dengan mempertimbangkan paradigma itu, beberapa pekerjaan lain mengambil perspektif yang lebih tepat.

Putra saya yang berusia tujuh tahun, Stephen, menawarkan diri untuk mengurus halaman. Sebelum saya benar-benar memberinya pekerjaan, saya memulai proses pelatihan yang menyeluruh. Saya ingin dia memiliki gambaran yang jelas di benaknya tentang seperti apa halaman yang dirawat dengan baik, jadi saya membawanya ke tetangga kami.

"Lihat, Nak," kataku. “Lihat bagaimana halaman tetangga kita hijau dan bersih? Itulah yang kami kejar: *hijau dan bersih.* Sekarang mari lihat halaman kami. Lihat warna campuran? Bukan itu; itu tidak hijau. Hijau dan bersih adalah apa yang kita inginkan. Sekarang, bagaimana Anda membuatnya hijau terserah Anda. Anda bebas melakukannya dengan cara apa pun yang Anda inginkan, kecuali mengecatnya. Tetapi saya akan memberi tahu Anda bagaimana saya akan melakukannya jika itu terserah saya. ”

“Bagaimana caranya, Ayah?”

“Saya akan menyalakan alat penyiram. Tetapi Anda mungkin ingin menggunakan ember atau selang. Dia tidak membuat dierence bagi saya. Yang kami pedulikan hanyalah warnanya hijau. Oke?"

"Oke."

“Sekarang mari kita bicara tentang 'bersih', Nak. Bersih berarti tidak ada kekacauan—tidak ada kertas, benang, tulang, tongkat, atau apa pun yang mengacaukan tempat itu. Saya akan memberitahu Anda apa yang mari kita lakukan. Mari kita bersihkan setengah halaman sekarang dan lihat perbedaannya. ”

Jadi kami mengeluarkan dua karung kertas dan mengambil satu sisi halaman. "Sekarang lihat di sisi ini. Lihat sisi lain. Lihat perbedaannya? Itu yang disebut bersih.”

"Tunggu!" dia memanggil. "Aku melihat kertas di balik semak itu!"

"Oh bagus! Saya tidak melihat koran itu di belakang sana. Anda memiliki mata yang bagus, putra.

“Sekarang, sebelum Anda memutuskan apakah Anda akan menerima pekerjaan itu atau tidak, izinkan saya memberi tahu Anda beberapa hal lagi. Karena ketika Anda mengambil pekerjaan itu, saya tidak melakukannya lagi. Itu pekerjaanmu. Itu disebut penatalayanan. Penatalayanan berarti 'pekerjaan dengan kepercayaan.' Saya percaya Anda untuk melakukan pekerjaan itu, untuk menyelesaikannya. Sekarang siapa yang akan menjadi bosmu?”

“Kamu, Ayah?”

"Tidak bukan saya. Kamu bosnya. Anda bos sendiri. Bagaimana Anda suka Mom dan Dad mengomel Anda sepanjang waktu?

"Saya tidak."

“Kami juga tidak suka melakukannya. Kadang-kadang menyebabkan perasaan buruk, bukan? Jadi Anda bos sendiri. Sekarang, coba tebak siapa pembantumu.”

"Siapa?"

"Aku," kataku. "Kamu bos aku."

"Saya bersedia?"

"Betul sekali. Tapi waktu saya untuk membantu terbatas. Kadang aku pergi. Tapi ketika Saya di sini, Anda memberi tahu saya bagaimana saya bisa membantu. Aku akan melakukan apapun yang kamu ingin aku lakukan.”

"Oke!"

“Sekarang tebak siapa yang menilaimu.”

"Siapa?"

"Kamu menilai dirimu sendiri."

"Saya bersedia?"

"Betul sekali. Dua kali seminggu, kami berdua akan berjalan-jalan di halaman, dan Anda bisa menunjukkan bagaimana perkembangannya. Bagaimana Anda akan menilai? ”

“Hijau dan bersih.”

"Benar!"

Saya melatihnya dengan dua kata itu selama dua minggu sebelum saya merasa dia siap untuk mengambil pekerjaan itu. Akhirnya, hari besar itu tiba.

"Apakah itu kesepakatan, Nak?"

"Itu kesepakatan."

"Pekerjaan apa?"

“Hijau dan bersih.”

"Apa yang hijau?"

Dia melihat ke halaman kami, yang mulai terlihat lebih baik. Lalu dia menunjuk ke sebelah. “Itulah warna halaman rumahnya.”

“Apa yang bersih?”

“Tidak ada kekacauan.”

"Siapa bos nya?"

"Saya."

"Siapa pembantumu?"

"Kamu, ketika kamu punya waktu."

"Siapa hakimnya?"

"Saya. Kami akan berjalan-jalan dua kali seminggu dan saya dapat menunjukkan kepada Anda bagaimana itu akan terjadi. ”

"Dan apa yang akan kita cari?"

“Hijau dan bersih.”

Saat itu saya tidak menyebutkan tunjangan. Tapi saya tidak akan ragu untuk melampirkan tunjangan untuk kepengurusan seperti itu.

Dua minggu dan dua kata. Saya pikir dia sudah siap.

Saat itu hari Sabtu. Dan dia tidak melakukan apa-apa. Minggu… tidak ada. Senin… tidak ada. Saat saya keluar dari jalan masuk dalam perjalanan untuk bekerja pada hari Selasa, saya melihat ke halaman kuning yang berantakan dan matahari bulan Juli yang panas dalam perjalanan ke atas. “Pasti dia akan melakukannya hari ini,” pikirku. Saya bisa merasionalkan hari Sabtu karena itu adalah hari kami membuat kesepakatan. Saya bisa merasionalisasi hari Minggu; Minggu adalah untuk hal-hal lain. Tapi saya tidak bisa merasionalisasi hari Senin. Dan sekarang hari Selasa. Tentu saja dia akan melakukannya hari ini. Saat itu musim panas. Apa lagi yang harus dia lakukan?

Sepanjang hari saya tidak sabar untuk kembali ke rumah untuk melihat apa yang terjadi. Saat saya berbelok di tikungan, saya bertemu dengan gambar yang sama yang saya tinggalkan pagi itu. Dan ada anak saya di taman di seberang jalan, bermain.

Ini tidak dapat diterima. Saya kesal dan kecewa dengan penampilannya setelah dua minggu pelatihan dan semua komitmen itu. Kami memiliki banyak usaha, kebanggaan, dan uang yang diinvestasikan di halaman dan saya bisa melihatnya sia-sia.

Selain itu, halaman tetangga saya terawat dan asri, dan situasinya mulai memalukan.

Saya siap untuk kembali ke delegasi pesuruh. *Nak, kamu ke sini dan ambil sampah ini sekarang juga!* Saya tahu saya bisa mendapatkan telur emas dengan cara itu. Tapi bagaimana dengan angsa? Apa yang akan terjadi dengan komitmen internalnya?

Jadi saya berpura-pura tersenyum dan berteriak di seberang jalan, “Hai, Nak. Bagaimana kabarmu?"

"Baik!" dia kembali.

"Bagaimana halaman datang?" Aku tahu begitu aku mengatakannya, aku telah melanggar kesepakatan kita. Itu bukan cara kami mengatur akuntansi. Bukan itu yang kami sepakati.

Jadi dia merasa berhak untuk melanggarnya juga. “Baik, Ayah.”

Aku menggigit lidahku dan menunggu sampai setelah makan malam. Lalu saya berkata, “Nak, mari kita lakukan seperti yang kita sepakati. Mari kita berjalan di sekitar halaman bersama-sama dan Anda dapat menunjukkan kepada saya bagaimana hal itu terjadi dalam pengelolaan Anda.”

Saat kami mulai keluar dari pintu, dagunya mulai bergetar. Air mata menggenang di nya matanya dan, saat kami sampai di tengah halaman, dia merintih.

"Ini sangat sulit, Ayah!"

Apa yang begitu sulit? **Saya berpikir sendiri.** ***Anda belum melakukan satu hal pun!*** **Tetapi saya tahu apa yang sulit—manajemen diri, pengawasan diri. Jadi saya berkata, "Apakah ada yang bisa saya bantu?"**

“Maukah, Ayah?” dia menyeringai.

“Apa kesepakatan kita?”

"Kamu bilang kamu akan membantuku jika kamu punya waktu."

"Saya punya waktu."

Jadi dia berlari ke dalam rumah dan kembali dengan dua karung. Dia memberiku satu.

"Maukah kamu mengambil stu itu?" Dia menunjuk sampah dari barbekyu Sabtu malam. "Itu membuatku sakit!"

Jadi saya lakukan. Saya melakukan persis apa yang dia minta saya lakukan. Dan saat itulah dia menandatangani perjanjian di dalam hatinya. Itu menjadi pekarangannya, kepengurusannya.

Dia hanya meminta bantuan dua atau tiga kali lagi sepanjang musim panas. Dia merawat halaman itu. Dia membuatnya lebih hijau dan bersih daripada yang pernah ada di bawah pengawasan saya. Dia bahkan menegur saudara-saudaranya jika mereka meninggalkan begitu banyak bungkus permen karet di halaman.

Kepercayaan adalah bentuk tertinggi dari motivasi manusia. Ini mengeluarkan yang terbaik dari orang-orang. Namun butuh waktu dan kesabaran, serta tidak menutup kemungkinan untuk melatih dan mengembangkan orang agar kompetensi mereka bisa naik ke level itu.

memercayai.

Saya yakin bahwa jika pendelegasian penatagunaan dilakukan dengan benar, kedua belah pihak akan diuntungkan dan pada akhirnya lebih banyak pekerjaan akan diselesaikan dalam waktu yang jauh lebih singkat. Saya percaya bahwa sebuah keluarga yang terorganisir dengan baik, yang waktunya telah dihabiskan secara efektif untuk mendelegasikan satu-satu, dapat mengatur pekerjaan sehingga setiap orang dapat melakukan segalanya dalam waktu sekitar satu jam sehari. Tapi itu butuh kapasitas internal untuk mau mengelola, bukan hanya untuk berproduksi. Fokusnya adalah pada efektivitas, bukan efisiensi.

Tentu saja Anda dapat mengambil kamar itu lebih baik daripada seorang anak, tetapi kuncinya adalah Anda ingin memberdayakan anak itu untuk melakukannya. Ini membutuhkan waktu. Anda harus terlibat dalam pelatihan dan pengembangan. Butuh waktu, tetapi betapa berharganya waktu itu di hilir! Ini sangat menghemat Anda dalam jangka panjang.

Pendekatan ini melibatkan paradigma delegasi yang sama sekali baru. Akibatnya, itu mengubah sifat hubungan. Penatalayan menjadi bosnya sendiri, diatur oleh hati nurani yang berisi komitmen untuk mencapai hasil yang diinginkan. Tapi itu juga melepaskan energi kreatifnya untuk melakukan apa pun yang diperlukan selaras dengan prinsip-prinsip yang benar untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Prinsip-prinsip yang terlibat dalam pendelegasian penatagunaan adalah benar dan dapat diterapkan pada orang atau situasi apa pun. Dengan orang yang belum dewasa, Anda menentukan lebih sedikit hasil yang diinginkan dan lebih banyak pedoman, mengidentifikasi lebih banyak sumber daya, melakukan wawancara akuntabilitas lebih sering, dan menerapkan konsekuensi yang lebih langsung. Dengan orang yang lebih dewasa, Anda memiliki hasil yang diinginkan lebih menantang, pedoman lebih sedikit, akuntabilitas kurang sering, dan kriteria kurang terukur tetapi lebih dapat dilihat.

Pendelegasian yang efektif mungkin merupakan indikator terbaik dari manajemen yang efektif hanya karena itu sangat mendasar bagi pertumbuhan pribadi dan organisasi.

PARADIGMA KUADRAN II _

Kunci pengelolaan diri yang efektif, atau orang lain melalui pendelegasian, bukanlah pada teknik atau alat atau faktor ekstrinsik apa pun. Itu intrinsik—dalam paradigma Kuadran II yang memberdayakan Anda untuk melihat melalui lensa kepentingan daripada urgensi.

Di bagian belakang buku saya telah menyertakan latihan yang disebut "Hari Kuadran II di Laut", yang akan memungkinkan Anda melihat dalam lingkungan bisnis seberapa kuat

paradigma ini dapat mempengaruhi efektivitas Anda.

Saat Anda bekerja untuk mengembangkan paradigma Kuadran II, Anda akan meningkatkan kemampuan Anda untuk mengatur dan melaksanakan setiap minggu dalam hidup Anda di sekitar prioritas terdalam Anda, untuk menjalankan pembicaraan Anda. Anda tidak akan bergantung pada orang atau benda lain mana pun untuk pengelolaan hidup Anda yang efektif.

Menariknya, setiap salah satu dari 7 Kebiasaan ada di Kuadran II. Setiap orang berurusan dengan hal-hal mendasar yang penting, yang jika dilakukan secara teratur, akan membuat perubahan positif yang luar biasa dalam hidup kita.

SARAN APLIKASI :

1. **Identifikasi aktivitas Kuadran II yang Anda tahu telah diabaikan dalam hidup Anda—aktivitas yang, jika dilakukan dengan baik, akan berdampak signifikan dalam hidup Anda, baik secara pribadi maupun profesional. Tuliskan dan berkomitmen untuk mengimplementasikannya.**
2. **Gambarlah matriks manajemen waktu dan coba perkirakan berapa persentase waktu yang Anda habiskan di setiap kuadran. Kemudian catat waktu Anda selama tiga hari dalam interval lima belas menit. Seberapa akurat perkiraan Anda? Apakah Anda puas dengan cara Anda menghabiskan waktu? Apa yang perlu Anda ubah?**
3. **Buatlah daftar tanggung jawab yang dapat Anda delegasikan dan orang-orang yang dapat Anda delegasikan atau latih untuk bertanggung jawab dalam bidang ini. Tentukan apa yang dibutuhkan untuk memulai proses pendelegasian atau pelatihan.**
4. **Atur minggu depan Anda. Mulailah dengan menuliskan peran dan tujuan Anda untuk minggu ini, kemudian transfer tujuan ke rencana tindakan tertentu. Pada akhir minggu, evaluasi seberapa baik rencana Anda menerjemahkan nilai-nilai dan tujuan Anda yang dalam ke dalam kehidupan sehari-hari Anda dan tingkat integritas yang dapat Anda pertahankan terhadap nilai dan tujuan tersebut.**
5. **Berkomitmen pada diri Anda untuk mulai mengatur setiap minggu dan mengaturnya secara teratur**
   waktu untuk melakukannya.
6. **Ubah alat perencanaan Anda saat ini menjadi alat generasi keempat atau amankan alat tersebut.**
7. **Bacalah “A Quadrant II Day at the Oce” (di bagian belakang buku) untuk pemahaman yang lebih mendalam tentang dampak paradigma Kuadran II.**

WAWASAN BARU TENTANG KEBIASAAN 3: UTAMAKAN HAL PERTAMA

OLEH SEAN COVEY

Bertahun-tahun yang lalu di sebuah pertemuan keluarga, ayah saya mengumumkan, “Saya memiliki rencana perjalanan terbesar. Apakah kamu siap? Kita akan pergi ke Jerman!” Saya dan saudara-saudara saya menjadi sangat bersemangat dan bertanya, “Kapan?” Dan dia menjawab, "Dalam tiga tahun!" Kami mengeluarkan perencana kami (kami belum memiliki ponsel cerdas) dan menyadari bahwa tidak ada dari kami yang memiliki kalender yang dipesan sejauh itu!

Bahkan dengan jadwal Ayah yang melelahkan, kami melakukan banyak hal bersama karena dia ahli dalam mendahulukan hal-hal pertama dan menghalangi waktu di muka. Dia akan berkata, "Keluarga tidak melakukan sesuatu bersama karena mereka tidak merencanakan ke depan."

Dia akan merencanakan berminggu-minggu, berbulan-bulan, bertahun-tahun, bahkan puluhan tahun ke depan. Saya pikir aman untuk mengatakan bahwa saya sangat dekat dengan semua saudara saya karena latihan yang satu ini.

Kebiasaan ini tidak datang secara alami untuk semua orang. Kakak laki-laki saya Stephen adalah penulis *The Speed of Trust* dan seorang pembicara terkenal di dunia. Dia selalu siap dan tidak pernah memberikan pidato tanpa melakukan penelitian yang signifikan tentang organisasi yang dia ajak bicara. Tapi sebagai seorang anak, dia adalah penunda terburuk sepanjang masa. Malam sebelum ujian besar atau kertas jatuh tempo, dia akan begadang semalaman bekerja sampai larut pagi, dan kemudian dia akan mencoba untuk tidur dalam satu atau dua jam. Dia benar-benar akan berbaring di meja dapur, dengan semua lampu menyala, mengetahui bahwa seseorang pasti akan menabraknya saat membuat roti panggang untuk sarapan. Dia tidak bisa mengambil risiko tidur di kelas, dan tidak ada cara lain dia bisa bangun. Namun, gaya hidup ini akhirnya menyusulnya suatu hari, ketika dia harus mengerjakan pekerjaan rumah matematikanya selama satu semester.

Malam sebelum ujian, dia membuka buku teks untuk pertama kalinya dan belajar sepanjang malam. Keesokan harinya, saat mengikuti ujian, dia mengatakan bahwa dia “benar-benar kehilangan akal sehatnya” dan tidak dapat mengingat satu hal pun. Tak perlu dikatakan, dia gagal dalam ujian. Saya mendapat tendangan seperti itu.

KECANDUAN URGENSI _

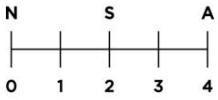
Belajar Mendahulukan Hal Pertama itu sulit. Faktanya, ini adalah kebiasaan, secara umum, yang paling banyak diperjuangkan orang. Ini menjelaskan mengapa ayah saya merasa terdorong untuk menulis *First Things First* segera setelah menyelesaikan *The 7 Habits.*

Mengapa Kebiasaan 3 begitu sulit? Ini urgensi, polos dan sederhana. Dan kenyataannya kebanyakan dari kita kecanduan urgensi. Ambil saja indeks urgensi singkat ini untuk melihat bagaimana tarif Anda.

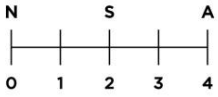
Indeks Urgensi Saat Anda

membaca setiap pernyataan, lingkari angka yang paling menggambarkan respons Anda (O=Tidak pernah, 2=Kadang-kadang, 4=Selalu).

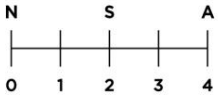
1. Saya tampak melakukan pekerjaan terbaik saya ketika saya berada di bawah tekanan.



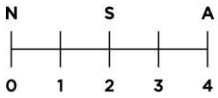
2. Saya sering menyalahkan kesibukan dan tekanan dari hal-hal eksternal atas kegagalan saya untuk menghabiskan uang dalam, waktu introspeksi dengan diri sendiri.



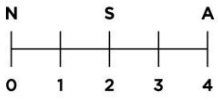
3. Saya sering frustrasi dengan kelambanan orang dan hal-hal di sekitar saya. Aku benci menunggu atau antre.



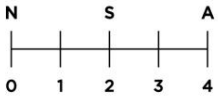
4. Saya merasa bersalah ketika saya mengambil cuti kerja.



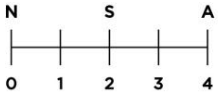
5. Sepertinya saya selalu terburu-buru di antara tempat dan acara.



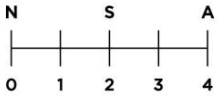
· Saya sering mendapati diri saya mendorong orang menjauh sehingga saya dapat menyelesaikan sebuah proyek.



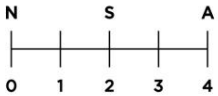
7. Saya merasa cemas ketika saya tidak berhubungan dengan kantor selama lebih dari beberapa menit.



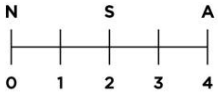
· Saya sering disibukkan dengan satu hal ketika saya melakukan sesuatu yang lain.



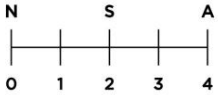
9. Saya dalam kondisi terbaik saya saat menangani situasi krisis.



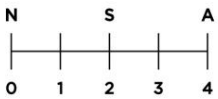
10. Dorongan adrenalin dari krisis baru tampaknya lebih memuaskan bagi saya daripada pencapaian hasil jangka panjang yang stabil.



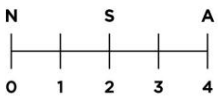
11. Saya sering mengorbankan waktu berkualitas dengan orang-orang penting dalam hidup saya untuk menangani krisis.



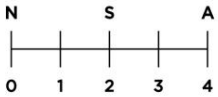
12. Saya berasumsi orang secara alami akan mengerti jika saya harus mengecewakan mereka atau membiarkan segalanya berjalan untuk menangani krisis.



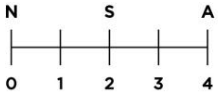
13. Saya mengandalkan pemecahan beberapa krisis untuk memberi hari saya arti dan tujuan.



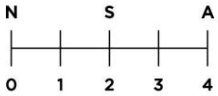
14. Saya sering makan siang atau makan lain sambil bekerja.



15. Saya terus berpikir bahwa suatu hari nanti saya akan dapat melakukan apa yang benar-benar ingin saya lakukan.



1. Menyelesaikan banyak tugas membuat saya merasa benar-benar produktif.



Sekarang setelah Anda membaca indeks, jumlahkan skor total Anda dan ukur diri Anda dengan kunci berikut:

0–25 Pola pikir urgensi rendah

26–45 Pola pikir urgensi yang kuat

46+ Kecanduan urgensi

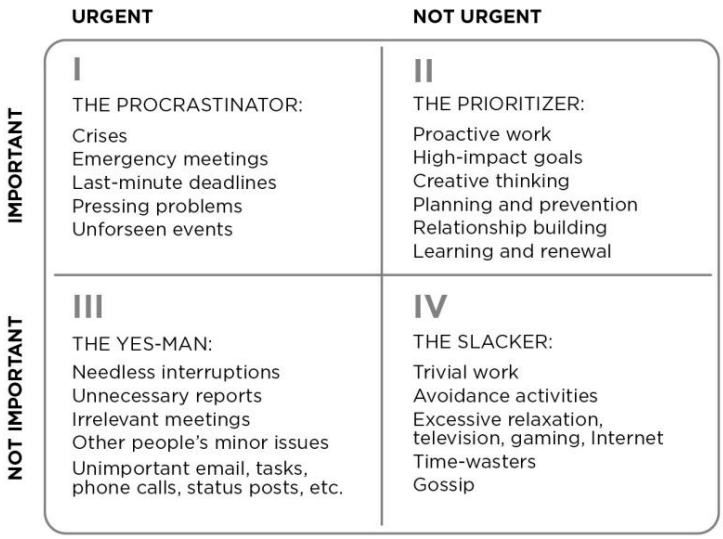
Jadi bagaimana kabarmu? Jika Anda seperti kebanyakan orang, Anda memiliki kecanduan urgensi atau Anda sedang mengembangkannya. Ini adalah perilaku merusak diri sendiri.

Itu tidak membantu bahwa kesibukan telah menjadi simbol status, menurut penelitian oleh profesor Silvia Bellezza, Neeru Paharia, dan Anat Keinan. Sepanjang sejarah, status telah diukur dengan berapa banyak waktu luang yang Anda miliki . Saya tidak lagi.

Seperti yang ditulis oleh penulis Brigid Schulte, “Tidak seperti seabad yang lalu, ketika orang Amerika menunjukkan status mereka di waktu senggang, kesibukan telah menjadi lencana kehormatan baru. Jadi, bahkan saat kita meratapi tempat kerja di mana semua orang sibuk dan tidak ada yang produktif, kesibukan sebenarnya telah menjadi cara untuk menunjukkan dedikasi pada pekerjaan dan potensi kepemimpinan. Salah satu alasannya adalah, meskipun produktivitas relatif mudah diukur di lantai pabrik, atau di pertanian, kami belum mengembangkan metrik yang baik untuk mengukur produktivitas pekerja berpengetahuan. Jadi kami sangat bergantung pada jam kerja dan waktu tatap muka di laut sebagai penanda untuk eort, dan dengan kemajuan teknologi dan kemampuan untuk bekerja dari jarak jauh, terhubung dan responsif setiap saat adalah waktu tatap muka yang baru.”II

GESER PARADIGMA ANDA

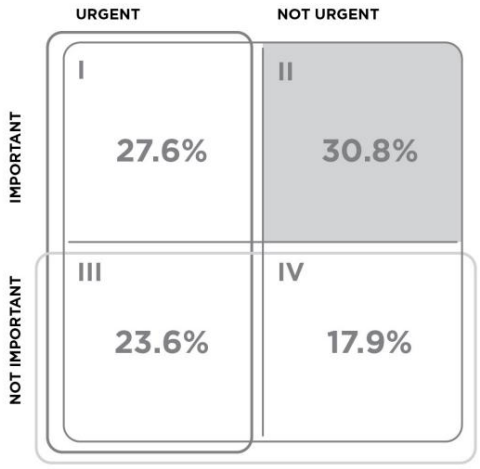
Solusi untuk mengatasi kecanduan urgensi Anda adalah dengan mengubah paradigma Anda dari salah satu *urgensi* ke salah satu *penting.*



Inilah yang telah kita pelajari tentang Time Matrix. Berkat smartphone, media sosial, dan sejenisnya, semakin sulit untuk keluar dari Kuadran I dan III. Faktanya, data kami menunjukkan bahwa 51,2 persen waktu kita dihabiskan untuk menanggapi hal-hal yang mendesak. (Lihat "Di Mana Kita Menghabiskan Waktu Kita.")

Saya telah menamai masing-masing kuadran berdasarkan karakteristik utamanya. Orang yang tinggal di Kuadran I, saya sebut sebagai Penunda. Hasil dari menghabiskan terlalu banyak waktu di sini termasuk stres dan kecemasan, perasaan lelah, dan kinerja yang biasa-biasa saja.

DIMANA KITA MENGHABISKAN WAKTU KITA



Yes-Man adalah istilah yang saya gunakan untuk mereka yang tinggal di Kuadran III. Mereka mengalami kesulitan mengatakan *TIDAK* untuk apa pun yang mendesak atau populer, sehingga mereka tetap sangat sibuk sementara tidak menyelesaikan apa pun yang penting.

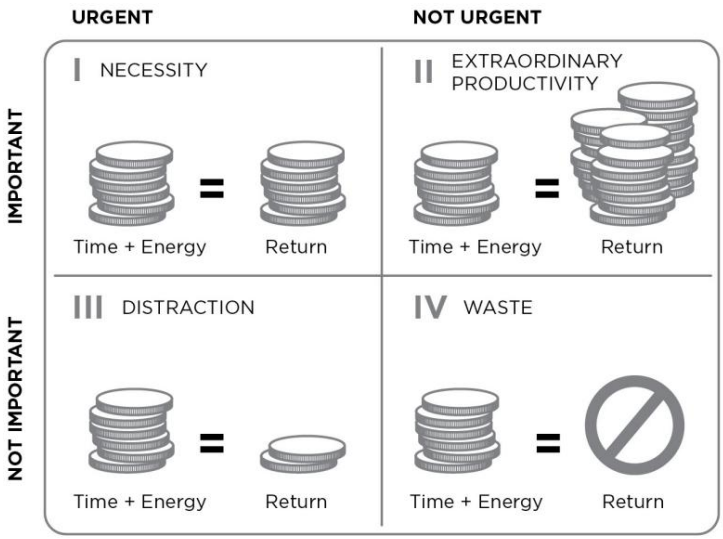
Kuadran IV adalah tempat tinggal banyak orang. Temui Pemalas. Segala sesuatu yang dilakukan secara berlebihan masuk ke dalam Kuadran IV. Ya, bersantai dan menonton film yang bagus adalah bagian dari gaya hidup sehat. Hanya ketika film tunggal itu mengarah ke dua atau tiga berturut-turut, itu menjadi buang-buang waktu, yang mengarah pada perasaan bersalah dan apatis.

Kuadran II adalah kuadran kualitas. Di sinilah Prioritas tinggal. Sayang sekali, rata-rata, kita hanya menghabiskan 30,8 persen waktu kita di sini. Waktu di Kuadran II menghasilkan hubungan yang lebih baik, kinerja tinggi, dan keseimbangan.

Di sinilah kami meluangkan waktu untuk x layar alih-alih terus-menerus memukul ies.

Merencanakan perjalanan keluarga ke Jerman tiga tahun sebelumnya adalah kegiatan Kuadran II, seperti halnya berolahraga, mengganti oli, merencanakan minggu, pergi makan siang dengan rekan kerja, dan melakukan pekerjaan proaktif—yaitu pekerjaan yang penting tetapi belum mendesak.

Pengembalian waktu dan energi yang Anda keluarkan di Kuadran II adalah eksponensial, sedangkan pengembalian pada Kuadran I hanya setara dengan input, dan pengembalian pada Kuadran III dan IV hampir tidak ada.



Kunci untuk menghabiskan lebih banyak waktu di Kuadran II adalah dengan mengurangi jumlah waktu yang Anda habiskan di Kuadran III, kuadran penipuan. QIII tampaknya penting karena mendesak, sehingga menipu kita. Ketika waktu langka, kita melalui apa yang disebut psikolog sebagai "penerowongan", yang berarti kita hanya dapat berkonsentrasi pada tugas yang paling mendesak dan seringkali bernilai rendah. Mode urgensi ini menyebabkan kita kehilangan sekitar tiga belas poin IQ. III Saya tidak tahu tentang Anda, tapi saya tidak bisa kehilangan IQ!

Solusi untuk Kuadran III adalah mulai mengatakan *TIDAK.* Katakan *Tidak* untuk segera menanggapi setiap email atau teks yang datang kepada Anda. Katakan *TIDAK* untuk melayani di dewan komunitas itu ketika Anda mungkin mengabaikan keluarga atau kesehatan Anda. Katakan *Tidak* untuk mengisi laporan yang tidak dibaca siapa pun. Kunci untuk mengatakan *TIDAK* adalah memiliki *YA* yang lebih dalam **membara di dalam diri Anda. Perjelas beberapa hal yang Anda lakukan dengan baik, dan kemudian mulailah mengatakan *TIDAK* untuk hal lainnya. Ingat, musuh dari yang terbaik adalah yang baik. Dalam kata-kata Emerson, "Kejahatan yang membuat bangkrut manusia dan bangsa adalah menyimpang dari tujuan utama seseorang untuk melayani pekerjaan di sini atau di sana."**

Saya ingat ketika saya memutuskan untuk menulis buku ***7 Kebiasaan Remaja yang Sangat Efektif .*** **Pada saat itu, saya memiliki pekerjaan penuh waktu dan anak-anak di rumah, jadi saya tidak yakin bagaimana saya akan menyelesaikannya. Tetapi saya merasakan rasa tanggung jawab yang luar biasa untuk membuat 7 kebiasaan menjadi hidup bagi remaja sehingga saya harus menemukan cara. Solusi saya sederhana: saya harus mengatakan "tidak" untuk semua hal lain kecuali keluarga saya dan pekerjaan saya dan buku ini. Ini lebih mudah diucapkan daripada dilakukan.**

beberapa minggu kemudian saya diminta untuk mengambil peran kepemimpinan yang signifikan di komunitas saya yang benar- ***benar*** **ingin saya lakukan. Dan orang yang mengundang saya adalah mentor saya yang lebih tua yang sangat saya kagumi dan ingin saya senangi. Aku sangat tercabik-cabik. Apa yang harus saya lakukan? Tetapi ketika saya memikirkan "ya" saya yang lebih dalam, itu menjadi jelas.**
Jadi saya melakukan salah satu panggilan telepon yang menyedihkan itu dan memberi tahu mentor ini "tidak." Saya mengatakan kepadanya bagaimana saya ingin menulis buku itu, tetapi saya rasa dia tidak mengerti.

Selama tiga tahun berikutnya saya harus mengatakan "tidak" untuk tidur di Sabtu pagi, "tidak" untuk beberapa liburan keluarga, dan "tidak" untuk seratus hal menyenangkan dan baik lainnya. Tapi rencana saya akhirnya berhasil dan saya bisa menyelesaikan buku itu sambil menyimpannya bersama di tempat kerja dan di rumah. Sesungguhnya musuh dari yang terbaik adalah yang baik.

BLOKIR WAKTU SEBELUMNYA _

Dari semua yang telah kita pelajari tentang manajemen waktu di FranklinCovey setelah bekerja dengan jutaan orang di seluruh dunia, jika saya harus mempersempitnya menjadi satu gagasan utama, itu adalah ini: Sisihkan tiga puluh menit setiap minggu untuk merencanakan minggu Anda, dan menontonnya ubah hidupmu. Saya berulang kali mendengar ayah saya berkata, "Jika Anda hanya berencana setiap hari, Anda hanya mengelola krisis." Dan, “Jika Anda tahu bahwa tiga puluh menit perencanaan mingguan dapat secara signifikan meningkatkan 168 jam lainnya dalam seminggu, mengapa Anda tidak ingin melakukannya?”

Aku akan melihat Ayah melakukan perencanaan mingguannya, biasanya pada Minggu malam. Dia akan duduk, menuliskan berbagai perannya, lalu memikirkan apa yang ingin dia capai untuk setiap peran selama minggu itu. Dia besar dalam mendengarkan hati nurani seseorang dan mengajukan pertanyaan, "Apa hal terpenting yang dapat saya lakukan dalam peran ini minggu ini?"

Dia juga percaya bahwa hubungan adalah landasan kehidupan, dan bahwa orang yang efektif memprioritaskan orang di atas hal-hal, hubungan di atas jadwal. Rekan saya Sue Dathe-Douglass menceritakan tentang temannya yang luar biasa, Kapten Denny Flanagan dari United Airlines, yang melakukan hal ini:

> **Jika ada yang tahu bagaimana Mendahulukan Hal Pertama—yaitu penumpangnya—itu Denny Flanagan. Di dunia di mana perjalanan udara begitu sering menjadi cobaan, tidak ada yang memperlakukan penumpang seperti dia. Saya tahu.**

Pada akhir dua puluh jam yang menyedihkan di gerbang yang penuh sesak di bandara Chicago, dia adalah kapten yang akan membawa kami ke Los Angeles sebelum bandara ditutup untuk malam itu, atau tidak. Waktunya sangat kritis dan sangat ketat. Saya terpesona ketika dia mengambil mikrofon dan mengumpulkan semua penumpang. Dia memberi tahu kami bahwa dia tahu kami telah mengalami hari yang mengerikan penuh penundaan, dan dia ingin menepati janji maskapai untuk membawa kami ke California; tapi dia akan membutuhkan semua bantuan kita.

Hal berikutnya yang saya tahu para penumpang sedang mengantri, saling membantu dengan anak-anak, kereta bayi, pejalan kaki—pesawat itu dinaiki lebih efisien daripada yang pernah saya lihat, dan dengan ceria oleh setiap penumpang. Pramugari melihat kapten menggendong bayi, membantu penumpang naik, dan memuat barang bawaan mereka, dan mereka mengikutinya. Sekitar dua jam menjelang malam, saya menerima pesan pribadi darinya yang berterima kasih atas kesetiaan saya. Saya masih memilikinya. Selama bertahun-tahun dan jutaan mil, saya belum pernah melihat pilot maskapai lain melakukan apa yang dia lakukan malam itu.

Belakangan saya tahu ini khas Denny Flanagan. Jika ada pengalihan atau penundaan, dia memesan cukup pizza atau McDonald's untuk semua orang di pesawat. Saat mereka makan, dia menjelaskan secara rinci mengapa ada penundaan dan bercanda dengan mereka: "Ngomong-ngomong, ini adalah malam pertamaku," katanya. Kemudian saat penumpang membuat suara gugup, dia menambahkan, "Hari ini."

Kapten Flanagan memberikan hadiah untuk penumpangnya. Dia menelepon orang tua dari anak-anak tanpa pendamping untuk memberi tahu mereka bahwa anak-anak mereka telah tiba dengan selamat. Dengan ponselnya, ia mengambil foto hewan peliharaan di area kargo dan menunjukkannya kepada pemiliknya sehingga mereka tahu bahwa hewan peliharaan mereka aman dan nyaman. Dia secara pribadi membantu penumpang di kursi roda naik ke pesawat. Dia membagikan kartu namanya sendiri kepada pengunjung yang sering datang dengan catatan tulisan tangan yang berterima kasih kepada mereka karena telah bekerja sama dengannya.

Tidak ada yang mengharuskan dia melakukan hal-hal ini. Tetapi dalam bentuk proaktif yang sebenarnya, dia berkata, "Setiap hari saya bekerja dari hati saya dan memilih sikap saya."

Anda akan berpikir bahwa kapten sebuah pesawat memiliki hal yang lebih penting untuk dilakukan daripada memotret hewan peliharaan. Tapi bagi Kapten Flanagan, inilah inti dari mendahulukan segalanya. Dia jelas percaya bahwa menghabiskan sebagian besar waktunya di Kuadran II—mencegah urgensi, merencanakan ke depan, dan membangun hubungan—menghasilkan keuntungan besar atas persahabatan, loyalitas pelanggan, dan kesenangan pribadi.

Saya berharap Anda sukses dalam mengatakan *TIDAK* lebih sering sehingga Anda dapat mengatakan *YA* kepada orang-orang dan hal-hal yang paling penting bagi Anda.

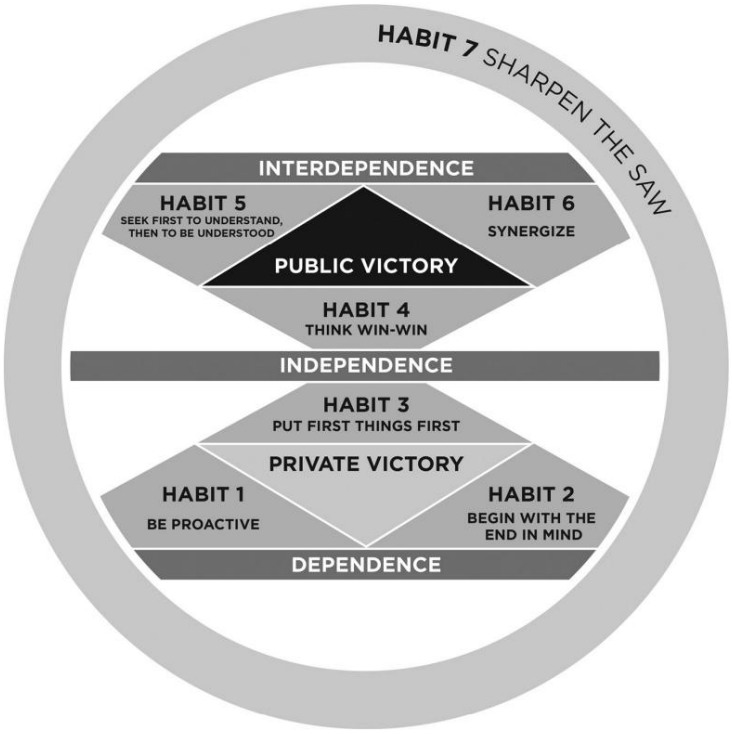
I Silvia Bellezza, Neeru Paharia, Anat Keinan, "Konsumsi Waktu yang Mencolok: Saat Kesibukan dan Kurangnya Waktu Luang Menjadi Simbol Status," *Journal of Consumer Research,* Volume 44, Edisi 1, Juni 2017, Halaman 118–138, https: //doi.org/10.1093/jcr/ucw076.

II Schulte, B. (2019, 15 April). "Mencegah Kesibukan Menjadi Burnout." Diperoleh dari https://hbr.org/2019/04/preventing-busyness-from-becoming-burnout.

III Ibid.

Bagian ketiga

KEMENANGAN UMUM



PARADIGMA INTERDEPENDENSI

Tidak akan ada persahabatan tanpa kepercayaan, dan tidak ada kepercayaan tanpa integritas.

SAMUEL JOHNSON

SEBELUM BERGERAK KE WILAYAH PUBLIK KEMENANGAN, kita harus ingat bahwa saling ketergantungan yang efektif hanya dapat dibangun di atas dasar kemerdekaan sejati. Kemenangan Pribadi mendahului Kemenangan Publik. Aljabar datang sebelum kalkulus.

Saat kita melihat ke belakang dan mengamati medan untuk menentukan di mana kita telah berada dan di mana kita berada dalam kaitannya dengan tujuan kita, kita dengan jelas melihat bahwa kita tidak dapat mencapai tempat kita sekarang tanpa datang dari cara kita datang. Tidak ada jalan lain; tidak ada jalan pintas. Tidak ada cara untuk terjun payung ke medan ini. Pemandangan di depan ditutupi dengan potongan-potongan hubungan yang rusak dari orang-orang yang telah mencoba. Mereka mencoba terjun ke dalam hubungan yang efektif tanpa kedewasaan, kekuatan karakter, untuk mempertahankannya.

Tapi Anda tidak bisa melakukannya; Anda hanya perlu melakukan perjalanan jalan. Anda tidak bisa sukses dengan orang lain jika Anda belum membayar harga kesuksesan dengan diri Anda sendiri.

Beberapa tahun yang lalu ketika saya sedang memberikan seminar di pantai Oregon, seorang pria datang kepada saya dan berkata, "Anda tahu, Stephen, saya benar-benar tidak senang datang ke seminar ini." Dia mendapat perhatianku.

"Lihat semua orang di sini," lanjutnya. “Lihatlah garis pantai yang indah ini dan laut di luar sana dan semua yang terjadi. Dan yang bisa saya lakukan hanyalah duduk dan khawatir tentang pemanggangan yang akan saya dapatkan dari istri saya malam ini di telepon.

“Dia memberi saya gelar ketiga setiap kali saya pergi. Di mana saya makan sarapan? Siapa lagi yang ada di sana? Apakah saya ada rapat sepanjang pagi? Kapan kita berhenti untuk makan siang? Apa yang saya lakukan saat makan siang? Bagaimana saya menghabiskan sore hari? Apa yang saya lakukan untuk hiburan di malam hari? Siapa yang bersamaku? Apa yang kita bicarakan?

“Dan apa yang benar-benar ingin dia ketahui, tetapi tidak pernah benar-benar bertanya, adalah siapa yang bisa dia hubungi untuk memverifikasi semua yang saya katakan padanya. Dia hanya mengomel dan mempertanyakan semua yang saya lakukan setiap kali saya pergi. Ini telah mengambil bunga dari seluruh pengalaman ini. Aku benar-benar tidak menikmatinya sama sekali.”

Dia memang terlihat sangat menyedihkan. Kami berbicara sebentar, dan kemudian dia membuat komentar yang sangat menarik. "Kurasa dia tahu semua pertanyaan yang harus diajukan," katanya sedikit malu. “Di seminar seperti inilah saya bertemu dengannya… ketika saya menikah dengan orang lain!”

Saya mempertimbangkan implikasi dari komentarnya dan kemudian berkata, "Anda menyukai 'quick x', bukan?"

"Apa maksudmu?" dia membalas.

“Nah, Anda ingin mengambil obeng dan membuka kepala istri Anda dan memperbaiki sikapnya dengan sangat cepat, bukan?”

"Tentu, aku ingin dia berubah," serunya. “Saya tidak berpikir itu tepat baginya untuk terus-menerus memanggangku seperti yang dia lakukan.”

"Teman saya," kata saya, "Anda tidak bisa berbicara keluar dari masalah yang Anda hadapi."

Kita sedang berhadapan dengan perubahan paradigma yang sangat dramatis dan sangat mendasar di sini. Anda mungkin mencoba untuk melumasi interaksi sosial Anda dengan teknik dan keterampilan kepribadian, tetapi dalam prosesnya, Anda dapat memotong basis karakter yang vital. Anda tidak dapat memiliki buah tanpa akar. Ini adalah prinsip pengurutan: Kemenangan Pribadi mendahului Kemenangan Publik. Penguasaan diri dan disiplin diri adalah dasar dari hubungan yang baik dengan orang lain.

Beberapa orang mengatakan bahwa Anda harus menyukai diri sendiri sebelum Anda dapat menyukai orang lain. Saya pikir ide itu memiliki manfaat, tetapi jika Anda tidak mengenal diri sendiri, jika Anda tidak mengendalikan diri, jika Anda tidak menguasai diri sendiri, sangat sulit untuk menyukai diri sendiri, kecuali dalam beberapa psikologi jangka pendek. up, cara supersial.

Harga diri yang sejati berasal dari dominasi atas diri sendiri, dari kemandirian sejati.

Dan itulah fokus dari Kebiasaan 1, 2, dan 3. Kemandirian adalah sebuah pencapaian.

Saling ketergantungan adalah pilihan yang hanya dapat dibuat oleh orang yang mandiri. Kecuali jika kita ingin mencapai kemerdekaan yang sesungguhnya, adalah bodoh untuk mencoba mengembangkan keterampilan hubungan antarmanusia. Kami mungkin mencoba. Kita bahkan mungkin memiliki tingkat keberhasilan tertentu ketika matahari bersinar. Tetapi ketika masa sulit datang—dan itu akan terjadi—kita tidak akan memiliki dasar untuk menyatukan semuanya.

Bahan terpenting yang kita masukkan ke dalam hubungan apa pun bukanlah apa yang kita katakan atau lakukan, tetapi siapa diri kita. Dan jika kata-kata dan tindakan kita berasal dari teknik hubungan manusia yang luar biasa (Etika Kepribadian) daripada dari inti batin kita sendiri (Etika Karakter), orang lain akan merasakan kepalsuan itu.

Kita tidak akan mampu menciptakan dan mempertahankan fondasi yang diperlukan untuk saling ketergantungan yang efektif.

Teknik dan keterampilan yang benar-benar membuat perbedaan dalam interaksi manusia adalah yang hampir secara alami berasal dari karakter yang benar-benar mandiri. Jadi tempat untuk mulai membangun hubungan apa pun adalah di dalam diri kita sendiri, di dalam Lingkaran Pengaruh kita, karakter kita sendiri. Saat kita menjadi mandiri—proaktif, berpusat pada prinsip yang benar, didorong oleh nilai, dan mampu mengatur dan melaksanakan prioritas dalam hidup kita dengan integritas—kita kemudian dapat memilih untuk menjadi saling bergantung—mampu membangun hubungan yang kaya, langgeng, dan sangat produktif dengan orang lain. rakyat.

Saat kita melihat medan di depan, kita melihat bahwa kita memasuki dimensi yang sama sekali baru. Saling ketergantungan membuka dunia kemungkinan untuk asosiasi yang dalam, kaya, bermakna, untuk produktivitas yang meningkat secara geometris, untuk melayani, untuk berkontribusi, untuk belajar, untuk tumbuh. Tapi itu juga di mana kita merasakan rasa sakit terbesar, frustrasi terbesar, hambatan terbesar menuju kebahagiaan dan kesuksesan.

Dan kami sangat menyadari rasa sakit itu karena itu akut.

Kita sering dapat hidup selama bertahun-tahun dengan rasa sakit kronis karena kurangnya visi, kepemimpinan, atau manajemen dalam kehidupan pribadi kita. Kami merasa agak tidak nyaman dan tidak nyaman dan kadang-kadang mengambil langkah-langkah untuk mengurangi rasa sakit, setidaknya untuk sementara waktu.

Karena rasa sakit itu kronis, kita terbiasa, kita belajar untuk hidup dengannya.

Tetapi ketika kita memiliki masalah dalam interaksi kita dengan orang lain, kita sangat sadar akan nyeri akut—sering kali intens, dan kami ingin nyeri itu hilang.

Saat itulah kami mencoba mengobati gejalanya dengan perbaikan dan teknik cepat — Band-Aid dari Etika Kepribadian. Kami tidak mengerti bahwa nyeri akut adalah hasil dari masalah kronis yang lebih dalam. Dan sampai kita berhenti mengobati gejalanya dan mulai mengobati masalahnya, upaya kita hanya akan membawa hasil yang kontraproduktif. Kami hanya akan berhasil menutupi rasa sakit kronis lebih banyak lagi.

Sekarang, saat kita memikirkan interaksi yang efektif dengan orang lain, mari kembali ke definisi sebelumnya tentang efektivitas. Kami telah mengatakan bahwa ini adalah P/PC Balance, konsep dasar dalam kisah angsa dan telur emas.

Dalam situasi saling ketergantungan, telur emas adalah efektivitas, sinergi yang luar biasa, hasil yang diciptakan oleh komunikasi terbuka dan interaksi positif dengan orang lain. Dan untuk mendapatkan telur tersebut secara teratur, kita perlu merawat angsa. Kita perlu menciptakan dan merawat hubungan yang membuat hasil tersebut menjadi kenyataan.

Jadi sebelum kita turun dari titik pengintaian dan masuk ke Kebiasaan 4, 5, dan 6, saya ingin memperkenalkan apa yang saya yakini sebagai metafora yang sangat kuat dalam menggambarkan hubungan dan dalam mendefinisikan Keseimbangan P/PC dalam realitas yang saling bergantung.

REKENING BANK EMOSIONAL _

Kita semua tahu apa itu rekening bank keuangan. Kami melakukan setoran ke dalamnya dan membuat cadangan dari mana kami dapat melakukan penarikan saat kami membutuhkannya. Rekening Bank Emosional adalah metafora yang menggambarkan jumlah kepercayaan yang telah dibangun dalam suatu hubungan. Ini adalah perasaan aman yang Anda miliki dengan manusia lain.

Jika saya menyetor ke dalam Rekening Bank Emosional dengan Anda melalui kesopanan, kebaikan, kejujuran, dan menjaga komitmen saya kepada Anda, saya membangun cadangan. Kepercayaan Anda terhadap saya menjadi lebih tinggi, dan saya dapat meminta kepercayaan itu berkali-kali jika perlu. Saya bahkan dapat membuat kesalahan dan tingkat kepercayaan itu, cadangan emosional itu, akan mengimbanginya. Komunikasi saya mungkin tidak jelas, tetapi Anda tetap akan mengerti maksud saya. Anda tidak akan membuat saya “seorang oender untuk a

kata." Ketika akun kepercayaan tinggi, komunikasi menjadi mudah, instan, dan efektif.

Tetapi jika saya memiliki kebiasaan menunjukkan ketidaksopanan, ketidakhormatan, memotong Anda o, bereaksi berlebihan, mengabaikan Anda, menjadi sewenang-wenang, mengkhianati kepercayaan Anda, mengancam Anda, atau bermain dewa timah kecil dalam Anda, akhirnya Rekening Bank Emosi saya ditarik. Tingkat kepercayaan menjadi sangat rendah. Lalu apa fleksibilitas yang saya miliki? Tidak ada. Aku berjalan di ladang ranjau. Saya harus sangat berhati-hati dengan semua yang saya katakan. Saya mengukur setiap kata. Ini kota ketegangan, surga memo. Itu melindungi bagian belakangku, berpolitik. Dan banyak organisasi dipenuhi dengan itu. Banyak keluarga yang dipenuhi dengan itu. Banyak pernikahan dipenuhi dengan itu.

Jika cadangan kepercayaan yang besar tidak ditopang oleh simpanan yang berkelanjutan, pernikahan akan memburuk. Alih-alih pemahaman dan komunikasi yang kaya dan spontan, situasinya menjadi salah satu akomodasi, di mana dua orang hanya berusaha menjalani gaya hidup mandiri dengan cara yang cukup hormat dan toleran. Hubungan tersebut selanjutnya dapat memburuk menjadi permusuhan dan pembelaan diri. Respons "lawan atau lawan" menciptakan pertengkaran verbal, membanting pintu, menolak berbicara, menarik diri secara emosional, dan mengasihani diri sendiri. Ini mungkin berakhir dengan perang dingin di rumah, yang hanya ditopang oleh anak-anak, jenis kelamin, tekanan sosial, atau perlindungan citra. Atau mungkin berakhir dalam peperangan terbuka di pengadilan, di mana pertempuran hukum yang pahit dan menghancurkan ego dapat dilakukan selama bertahun-tahun karena orang-orang tanpa henti mengakui dosa-dosa mantan pasangannya.

Dan ini adalah hubungan yang paling intim, paling berpotensi kaya, menyenangkan, memuaskan, dan produktif antara dua orang di bumi ini. Mercusuar P/PC ada di sana; kita dapat menghancurkan diri kita sendiri terhadapnya atau kita dapat menggunakannya sebagai cahaya penuntun.

Hubungan kita yang paling konstan, seperti pernikahan, membutuhkan simpanan kita yang paling konstan. Dengan harapan yang terus berlanjut, simpanan lama menguap. Jika Anda tiba-tiba bertemu dengan teman SMA lama yang sudah bertahun-tahun tidak bertemu, Anda dapat mengambilnya tepat di tempat Anda pergi karena setoran sebelumnya masih ada. Tetapi akun Anda dengan orang-orang yang berinteraksi dengan Anda secara teratur membutuhkan investasi yang lebih konstan. Terkadang ada penarikan otomatis dalam interaksi harian Anda atau dalam persepsi mereka tentang Anda yang bahkan tidak Anda ketahui. Hal ini terutama berlaku dengan remaja di rumah.

Misalkan Anda memiliki seorang putra remaja dan percakapan normal Anda adalah seperti, "Bersihkan kamar Anda. Kancingkan kemeja Anda. Matikan radionya. Pergi potong rambut. Dan jangan lupa buang sampahnya!" Selama periode waktu tertentu, penarikan jauh melebihi setoran.

Sekarang, misalkan anak ini sedang dalam proses membuat beberapa keputusan penting yang akan mempengaruhi sisa hidupnya. Tapi tingkat kepercayaannya sangat rendah dan proses komunikasi yang begitu tertutup, mekanis, dan tidak memuaskan sehingga dia tidak mau terbuka untuk nasihat Anda. Anda mungkin memiliki kebijaksanaan dan pengetahuan untuk membantunya, tetapi karena akun Anda terlalu banyak ditarik, dia pada akhirnya akan membuat keputusan dari perspektif emosional jangka pendek, yang mungkin menghasilkan banyak konsekuensi negatif jangka panjang.

Anda membutuhkan keseimbangan positif untuk berkomunikasi tentang masalah tender ini. Apa pekerjaanmu?

Apa yang akan terjadi jika Anda mulai menyetor ke dalam hubungan? Mungkin ada kesempatan untuk berbuat baik padanya—membawa pulang majalah tentang skateboard, jika itu minatnya, atau sekadar menghampirinya saat dia sedang mengerjakan proyek dan menawarkan bantuan. Mungkin Anda bisa mengajaknya pergi ke bioskop atau mengajaknya makan es krim. Mungkin deposit paling penting yang dapat Anda lakukan hanyalah mendengarkan, tanpa menilai atau mengkhotbahkan atau membaca otobiografi Anda sendiri tentang apa yang dia katakan. Hanya mendengarkan dan berusaha untuk mengerti. Biarkan dia merasakan perhatian Anda padanya, penerimaan Anda terhadapnya sebagai pribadi.

Dia mungkin tidak merespon pada awalnya. Dia bahkan mungkin curiga. "Apa yang Ayah lakukan sekarang? Teknik apa yang Ibu coba padaku kali ini?" Tetapi karena simpanan asli itu terus berdatangan, mereka mulai bertambah. Saldo yang ditarik itu menyusut.

Ingatlah bahwa x cepat adalah fatamorgana. Membangun dan memperbaiki hubungan membutuhkan waktu. Jika Anda menjadi tidak sabar dengan kurangnya tanggapan atau sikapnya yang tampak tidak tahu berterima kasih, Anda mungkin akan menarik diri dan membatalkan semua kebaikan yang telah Anda lakukan. "Setelah semua yang telah kami lakukan untukmu, pengorbanan yang telah kami lakukan, bagaimana kamu bisa begitu tidak tahu berterima kasih? Kami mencoba untuk bersikap baik dan Anda bertindak seperti ini. Aku tidak bisa mempercayainya!"

Sulit untuk tidak menjadi tidak sabar. Dibutuhkan karakter untuk proaktif, untuk fokus pada Lingkaran Pengaruh Anda, untuk memelihara hal-hal yang berkembang, dan bukan untuk "menarik

untuk melihat bagaimana akarnya datang."

Tapi sebenarnya tidak ada x cepat. Membangun dan memperbaiki hubungan itu lama investasi jangka

ENAM DEPOSIT UTAMA

Izinkan saya menyarankan enam simpanan utama yang membangun Rekening Bank Emosional.

Memahami Individu

Benar-benar berusaha memahami orang lain mungkin adalah salah satu simpanan terpenting yang dapat Anda lakukan, dan itu adalah kunci dari setiap simpanan lainnya. Anda hanya tidak tahu apa yang merupakan deposit ke orang lain sampai Anda memahami orang itu. Apa yang mungkin menjadi jaminan bagi Anda—berjalan-jalan untuk membicarakan berbagai hal, pergi makan es krim bersama, mengerjakan proyek bersama—mungkin tidak dianggap oleh orang lain sebagai simpanan sama sekali. Bahkan mungkin dianggap sebagai penarikan, jika tidak menyentuh minat atau kebutuhan mendalam orang tersebut.

Misi satu orang adalah hal-hal kecil bagi orang lain. Untuk melakukan deposit, apa yang penting bagi orang lain harus sama pentingnya bagi Anda seperti orang lain itu bagi Anda. Anda mungkin sedang mengerjakan proyek berprioritas tinggi ketika anak Anda yang berusia enam tahun menyela dengan sesuatu yang tampaknya sepele bagi Anda, tetapi itu mungkin sangat penting dari sudut pandangnya. Dibutuhkan Kebiasaan 2 untuk mengenali dan berkomitmen kembali pada nilai orang itu dan Kebiasaan 3 untuk menundukkan jadwal Anda pada prioritas manusia itu. Dengan menerima nilai yang dia tempatkan pada apa yang dia katakan, Anda menunjukkan pemahaman tentang dia yang membuat deposit besar.

Saya memiliki seorang teman yang putranya mengembangkan minat yang besar pada bisbol. Teman saya sama sekali tidak tertarik dengan bisbol. Tapi suatu musim panas, dia membawa putranya untuk melihat setiap tim liga utama memainkan satu pertandingan. Perjalanan itu memakan waktu lebih dari enam minggu dan menghabiskan banyak uang, tetapi itu menjadi pengalaman ikatan yang kuat dalam hubungan mereka.

Teman saya ditanya sekembalinya, "Apakah kamu sangat menyukai baseball?"

"Tidak," jawabnya, "tetapi saya sangat menyukai putra saya."

Saya punya teman lain, seorang profesor perguruan tinggi, yang memiliki hubungan buruk dengan putranya yang masih remaja. Seluruh hidup pria ini pada dasarnya bersifat akademis, dan dia merasa putranya benar-benar menyia-nyiakan hidupnya dengan bekerja dengan tangannya alih-alih bekerja untuk mengembangkan pikirannya. Akibatnya, dia hampir selalu berada di belakang anak itu, dan, di saat-saat penyesalan, dia akan mencoba melakukan deposit yang tidak berhasil. Bocah itu menganggap gerakan itu sebagai bentuk penolakan, perbandingan, dan penilaian baru, dan itu memicu penarikan besar-besaran. Hubungan itu berubah masam, dan itu menghancurkan hati sang ayah.

Suatu hari saya berbagi dengannya prinsip membuat apa yang penting bagi orang lain sama pentingnya bagi Anda seperti orang lain itu bagi Anda. Dia memasukkannya ke dalam hati. Dia melibatkan putranya dalam sebuah proyek untuk membangun miniatur Tembok Besar China di sekitar rumah mereka. Itu adalah proyek yang memakan banyak waktu, dan mereka bekerja berdampingan selama lebih dari satu setengah tahun.

Melalui pengalaman ikatan itu, sang putra bergerak melalui fase itu dalam hidupnya dan menjadi hasrat yang meningkat untuk mengembangkan pikirannya. Tetapi manfaat sebenarnya adalah apa yang terjadi pada hubungan itu. Alih-alih tempat yang sakit, itu menjadi sumber sukacita dan kekuatan bagi ayah dan anak.

Kecenderungan kita adalah memproyeksikan dari otobiografi kita sendiri apa yang menurut kita diinginkan atau dibutuhkan orang lain. Kami memproyeksikan niat kami pada perilaku orang lain. Kita mengartikan apa yang dimaksud dengan titipan berdasarkan kebutuhan dan keinginan kita sendiri, baik saat ini maupun ketika kita berada pada usia atau tahap yang sama dalam kehidupan. Jika mereka tidak menafsirkan eort kita sebagai deposit, kecenderungan kita adalah menganggapnya sebagai penolakan terhadap eort kita yang bermaksud baik dan menyerah.

Aturan Emas mengatakan untuk "Lakukan kepada orang lain seperti yang Anda ingin orang lain lakukan kepada Anda." Sementara di permukaan yang bisa berarti melakukan untuk mereka apa yang ingin Anda lakukan untuk Anda, saya pikir makna yang lebih penting adalah untuk memahami mereka secara mendalam sebagai individu, cara Anda ingin dipahami, dan kemudian memperlakukan mereka dalam istilah pemahaman itu. Seperti yang dikatakan oleh salah satu orang tua yang sukses tentang membesarkan anak-anak, "Perlakukan mereka semua sama dengan memperlakukan mereka secara berbeda.

Menghadiri Hal-Hal Kecil

Kebaikan dan kesopanan kecil sangat penting. Ketidaksopanan kecil, sedikit ketidakbaikan, sedikit bentuk ketidakhormatan membuat penarikan besar. Dalam hubungan, hal-hal kecil adalah hal-hal besar.

Saya ingat suatu malam yang saya habiskan bersama dua putra saya beberapa tahun yang lalu. Itu adalah tamasya ayah dan anak yang terorganisir, lengkap dengan senam, pertandingan gulat, hot dog, jeruk, dan film—karya.

Di tengah film, Sean yang saat itu berusia empat tahun tertidur di kursinya. Kakak laki-lakinya, Stephen, yang berusia enam tahun, tetap terjaga, dan kami menonton sisa film bersama-sama. Setelah selesai, aku menggendong Sean, membawanya ke mobil, dan membaringkannya di kursi belakang. Malam itu sangat dingin, jadi saya mengambil mantel saya dan dengan lembut mengaturnya di sekelilingnya.

Ketika kami tiba di rumah, aku segera menggendong Sean dan menidurkannya di tempat tidur. Setelah Stephen memakai "jammies" dan menyikat giginya, aku berbaring di sebelahnya untuk membicarakan tentang keluar malam bersama.

"Bagaimana menurutmu, Stephen?"

"Baik," jawabnya.

"Apakah kamu bersenang-senang?"

"Ya."

"Apa yang paling kamu suka?"

"Aku tidak tahu. Trampolin, kurasa."

"Itu hal yang hebat, bukan—melakukan jungkir balik dan trik di udara seperti itu?"

Tidak banyak tanggapan darinya. Saya menemukan diri saya membuat percakapan. Aku bertanya-tanya mengapa Stephen tidak mau terbuka lebih jauh. Dia biasanya melakukannya ketika hal-hal menarik terjadi. Saya sedikit kecewa. Saya merasakan ada sesuatu yang salah; dia begitu pendiam dalam perjalanan pulang dan bersiap-siap untuk tidur.

Tiba-tiba Stephen membalikkan badan, menghadap ke dinding. Saya bertanya-tanya mengapa dan mengangkat diriku cukup untuk melihat matanya berlinang air mata.

"Ada apa, sayang? Apa itu?"

Dia berbalik, dan aku bisa merasakan dia merasa malu karena—

air mata dan bibir serta dagunya yang bergetar.

"Ayah, jika aku kedinginan, maukah kamu memakaikan mantelmu juga padaku?"

Dari semua acara malam istimewa bersama, yang paling penting adalah tindakan kebaikan kecil—pertunjukan cinta sesaat tanpa disadari kepada adik laki-lakinya.

Sungguh pelajaran pribadi yang kuat dari pengalaman itu bagi saya dulu dan bahkan sekarang. Orang-orang sangat lembut, sangat sensitif di dalam. Saya tidak percaya usia atau pengalaman membuat banyak perbedaan. Di dalam, bahkan di bagian luar yang paling keras dan tidak berperasaan, ada perasaan dan emosi hati yang lembut.

Menjaga Komitmen

Menjaga komitmen atau janji adalah simpanan utama; melanggar satu adalah penarikan besar. Faktanya, mungkin tidak ada penarikan diri yang lebih besar daripada membuat janji yang penting bagi seseorang dan kemudian tidak ditepati.
Kali berikutnya janji dibuat, mereka tidak akan mempercayainya. Orang cenderung membangun harapan mereka di sekitar janji, terutama janji tentang mata pencaharian dasar mereka.

Saya telah mencoba mengadopsi filosofi sebagai orang tua untuk tidak pernah membuat janji yang tidak saya tepati. Karena itu saya mencoba membuatnya dengan sangat hati-hati, sangat hemat, dan untuk menyadari sebanyak mungkin variabel dan kemungkinan sehingga sesuatu tidak tiba-tiba muncul untuk mencegah saya memenuhinya.

Kadang-kadang, terlepas dari semua upaya saya, hal yang tidak terduga muncul, menciptakan situasi di mana tidak bijaksana atau tidak mungkin untuk menepati janji yang telah saya buat. Tapi saya menghargai janji itu. Saya tetap menyimpannya, atau menjelaskan situasinya secara menyeluruh kepada orang yang terlibat dan meminta untuk dibebaskan dari janji.

Saya percaya bahwa jika Anda memupuk kebiasaan untuk selalu menepati janji yang Anda buat, Anda membangun jembatan kepercayaan yang menjembatani kesenjangan pemahaman antara Anda dan anak Anda. Kemudian, ketika anak Anda ingin melakukan sesuatu yang Anda tidak ingin dia lakukan, dan di luar kedewasaan Anda, Anda dapat melihat konsekuensi yang tidak dapat dilihat anak itu, Anda dapat berkata, “Nak, jika Anda melakukan ini, saya berjanji bahwa ini akan menjadi hasilnya.” Jika anak itu telah memupuk kepercayaan pada kata-kata Anda, pada janji-janji Anda, dia akan bertindak atas nasihat Anda.

Mengklarifikasi Harapan

Bayangkan kesulitan yang mungkin Anda hadapi jika Anda dan atasan Anda berbeda asumsi tentang siapa yang *berperan* dalam membuat deskripsi pekerjaan Anda.

“Kapan saya akan mendapatkan deskripsi pekerjaan saya?” Anda mungkin bertanya.

“Saya sudah menunggu Anda untuk membawakan satu untuk saya agar kita bisa mendiskusikannya,” bos Anda mungkin menjawab.

“Kupikir menolak pekerjaanku adalah peranmu.”

“Itu sama sekali bukan peran saya. Apakah kamu tidak ingat? Kanan dari pertama, saya berkata bahwa bagaimana Anda melakukannya dalam pekerjaan sangat tergantung pada Anda.”

“Saya pikir yang Anda maksud adalah bahwa kualitas pekerjaan saya bergantung pada saya. Tetapi saya bahkan tidak tahu apa pekerjaan saya sebenarnya.”

Harapan yang tidak jelas di bidang *tujuan* juga merusak komunikasi dan memercayai.

"Saya melakukan persis seperti yang Anda minta dan ini laporannya."

“Saya tidak mau laporan. Tujuannya adalah untuk memecahkan masalah—bukan untuk menganalisisnya dan melaporkannya.”

“Saya pikir tujuannya adalah untuk mengatasi masalah sehingga kami dapat mendelegasikannya kepada orang lain.”

Berapa kali kita melakukan percakapan seperti ini?

"Kamu berkata…"

“Tidak, kamu salah! Saya bilang…"

"Anda tidak! Anda tidak pernah mengatakan saya seharusnya…”

“Oh, ya, aku melakukannya! Saya dengan jelas mengatakan ... "

"Kamu bahkan tidak pernah menyebutkan ..."

“Tapi itu kesepakatan kita…”

Penyebab hampir semua kesulitan hubungan berakar pada harapan yang bertentangan atau ambigu seputar peran dan tujuan. Apakah kita berurusan dengan pertanyaan tentang siapa yang melakukan apa di tempat kerja, bagaimana Anda berkomunikasi dengan putri Anda ketika Anda menyuruhnya membersihkan kamarnya, atau siapa yang memberi makan dan membuang sampah, kita dapat yakin bahwa harapan yang tidak jelas akan mengarah pada kesalahpahaman, kekecewaan, dan penarikan kepercayaan.

Banyak harapan tersirat. Mereka belum secara eksplisit dinyatakan atau diumumkan, tetapi orang-orang tetap membawa mereka ke situasi tertentu. Dalam pernikahan, misalnya, seorang pria dan seorang wanita memiliki harapan implisit masing-masing

lain dalam peran pernikahan mereka. Meskipun harapan ini belum dibahas, atau kadang-kadang bahkan diakui oleh orang yang memilikinya, memenuhinya membuat simpanan besar dalam hubungan dan melanggarnya membuat penarikan.

Itulah mengapa sangat penting setiap kali Anda memasuki situasi baru untuk mendapatkan semua harapan di atas meja. Orang-orang akan mulai menilai satu sama lain melalui harapan-harapan itu. Dan jika mereka merasa seperti harapan dasar mereka telah dilanggar, cadangan kepercayaan berkurang. Kita menciptakan banyak situasi negatif hanya dengan berasumsi bahwa harapan kita terbukti dengan sendirinya dan bahwa harapan itu dipahami dan dibagikan dengan jelas oleh orang lain.

Setoran adalah untuk membuat harapan jelas dan eksplisit di awal.
Ini membutuhkan investasi waktu dan upaya yang nyata di muka, tetapi menghemat banyak waktu dan upaya di jalan. Ketika harapan tidak jelas dan dibagikan, orang-orang mulai terlibat secara emosional dan kesalahpahaman sederhana menjadi rumit, berubah menjadi bentrokan kepribadian dan gangguan komunikasi.

Mengklarifikasi harapan terkadang membutuhkan banyak keberanian. Tampaknya lebih mudah untuk bertindak seolah-olah perbedaan tidak ada dan berharap semuanya akan berhasil daripada menghadapi perbedaan dan bekerja sama untuk mencapai serangkaian harapan yang dapat disepakati bersama.

Menunjukkan Integritas Pribadi

Integritas pribadi menghasilkan kepercayaan dan merupakan dasar dari berbagai jenis simpanan.

Kurangnya integritas dapat merusak hampir semua upaya lain untuk membuat akun dengan kepercayaan tinggi. Orang dapat berusaha memahami, mengingat hal-hal kecil, menepati janji, mengklarifikasi dan memenuhi harapan, dan masih gagal membangun cadangan kepercayaan jika dalam hati mereka bermuka dua.

Integritas mencakup tetapi melampaui kejujuran. Kejujuran adalah mengatakan yang sebenarnya—dengan kata lain, *menyesuaikan kata-kata kita dengan kenyataan.* Integritas adalah *menyesuaikan kenyataan dengan kata-kata kita—dengan* kata lain, menepati janji dan memenuhi harapan. Ini membutuhkan karakter yang terintegrasi, kesatuan, terutama dengan diri sendiri tetapi juga dengan kehidupan.

Salah satu cara terpenting untuk mewujudkan integritas adalah dengan *setia kepada mereka yang tidak hadir.* Dengan demikian, kami membangun kepercayaan dari mereka yang hadir.
Ketika Anda membela mereka yang tidak hadir, Anda mempertahankan kepercayaan dari mereka yang hadir.

Misalkan Anda dan saya sedang berbicara sendirian, dan kami mengkritik supervisor kami dengan cara yang tidak akan berani kami lakukan jika dia hadir. Sekarang, apa yang akan terjadi ketika Anda dan saya berselisih? Anda tahu saya akan mendiskusikan kelemahan Anda dengan orang lain. Itulah yang Anda dan saya lakukan di belakang supervisor kami. Anda tahu sifat saya. Aku akan berbicara manis padamu di depanmu dan menjelek-jelekkanmu di belakangmu. Anda telah melihat saya melakukannya.

Itulah inti dari duplikasi. Apakah itu membangun cadangan kepercayaan di akun saya dengan Anda?

Di sisi lain, misalkan Anda mulai mengkritik supervisor kami dan saya pada dasarnya mengatakan kepada Anda bahwa saya setuju dengan isi beberapa kritik dan menyarankan agar kami berdua langsung menemuinya dan membuat presentasi yang efektif tentang bagaimana hal-hal dapat diperbaiki. . Lalu apa yang Anda tahu akan saya lakukan jika seseorang mengkritik Anda di belakang saya?

Sebagai contoh lain, misalkan dalam upaya saya untuk membangun hubungan dengan Anda, saya memberi tahu Anda sesuatu yang telah dibagikan orang lain kepada saya secara singkat. “Aku benar-benar tidak seharusnya memberitahumu ini,” aku mungkin berkata, “tapi karena kau adalah temanku…” Akankah pengkhianatanku pada orang lain membangun kepercayaanku padamu? Atau apakah Anda bertanya-tanya apakah hal-hal yang Anda ceritakan kepada saya secara singkat dibagikan kepada orang lain?

Duplikat semacam itu mungkin tampak seperti melakukan deposit dengan orang yang bersama Anda, tetapi sebenarnya penarikan karena Anda mengomunikasikan kurangnya integritas Anda sendiri. Anda mungkin mendapatkan telur emas kesenangan sementara dari merendahkan seseorang atau berbagi informasi istimewa, tetapi Anda mencekik angsa, melemahkan hubungan yang memberikan kesenangan abadi dalam pergaulan.

Integritas dalam realitas yang saling bergantung hanyalah ini: Anda memperlakukan semua orang dengan seperangkat prinsip yang sama. Ketika Anda melakukannya, orang-orang akan mempercayai Anda.

Mereka mungkin pada awalnya tidak menghargai pengalaman konfrontatif jujur yang mungkin dihasilkan oleh integritas semacam itu. Konfrontasi membutuhkan keberanian yang cukup besar, dan banyak orang lebih suka mengambil jalan yang paling tidak menentang, meremehkan dan mengkritik, mengkhianati pengakuan, atau berpartisipasi dalam gosip tentang orang lain di belakang mereka. Tapi di

dalam jangka panjang, orang akan mempercayai dan menghormati Anda jika Anda jujur dan terbuka serta baik kepada mereka. Anda cukup peduli untuk menghadapi. Dan dipercaya, dikatakan, lebih besar daripada dicintai. Dalam jangka panjang, saya yakin, untuk dipercaya akan juga dicintai.

Ketika putra saya Joshua masih sangat muda, dia sering mengajukan pertanyaan yang menggelitik jiwa saya. Setiap kali saya bereaksi berlebihan terhadap orang lain atau sedikit tidak sabar atau tidak baik, dia sangat rentan dan sangat jujur dan hubungan kami sangat baik sehingga dia hanya akan menatap mata saya dan berkata, "Ayah, apakah kamu mencintaiku?" Jika dia pikir saya melanggar prinsip dasar kehidupan terhadap orang lain, dia bertanya-tanya apakah saya tidak akan melanggarnya dengan dia.

Sebagai seorang guru, juga sebagai orang tua, saya telah menemukan bahwa kunci ke sembilan puluh sembilan adalah satu—terutama yang menguji kesabaran dan humor yang baik dari banyak orang. Cinta dan disiplin dari satu siswa, satu anak, yang mengomunikasikan cinta untuk yang lain. Cara Anda memperlakukan yang satu itulah yang mengungkapkan bagaimana Anda memandang yang sembilan puluh sembilan, karena setiap orang pada akhirnya adalah satu.

Integritas juga berarti menghindari segala komunikasi yang menipu, penuh tipu muslihat, atau merendahkan martabat orang. “Kebohongan adalah komunikasi apa pun dengan maksud untuk menipu,” menurut salah satu definisi dari kata tersebut. Apakah kita berkomunikasi dengan kata-kata atau perilaku, jika kita memiliki integritas, niat kita tidak boleh menipu.

Meminta Maaf Dengan Tulus Saat Anda Melakukan Penarikan

Ketika kita melakukan penarikan dari Rekening Bank Emosi, kita perlu meminta maaf dan kita harus melakukannya dengan tulus. Deposito besar datang dengan kata-kata yang tulus: "Saya salah."

“Itu tidak baik untukku.”

"Aku tidak menunjukkan rasa hormat padamu."

"Aku tidak memberimu martabat, dan aku sangat menyesal."

“Aku mempermalukanmu di depan teman-temanmu dan aku tidak punya panggilan untuk melakukan itu. Bahkan meskipun saya ingin mengatakan sesuatu, saya seharusnya tidak melakukannya. Saya minta maaf."

Dibutuhkan banyak kekuatan karakter untuk meminta maaf dengan cepat dari hati, bukan karena kasihan. Seseorang harus memiliki dirinya sendiri dan memiliki kedalaman

rasa aman dalam prinsip-prinsip dan nilai-nilai dasar untuk benar-benar meminta maaf.

Orang dengan sedikit keamanan internal tidak dapat melakukannya. Itu membuat mereka terlalu rentan. Mereka merasa itu membuat mereka tampak lembut dan lemah, dan mereka takut orang lain akan memanfaatkan kelemahan mereka. Keamanan mereka didasarkan pada pendapat orang lain, dan mereka khawatir tentang apa yang mungkin dipikirkan orang lain. Selain itu, mereka biasanya merasa dibenarkan atas apa yang mereka lakukan. Mereka merasionalisasi kesalahan mereka sendiri atas nama kesalahan orang lain, dan jika mereka meminta maaf sama sekali, itu berlebihan.

"Jika Anda akan membungkuk, membungkuk rendah," kata kebijaksanaan Timur. "Bayarlah yang paling jauh," kata etika Kristen. Untuk menjadi titipan, permintaan maaf harus tulus.
Dan itu harus dianggap tulus.

Leo Roskin mengajarkan, "Yang lemahlah yang kejam. Kelembutan hanya bisa diharapkan dari yang kuat."

Suatu sore saya sedang sibuk di rumah, menulis tentang segala hal tentang kesabaran. Aku bisa mendengar anak laki-laki berlarian di aula membuat suara gedoran keras, dan aku bisa merasakan kesabaranku sendiri mulai berkurang.

Tiba-tiba, anak saya David mulai menggedor pintu kamar mandi, berteriak sekuat tenaga. "Biarkan aku masuk! Biarkan aku masuk!"

Saya bergegas keluar dari lautan dan berbicara dengannya dengan intensitas tinggi. "David, apakah Anda tahu betapa mengganggunya hal itu bagi saya? Tahukah Anda betapa sulitnya mencoba berkonsentrasi dan menulis secara kreatif? Sekarang, Anda masuk ke kamar Anda dan tetap di sana sampai Anda bisa berperilaku baik. " Jadi dia masuk, sedih, dan menutup pintu.

Saat saya berbalik, saya menyadari masalah lain. Anak-anak lelaki itu sedang bermain sepak bola di lorong selebar empat kaki, dan salah satu dari mereka telah disikut di mulutnya. Dia terbaring di sana di aula, berdarah dari mulutnya.
David, saya temukan, telah pergi ke kamar mandi untuk mengambilkan handuk basah untuknya. Tetapi saudara perempuannya, Maria, yang sedang mandi, tidak mau membukakan pintu.

Ketika saya menyadari bahwa saya telah sepenuhnya salah mengartikan situasi dan bereaksi berlebihan, saya segera masuk untuk meminta maaf kepada David.

Saat saya membuka pintu, hal pertama yang dia katakan kepada saya adalah, "Saya tidak akan memaafkanmu."

"Yah, kenapa tidak, sayang?" Saya membalas. “Sejujurnya, saya tidak menyadari Anda mencoba untuk membantu saudaramu. Kenapa kamu tidak memaafkanku?”

“Karena kamu melakukan hal yang sama minggu lalu,” jawabnya. Dengan kata lain, dia berkata, "Ayah, kamu terlalu berlebihan, dan kamu tidak akan membicarakan jalan keluar dari masalah yang kamu hadapi."

Permintaan maaf yang tulus membuat deposit; permintaan maaf berulang kali ditafsirkan sebagai tidak tulus melakukan penarikan. Dan kualitas hubungan mencerminkan hal itu.

Adalah satu hal untuk membuat kesalahan, dan hal lain untuk tidak mengakuinya.
Orang akan memaafkan kesalahan, karena kesalahan biasanya dari pikiran, kesalahan penilaian. Tetapi orang tidak akan mudah memaafkan kesalahan hati, niat buruk, motif buruk, keangkuhan membenarkan menutupi kesalahan pertama.

Hukum Cinta dan Hukum Kehidupan

Ketika kita membuat simpanan cinta tanpa syarat, ketika kita menjalankan hukum utama cinta, kita mendorong orang lain untuk menjalankan hukum utama kehidupan. Dengan kata lain, ketika kita benar-benar mencintai orang lain tanpa syarat, tanpa pamrih, kita membantu mereka merasa aman dan aman serta divalidasi dan dipersenjatai dalam nilai, identitas, dan integritas esensial mereka. Proses pertumbuhan alami mereka didorong. Kami mempermudah mereka untuk menjalankan hukum kehidupan —kerja sama, kontribusi, disiplin diri, integritas—dan untuk menemukan dan hidup sesuai dengan yang tertinggi dan terbaik di dalam diri mereka. Kami memberi mereka kebebasan untuk bertindak atas perintah batin mereka sendiri daripada bereaksi terhadap kondisi dan keterbatasan kami. Ini tidak berarti kita menjadi permisif atau lunak.
Itu sendiri adalah penarikan besar-besaran. Kami menasihati, kami memohon, kami menetapkan batasan dan konsekuensi. Tapi kami mencintai, terlepas dari itu.

Ketika kita melanggar hukum utama cinta—ketika kita mengikatkan tali dan kondisi pada pemberian itu—kita sebenarnya mendorong orang lain untuk melanggar hukum utama kehidupan. Kami menempatkan mereka dalam posisi reaktif dan defensif di mana mereka merasa harus membuktikan "Saya penting sebagai pribadi, terlepas dari Anda."

Pada kenyataannya, mereka tidak mandiri. Mereka saling bergantung, yang merupakan bentuk lain dari ketergantungan dan berada di ujung terbawah dari Kontinuum Kematangan. Mereka menjadi reaktif, hampir berpusat pada musuh, lebih peduli tentang membela "hak" mereka dan menghasilkan bukti individualitas mereka

daripada tentang secara proaktif mendengarkan dan menghormati imperatif batin mereka sendiri.

Pemberontakan adalah simpul hati, bukan pikiran. Kuncinya adalah membuat simpanan — simpanan cinta tanpa syarat yang terus-menerus.

* * *

Saya pernah memiliki seorang teman yang merupakan dekan dari sebuah sekolah yang sangat bergengsi. Saya Dia merencanakan dan menabung selama bertahun-tahun untuk memberikan kesempatan kepada putranya untuk bersekolah di institusi itu, tetapi ketika saatnya tiba, anak itu menolak untuk pergi.

Ini sangat mengkhawatirkan ayahnya. Lulus dari sekolah itu akan menjadi aset besar bagi anak itu. Selain itu, itu adalah tradisi keluarga. Kehadiran tiga generasi mendahului anak itu. Sang ayah memohon dan mendesak dan berbicara. Dia juga mencoba mendengarkan anak laki-laki itu untuk memahaminya, sambil berharap anak itu akan berubah pikiran.

Pesan halus yang dikomunikasikan adalah cinta bersyarat. Anak laki-laki itu merasa bahwa dalam arti tertentu, keinginan ayah agar dia bersekolah melebihi nilai yang dia berikan kepadanya sebagai pribadi dan sebagai anak, yang sangat mengancam. Akibatnya, dia berjuang untuk dan dengan identitas dan integritasnya sendiri, dan dia meningkatkan tekad dan upayanya untuk merasionalisasi keputusannya untuk tidak pergi.

Setelah beberapa pencarian jiwa yang intens, sang ayah memutuskan untuk berkorban —untuk meninggalkan cinta bersyarat. Dia tahu bahwa putranya mungkin memilih secara berbeda dari yang dia inginkan; meskipun demikian, dia dan istrinya memutuskan untuk mencintai putra mereka tanpa syarat, apa pun pilihannya. Itu adalah hal yang sangat sulit untuk dilakukan karena nilai pengalaman pendidikannya begitu dekat di hati mereka dan karena itu adalah sesuatu yang telah mereka rencanakan dan usahakan sejak kelahirannya.

Ayah dan ibu menjalani proses penulisan ulang yang sangat sulit, berjuang untuk benar-benar memahami sifat cinta tanpa syarat. Mereka mengomunikasikan kepada anak laki-laki itu apa yang mereka lakukan dan mengapa, dan mengatakan kepadanya bahwa mereka telah sampai pada titik di mana mereka dapat mengatakan dengan jujur bahwa keputusannya tidak akan memengaruhi perasaan cinta tanpa syarat mereka sepenuhnya terhadapnya. Mereka tidak melakukan ini untuk memanipulasinya, untuk mencoba membuatnya "berbentuk". Mereka melakukannya sebagai perpanjangan logis dari pertumbuhan dan karakter mereka.

Anak laki-laki itu tidak memberikan banyak tanggapan pada saat itu, tetapi orang tuanya memiliki paradigma cinta tanpa syarat pada saat itu sehingga tidak akan ada perbedaan dalam perasaan mereka terhadapnya. Sekitar seminggu kemudian, dia memberi tahu orang tuanya bahwa dia telah memutuskan untuk tidak pergi. Mereka sangat siap untuk tanggapan ini dan terus menunjukkan cinta tanpa syarat untuknya. Semuanya beres dan hidup berjalan normal.

Tak lama kemudian, hal menarik terjadi. Sekarang anak laki-laki itu tidak lagi merasa harus mempertahankan posisinya, dia mencari ke dalam dirinya lebih dalam dan menemukan bahwa dia benar-benar ingin memiliki pengalaman pendidikan ini. Dia melamar masuk, dan kemudian dia memberi tahu ayahnya, yang sekali lagi menunjukkan cinta tanpa syarat dengan menerima sepenuhnya keputusan putranya. Teman saya senang, tapi tidak berlebihan, karena dia benar-benar belajar mencintai tanpa syarat.

Dag Hammarskjöld, mantan sekretaris jenderal Perserikatan Bangsa-Bangsa, pernah membuat pernyataan yang mendalam dan berjangkauan luas: "Lebih mulia memberikan diri Anda sepenuhnya kepada satu individu daripada bekerja dengan rajin demi keselamatan massa."

Saya menganggap itu berarti bahwa saya dapat mengabdikan delapan, sepuluh, atau dua belas jam sehari, lima, enam, atau tujuh hari seminggu untuk ribuan orang dan proyek "di luar sana" dan masih belum memiliki hubungan yang dalam dan berarti dengan saya. pasangan sendiri, dengan anak remaja saya sendiri, dengan rekan kerja terdekat saya. Dan dibutuhkan karakter yang lebih mulia—lebih rendah hati, keberanian, dan kekuatan—untuk membangun kembali satu hubungan itu daripada terus menghabiskan waktu untuk semua orang dan tujuan itu.

Selama dua puluh lima tahun berkonsultasi dengan organisasi, saya telah berulang kali terkesan oleh kekuatan pernyataan itu. Banyak masalah dalam organisasi berasal dari kesulitan hubungan di puncak—antara dua mitra dalam perusahaan profesional, antara pemilik dan presiden perusahaan, antara presiden dan wakil presiden eksekutif. Dibutuhkan lebih banyak karakter bangsawan untuk menghadapi dan menyelesaikan masalah-masalah itu daripada terus bekerja dengan rajin untuk banyak proyek dan orang-orang "di luar sana."

Ketika saya pertama kali menemukan pernyataan Hammarskjöld, saya bekerja di sebuah organisasi di mana ada harapan yang tidak jelas antara individu yang

adalah tangan kanan saya dan saya sendiri. Saya sama sekali tidak memiliki keberanian untuk menghadapi perbedaan kami mengenai peran dan harapan serta nilai-nilai tujuan, terutama dalam metode administrasi kami. Jadi saya bekerja selama beberapa bulan dalam mode kompromi untuk menghindari apa yang mungkin berubah menjadi konfrontasi yang buruk. Sementara itu, perasaan buruk berkembang di dalam diri kami berdua.

Setelah membaca bahwa lebih mulia untuk memberikan diri Anda sepenuhnya kepada *satu individu* daripada bekerja dengan rajin untuk keselamatan massa, saya sangat terpengaruh oleh gagasan untuk membangun kembali hubungan itu.

Saya harus menguatkan diri untuk apa yang ada di depan, karena saya tahu akan sulit untuk benar-benar menyelesaikan masalah dan mencapai pemahaman dan komitmen yang mendalam dan bersama. Saya ingat benar-benar gemetar untuk mengantisipasi kunjungan itu. Dia tampak seperti orang yang keras, begitu tegas dengan caranya sendiri dan begitu benar di matanya sendiri; namun saya membutuhkan kekuatan dan kemampuannya. Saya takut konfrontasi dapat membahayakan hubungan dan mengakibatkan saya kehilangan kekuatan itu.

Saya menjalani latihan mental dari kunjungan yang diantisipasi, dan akhirnya saya menjadi mantap dalam diri saya di sekitar prinsip-prinsip daripada praktik dari apa yang akan saya lakukan dan katakan. Akhirnya saya merasakan ketenangan pikiran dan keberanian untuk berkomunikasi.

Ketika kami bertemu bersama, saya sangat terkejut, saya menemukan bahwa pria ini telah melalui proses yang sama dan telah merindukan percakapan seperti itu. Dia sama sekali tidak keras dan defensif.

Namun demikian, gaya administrasi kami sangat berbeda, dan seluruh organisasi menanggapi perbedaan ini. Kami berdua mengakui masalah yang telah diciptakan oleh perpecahan kami. Selama beberapa kunjungan, kami mampu menghadapi masalah yang lebih dalam, menyelesaikan semuanya, dan menyelesaikannya, satu per satu, dengan semangat saling menghormati yang tinggi. Kami mampu mengembangkan tim pelengkap yang kuat dan tindakan pribadi yang mendalam yang sangat menambah kemampuan kami untuk bekerja sama secara efektif.

Menciptakan kesatuan yang diperlukan untuk menjalankan bisnis yang efektif atau keluarga atau pernikahan membutuhkan kekuatan dan keberanian pribadi yang besar. Tidak ada keterampilan administratif teknis dalam bekerja untuk massa yang dapat menggantikan kurangnya kaum bangsawan

karakter pribadi dalam mengembangkan hubungan. Pada tingkat yang sangat penting, satu-satu bahwa kita menjalankan hukum-hukum utama cinta dan kehidupan.

MASALAH P ADALAH PELUANG PC

Pengalaman ini juga mengajari saya paradigma saling ketergantungan yang kuat. Ini berkaitan dengan cara kita melihat masalah. Saya telah hidup selama berbulan-bulan mencoba untuk menghindari masalah, melihatnya sebagai sumber iritasi, batu sandungan, dan berharap itu akan hilang. Namun, ternyata, masalah tersebut menciptakan peluang untuk membangun hubungan mendalam yang memberdayakan kami untuk bekerja sama sebagai tim yang kuat dan saling melengkapi.

Saya menyarankan bahwa dalam situasi yang saling bergantung, *setiap masalah P adalah peluang PC*— kesempatan untuk membangun Rekening Bank Emosional yang secara signifikan memengaruhi produksi yang saling bergantung.

Ketika orang tua melihat masalah anak-anak mereka sebagai peluang untuk membangun hubungan, bukan sebagai hal negatif yang membebani, hal itu benar-benar mengubah sifat interaksi orang tua-anak. Orang tua menjadi lebih bersedia, bahkan bersemangat, untuk memahami dan membantu anak-anak mereka secara mendalam. Ketika seorang anak datang kepada mereka dengan masalah, alih-alih berpikir, “Oh, tidak! Bukan masalah lain!” paradigma mereka adalah, "Ini adalah kesempatan besar bagi saya untuk benar-benar membantu anak saya dan berinvestasi dalam hubungan kami." Banyak interaksi berubah dari transaksional menjadi transformasional, dan ikatan cinta dan kepercayaan yang kuat tercipta saat anak-anak merasakan nilai yang diberikan orang tua terhadap masalah mereka dan kepada mereka sebagai individu.

Paradigma ini juga kuat dalam bisnis. Salah satu rantai department store yang beroperasi dari paradigma ini telah menciptakan loyalitas yang besar di antara para pelanggannya. Setiap kali pelanggan datang ke toko dengan masalah, sekecil apa pun, para pegawai segera melihatnya sebagai peluang untuk membangun hubungan dengan pelanggan. Mereka menanggapi dengan ceria, keinginan positif untuk memecahkan masalah dengan cara yang akan membuat pelanggan senang. Mereka memperlakukan pelanggan dengan anggun dan hormat, memberikan layanan jarak jauh, sehingga banyak pelanggan bahkan tidak berpikir untuk pergi ke tempat lain.

Dengan menyadari bahwa Keseimbangan P/PC diperlukan untuk efektivitas dalam realitas yang saling bergantung, kita dapat menilai masalah kita sebagai peluang untuk meningkat

komputer.

KEBIASAAN INTERDEPENDENSI _

Dengan mempertimbangkan paradigma Rekening Bank Emosional, kami siap untuk beralih ke kebiasaan Kemenangan Publik, kesuksesan dalam bekerja dengan orang lain.

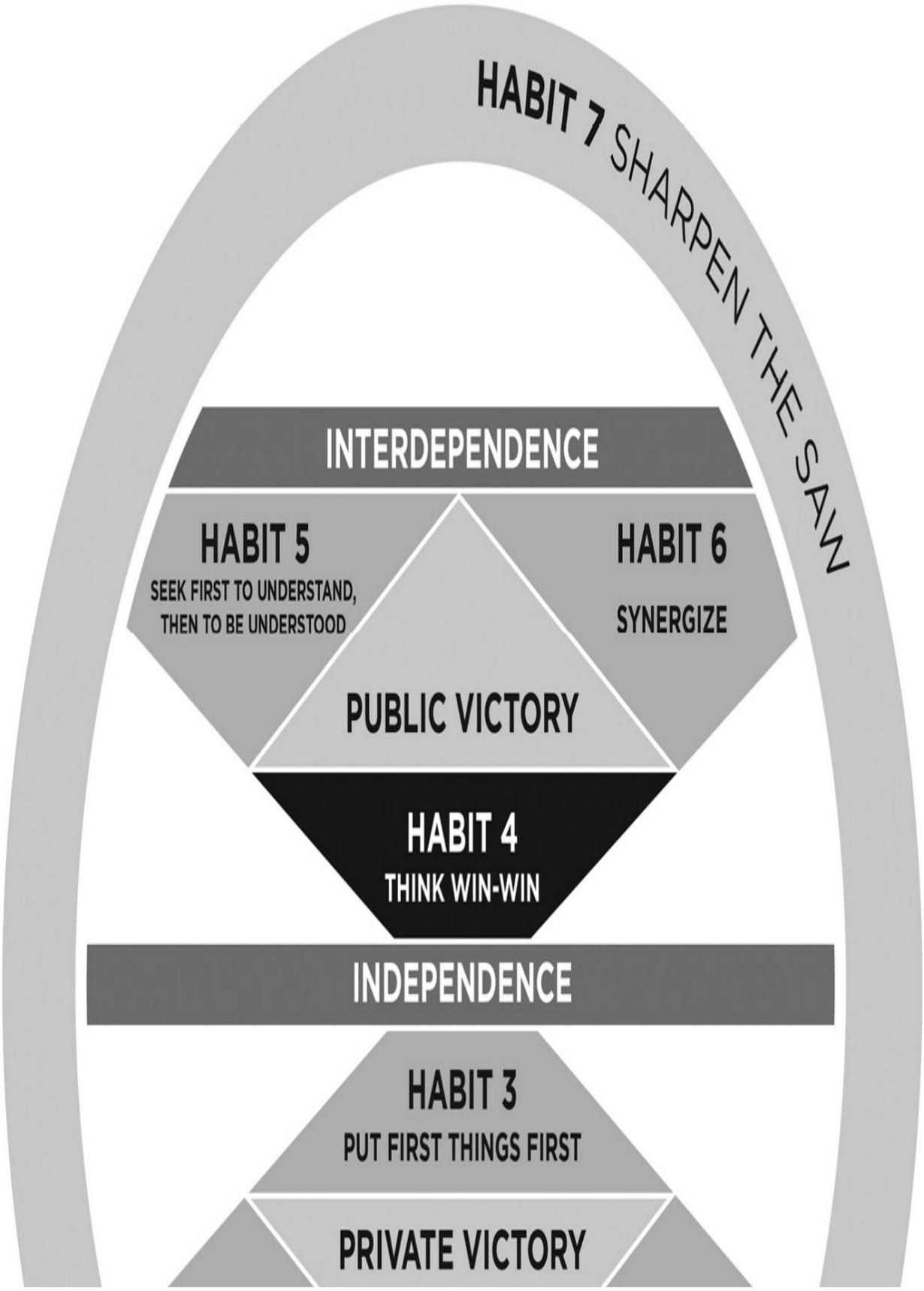
Ketika kita melakukannya, kita dapat melihat bagaimana kebiasaan-kebiasaan ini bekerja sama untuk menciptakan saling ketergantungan yang efektif. Kita juga dapat melihat betapa kuatnya kita dalam pola pikir dan perilaku lain.

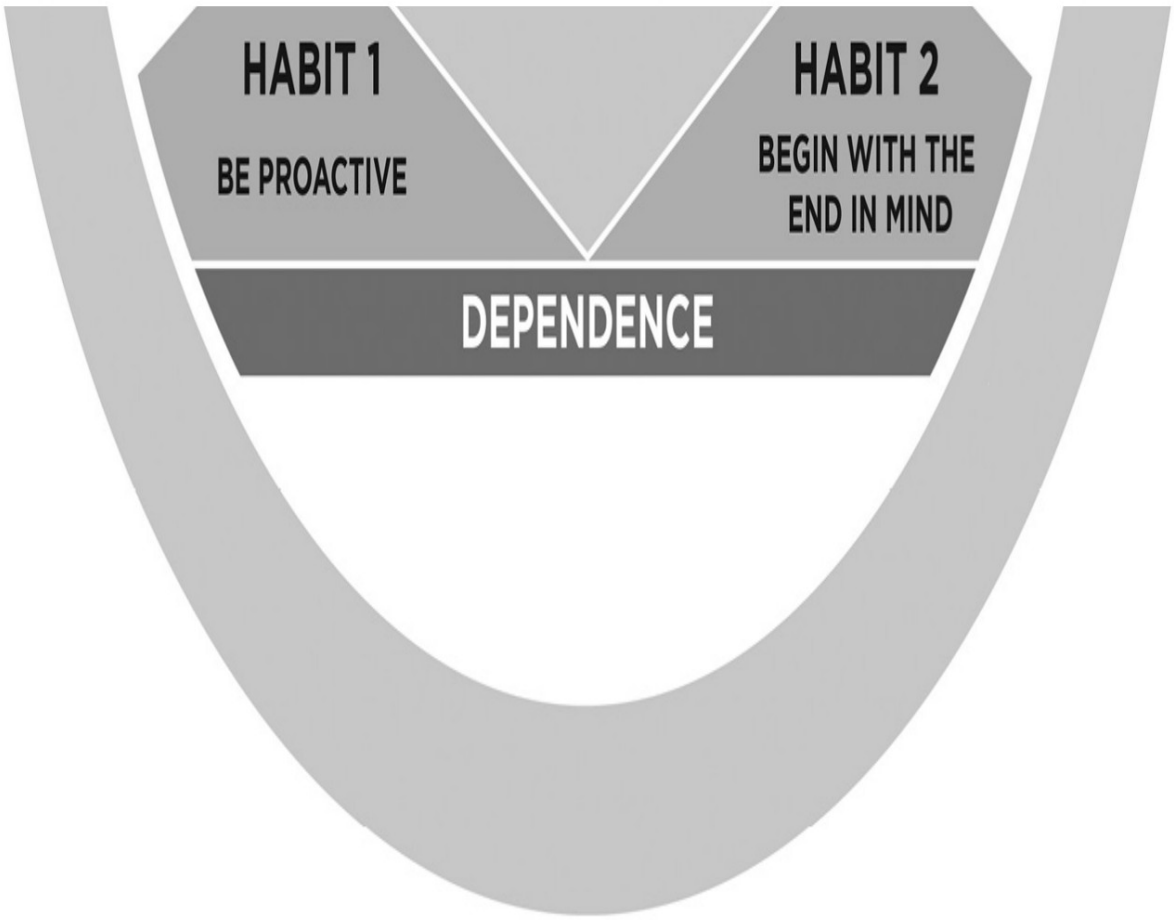
Selain itu, kita dapat melihat pada tingkat yang lebih dalam lagi bahwa saling ketergantungan yang efektif hanya dapat dicapai oleh orang-orang yang benar-benar mandiri. Mustahil untuk mencapai Kemenangan Publik dengan teknik populer "Negosiasi Menang/Menang" atau teknik "mendengarkan secara reflektif" atau teknik "pemecahan masalah secara kreatif" yang berfokus pada kepribadian dan memotong basis karakter vital.

Sekarang mari kita fokus pada masing-masing kebiasaan Kemenangan Publik secara mendalam.

I Beberapa detail dari cerita ini telah diubah untuk melindungi privasi mereka yang terlibat.

KEBIASAAN 4: BERPIKIR MENANG/MENANG


HABIT 7 SHARPEN THE SAW
INTERDEPENDENCE
HABIT 5
SEEK FIRST TO UNDERSTAND, THEN TO BE UNDERSTOOD
HABIT 6
SYNERGIZE
PUBLIC VICTORY
HABIT 4
THINK WIN-WIN
INDEPENDENCE
HABIT 3
PUT FIRST THINGS FIRST
PRIVATE VICTORY


HABIT 1
BE PROACTIVE
HABIT 2
BEGIN WITH THE END IN MIND
DEPENDENCE

PRINSIP INTERPERSONAL

KEPEMIMPINAN

Kami telah berkomitmen pada Aturan Emas untuk diingat; mari kita sekarang berkomitmen untuk hidup.

EDWIN MARKHAM

SATU KALI SAYA DIMINTA BEKERJA DENGAN PERUSAHAAN yang presidennya sangat prihatin tentang kurangnya kerja sama di antara orang-orangnya.

"Masalah dasar kami, Stephen, adalah mereka egois," katanya. “Mereka tidak mau bekerja sama. Saya tahu jika mereka mau bekerja sama, kita bisa menghasilkan lebih banyak lagi. Bisakah Anda membantu kami mengembangkan program hubungan manusia yang akan menyelesaikan masalah ini?”

"Apakah masalah Anda orang atau paradigma?" Saya bertanya.

"Cari sendiri," jawabnya.

Jadi saya lakukan. Dan saya menemukan bahwa ada keegoisan yang nyata, keengganan untuk bekerja sama, penolakan terhadap otoritas, komunikasi defensif. Saya dapat melihat bahwa Rekening Bank Emosional yang ditarik berlebihan telah menciptakan budaya kepercayaan yang rendah. Tapi aku menekan pertanyaan itu.

“Mari kita lihat lebih dalam,” usulku. “Mengapa orang-orangmu tidak mau bekerja sama? Apa imbalannya karena tidak bekerja sama?”

"Tidak ada imbalan untuk tidak bekerja sama," dia meyakinkan saya. “Hadiahnya adalah jauh lebih besar jika mereka bekerja sama.”

"Apakah mereka?" Saya bertanya. Di balik tirai di salah satu dinding oce pria ini ada bagan. Di peta itu ada sejumlah kuda pacu yang semuanya berbaris di trek.

Dilapiskan pada wajah setiap kuda adalah wajah salah satu manajernya. Di ujung trek ada poster perjalanan indah Bermuda, gambar indah langit biru dan awan mendung, dan pasangan romantis berjalan bergandengan tangan di pantai berpasir putih.

Sekali seminggu, pria ini akan membawa semua orangnya ke laut ini dan membicarakan kerja sama. "Mari kita semua bekerja sama. Kita semua akan menghasilkan lebih banyak uang jika kita melakukannya." Kemudian dia akan menarik tirai dan menunjukkan grafiknya kepada mereka. "Sekarang siapa di antara kalian yang akan memenangkan perjalanan ke Bermuda?"

Itu seperti memberi tahu satu bunga untuk tumbuh dan menyirami yang lain, seperti mengatakan "cincin akan berlanjut sampai moral meningkat." Dia menginginkan kerjasama. Dia ingin orang-orangnya bekerja sama, berbagi ide, untuk semua manfaat dari usaha. Tapi dia membuat mereka bersaing satu sama lain. Keberhasilan seorang manajer berarti kegagalan bagi manajer lainnya.

Seperti banyak, banyak masalah antara orang-orang dalam bisnis, keluarga, dan hubungan lainnya, masalah di perusahaan ini adalah hasil dari paradigma yang terpesona. Presiden berusaha mendapatkan buah kerjasama dari paradigma kompetisi. Dan ketika itu tidak berhasil, dia menginginkan teknik, program, penawar cepat untuk membuat orang-orangnya bekerja sama.

Tetapi Anda tidak dapat mengubah buah tanpa mengubah akarnya. Bekerja pada sikap dan perilaku akan meretas daun. Jadi, kami berfokus pada menghasilkan keunggulan pribadi dan organisasi dengan cara yang sama sekali berbeda dengan mengembangkan sistem informasi dan penghargaan yang memperkuat nilai kerja sama.

Apakah Anda adalah presiden perusahaan atau petugas kebersihan, saat Anda melangkah dari kemandirian ke saling ketergantungan dalam kapasitas apa pun, Anda melangkah ke peran kepemimpinan. Anda berada dalam posisi mempengaruhi orang lain. Dan kebiasaan kepemimpinan interpersonal yang efektif adalah Think Win/Win.

ENAM PARADIGMA INTERAKSI MANUSIA

Menang/Menang bukanlah teknik; itu adalah filosofi total interaksi manusia. Bahkan, itu adalah salah satu dari enam paradigma interaksi. Paradigma alternatifnya adalah Menang/ Kalah, Kalah/Menang, Kalah/Kalah, Menang, dan Menang/Menang atau Tanpa Kesepakatan.

- **Menang/Menang**
- **Menang kalah**
- **Kalah/Menang**
- **Kalah/Kalah**
- **Menang**
- **Menang/Menang atau Tanpa Kesepakatan**

Menang/Menang

Menang/Menang adalah kerangka pikiran dan hati yang senantiasa mencari keuntungan bersama dalam semua interaksi manusia. Menang/Menang berarti kesepakatan atau solusi yang saling menguntungkan, saling memuaskan. Dengan solusi Menang/Menang, semua pihak merasa senang dengan keputusan tersebut dan merasa berkomitmen pada rencana tindakan. Menang/Menang melihat kehidupan sebagai suatu kerja sama, bukan arena persaingan. Kebanyakan orang cenderung berpikir dalam istilah dikotomi: kuat atau lemah, hardball atau softball, menang atau kalah. Tetapi pemikiran seperti itu pada dasarnya terpesona. Ini didasarkan pada kekuasaan dan posisi daripada prinsip. Menang/Menang didasarkan pada paradigma bahwa ada banyak hal untuk semua orang, bahwa kesuksesan satu orang tidak dicapai dengan mengorbankan atau mengesampingkan kesuksesan orang lain.

Menang/Menang adalah keyakinan pada alternatif ketiga. Ini bukan cara Anda atau cara saya; itu cara yang *lebih baik ,* cara yang lebih tinggi.

Menang kalah

Salah satu alternatif Menang/Menang adalah Menang/Kalah, paradigma perlombaan untuk Bermuda. Dikatakan "Jika saya menang, Anda kalah."

Dalam gaya kepemimpinan, Menang/Kalah adalah pendekatan otoriter: “Saya mendapatkan apa yang saya inginkan; kamu tidak mendapatkan milikmu.” Orang yang menang/kalah cenderung menggunakan posisi, kekuasaan, kepercayaan, kepemilikan, atau kepribadian untuk mendapatkan apa yang diinginkannya.

Kebanyakan orang telah tertanam dalam mentalitas Menang/Kalah sejak lahir. Kekuatan pertama dan terpenting di tempat kerja adalah keluarga. Ketika seorang anak dibandingkan dengan yang lain—ketika kesabaran, pengertian, atau cinta diberikan atau ditarik berdasarkan perbandingan semacam itu—orang-orang menjadi berpikir Menang/Kalah. Kapanpun cinta diberikan secara bersyarat, ketika seseorang harus mendapatkan cinta, apa yang dikomunikasikan kepada mereka adalah bahwa mereka tidak secara intrinsik

berharga atau menyenangkan. Nilai tidak terletak di dalam mereka, itu terletak di luar. Ini dibandingkan dengan orang lain atau terhadap beberapa harapan.

Dan apa yang terjadi pada pikiran dan hati yang muda, sangat rentan, sangat bergantung pada dukungan dan persenjataan emosional orang tua, dalam menghadapi cinta bersyarat? Anak itu dibentuk, dibentuk, dan diprogram dalam mentalitas Menang/Kalah.

“Jika saya lebih baik dari saudara laki-laki saya, orang tua saya akan lebih mencintai saya.”

“Orang tua saya tidak mencintai saya sebanyak mereka mencintai saudara perempuan saya. Saya tidak harus sama berharganya. ”

Agen scripting kuat lainnya adalah peer group. Seorang anak pertama-tama menginginkan penerimaan dari orang tuanya dan kemudian dari teman-temannya, apakah mereka saudara kandung atau teman. Dan kita semua tahu betapa kejamnya teman sebaya terkadang. Mereka sering menerima atau menolak sepenuhnya atas dasar kesesuaian dengan harapan dan norma mereka, memberikan skrip tambahan untuk Menang/Kalah.

Dunia akademik memperkuat penulisan Win/Lose. "Kurva distribusi normal" pada dasarnya mengatakan bahwa Anda mendapat "A" karena orang lain mendapat "C." Ini menafsirkan nilai individu dengan membandingkan dia dengan orang lain. Tidak ada pengakuan yang diberikan pada nilai intrinsik; setiap orang dibatasi secara ekstrinsik.

“Oh, senang bertemu denganmu di sini di pertemuan PTA kami. Anda seharusnya benar-benar bangga dengan putri Anda, Caroline. Dia berada di sepuluh persen teratas. ”

“Itu membuatku merasa baik.”

“Tapi putramu, Johnny, dalam masalah. Dia berada di kuartil bawah.”

"Betulkah? Oh, itu mengerikan! Apa boleh buat?"

Apa jenis informasi komparatif tidak memberitahu Anda adalah bahwa mungkin Johnny akan semua delapan silinder sementara Caroline meluncur di empat dari delapan nya. Tetapi orang tidak dinilai berdasarkan potensi mereka atau terhadap penggunaan penuh kapasitas mereka saat ini. Mereka dinilai dalam hubungannya dengan orang lain. Dan nilai adalah pembawa nilai sosial; mereka membuka pintu kesempatan atau mereka menutupnya.

Persaingan, bukan kerja sama, terletak pada inti proses pendidikan.

Kerja sama, pada kenyataannya, biasanya dikaitkan dengan kecurangan.

Agen pemrograman lain yang kuat adalah atletik, terutama untuk pria muda di sekolah menengah atau tahun kuliah mereka. Seringkali mereka mengembangkan paradigma dasar bahwa

hidup adalah permainan besar, permainan zero-sum di mana beberapa menang dan beberapa kalah. "Menang" adalah "mengalahkan" di arena atletik.

Agen lainnya adalah hukum. Kita hidup dalam masyarakat yang sadar hukum. Hal pertama yang dipikirkan banyak orang ketika mereka mendapat masalah adalah menggugat seseorang, membawa mereka ke pengadilan, “menang” dengan mengorbankan orang lain. Tapi pikiran defensif tidak kreatif atau kooperatif.

Tentu saja kita membutuhkan hukum atau masyarakat akan memburuk. Ini memberikan kelangsungan hidup, tetapi tidak menciptakan sinergi. Paling-paling itu menghasilkan kompromi. Hukum didasarkan pada konsep permusuhan. Kecenderungan baru-baru ini untuk mendorong pengacara dan sekolah hukum untuk fokus pada negosiasi damai, teknik Menang/Menang, dan penggunaan pengadilan swasta, mungkin tidak memberikan solusi akhir, tetapi hal itu mencerminkan kesadaran yang berkembang akan masalah tersebut.

Tentu saja ada tempat untuk berpikir Menang/Kalah dalam situasi yang benar-benar kompetitif dan kepercayaan rendah. Tetapi sebagian besar hidup bukanlah kompetisi. Kita tidak harus hidup setiap hari bersaing dengan pasangan kita, anak-anak kita, rekan kerja kita, tetangga kita, dan teman-teman kita. "Siapa yang menang dalam pernikahanmu?" adalah pertanyaan konyol. Jika kedua orang tidak menang, keduanya kalah.

Sebagian besar kehidupan adalah realitas yang saling bergantung, bukan independen. Sebagian besar hasil yang Anda inginkan bergantung pada kerja sama antara Anda dan orang lain. Dan mentalitas Menang/Kalah tidak berfungsi dalam kerja sama itu.

Kalah/Menang

Beberapa orang diprogram dengan cara lain—Kalah/Menang.

"Aku kalah, kamu menang."

"Lanjutkan. Jalani jalanmu denganku.”

“Injak aku lagi. Semua orang melakukannya.”

“Saya pecundang. Aku selalu menjadi pecundang.”

“Saya seorang pembawa damai. Saya akan melakukan apa saja untuk menjaga perdamaian.”

Kalah/Menang lebih buruk daripada Menang/Kalah karena tidak memiliki standar—tidak ada tuntutan, tidak ada harapan, tidak ada visi. Orang yang berpikir Kalah/Menang biasanya cepat untuk menyenangkan atau menenangkan. Mereka mencari kekuatan dari popularitas atau penerimaan. Mereka memiliki sedikit keberanian untuk mengungkapkan perasaan dan keyakinan mereka sendiri dan mudah terintimidasi oleh kekuatan ego orang lain.

Dalam negosiasi, Kalah/Menang dipandang sebagai kapitulasi—menyerah atau menyerah. Dalam gaya kepemimpinan, itu permisif atau pemanjaan. Kalah/Menang berarti menjadi pria yang baik, bahkan jika "orang baik berakhir di akhir".

Orang Menang/Kalah menyukai orang Kalah/Menang karena mereka dapat memakannya. Mereka menyukai kelemahan mereka—mereka memanfaatkannya. Kelemahan seperti itu melengkapi kekuatan mereka.

Tapi masalahnya adalah orang Kalah/Menang mengubur banyak perasaan. Dan perasaan yang tidak diungkapkan tidak pernah mati: mereka dikubur hidup-hidup dan muncul kemudian dengan cara yang lebih buruk. Penyakit psikosomatis, terutama pada sistem pernapasan, saraf, dan peredaran darah, sering kali merupakan reinkarnasi dari kebencian kumulatif, kekecewaan yang mendalam, dan kekecewaan yang ditekan oleh mentalitas Kalah/Menang. Kemarahan atau kemarahan yang tidak proporsional, reaksi berlebihan terhadap provokasi kecil, dan sinisme adalah perwujudan lain dari emosi yang ditekan.

Orang-orang yang terus-menerus menekan, tidak melampaui perasaan menuju makna yang lebih tinggi, dan itu mempengaruhi kualitas harga diri mereka dan akhirnya kualitas hubungan mereka dengan orang lain.

Baik Menang/Kalah dan Kalah/Menang adalah posisi yang lemah, berdasarkan ketidakamanan pribadi. Dalam jangka pendek, Menang/Kalah akan menghasilkan lebih banyak hasil karena sering kali mengacu pada kekuatan dan bakat yang cukup besar dari orang-orang di puncak.

Kalah/Menang lemah dan kacau dari awal.

Banyak eksekutif, manajer, dan orang tua berayun bolak-balik, seolah-olah pada pendulum, dari ketidakpedulian Menang/Kalah menjadi kesenangan Kalah/Menang. Ketika mereka tidak tahan lagi dengan kebingungan dan kurangnya struktur, arah, harapan, dan disiplin, mereka kembali ke Menang/Kalah—sampai rasa bersalah menggerogoti tekad mereka dan mendorong mereka kembali ke Kalah/Menang—sampai kemarahan dan frustrasi mendorong mereka kembali. untuk Menang/Kalah lagi.

Kalah/Kalah

Ketika dua orang Menang/Kalah berkumpul—yaitu, ketika dua individu yang gigih, keras kepala, dan mementingkan ego berinteraksi—hasilnya adalah Kalah/Kalah. Keduanya akan kalah. Keduanya akan menjadi pendendam dan ingin "kembali" atau "membalas," buta terhadap fakta bahwa pembunuhan adalah bunuh diri, bahwa balas dendam adalah pedang bermata dua.

Saya tahu tentang perceraian di mana suami diperintahkan oleh hakim untuk menjual aset dan menyerahkan setengahnya kepada mantan istrinya. Sesuai, dia menjual mobil senilai lebih dari $10.000 seharga $50 dan memberikan $25 kepada istrinya. Ketika sang istri memprotes, panitera memeriksa situasi dan menemukan bahwa sang suami memproses dengan cara yang sama secara sistematis melalui semua aset.

Beberapa orang menjadi begitu terpusat pada musuh, begitu terobsesi dengan perilaku orang lain sehingga mereka menjadi buta terhadap segala sesuatu kecuali keinginan mereka untuk kehilangan orang itu, bahkan jika itu berarti kehilangan diri mereka sendiri. Kalah/Kalah adalah filosofi konflik permusuhan, filosofi perang.

Kalah/Kalah juga merupakan filosofi dari orang yang sangat bergantung tanpa arah batin yang sengsara dan berpikir bahwa orang lain juga harus demikian. "Jika tidak ada yang pernah menang, mungkin menjadi pecundang tidak terlalu buruk."

Menang

Alternatif umum lainnya adalah dengan berpikir Menang. Orang dengan mentalitas Menang belum tentu ingin orang lain kalah. Itu tidak relevan. Yang penting mereka mendapatkan apa yang mereka inginkan.

Ketika tidak ada rasa kontes atau kompetisi, Menang mungkin merupakan pendekatan yang paling umum dalam negosiasi sehari-hari. Seseorang dengan mentalitas Menang berpikir dalam kerangka mengamankan tujuannya sendiri—dan menyerahkannya kepada orang lain untuk mengamankan tujuan mereka.

Opsi Mana yang Terbaik?

Dari kelima filosofi yang dibahas sejauh ini—Menang/Menang, Menang/Kalah, Kalah/Menang, Kalah/Kalah, dan Menang—mana yang paling efektif? Jawabannya adalah, tergantung." Jika Anda memenangkan pertandingan sepak bola, itu berarti tim lain kalah. Jika Anda bekerja di perusahaan regional yang bermil-mil jauhnya dari perusahaan regional lain, dan Anda tidak memiliki hubungan fungsional apa pun di antara negara-negara tersebut, Anda mungkin ingin bersaing dalam situasi Menang/Kalah untuk merangsang bisnis. Namun, Anda tidak ingin membuat situasi Menang/Kalah seperti kontes "Berlomba ke Bermuda" dalam sebuah perusahaan atau dalam situasi di mana Anda membutuhkan kerja sama di antara orang-orang atau sekelompok orang untuk mencapai kesuksesan yang maksimal.

Jika Anda menghargai suatu hubungan dan masalahnya tidak terlalu penting, Anda mungkin ingin memilih Kalah/Menang dalam beberapa keadaan untuk benar-benar mempersenjatai yang lain.

orang. “Apa yang saya inginkan tidak sepenting hubungan saya dengan Anda. Ayo lakukan dengan caramu kali ini.” Anda mungkin juga memilih Kalah/Menang jika Anda merasa pengorbanan waktu dan upaya untuk mencapai kemenangan dalam bentuk apa pun akan melanggar nilai-nilai lain yang lebih tinggi. Mungkin itu tidak layak.

Ada keadaan di mana Anda ingin Menang, dan Anda tidak akan terlalu peduli dengan hubungan kemenangan itu dengan orang lain. Jika kehidupan anak Anda dalam bahaya, misalnya, Anda mungkin sedikit khawatir tentang orang lain dan keadaan. Tetapi menyelamatkan nyawa itu akan sangat penting.

Pilihan terbaik, kemudian, tergantung pada kenyataan. Tantangannya adalah membaca kenyataan itu akurat dan tidak menerjemahkan Menang/Kalah atau skrip lainnya ke dalam setiap situasi.

Kebanyakan situasi, pada kenyataannya, adalah bagian dari realitas yang saling bergantung, dan kemudian Menang/Menang benar-benar satu-satunya alternatif yang layak dari lima.

Menang/Kalah tidak layak karena, meskipun saya tampak menang dalam konfrontasi dengan Anda, perasaan Anda, sikap Anda terhadap saya, dan hubungan kita telah terpengaruh. Jika saya adalah pemasok untuk perusahaan Anda, misalnya, dan saya memenangkan persyaratan saya dalam negosiasi tertentu, saya mungkin mendapatkan apa yang saya inginkan sekarang. Tapi maukah kamu datang padaku lagi? Kemenangan jangka pendek saya benar-benar akan menjadi Kerugian jangka panjang jika saya tidak mendapatkan bisnis Anda yang berulang. Jadi Menang/Kalah yang saling bergantung sebenarnya Kalah/Kalah dalam jangka panjangLari.

Jika kami datang dengan Kalah/Menang, Anda mungkin tampak mendapatkan apa yang Anda inginkan untuk saat ini. Tapi bagaimana hal itu akan mempengaruhi sikap saya tentang bekerja dengan Anda, tentang memenuhi kontrak? Saya mungkin tidak merasa cemas untuk menyenangkan Anda. Saya dapat membawa bekas luka pertempuran dengan saya ke dalam negosiasi masa depan. Sikap saya tentang Anda dan perusahaan Anda mungkin tersebar saat saya bergaul dengan orang lain di industri ini. Jadi kita ke Kalah/Kalah lagi. Kalah/Kalah jelas tidak layak dalam konteks apa pun.

Dan jika saya fokus pada Kemenangan saya sendiri dan bahkan tidak mempertimbangkan sudut pandang Anda, tidak ada dasar untuk hubungan produktif apa pun.

Dalam jangka panjang, jika itu bukan kemenangan bagi kami berdua, kami berdua kalah. Itulah mengapa Menang/Menang adalah satu-satunya alternatif nyata dalam realitas yang saling bergantung.

Saya pernah bekerja dengan klien, presiden dari jaringan toko ritel besar, yang berkata, “Stephen, ide Menang/Menang ini terdengar bagus, tetapi sangat idealis. yang tangguh,

dunia bisnis yang realistis tidak seperti itu. Ada Menang/Kalah di mana-mana, dan jika Anda tidak bermain di sana, Anda tidak akan berhasil."

"Baiklah," kata saya, "cobalah untuk Menang/Kalah dengan pelanggan Anda. Apakah itu realistis?"

"Yah, tidak," jawabnya.

"Kenapa tidak?"

"Saya akan kehilangan pelanggan saya."

"Kalau begitu pilih Kalah/Menang—berikan tokonya. Apakah itu realistis?"

"Tidak. Tidak ada margin, tidak ada misi."

Saat kami mempertimbangkan berbagai alternatif, Menang/Menang tampaknya menjadi satu-satunya pendekatan yang benar-benar realistis.

"Saya kira itu benar dengan pelanggan," akunya, "tetapi tidak dengan pemasok."

"Anda adalah pelanggan pemasok," kata saya. "Mengapa prinsip yang sama tidak berlaku?"

"Nah, baru-baru ini kami menegosiasikan kembali perjanjian sewa kami dengan operator dan pemilik mal," katanya. "Kami masuk dengan sikap Menang/Menang. Kami terbuka, masuk akal, berdamai. Tapi mereka melihat posisi itu lembut dan lemah, dan mereka membawa kami ke petugas kebersihan."

"Yah, mengapa kamu memilih Kalah/Menang?" Saya bertanya.

"Kami tidak melakukannya. Kami memilih Menang/Menang."

"Kupikir kau bilang mereka membawamu ke pembersih."

"Mereka lakukan."

"Dengan kata lain, kamu kalah."

"Betul sekali."

"Dan mereka menang."

"Betul sekali."

"Jadi apa namanya?"

Ketika dia menyadari bahwa apa yang dia sebut Menang/Menang sebenarnya Kalah/Menang, dia terkejut. Dan saat kami memeriksa dampak jangka panjang dari Kalah/Menang itu, perasaan tertekan, nilai-nilai yang diinjak-injak, kebencian yang membara di bawah permukaan hubungan, kami sepakat bahwa itu benar-benar merupakan kerugian bagi kedua belah pihak pada akhirnya.

Jika pria ini benar-benar memiliki sikap Menang/Menang, dia akan bertahan lebih lama dalam proses komunikasi, lebih banyak mendengarkan pemilik mal, kemudian mengungkapkan sudut pandangnya dengan lebih berani. Dia akan melanjutkan dalam semangat Menang/Menang sampai solusi tercapai yang membuat mereka berdua merasa senang. Dan solusi itu, alternatif ketiga itu, akan sinergis—mungkin sesuatu yang tidak terpikirkan oleh mereka berdua.

Menang/Menang atau Tanpa Kesepakatan

Jika orang-orang ini tidak menemukan solusi yang sinergis—salah satu yang dapat diterima oleh keduanya—mereka bisa mendapatkan ekspresi Menang/Menang yang lebih tinggi—Menang/Menang atau Tanpa Kesepakatan.

No Deal **pada dasarnya berarti bahwa jika kita tidak dapat menemukan solusi yang akan menguntungkan kita berdua, kita setuju untuk tidak setuju—No Deal. Tidak ada harapan yang dibuat, tidak ada kontrak kinerja yang dibuat. Saya tidak mempekerjakan Anda atau kita tidak mengambil tugas tertentu bersama-sama karena jelas bahwa nilai-nilai atau tujuan kita berjalan berlawanan arah. Jauh lebih baik untuk mewujudkan ini di depan daripada di hilir, ketika harapan telah dibuat dan kedua belah pihak telah dikecewakan.**

Ketika Anda memiliki No Deal sebagai pilihan dalam pikiran Anda, Anda merasa dibebaskan karena Anda tidak perlu memanipulasi orang, untuk mendorong agenda Anda sendiri, untuk mendorong apa yang Anda inginkan. Anda bisa terbuka. Anda benar-benar dapat mencoba memahami masalah yang lebih dalam yang mendasari posisi tersebut.

Dengan No Deal sebagai opsi, Anda dapat dengan jujur mengatakan, "Saya hanya ingin memilih Menang/Menang. Saya ingin menang, dan saya ingin Anda menang. Saya tidak ingin mendapatkan apa yang saya inginkan dan Anda tidak merasa senang tentang hal itu, karena di hilir pada akhirnya akan muncul ke permukaan dan membuat penarikan. Di sisi lain, saya tidak berpikir Anda akan merasa baik jika Anda mendapatkan apa yang Anda inginkan dan saya menyerah. Jadi mari kita bekerja untuk Menang/Menang. Mari kita benar-benar palu itu. Dan jika kita tidak dapat menemukannya, maka mari kita sepakat bahwa kita tidak akan membuat kesepakatan sama sekali. Akan lebih baik untuk tidak berurusan daripada hidup dengan keputusan yang tidak tepat untuk kita berdua. Maka mungkin lain kali kita mungkin bisa berkumpul.

Beberapa waktu setelah mempelajari konsep Menang/Menang atau Tanpa Kesepakatan, presiden sebuah perusahaan perangkat lunak komputer kecil membagikan pengalaman berikut kepada saya.

“Kami telah mengembangkan perangkat lunak baru yang kami jual dengan kontrak lima tahun ke bank tertentu. Presiden bank sangat gembira tentang hal itu, tetapi orang-orangnya tidak benar-benar mendukung keputusan itu.

“Sekitar sebulan kemudian, bank itu berganti presiden. Presiden baru datang kepada saya dan berkata, 'Saya tidak nyaman dengan konversi perangkat lunak ini. Saya memiliki kekacauan di tangan saya. Orang-orang saya semua mengatakan bahwa mereka tidak dapat melalui ini dan saya benar-benar merasa saya tidak dapat mendorongnya pada saat ini.'

“Perusahaan saya sendiri mengalami masalah keuangan yang parah. Saya tahu saya memiliki hak hukum untuk menegakkan kontrak. Tetapi saya menjadi yakin akan nilai prinsip Menang/Menang.

“Jadi saya mengatakan kepadanya, 'Kami memiliki kontrak. Bank Anda telah mengamankan produk dan layanan kami untuk mengonversi Anda ke program ini. Tapi kami mengerti bahwa Anda tidak senang tentang itu. Jadi yang ingin kami lakukan adalah mengembalikan kontrak, mengembalikan deposit Anda, dan jika Anda pernah mencari solusi perangkat lunak di masa mendatang, kembalilah dan temui kami.' “Saya benar-benar meninggalkan kontrak $84.000. Itu dekat dengan bunuh diri finansial. Tetapi saya merasa bahwa, dalam jangka panjang, jika prinsipnya benar, itu akan kembali dan membayar dividen.

“Tiga bulan kemudian, presiden baru menelepon saya. 'Saya sekarang akan membuat perubahan dalam pemrosesan data saya,' katanya, 'dan saya ingin berbisnis dengan Anda.' Dia menandatangani kontrak senilai $240.000.”

Apa pun yang kurang dari Menang/Menang dalam realitas yang saling bergantung adalah yang terbaik kedua yang buruk yang akan berdampak dalam hubungan jangka panjang. Biaya dampak itu perlu dipertimbangkan dengan cermat. Jika Anda tidak dapat mencapai Menang/ Menang yang sebenarnya, Anda sering kali lebih baik memilih No Deal.

Menang/Menang atau Tanpa Kesepakatan memberikan kebebasan emosional yang luar biasa dalam hubungan keluarga. Jika anggota keluarga tidak dapat menyetujui video yang akan dinikmati semua orang, mereka dapat memutuskan untuk melakukan sesuatu yang lain—No Deal —daripada menikmati malam dengan mengorbankan orang lain.

* * *

Saya punya teman yang keluarganya telah terlibat dalam bernyanyi bersama selama beberapa tahun. Ketika mereka masih muda, dia mengatur musik, membuat kostum,

menemani mereka bermain piano, dan mengarahkan pertunjukan.

Seiring bertambahnya usia anak-anak, selera musik mereka mulai berubah dan mereka ingin lebih banyak bicara tentang apa yang mereka tampilkan dan apa yang mereka kenakan. Mereka menjadi kurang responsif terhadap arahan.

Karena dia memiliki pengalaman bertahun-tahun dalam menampilkan dirinya sendiri dan merasa lebih dekat dengan kebutuhan para lansia di rumah peristirahatan tempat mereka berencana untuk tampil, dia merasa bahwa banyak ide yang mereka sarankan tidak sesuai. Namun, pada saat yang sama, dia menyadari kebutuhan mereka untuk mengekspresikan diri dan menjadi bagian dari proses pengambilan keputusan.

Jadi dia mengatur Win/Win atau No Deal. Dia memberi tahu mereka bahwa dia ingin mencapai kesepakatan yang membuat semua orang merasa senang—atau mereka hanya akan mencari cara lain untuk menikmati bakat mereka. Akibatnya, setiap orang merasa bebas untuk mengekspresikan perasaan dan idenya saat mereka bekerja untuk membuat kesepakatan Menang/Menang, mengetahui bahwa apakah mereka bisa setuju atau tidak, tidak akan ada ikatan emosional.

Pendekatan Menang/Menang atau Tanpa Kesepakatan paling realistis pada *awal* hubungan bisnis atau perusahaan. Dalam hubungan bisnis yang berkelanjutan, No Deal mungkin bukan pilihan yang tepat, yang dapat menimbulkan masalah serius, terutama untuk bisnis keluarga atau bisnis yang dimulai pada awalnya atas dasar persahabatan.

Dalam upaya untuk mempertahankan hubungan, orang kadang-kadang selama bertahun-tahun membuat kompromi demi kompromi, berpikir Menang/Kalah atau Kalah/Menang bahkan saat berbicara Menang/Menang. Hal ini menimbulkan masalah serius bagi masyarakat dan bisnis, terutama jika persaingan beroperasi pada Win/Win dan sinergi.

Tanpa No Deal, banyak bisnis seperti itu memburuk dan gagal atau harus diserahkan kepada manajer profesional. Pengalaman menunjukkan bahwa seringkali lebih baik dalam mendirikan bisnis keluarga atau bisnis di antara teman-teman untuk mengakui kemungkinan No Deal hilir dan membuat semacam perjanjian jual/beli sehingga bisnis dapat berkembang tanpa merusak hubungan secara permanen.

Tentu saja ada beberapa hubungan di mana No Deal tidak layak. Saya tidak akan meninggalkan anak saya atau pasangan saya dan memilih No Deal (akan lebih baik, jika perlu, berkompromi—bentuk Win/Win yang rendah). Tetapi dalam banyak kasus, itu

dimungkinkan untuk bernegosiasi dengan sikap Menang/Menang atau Tanpa Kesepakatan penuh. Dan kebebasan dalam sikap itu luar biasa.

LIMA DIMENSI MENANG/MENANG

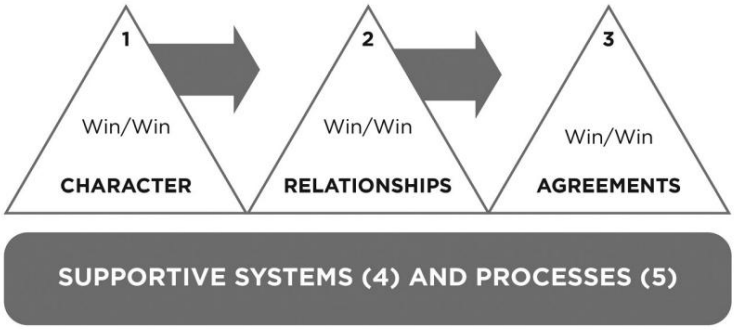
Berpikir Menang/Menang adalah kebiasaan kepemimpinan antarpribadi. Ini melibatkan pelaksanaan setiap anugerah manusia yang unik—kesadaran diri, imajinasi, hati nurani, dan kehendak bebas—dalam hubungan kita dengan orang lain. Ini melibatkan saling belajar, saling pengaruh, saling menguntungkan.

Dibutuhkan keberanian dan pertimbangan yang besar untuk menciptakan keuntungan timbal balik ini, terutama jika kita berinteraksi dengan orang lain yang ditulis dalam Win/Lose.

Itulah sebabnya kebiasaan ini melibatkan prinsip-prinsip kepemimpinan interpersonal. Kepemimpinan interpersonal yang efektif membutuhkan visi, inisiatif proaktif, dan keamanan, bimbingan, kebijaksanaan, dan kekuatan yang berasal dari kepemimpinan pribadi yang berpusat pada prinsip.

Prinsip Menang/Menang merupakan dasar keberhasilan dalam semua interaksi kita, dan prinsip itu mencakup lima dimensi kehidupan yang saling bergantung. Ini dimulai dengan *karakter* dan bergerak menuju *hubungan,* yang darinya mengalir *kesepakatan.* Itu dipelihara dalam lingkungan di mana *struktur dan sistem* didasarkan pada Menang/ Menang. Dan itu melibatkan *proses;* kita tidak dapat mencapai Menang/Menang berakhir dengan Menang cara.

Diagram berikut menunjukkan bagaimana kelima dimensi ini berhubungan satu sama lain.



Sekarang mari kita pertimbangkan masing-masing dari lima dimensi secara bergantian.

Karakter

Karakter adalah dasar dari Menang/Menang, dan yang lainnya dibangun di atas itu dasar. Ada tiga ciri karakter yang esensial bagi paradigma Menang/Menang.

INTEGRITAS. Kami telah mendefinisikan integritas sebagai nilai yang kami tempatkan pada diri kami sendiri. Kebiasaan 1, 2, dan 3 membantu kita mengembangkan dan memelihara integritas. Saat kita secara jelas mengidentifikasi nilai-nilai kita dan secara proaktif mengatur dan melaksanakan nilai-nilai itu setiap hari, kita mengembangkan kesadaran diri dan kemauan mandiri dengan membuat dan menepati janji dan komitmen yang berarti.

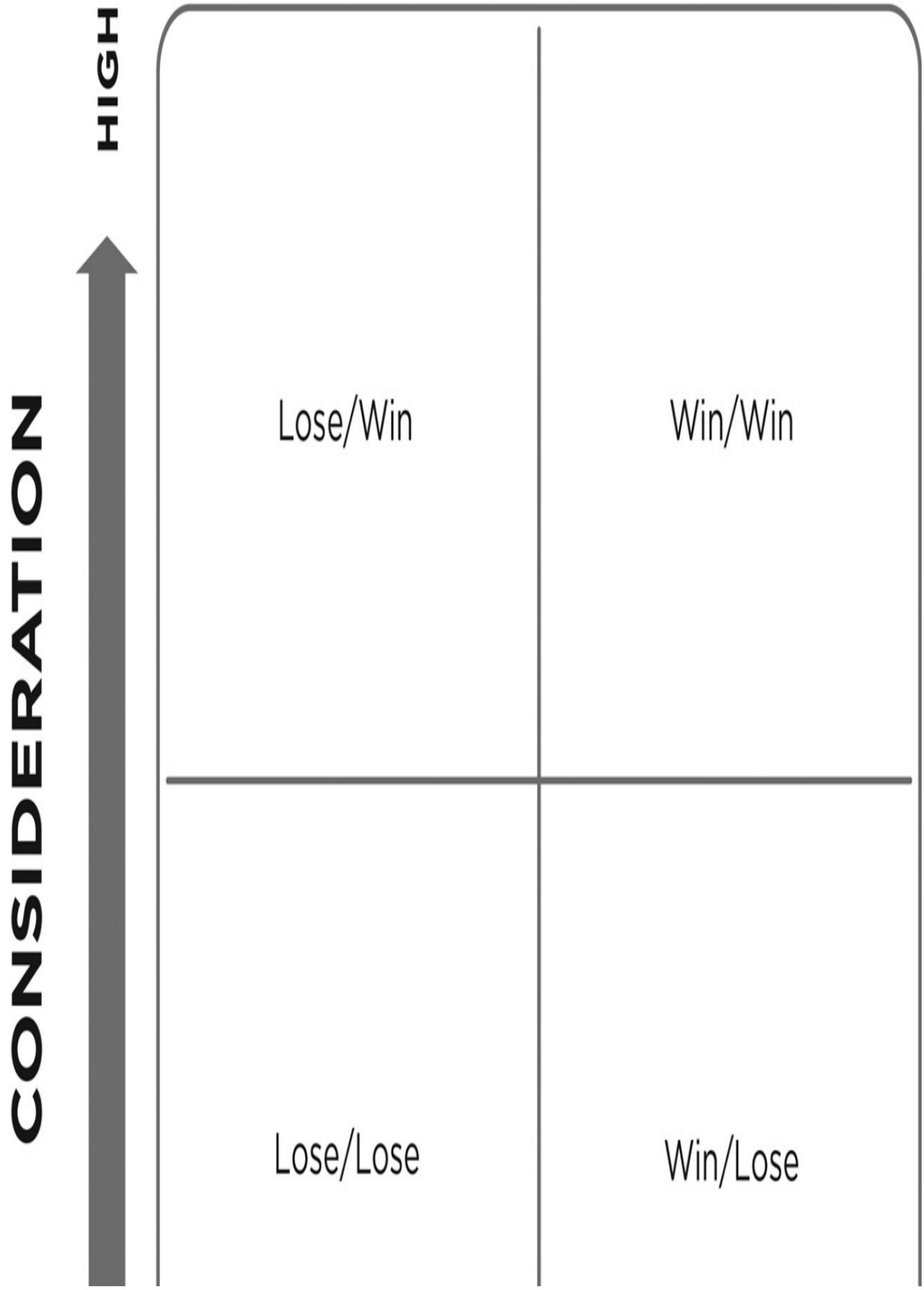
Tidak ada cara untuk meraih Kemenangan dalam hidup kita sendiri jika kita bahkan tidak tahu, secara mendalam, apa yang dimaksud dengan Kemenangan—apa yang sebenarnya selaras dengan nilai-nilai terdalam kita. Dan jika kita tidak dapat membuat dan menjaga komitmen terhadap diri kita sendiri maupun orang lain, komitmen kita menjadi tidak berarti. Kami tahu itu; orang lain mengetahuinya. Mereka merasakan duplikasi dan menjadi dijaga. Tidak ada dasar kepercayaan dan Menang/Menang menjadi teknik supersial yang tidak efektif. Integritas adalah landasan dalam fondasi.

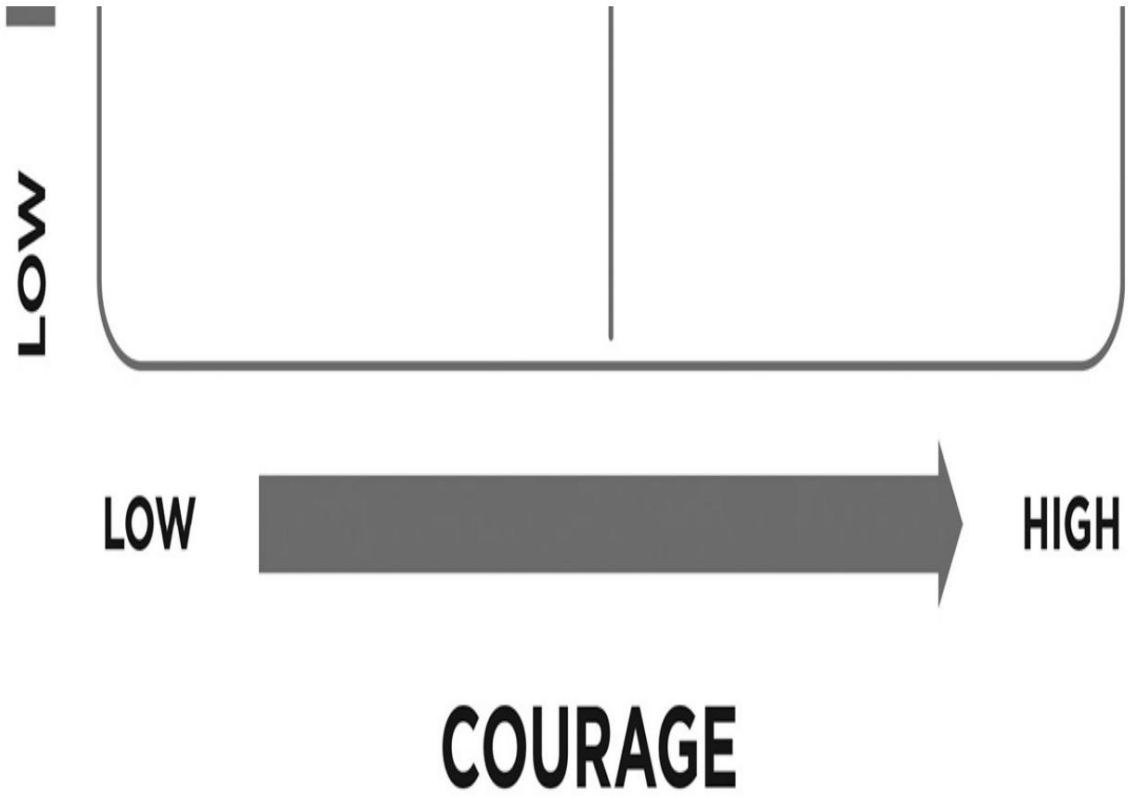
KEMATANGAN. Kedewasaan adalah *keseimbangan antara keberanian dan pertimbangan.* Saya pertama kali mempelajari definisi kedewasaan ini pada musim gugur 1955 dari seorang profesor yang luar biasa, Hrand Saxenian, yang mengajar kelas Kontrol saya di Harvard Business School. Dia mengajarkan definisi kedewasaan emosional yang paling sederhana, paling praktis, namun mendalam yang pernah saya temui—"kemampuan untuk mengekspresikan perasaan dan keyakinan sendiri yang seimbang dengan pertimbangan atas pikiran dan perasaan orang lain." Sebagai bagian dari penelitian doktoralnya, Saxenian telah mengembangkan kriteria ini selama bertahun-tahun melalui penelitian lapangan langsung dan historis. Dia kemudian menulis format penelitian aslinya dalam kelengkapannya dengan alasan yang mendukung dan saran aplikasi dalam artikel ***Harvard Business Review*** **(Januari–Februari 1958). Meskipun bersifat komplementer dan juga perkembangan, penggunaan kata *kedewasaan* oleh Hrand berbeda dari penggunaannya dalam 7 Habits "Maturity Continuum", yang menitikberatkan pada proses pertumbuhan dan perkembangan dari ketergantungan melalui kemandirian menuju saling ketergantungan.**

Jika Anda memeriksa banyak tes psikologis yang digunakan untuk tujuan perekrutan, promosi, dan pelatihan, Anda akan menemukan bahwa tes tersebut dirancang untuk mengevaluasi kedewasaan semacam ini. Entah itu disebut kekuatan ego/keseimbangan empati, keseimbangan diri/penghormatan terhadap orang lain, kepedulian terhadap orang lain/kepedulian terhadap tugas

keseimbangan, "Saya baik-baik saja, Anda baik-baik saja" dalam bahasa analisis transaksional, atau 9.1, 1.9, 5.5, 9.9, dalam bahasa jaringan manajemen—kualitas yang dicari adalah keseimbangan dari apa yang saya sebut keberanian dan pertimbangan.

Penghormatan terhadap kualitas ini sangat mendarah daging dalam teori interaksi manusia, manajemen, dan kepemimpinan. Ini adalah perwujudan mendalam dari P/PC Balance. Sementara keberanian mungkin terfokus pada mendapatkan telur emas, pertimbangan berkaitan dengan kesejahteraan jangka panjang dari pemangku kepentingan lainnya. Tugas dasar kepemimpinan adalah meningkatkan taraf hidup dan kualitas hidup seluruh pemangku kepentingan.


HIGH
CONSIDERATION
Lose/Win
Win/Win
Lose/Lose
Win/Lose



Banyak orang berpikir dalam dikotomi, baik/atau istilah. Mereka berpikir jika Anda baik, Anda tidak tangguh. Tapi Menang/Menang itu bagus… dan tangguh. Ini dua kali lebih sulit dari Menang/Kalah. Untuk mendapatkan Menang/Menang, Anda tidak hanya harus bersikap baik, Anda juga harus berani. Anda tidak hanya harus berempati, Anda juga harus percaya diri. Anda tidak hanya harus perhatian dan sensitif, Anda juga harus berani. Untuk melakukan itu, untuk mencapai keseimbangan antara keberanian dan pertimbangan, adalah inti dari kedewasaan sejati dan merupakan dasar untuk Menang/Menang.

Jika saya tinggi pada keberanian dan rendah pada pertimbangan, bagaimana saya akan berpikir? Menang kalah. Aku akan menjadi kuat dan ego terikat. Saya akan memiliki keberanian untuk keyakinan saya, tetapi saya tidak akan terlalu mempertimbangkan keyakinan Anda.

Untuk mengimbangi kurangnya kedewasaan internal dan kekuatan emosional saya, saya mungkin meminjam kekuatan dari posisi dan kekuasaan saya, atau dari kepercayaan saya, senioritas saya, aliansi saya.

Jika saya tinggi dalam pertimbangan dan rendah pada keberanian, saya akan berpikir Kalah/Menang. Saya akan sangat memperhatikan keyakinan dan keinginan Anda sehingga saya tidak akan memiliki keberanian untuk mengekspresikan dan mengaktualisasikan keyakinan saya sendiri.

Keberanian dan pertimbangan yang tinggi keduanya penting untuk Menang/Menang. Keseimbangan itulah yang merupakan tanda kedewasaan sejati. Jika saya memilikinya, saya dapat mendengarkan, saya dapat memahami secara empatik, tetapi saya juga dapat dengan berani menghadapi.

MENTALITAS KEKURANGAN. Sifat karakter ketiga yang penting untuk Menang/Menang adalah Mentalitas Kelimpahan, paradigma bahwa ada banyak hal di luar sana untuk semua orang.

Kebanyakan orang sangat mendalami apa yang saya sebut Mentalitas Kelangkaan. Mereka melihat hidup hanya memiliki begitu banyak, seolah-olah hanya ada satu kue di luar sana. Dan jika seseorang mendapatkan sepotong besar kue, itu berarti lebih sedikit bagi orang lain. Mentalitas Kelangkaan adalah paradigma zero-sum kehidupan.

Orang dengan Mentalitas Kelangkaan memiliki waktu yang sangat sulit untuk berbagi pengakuan dan penghargaan, kekuasaan atau keuntungan—bahkan dengan mereka yang membantu dalam produksi. Mereka juga mengalami kesulitan untuk benar-benar bahagia atas keberhasilan orang lain —bahkan, dan terkadang khususnya, anggota keluarga mereka sendiri atau teman dekat dan rekanan. Ini hampir seolah-olah ada sesuatu yang diambil dari mereka ketika orang lain menerima pengakuan khusus atau keuntungan rejeki nomplok atau memiliki kesuksesan atau pencapaian yang luar biasa.

Meskipun mereka mungkin secara verbal mengungkapkan kebahagiaan atas kesuksesan orang lain, di dalam hati mereka memakan habis-habisan. Rasa harga diri mereka berasal dari perbandingan, dan kesuksesan orang lain, sampai taraf tertentu, berarti kegagalan mereka. Hanya begitu banyak orang yang bisa menjadi siswa “A”; hanya satu orang yang bisa menjadi "nomor satu." Untuk "menang" berarti "mengalahkan".

Seringkali, orang-orang dengan Mentalitas Kelangkaan menyimpan harapan rahasia bahwa orang lain mungkin mengalami kemalangan — bukan kemalangan yang mengerikan, tetapi kemalangan yang dapat diterima yang akan membuat mereka “di tempat mereka.” Mereka selalu membandingkan, selalu bersaing. Mereka memberikan energi mereka untuk memiliki sesuatu atau orang lain untuk meningkatkan rasa harga diri mereka.

Mereka ingin orang lain menjadi seperti yang mereka inginkan. Mereka sering ingin mengkloning mereka, dan mereka mengelilingi diri mereka dengan orang-orang "ya"—orang-orang yang tidak akan menantang mereka, orang-orang yang lebih lemah dari mereka.

Sulit bagi orang-orang dengan Mentalitas Kelangkaan untuk menjadi anggota tim yang saling melengkapi. Mereka melihat perbedaan sebagai tanda pembangkangan dan ketidaksetiaan.

Mentalitas Kelimpahan, di sisi lain, berasal dari rasa harga diri dan keamanan pribadi yang dalam. Ini adalah paradigma bahwa ada banyak di luar sana dan cukup untuk semua orang. Ini menghasilkan pembagian prestise, pengakuan, keuntungan, pengambilan keputusan. Ini membuka kemungkinan, pilihan, alternatif, dan kreativitas.

Mentalitas Kelimpahan mengambil kegembiraan, kepuasan, dan pemenuhan pribadi dari Kebiasaan 1, 2, dan 3 dan mengubahnya ke luar, menghargai keunikan, arahan batin, sifat proaktif orang lain. Ia mengakui kemungkinan tak terbatas untuk pertumbuhan dan perkembangan interaktif yang positif, menciptakan alternatif ketiga yang baru.

Kemenangan Publik tidak berarti kemenangan atas orang lain. Ini berarti keberhasilan dalam interaksi yang efektif yang membawa hasil yang saling menguntungkan bagi semua orang yang terlibat.

Kemenangan Publik berarti bekerja bersama, berkomunikasi bersama, mewujudkan sesuatu bersama yang bahkan orang yang sama tidak dapat mewujudkannya dengan bekerja secara mandiri. Dan Kemenangan Publik adalah hasil dari paradigma Mentalitas Kelimpahan.

Karakter yang kaya akan integritas, kedewasaan, dan Mentalitas Kelimpahan memiliki keaslian yang jauh melampaui teknik, atau kekurangannya, dalam interaksi manusia.

Satu hal yang menurut saya sangat membantu orang-orang Menang/Kalah dalam mengembangkan karakter Menang/Menang adalah bergaul dengan beberapa model atau mentor yang benar-benar berpikir Menang/Menang. Ketika orang sangat memahami Win/Lose atau filosofi lain dan secara teratur bergaul dengan orang lain yang juga memiliki script yang sama, mereka tidak memiliki banyak kesempatan untuk melihat dan mengalami filosofi Win/ Win dalam tindakan. Jadi saya sarankan membaca literatur, seperti biografi inspiratif Anwar Sadat, *In Search of Identity,* dan menonton film seperti *Chariots of Fire* atau drama seperti *Les Misérables* yang memaparkan Anda pada model Win/Win.

Tapi ingat: Jika kita mencari cukup dalam di dalam diri kita sendiri—di luar skenario, di luar sikap dan perilaku yang dipelajari—validasi nyata dari Menang/Menang, serta setiap prinsip benar lainnya, ada dalam hidup kita sendiri.

Hubungan Dari

dasar karakter, kami membangun dan memelihara hubungan Menang/Menang. Kepercayaan, Rekening Bank Emosional, adalah inti dari Menang/Menang. Tanpa kepercayaan, yang terbaik yang bisa kita lakukan adalah berkompromi; tanpa kepercayaan, kita

tidak memiliki kredibilitas untuk terbuka, saling belajar dan komunikasi dan kreativitas nyata.

Tetapi jika Rekening Bank Emosional kita tinggi, kredibilitas tidak lagi menjadi masalah. Setoran yang cukup telah dibuat sehingga Anda tahu dan saya tahu bahwa kami sangat menghormati satu sama lain. Kami fokus pada masalah, bukan pada kepribadian atau posisi.

Karena kami saling percaya, kami terbuka. Kami meletakkan kartu kami di atas meja. Meskipun kita melihat hal-hal secara berbeda, saya tahu bahwa Anda bersedia mendengarkan dengan hormat saat saya menggambarkan wanita muda itu kepada Anda, dan Anda tahu bahwa saya akan memperlakukan deskripsi Anda tentang wanita tua dengan rasa hormat yang sama. Kami berdua berkomitmen untuk mencoba memahami sudut pandang satu sama lain secara mendalam dan bekerja sama untuk alternatif ketiga, solusi sinergis, yang akan menjadi jawaban yang lebih baik untuk keduanya. kita.

Hubungan di mana rekening bank tinggi dan kedua belah pihak sangat berkomitmen untuk Menang/Menang adalah batu loncatan yang ideal untuk sinergi yang luar biasa (Kebiasaan 6). Hubungan itu tidak membuat masalah menjadi kurang nyata atau penting, juga tidak menghilangkan perbedaan perspektif. Tapi itu menghilangkan energi negatif yang biasanya terfokus pada perbedaan dalam kepribadian dan posisi dan menciptakan energi kerja sama yang positif yang terfokus pada pemahaman yang menyeluruh terhadap masalah dan menyelesaikannya dengan cara yang saling menguntungkan.

Tetapi bagaimana jika hubungan semacam itu tidak ada? Bagaimana jika Anda harus membuat kesepakatan dengan seseorang yang bahkan belum pernah mendengar tentang Menang/Menang dan memiliki naskah yang mendalam tentang Menang/Kalah atau filosofi lainnya?

Berurusan dengan Menang/Kalah adalah ujian sebenarnya dari Menang/Menang. Jarang sekali Menang/Menang dengan mudah dicapai dalam keadaan apa pun. Isu-isu mendalam dan perbedaan mendasar harus ditangani. Tetapi jauh lebih mudah ketika kedua belah pihak menyadari dan berkomitmen untuk itu dan di mana ada Rekening Bank Emosional yang tinggi dalam hubungan tersebut.

Ketika Anda sedang berhadapan dengan seseorang yang datang dari paradigma Menang/Kalah, hubungan tetap menjadi kuncinya. Tempat untuk fokus adalah pada Lingkaran Pengaruh Anda. Anda melakukan penyetoran ke dalam Rekening Bank Emosional melalui kesopanan, rasa hormat, dan penghargaan yang tulus untuk orang itu dan untuk sudut pandang lainnya. Anda tinggal lebih lama dalam proses komunikasi. Anda mendengarkan lebih banyak, Anda mendengarkan lebih dalam. Anda mengekspresikan diri Anda dengan keberanian yang lebih besar. Anda tidak reaktif.
Anda masuk lebih dalam ke dalam diri Anda untuk kekuatan karakter untuk menjadi proaktif. kamu tetap

menyelesaikannya sampai orang lain mulai menyadari bahwa Anda benar-benar ingin resolusi itu menjadi kemenangan nyata bagi Anda berdua. Proses itu adalah setoran yang luar biasa di Rekening Bank Emosional.

Dan semakin kuat Anda—semakin asli karakter Anda, semakin tinggi tingkat proaktif Anda, semakin besar komitmen Anda untuk Menang/Menang—semakin kuat pengaruh Anda terhadap orang itu. Inilah ujian sesungguhnya dari kepemimpinan interpersonal. Ini melampaui kepemimpinan ***transaksional*** **menjadi** kepemimpinan ***transformasional ,*** **mengubah individu yang terlibat serta hubungan.**

Karena Menang/Menang adalah prinsip yang dapat divalidasi orang dalam kehidupan mereka sendiri, Anda akan dapat membuat kebanyakan orang menyadari bahwa mereka akan memenangkan lebih banyak dari apa yang mereka inginkan dengan mengejar apa yang Anda berdua inginkan. Tetapi akan ada beberapa orang yang begitu tertanam dalam mentalitas Menang/Kalah sehingga mereka tidak akan berpikir Menang/Menang. Jadi ingatlah bahwa No Deal selalu merupakan pilihan. Atau Anda kadang-kadang dapat memilih untuk memilih bentuk rendah dari Menang/Menang—kompromi.

Penting untuk disadari bahwa tidak semua keputusan harus Menang/Menang, bahkan ketika Rekening Bank Emosional tinggi. Sekali lagi, kuncinya adalah hubungan. Jika Anda dan saya bekerja bersama, misalnya, dan Anda datang kepada saya dan berkata, "Stephen, saya tahu Anda tidak akan menyukai keputusan ini. Saya tidak punya waktu untuk menjelaskannya kepada Anda, apalagi melibatkan Anda. Ada kemungkinan besar Anda akan berpikir itu salah.

Tapi apakah kamu akan mendukungnya?"

Jika Anda memiliki Rekening Bank Emosional yang positif dengan saya, tentu saja saya akan mendukungnya. Saya berharap Anda benar dan saya salah. Saya akan bekerja untuk membuat keputusan Anda berhasil

Tetapi jika Rekening Bank Emosional tidak ada, dan jika saya reaktif, saya tidak akan benar-benar mendukungnya. Saya mungkin mengatakan saya akan melakukannya di depan Anda, tetapi di belakang Anda, saya tidak akan terlalu antusias. Saya tidak akan membuat investasi yang diperlukan untuk membuatnya berhasil. "Itu tidak berhasil," kataku. "Jadi, apa yang kamu ingin aku lakukan sekarang?"

Jika saya terlalu reaktif, saya mungkin akan mengabaikan keputusan Anda dan melakukan apa yang saya bisa untuk memastikan orang lain juga melakukannya. Atau saya mungkin menjadi "taat jahat" dan melakukan persis dan hanya apa yang Anda perintahkan, tidak menerima tanggung jawab untuk hasil.

Selama lima tahun saya tinggal di Inggris Raya, saya melihat negara itu ditundukkan dua kali karena kondektur kereta api sangat patuh dalam mengikuti semua aturan dan prosedur yang tertulis di atas kertas.

Sebuah kesepakatan sangat sedikit artinya dalam surat tanpa karakter dan dasar hubungan untuk mempertahankannya dalam semangat. Jadi kita perlu mendekati Menang/ Menang dari keinginan yang tulus untuk berinvestasi dalam hubungan yang memungkinkan.

Perjanjian Dari

hubungan mengalir perjanjian yang memberikan definisi dan arah untuk Menang/Menang. Mereka kadang-kadang disebut *perjanjian kinerja* atau perjanjian ***kemitraan,* menggeser paradigma interaksi produktif dari vertikal ke horizontal, dari pengawasan melayang ke pengawasan diri, dari positioning menjadi mitra sukses.**

Perjanjian Menang/Menang mencakup ruang lingkup yang luas dari interaksi yang saling bergantung. Kami membahas satu aplikasi penting ketika kami berbicara tentang delegasi dalam cerita "Hijau dan Bersih" di Kebiasaan 3. Lima elemen yang sama yang kami daftarkan di sana menyediakan struktur untuk perjanjian Menang/Menang antara pemberi kerja dan karyawan, antara orang-orang independen yang bekerja bersama dalam proyek, antara kelompok orang secara kooperatif berfokus pada tujuan bersama, antara perusahaan dan pemasok—antara orang mana pun yang perlu berinteraksi untuk mencapainya. Mereka menciptakan cara yang efektif untuk memperjelas dan mengelola harapan antara orang-orang yang terlibat dalam upaya yang saling bergantung.

Dalam perjanjian Menang/Menang, lima elemen berikut dibuat sangat eksplisit:

Hasil yang diinginkan **(bukan metode) mengidentifikasi apa yang harus dilakukan dan kapan.**

***Pedoman* menentukan parameter (prinsip, kebijakan, dll.) di mana hasil harus dicapai.**

***Sumber daya* mengidentifikasi dukungan manusia, keuangan, teknis, atau organisasi tersedia untuk membantu mencapai hasil.**

***Akuntabilitas* menetapkan standar kinerja dan waktu evaluasi.**

***Konsekuensi* menentukan—baik dan buruk, alami dan logis—apa yang dilakukan dan akan terjadi sebagai hasil evaluasi.**

Lima elemen ini memberi kesepakatan Win/Win kehidupan mereka sendiri. Pemahaman dan kesepakatan bersama yang jelas di depan dalam bidang-bidang ini menciptakan standar yang dapat digunakan orang untuk mengukur keberhasilan mereka sendiri.

Pengawasan otoriter tradisional adalah paradigma Menang/Kalah. Ini juga merupakan hasil dari Rekening Bank Emosional yang ditarik terlalu banyak. Jika Anda tidak memiliki kepercayaan atau visi yang sama tentang hasil yang diinginkan, Anda cenderung mengarahkan kursor, memeriksa, dan mengarahkan. Kepercayaan tidak ada, jadi Anda merasa seolah-olah Anda harus mengendalikan orang.

Tetapi jika akun kepercayaan tinggi, apa metode Anda? Menyingkir dari jalan mereka. Selama Anda memiliki kesepakatan Menang/Menang di muka dan mereka tahu persis apa yang diharapkan, peran Anda adalah menjadi sumber bantuan dan menerima laporan pertanggungjawaban mereka.

Jauh lebih memuliakan jiwa manusia untuk membiarkan orang menilai diri mereka sendiri daripada menghakimi mereka. Dan dalam budaya kepercayaan yang tinggi, ini jauh lebih akurat. Dalam banyak kasus, orang tahu di dalam hati mereka bagaimana segala sesuatunya berjalan jauh lebih baik daripada yang ditunjukkan oleh catatan. Kebijaksanaan seringkali jauh lebih akurat daripada kedua pengamatan atau pengukuran.

Pelatihan Manajemen Menang/Menang

Beberapa tahun yang lalu, saya secara tidak langsung terlibat dalam proyek konsultasi dengan lembaga perbankan yang sangat besar yang memiliki banyak cabang. Mereka ingin kami mengevaluasi dan meningkatkan program pelatihan manajemen mereka, yang didukung oleh anggaran tahunan sebesar $750.000. Program ini melibatkan pemilihan lulusan perguruan tinggi dan menempatkan mereka melalui dua belas tugas dua minggu di berbagai departemen selama periode waktu enam bulan sehingga mereka dapat memahami industri secara umum. Mereka menghabiskan dua minggu dalam pinjaman komersial, dua minggu dalam pinjaman industri, dua minggu dalam pemasaran, dua minggu dalam operasi, dan seterusnya. Pada akhir periode enam bulan, mereka ditugaskan sebagai asisten manajer di berbagai bank cabang.

Tugas kami adalah mengevaluasi periode pelatihan formal enam bulan. Saat kami mulai, kami menemukan bahwa bagian tersulit dari tugas ini adalah mendapatkan gambaran yang jelas tentang hasil yang diinginkan. Kami mengajukan pertanyaan kunci yang sulit kepada eksekutif puncak: "Apa yang harus dapat dilakukan orang-orang ini ketika mereka menyelesaikan program?" Dan jawaban yang kami dapatkan tidak jelas dan sering bertentangan.

Program pelatihan berurusan dengan metode, bukan hasil; jadi kami menyarankan agar mereka membuat program pelatihan percontohan berdasarkan paradigma berbeda yang disebut "instruksi yang dikendalikan pelajar." Ini adalah kesepakatan Menang/Menang yang melibatkan identifikasi

tujuan dan kriteria khusus yang akan menunjukkan pencapaiannya dan mengidentifikasi pedoman, sumber daya, akuntabilitas, dan konsekuensi yang akan dihasilkan ketika tujuan terpenuhi. Konsekuensi dalam kasus ini adalah promosi ke asisten manajer, di mana mereka akan menerima bagian dari pelatihan mereka di tempat kerja, dan kenaikan gaji yang signifikan.

Kami harus benar-benar menekan agar tujuan tercapai. “Apa yang Anda ingin mereka pahami tentang akuntansi? Bagaimana dengan pemasaran? Bagaimana dengan pinjaman real estat?” Dan kami turun daftar. Mereka akhirnya menghasilkan lebih dari seratus tujuan, yang kami sederhanakan, kurangi, dan konsolidasikan sampai kami mencapai tiga puluh sembilan tujuan perilaku spesifik dengan kriteria yang menyertainya.

Para peserta pelatihan sangat termotivasi oleh kesempatan dan kenaikan gaji untuk memenuhi kriteria sesegera mungkin. Ada kemenangan besar di dalamnya bagi mereka, dan ada juga kemenangan besar bagi perusahaan karena mereka akan memiliki asisten manajer cabang yang memenuhi kriteria berorientasi hasil alih-alih hanya muncul untuk dua belas jebakan aktivitas yang berbeda.

Jadi kami menjelaskan perbedaan antara instruksi yang dikendalikan pelajar dan instruksi yang dikendalikan sistem kepada peserta pelatihan. Kami pada dasarnya mengatakan, “Inilah tujuan dan kriterianya. Berikut adalah sumber daya, termasuk belajar dari satu sama lain. Jadi pergi ke sana. Begitu Anda memenuhi kriteria, Anda akan dipromosikan menjadi asisten manajer.”

Mereka selesai dalam tiga setengah minggu. Mengubah paradigma pelatihan telah melepaskan motivasi dan kreativitas yang luar biasa.

Seperti banyak pergeseran paradigma, ada perlawanan. Hampir semua eksekutif puncak tidak akan mempercayainya. Ketika mereka ditunjukkan bukti bahwa kriteria telah dipenuhi, mereka pada dasarnya berkata, “Pelatih ini tidak memiliki pengalaman. Mereka tidak memiliki bumbu yang diperlukan untuk memberi mereka jenis penilaian yang kami inginkan dari mereka sebagai asisten manajer cabang.”

Saat berbicara dengan mereka kemudian, kami menemukan bahwa apa yang sebenarnya dikatakan banyak dari mereka adalah, “Kami melewati minggu kambing; kenapa orang-orang ini tidak perlu melakukannya?” Tapi tentu saja mereka tidak bisa seperti itu. "Mereka kekurangan bumbu" adalah ungkapan yang jauh lebih dapat diterima.

Selain itu, untuk alasan yang jelas (termasuk anggaran $750.000 untuk program enam bulan), departemen personalia kesal.

Jadi kami menjawab, “Cukup adil. Mari kita kembangkan beberapa tujuan lagi dan lampirkan kriteria padanya. Tapi mari kita tetap dengan paradigma instruksi yang dikendalikan peserta didik.” Kami menyusun delapan tujuan lagi dengan kriteria yang sangat ketat untuk memberikan kepastian kepada para eksekutif bahwa orang-orang telah dipersiapkan secara memadai untuk menjadi asisten manajer cabang dan melanjutkan bagian on-the-job dari program pelatihan. Setelah berpartisipasi dalam beberapa sesi di mana kriteria ini dikembangkan, beberapa eksekutif mengatakan bahwa jika peserta pelatihan dapat memenuhi kriteria sulit ini, mereka akan lebih siap daripada hampir semua yang telah melalui program enam bulan.

Kami telah mempersiapkan peserta pelatihan untuk mengharapkan perlawanan. Kami mengambil tujuan dan kriteria tambahan kembali kepada mereka dan berkata, “Seperti yang kami harapkan, manajemen ingin Anda mencapai beberapa tujuan tambahan dengan kriteria yang lebih ketat dari sebelumnya. Mereka meyakinkan kami kali ini bahwa jika Anda memenuhi kriteria ini, mereka akan menjadikan Anda asisten manajer.”

Mereka pergi bekerja dengan cara yang luar biasa. Mereka pergi ke eksekutif di departemen seperti akuntansi dan pada dasarnya berkata, “Tuan, saya adalah anggota dari program percontohan baru yang disebut instruksi yang dikendalikan pelajar, dan menurut pemahaman saya bahwa Anda berpartisipasi dalam mengembangkan tujuan dan kriteria.

“Saya memiliki enam kriteria yang harus dipenuhi di departemen khusus ini. Saya dapat melewati tiga dari mereka o dengan keterampilan yang saya peroleh di perguruan tinggi; Saya bisa mendapatkan satu lagi dari sebuah buku; Saya belajar yang kelima dari Tom, orang yang Anda latih minggu lalu. Saya hanya memiliki satu kriteria yang tersisa untuk dipenuhi, dan saya ingin tahu apakah Anda atau orang lain di departemen mungkin dapat meluangkan waktu beberapa jam dengan saya untuk menunjukkan caranya.” Jadi mereka menghabiskan setengah hari di departemen, bukan dua minggu.

Peserta pelatihan ini bekerja sama satu sama lain, bertukar pikiran satu sama lain, dan mereka mencapai tujuan tambahan dalam satu setengah minggu. Program enam bulan dikurangi menjadi lima minggu, dan hasilnya meningkat secara signifikan.

Pemikiran seperti ini juga dapat mempengaruhi setiap bidang kehidupan organisasi jika orang memiliki keberanian untuk mengeksplorasi paradigma mereka dan berkonsentrasi pada Menang/ Menang. Saya selalu kagum dengan hasil yang terjadi, baik pada individu maupun

untuk organisasi, ketika individu yang bertanggung jawab, proaktif, mengarahkan diri sendiri dilepaskan pada tugas.

Perjanjian Performa Menang/Menang

Menciptakan kesepakatan kinerja Menang/Menang membutuhkan perubahan paradigma yang vital. Fokusnya adalah pada hasil, bukan metode. Sebagian besar dari kita cenderung mengawasi metode. Kami menggunakan delegasi pegolf yang dibahas dalam Kebiasaan 3, metode manajemen yang saya gunakan dengan Sandra ketika saya memintanya untuk memotret putra kami yang sedang bermain ski air Tetapi kesepakatan Menang/Menang berfokus pada hasil, melepaskan potensi manusiawi individu yang luar biasa dan menciptakan sinergi yang lebih besar, membangun PC dalam proses alih-alih berfokus secara eksklusif pada P.

Dengan akuntabilitas Menang/Menang, orang mengevaluasi diri mereka sendiri. Permainan evaluasi tradisional yang dimainkan orang-orang canggung dan melelahkan secara emosional. Dalam Menang/Menang, orang mengevaluasi diri mereka sendiri, menggunakan kriteria yang mereka sendiri bantu ciptakan di awal. Dan jika Anda mengaturnya dengan benar, orang dapat melakukannya. Dengan persetujuan delegasi Menang/Menang, bahkan anak laki-laki berusia tujuh tahun dapat mengetahui sendiri seberapa baik dia menjaga halaman agar tetap “hijau dan bersih”.

Pengalaman terbaik saya dalam mengajar kelas universitas datang ketika saya telah menciptakan pemahaman bersama Win/Win tentang tujuan di depan. “Ini yang coba kami capai. Berikut adalah persyaratan dasar untuk nilai A, B, atau C. Tujuan saya adalah membantu setiap orang dari Anda mendapatkan nilai A. Sekarang Anda mengambil apa yang telah kita bicarakan dan menganalisisnya dan menghasilkan pemahaman Anda sendiri tentang apa yang ingin Anda capai yang unik bagi Anda. Kalau begitu mari kita berkumpul dan menyepakati nilai yang kamu inginkan dan apa yang kamu rencanakan untuk mendapatkannya.”

Filsuf dan konsultan manajemen Peter Drucker merekomendasikan penggunaan "surat manajer" untuk menangkap esensi kesepakatan kinerja antara manajer dan karyawan mereka. Setelah diskusi yang mendalam dan menyeluruh tentang harapan, pedoman, dan sumber daya untuk memastikan semuanya selaras dengan tujuan organisasi, karyawan tersebut menulis surat kepada manajer yang merangkum diskusi tersebut dan menunjukkan kapan rencana kinerja berikutnya atau diskusi tinjauan akan dilakukan.

Mengembangkan kesepakatan kinerja Menang/Menang seperti itu adalah kegiatan utama manajemen. Dengan adanya kesepakatan, karyawan dapat mengatur diri mereka sendiri

dalam kerangka perjanjian itu. Manajer kemudian dapat melayani seperti mobil kecepatan dalam perlombaan. Dia bisa membuat segalanya berjalan dan kemudian menyingkir. Tugasnya sejak saat itu adalah membersihkan tumpahan minyak.

Ketika seorang bos menjadi asisten pertama untuk setiap bawahannya, ia dapat meningkatkan rentang kendalinya secara signifikan. Seluruh tingkat administrasi dan overhead dapat dihilangkan. Alih-alih mengawasi enam atau delapan, manajer seperti itu dapat mengawasi dua puluh, tiga puluh, lima puluh, atau lebih.

Dalam perjanjian kinerja Menang/Menang, konsekuensi menjadi hasil yang wajar atau logis dari kinerja daripada hadiah atau hukuman yang diberikan secara sewenang-wenang oleh orang yang bertanggung jawab.

Pada dasarnya ada empat jenis konsekuensi (hadiah dan hukuman) yang dapat dikendalikan oleh manajemen atau orang tua—keuangan, psikis, peluang, dan tanggung jawab. Konsekuensi ***finansial*** **mencakup hal-hal seperti pendapatan, opsi saham, tunjangan, atau penalti.** Konsekuensi ***psikis*** **atau psikologis termasuk pengakuan, persetujuan, rasa hormat, kredibilitas, atau hilangnya mereka. Kecuali orang berada dalam mode bertahan hidup, kompensasi psikis seringkali lebih memotivasi daripada kompensasi finansial.** ***Peluang*** **mencakup pelatihan, pengembangan, tunjangan, dan manfaat lainnya.** ***Tanggung jawab*** **berkaitan dengan ruang lingkup dan wewenang, baik yang dapat diperbesar atau diperkecil. Perjanjian Menang/Menang menentukan konsekuensi dalam satu atau lebih area tersebut dan orang-orang yang terlibat mengetahuinya sebelumnya. Jadi kamu tidak main-main. Semuanya jelas dari awal.**

Selain konsekuensi logis dan pribadi ini, penting juga untuk mengidentifikasi dengan jelas apa konsekuensi organisasi yang alami. Misalnya, apa yang akan terjadi jika saya terlambat bekerja, jika saya menolak bekerja sama dengan orang lain, jika saya tidak mengembangkan kesepakatan kinerja Menang/Menang yang baik dengan bawahan saya, jika saya tidak meminta pertanggungjawaban mereka atas hasil yang diinginkan, atau jika saya tidak mempromosikan pertumbuhan profesional dan pengembangan karir mereka?

Ketika putri saya berusia enam belas tahun, kami membuat perjanjian Menang/Menang mengenai penggunaan mobil keluarga. Kami sepakat bahwa dia akan mematuhi hukum negara dan bahwa dia akan menjaga mobil tetap bersih dan terawat dengan baik. Kami setuju bahwa dia akan menggunakan mobil hanya untuk tujuan yang bertanggung jawab dan akan melayani sebagai sopir taksi untuknya

ibu dan saya dalam alasan. Dan kami juga sepakat bahwa dia akan melakukan semua pekerjaannya yang lain dengan riang tanpa diingatkan. Ini adalah kemenangan kami.

Kami juga sepakat bahwa saya akan menyediakan beberapa sumber daya—mobil, bensin, dan asuransi. Dan kami sepakat bahwa dia akan bertemu setiap minggu dengan saya, biasanya pada hari Minggu sore, untuk mengevaluasi apa yang dia lakukan berdasarkan kesepakatan kami. Konsekuensinya jelas. Selama dia memenuhi bagiannya dari perjanjian, dia bisa menggunakan mobil. Jika dia tidak menyimpannya, dia akan kehilangan hak istimewa sampai dia memutuskan untuk melakukannya.

Perjanjian Menang/Menang ini menetapkan harapan yang jelas sejak awal di kedua pihak kami. Itu adalah kemenangan baginya—dia harus menggunakan mobil itu—dan tentu saja itu adalah kemenangan bagi Sandra dan aku. Sekarang dia bisa menangani kebutuhan transportasinya sendiri dan bahkan beberapa kebutuhan kita. Kami tidak perlu khawatir tentang merawat mobil atau menjaganya tetap bersih. Dan kami memiliki tanggung jawab bawaan, yang berarti saya tidak perlu mengawasinya atau mengatur metodenya. Integritasnya, hati nuraninya, kekuatan kebijaksanaannya, dan Rekening Bank Emosional kami yang tinggi membuatnya jauh lebih baik. Kami tidak harus tegang secara emosional, mencoba mengawasi setiap gerakannya dan memberikan hukuman atau hadiah di tempat jika dia tidak melakukan hal-hal seperti yang kami pikir seharusnya dia lakukan. Kami memiliki kesepakatan Menang/Menang, dan itu membebaskan kami semua.

Perjanjian Menang/Menang sangat membebaskan. Tetapi sebagai produk dari teknik yang terisolasi, mereka tidak akan bertahan. Bahkan jika Anda mengaturnya di awal, tidak ada cara untuk mempertahankannya tanpa integritas pribadi dan hubungan kepercayaan.

Kesepakatan Menang/Menang yang sejati adalah produk dari paradigma, karakter, dan hubungan yang darinya kesepakatan itu tumbuh. Dalam konteks itu, ia mendefinisikan dan mengarahkan interaksi yang saling bergantung yang untuknya ia diciptakan.

Sistem

Menang/Menang hanya dapat bertahan dalam suatu organisasi jika sistem mendukungnya. Jika Anda berbicara Menang/Menang tetapi menghargai Menang/Kalah, Anda memiliki program kekalahan di tangan Anda.

Anda pada dasarnya mendapatkan apa yang Anda hadiahkan. Jika Anda ingin mencapai tujuan dan mencerminkan nilai-nilai dalam pernyataan misi Anda, maka Anda perlu menyelaraskan sistem penghargaan dengan tujuan dan nilai-nilai ini. Jika tidak disejajarkan secara sistematis, Anda tidak akan berjalan

pembicaraan Anda. Anda akan berada dalam situasi manajer yang saya sebutkan sebelumnya yang berbicara tentang kerja sama tetapi mempraktikkan persaingan dengan membuat kontes "Berlomba ke Bermuda".

* * *

Saya bekerja selama beberapa tahun dengan organisasi real estate yang sangat besar di Midwest. Pengalaman pertama saya dengan organisasi ini adalah pada rapat umum penjualan besar di mana lebih dari 800 rekanan penjualan berkumpul untuk program penghargaan tahunan. Itu adalah sesi pemandu sorak yang membangkitkan semangat, lengkap dengan band-band sekolah menengah dan banyak teriakan hiruk pikuk.

Dari 800 orang di sana, sekitar empat puluh menerima penghargaan untuk kinerja terbaik, seperti "Penjualan Terbanyak", "Volume Terbesar", "Komisi Perolehan Tertinggi", dan "Pendaftaran Terbanyak". Ada banyak kehebohan—kegembiraan, sorak-sorai, tepuk tangan—di sekitar penyerahan penghargaan ini. Tidak ada keraguan bahwa empat puluh orang itu telah *menang;* tetapi ada juga kesadaran yang mendasari bahwa 760 orang telah *kehilangan.*

Kami segera memulai pekerjaan pendidikan dan pengembangan organisasi untuk menyelaraskan sistem dan struktur organisasi menuju paradigma Menang/Menang. Kami melibatkan orang-orang di tingkat akar rumput untuk mengembangkan jenis sistem yang akan memotivasi mereka. Kami juga mendorong mereka untuk bekerja sama dan bersinergi satu sama lain sehingga sebanyak mungkin dapat mencapai hasil yang diinginkan dari kesepakatan kinerja yang dirancang secara individual.

Pada rapat umum berikutnya satu tahun kemudian, ada lebih dari 1.000 rekanan penjualan yang hadir, dan sekitar 800 di antaranya menerima penghargaan. Ada beberapa pemenang individu berdasarkan perbandingan, tetapi program ini terutama berfokus pada orang-orang yang mencapai tujuan kinerja yang dipilih sendiri dan pada kelompok yang mencapai tujuan tim. Tidak perlu membawa band-band sekolah menengah untuk secara artifisial merancang keriuhan, pemandu sorak, dan semangat. Ada minat dan kegembiraan alami yang luar biasa karena orang-orang dapat berbagi kebahagiaan satu sama lain, dan tim rekanan penjualan dapat merasakan penghargaan bersama, termasuk perjalanan liburan ke seluruh dunia.

Hal yang luar biasa adalah bahwa hampir semua dari 800 orang yang menerima penghargaan tahun itu telah menghasilkan sebanyak empat puluh per orang dalam hal volume dan laba seperti tahun sebelumnya. Semangat Menang/Menang telah secara signifikan meningkatkan jumlah telur emas dan telah memberi makan angsa juga, melepaskan manusia yang sangat besar.

energi dan bakat. Sinergi yang dihasilkan sangat mencengangkan bagi hampir semua orang yang terlibat.

* * *

Persaingan memiliki tempatnya sendiri di pasar atau melawan kinerja tahun lalu—mungkin bahkan melawan negara atau individu lain di mana tidak ada saling ketergantungan tertentu, tidak perlu bekerja sama. Tetapi kerja sama di tempat kerja sama pentingnya dengan perusahaan bebas seperti halnya persaingan di pasar. Semangat Menang/Menang tidak dapat bertahan dalam lingkungan persaingan dan kontes.

Agar Menang/Menang berfungsi, sistem harus mendukungnya. Sistem pelatihan, sistem perencanaan, sistem komunikasi, sistem penganggaran, sistem informasi, sistem kompensasi—semuanya harus didasarkan pada prinsip Menang/Menang.

Saya melakukan beberapa konsultasi untuk perusahaan lain yang menginginkan pelatihan untuk orang-orang mereka dalam hubungan manusia. Asumsi yang mendasarinya adalah bahwa masalahnya adalah orang-orangnya.

Presiden berkata, “Pergilah ke toko mana pun yang Anda inginkan dan lihat bagaimana mereka memperlakukan Anda. Mereka hanya pengambil pesanan. Mereka tidak mengerti bagaimana mendekati pelanggan. Mereka tidak tahu produk, dan mereka tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam proses penjualan yang diperlukan untuk menciptakan perkawinan antara produk dan kebutuhan.”

Jadi saya pergi ke berbagai toko. Dan dia benar. Tapi itu tetap tidak menjawab pertanyaan di benak saya: Apa yang menyebabkan sikap itu?

"Lihat, kita berada di puncak masalah," kata presiden. “Kami memiliki kepala departemen di luar sana yang memberikan contoh yang bagus. Kami telah memberi tahu mereka bahwa pekerjaan mereka adalah dua pertiga penjualan dan sepertiga manajemen, dan mereka mengungguli semua orang. Kami hanya ingin Anda memberikan beberapa pelatihan untuk tenaga penjualan.”

Kata-kata itu menimbulkan ag merah. "Mari kita dapatkan lebih banyak data," kataku.

Dia tidak suka itu. Dia "tahu" apa masalahnya, dan dia ingin melanjutkan pelatihan. Tapi saya bertahan, dan dalam dua hari kami menemukan masalah sebenarnya. Karena definisi pekerjaan dan sistem kompensasi, para manajer "berteriak". Mereka akan berdiri di belakang mesin kasir dan menjalankan semua bisnis selama masa-masa sulit. Separuh waktu di ritel lambat dan yang lainnya

setengah panik. Jadi para manajer akan memberikan semua pekerjaan kotor—pengendalian inventaris, pekerjaan stok, dan pembersihan—kepada tenaga penjualan. Dan mereka akan berdiri di belakang register dan krim. Itu sebabnya kepala departemen adalah yang teratas dalam penjualan.

Jadi kami mengubah satu sistem—sistem kompensasi—dan masalahnya diperbaiki dalam semalam. Kami membuat sistem di mana para manajer hanya menghasilkan uang ketika tenaga penjualan mereka menghasilkan uang. Kami tumpang tindih kebutuhan dan tujuan manajer dengan kebutuhan dan tujuan tenaga penjualan. Dan kebutuhan akan pelatihan hubungan manusia tiba-tiba menghilang. Kuncinya adalah mengembangkan sistem hadiah Menang/Menang yang sebenarnya.

Dalam contoh lain, saya bekerja dengan seorang manajer di sebuah perusahaan yang membutuhkan evaluasi kinerja formal. Dia frustrasi atas penilaian evaluasi yang dia berikan kepada manajer tertentu. "Dia pantas mendapatkan tiga," katanya, "tetapi saya harus memberinya satu" (yang berarti lebih unggul, dapat dipromosikan).

"Untuk apa kau memberinya satu?" Saya bertanya.

"Dia mendapatkan nomornya," adalah jawabannya.

"Jadi menurutmu mengapa dia pantas mendapatkan tiga?"

"Itulah cara dia mendapatkannya. Dia mengabaikan orang; dia berlari di atas mereka. Dia pembuat onar."

"Sepertinya dia benar-benar fokus pada P—pada produksi. Dan untuk itulah dia dihargai. Tetapi apa yang akan terjadi jika Anda berbicara dengannya tentang masalahnya, jika Anda membantunya memahami pentingnya PC?"

Dia mengatakan dia telah melakukannya, tanpa efek.

"Lalu bagaimana jika Anda membuat kontrak Menang/Menang dengannya di mana Anda berdua sepakat bahwa dua pertiga dari kompensasinya akan berasal dari P—dari angka—dan sepertiga lainnya akan datang dari PC—bagaimana orang lain memandangnya? , pemimpin macam apa, pembangun orang, pembangun tim seperti apa dia?"

"Sekarang itu akan menarik perhatiannya," jawabnya.

Seringkali masalahnya ada pada sistemnya, bukan pada orangnya. Jika Anda menempatkan orang baik dalam sistem yang buruk, Anda mendapatkan hasil yang buruk. Anda harus menyirami bunga yang ingin Anda tanam.

Saat orang benar-benar belajar berpikir Menang/Menang, mereka dapat mengatur sistem untuk menciptakan dan memperkuatnya. Mereka dapat mengubah situasi persaingan yang tidak perlu menjadi

yang kooperatif dan dapat sangat memengaruhi efektivitas mereka dengan membangun P dan PC.

Dalam bisnis, eksekutif dapat menyelaraskan sistem mereka untuk menciptakan tim yang terdiri dari orang-orang yang sangat produktif yang bekerja bersama untuk bersaing dengan standar kinerja eksternal. Dalam pendidikan, guru dapat mengatur sistem penilaian berdasarkan kinerja individu dalam konteks kriteria yang disepakati dan dapat mendorong siswa untuk bekerja sama secara produktif untuk membantu satu sama lain belajar dan mencapai. Dalam keluarga, orang tua dapat mengalihkan fokus dari persaingan satu sama lain ke kerja sama. Dalam aktivitas seperti bowling, misalnya, mereka bisa menjaga skor keluarga dan mencoba mengalahkan yang sebelumnya. Mereka dapat mengatur tanggung jawab rumah dengan perjanjian Menang/Menang yang menghilangkan omelan terus-menerus dan memungkinkan orang tua melakukan hal-hal yang hanya dapat mereka lakukan.

Seorang teman pernah berbagi dengan saya sebuah kartun yang dia lihat tentang dua anak berbicara satu sama lain. "Jika Ibu tidak segera membangunkan kita," salah seorang berkata, "kita akan terlambat ke sekolah." Kata-kata ini secara paksa menarik perhatiannya pada sifat masalah yang tercipta ketika keluarga tidak diorganisir atas dasar Menang/ Menang yang bertanggung jawab.

Menang/Menang menempatkan tanggung jawab pada individu untuk mencapai hasil tertentu dalam pedoman yang jelas dan sumber daya yang tersedia. Itu membuat seseorang bertanggung jawab untuk melakukan dan mengevaluasi hasil dan memberikan konsekuensi sebagai hasil alami dari kinerja. Dan sistem Menang/Menang menciptakan lingkungan yang mendukung dan memperkuat kesepakatan kinerja Menang/Menang.

Proses

Tidak ada cara untuk mencapai Win/Win berakhir dengan Win/Lose atau Lose/Win berarti. Anda tidak bisa mengatakan, "Anda akan berpikir Menang/Menang, suka atau tidak suka." Jadi pertanyaannya adalah bagaimana mencapai solusi Menang/Menang.

Roger Fisher dan William Ury, dua profesor hukum Harvard, telah melakukan beberapa pekerjaan luar biasa dalam apa yang mereka sebut pendekatan "berprinsip" versus pendekatan "posisional" untuk tawar-menawar dalam buku mereka yang sangat berguna dan berwawasan luas, *Getting to Yes.* Meskipun kata-kata Menang/Menang tidak digunakan, semangat dan filosofi yang mendasari buku ini selaras dengan pendekatan Menang/Menang.

Mereka menyarankan bahwa inti dari negosiasi berprinsip adalah untuk memisahkan orang dari masalah, untuk fokus pada kepentingan dan bukan pada posisi, untuk menemukan pilihan untuk keuntungan bersama, dan untuk bersikeras pada kriteria objektif—beberapa standar atau prinsip eksternal yang dapat dibeli oleh kedua belah pihak. ke dalam.

Dalam pekerjaan saya sendiri dengan berbagai orang dan organisasi yang mencari solusi Menang/Menang, saya menyarankan agar mereka terlibat dalam proses empat langkah berikut:

Pertama, melihat masalah dari sudut pandang lain. Benar-benar mencari memahami dan mengungkapkan kebutuhan dan kekhawatiran pihak lain sebaik atau lebih baik dari yang mereka bisa sendiri.

Kedua, mengidentifikasi isu-isu kunci dan keprihatinan (bukan posisi) yang terlibat.

Ketiga, tentukan hasil apa yang merupakan solusi yang dapat diterima sepenuhnya.

Dan keempat, mengidentifikasi kemungkinan opsi baru untuk mencapai hasil tersebut.

Kebiasaan 5 dan 6 berhubungan langsung dengan dua elemen dari proses ini, dan kita akan membahasnya secara mendalam dalam dua bab berikutnya.

Tetapi pada saat ini, izinkan saya menunjukkan sifat yang sangat saling terkait dari proses Menang/Menang dengan esensi Menang/Menang itu sendiri. Anda hanya dapat mencapai solusi Menang/Menang dengan proses Menang/Menang—hasil dan cara adalah sama.

Menang/Menang bukanlah teknik kepribadian. Ini adalah paradigma total interaksi manusia. Itu berasal dari karakter integritas, kedewasaan, dan Mentalitas Kelimpahan. Itu tumbuh dari hubungan kepercayaan yang tinggi. Hal ini diwujudkan dalam kesepakatan yang secara efektif memperjelas dan mengelola harapan serta pencapaian. Ini berkembang dalam sistem yang mendukung. Dan itu dicapai melalui proses yang sekarang kami persiapkan untuk mempelajari lebih lengkap dalam Kebiasaan 5 dan 6.

SARAN APLIKASI :

1. **Pikirkan tentang interaksi yang akan datang di mana Anda akan mencoba untuk mencapai kesepakatan atau menegosiasikan solusi. Berkomitmen untuk menjaga keseimbangan antara keberanian dan pertimbangan.**
2. **Buatlah daftar hambatan yang menghalangi Anda untuk lebih sering menerapkan paradigma Menang/Menang. Tentukan apa yang bisa dilakukan dalam Lingkaran Anda**

Pengaruh untuk menghilangkan beberapa hambatan tersebut.

3. **Pilih hubungan tertentu di mana Anda ingin mengembangkan perjanjian Menang/Menang. Cobalah untuk menempatkan diri Anda di tempat orang lain, dan tuliskan secara eksplisit bagaimana menurut Anda orang itu melihat solusinya. Kemudian buat daftar, dari sudut pandang Anda sendiri, hasil apa yang merupakan Kemenangan bagi Anda. Dekati orang lain dan tanyakan apakah dia mau berkomunikasi sampai Anda mencapai titik kesepakatan dan solusi yang saling menguntungkan.**
4. **Identifikasi tiga hubungan kunci dalam hidup Anda. Berikan beberapa indikasi tentang apa yang Anda rasakan saldo di masing-masing Rekening Bank Emosional. Tuliskan beberapa cara spesifik Anda dapat melakukan setoran di setiap akun.**
5. **Pertimbangkan secara mendalam skrip Anda sendiri. Apakah Menang/Kalah? Bagaimana skrip itu memengaruhi interaksi Anda dengan orang lain? Bisakah Anda mengidentifikasi sumber utama skrip itu? Tentukan apakah skrip tersebut berfungsi dengan baik dalam realitas Anda saat ini.**
6. **Cobalah untuk mengidentifikasi model pemikiran Menang/Menang yang, bahkan dalam situasi sulit, benar-benar mencari keuntungan bersama. Putuskan sekarang untuk lebih memperhatikan dan belajar dari teladan orang ini.**

WAWASAN BARU TENTANG **KEBIASAAN 4: BERPIKIR MENANG**

MENANG

OLEH SEAN COVEY

Bertahun-tahun yang lalu, perusahaan kami, FranklinCovey, melisensikan kekayaan intelektual (IP) kami ke perusahaan teknologi kecil yang diizinkan untuk menggunakannya dalam produk mereka. Itu tampak seperti kemitraan yang saling menguntungkan. Mereka harus menggunakan IP kami; kami mendapat remunerasi finansial. Hal-hal yang ne di pertama. Namun, setelah beberapa tahun, kami merasa mereka beriklan dengan cara yang merusak merek kami dan bertentangan dengan apa yang telah kami sepakati sebelumnya.

Jadi saya berbicara dengan mitra kami dan memberi tahu mereka bahwa perusahaan mereka perlu mengubah iklan mereka atau mereka akan kehilangan lisensi mereka dengan kami. Alih-alih mematuhi, dia menjawab, “Kami tidak mengubah apa pun tentang cara kami beriklan

karena kita tidak melakukan kesalahan. Faktanya, perusahaan Anda yang melanggar perjanjian. ”

Aku tidak percaya empedunya. Saya berbicara dengan tim manajemen kami. Mereka merasa terlalu berisiko untuk melanjutkan kemitraan dan kami perlu mendapatkan kembali IP kami. Jadi saya mencoba menegosiasikan kesepakatan dengan mereka, tetapi diskusi dengan cepat gagal dan kepercayaan terkikis. Meskipun kami selalu berusaha menghindari pergi ke pengadilan dan jarang melakukannya, kami merasa itu satu-satunya tindakan kami. Tim hukum kami percaya bahwa kami berada di pihak yang benar dan akan memenangkan kasus ini.

Dalam percakapan terakhir kami, salah satu pemilik perusahaan teknologi ini berkata kepada saya, “Saya telah mengenal dan menghormati keluarga Anda selama bertahun-tahun, dan saya menganggap paman Anda sebagai teman baik saya. Saya selalu berpikir Anda adalah orang baik—sampai sekarang.”

Kata-katanya sangat menusuk, dan saya mulai berpikir, “Menjadi legal akan menghabiskan biaya ratusan ribu dolar bagi kami berdua. Pasti ada jalan yang lebih baik.” Tidak tahu apakah dia akan berbicara dengan saya, saya menghubungi dia beberapa hari kemudian dan memberanikan diri, “Dengar, kita berdua akan menghabiskan banyak uang jika kita pergi ke pengadilan.
Apakah Anda bersedia bertemu dengan saya secara pribadi untuk melihat apakah kita dapat menemukan cara lain? Hanya Anda dan saya tanpa pengacara?” Dengan enggan, dia setuju. (Dengan melakukan ini, saya melawan penasihat hukum kami, yang merasa bahwa pertemuan dengan mereka dapat membahayakan kasus kami di pengadilan. Saya merasa itu sepadan dengan risikonya.)

Keesokan harinya, dia datang ke oce saya. Saya berkata, “Tujuan saya adalah untuk menemukan solusi menang-menang yang membuat kita berdua merasa senang. Jika kita tidak bisa membuat kesepakatan, maka kita bisa menyelesaikannya di pengadilan. Saya ingin mencoba, meskipun. Apakah Anda bersedia untuk mencoba?”

"Saya tidak tahu bagaimana kami bisa melakukannya, tapi ya, saya akan mencoba."

"Bantu aku memahami bagaimana kamu melihat situasinya," kataku. Saya pergi ke papan tulis dan menuliskan semua yang dia katakan, poin demi poin, sampai sekitar lima belas item terdaftar. Saya bertanya, "Apakah ada yang lain?" Dan dia memberi saya beberapa poin lagi. Saya kemudian berkata, "Biarkan saya menelusuri masing-masing untuk memastikan saya memahami sudut pandang Anda," dan saya mengulangi kembali setiap kekhawatirannya satu per satu.

satu.

Setelah kami meninjaunya, saya bertanya, “Apakah Anda merasa saya memahami Anda?”

"Ya. Saya bersedia."

Pada saat itu, perasaan di ruangan itu berubah. Untuk pertama kalinya, dia merasa dimengerti. Saya juga sangat terpengaruh. Saya sekarang bisa melihat dengan jelas mengapa dia merasa

cara dia melakukannya dan mengapa dia percaya kami tidak memenuhi bagian kami dari perjanjian.

Saya kemudian bertanya, “Apakah Anda keberatan jika saya membagikan bagaimana kita melihat situasinya?” Saya menuliskan semua poin kami di bagian lain papan tulis. Dia mendengarkan dengan saksama, dan saya tahu bahwa dia mengerti dari mana kami berasal dan bahwa dia juga sangat terpengaruh. Energi itu tiba-tiba berubah menjadi positif dan penuh harapan, dan kami merasa berbeda satu sama lain. Ada saling pengertian yang lengkap.

“Sekarang kita berdua saling memahami, apa yang ingin kamu lakukan?” Saya bertanya. Kami mulai bertukar pikiran dan menjadi sangat kreatif, dan dalam waktu sekitar tiga puluh menit kami menemukan solusi yang kami berdua sukai—pembelian dengan harga yang wajar dengan periode transisi yang panjang. Selama brainstorming, lucu melihat bagaimana kami berdua mulai saling mendukung. Ternyata menjadi pengalaman transformasional yang memakan waktu kurang dari dua jam dan menyelamatkan kami berdua banyak uang. Tidak ada lagi diskusi tentang gugatan. Kami berjabat tangan dan berpisah. Seminggu kemudian, dia menelepon, dan kami pergi makan siang, di mana kami bersenang-senang. Dia mengatakan kepada saya, "Saya selalu tahu Anda memiliki keluarga yang baik."

Bahkan tim hukum kami senang.

MENTALITAS KEBERlimpahan — KUNCI KEBAHAGIAAN MANUSIA

Berbicara tentang profesi hukum, psikolog Universitas Pennsylvania Martin Seligman telah menunjukkan bahwa pengacara secara konsisten berada di antara profesional dengan bayaran tertinggi, bahkan melebihi dokter medis, namun mereka termasuk yang paling menyedihkan. Seligman menunjukkan bahwa 52 persen pengacara menggambarkan diri mereka tidak puas dengan karir mereka.

Yang paling menarik adalah apa yang Seligman identifikasi sebagai alasan utama penyakit ini: “Faktor psikologis terdalam yang membuat pengacara tidak senang adalah bahwa hukum AS semakin menjadi permainan menang-kalah.” Dia melanjutkan dengan menambahkan bahwa hukum AS telah “bermigrasi dari praktik di mana nasihat yang baik tentang keadilan dan keadilan adalah kebaikan utama menjadi bisnis besar di mana jam yang dapat ditagih, kemenangan tanpa tahanan, dan intinya sekarang kepala sekolah berakhir.”

Sekarang, saya tahu banyak pengacara yang sehat dan bahagia, serta pengacara yang beroperasi dari paradigma win-win, jadi saya tidak mencoba untuk memilih mereka. Poin saya adalah

hanya saja setiap kali kita mulai menghadapi paradigma dunia yang bermusuhan, atau menang-kalah, energi negatif yang berasal darinya benar-benar dapat merugikan.

Berpikir Menang-Menang adalah sikap terhadap kehidupan yang mengatakan *saya bisa menang dan Anda juga bisa.*

Bukan aku atau kamu, ini kita berdua. Pikirkan Menang-Menang adalah dasar untuk bergaul dengan orang lain. Ini dimulai dengan keyakinan bahwa kita semua sama, bahwa tidak ada yang lebih rendah atau lebih tinggi dari orang lain, dan tidak ada yang perlu menjadi.

Ayah saya sering berbicara tentang pentingnya mengembangkan Mentalitas Kelimpahan—keyakinan bahwa ada cukup kesuksesan untuk dilalui, dan bahwa kesuksesan Anda tidak merenggut kesuksesan saya. Dia merasa bahwa mentalitas ini adalah hadiah sejati dan dasar untuk mencapai Kemenangan Publik. Sebagai profesor universitas, kelas ayah saya menjadi sangat populer sehingga harus diadakan di arena bola basket.

Dia menghadapi kecemburuan, pikiran picik, dan kelangkaan dari teman-temannya. Tapi saya tidak pernah mendengar dia meremehkan rekan-rekannya, bahkan mereka yang iri. Dia selalu memperlakukan kelangkaan dengan kelimpahan. Ketika dia memulai sebuah perusahaan, Covey Leadership Center, salah satu mitra pendiri berusaha melakukan kudeta, mencoba mengeluarkan Ayah dari perusahaan yang dia dirikan. Kudeta mundur. Tapi yang membuat saya penasaran adalah bagaimana ayah saya dengan bebas memaafkan pria yang mencoba menjatuhkannya, sementara semua orang ingin mengusirnya dari planet ini. Ayah tidak menyukai energi negatif dalam bentuk apa pun dan akan menghindarinya seperti wabah, selalu berkata, "Saya tidak ingin memikirkannya," dan mencari cara untuk berpikir positif tentang orang dan situasi.

Saya belajar apa itu Mentalitas Kelimpahan dengan melihat bagaimana ayah saya dan adik laki-lakinya, Paman John saya, bergaul. Sejak kecil, mereka sangat setia satu sama lain dan menjadi sahabat terbaik. Ketika ayah saya masih kuliah, dia adalah seorang petinju intramural. Dalam satu pertandingan, lawannya memukul ayah saya dengan sangat keras hingga bahunya terlepas dari tempatnya. Namun, lawannya terus meninju dia. Paman John melompat ke atas ring dan menarik lawannya, berteriak, “Berhenti memukul saudaraku! Tidak bisakah kamu melihat bahwa bahunya patah? ”

Ketika mereka tumbuh dan membesarkan anak-anak, saya seperti memiliki dua ayah—yang asli dan Paman John. Sepupu saya merasakan hal yang sama tentang ayah saya. Saya tidak pernah mendengar salah satu dari mereka mengatakan sesuatu yang negatif tentang yang lain. Ayah saya mendapat pengakuan dunia, yang bisa jadi sulit bagi John.
Tapi bukannya merasa cemburu atau

terancam, John benar-benar bahagia untuknya dan menganggap kesuksesan ayah saya sebagai miliknya. Energi positif yang terpancar dari hubungan yang limpah antara dua bersaudara ini, dan diteruskan kepada anak dan cucu mereka, dapat memberi kekuatan pada seluruh kota.

MENANG-MENANG ADALAH SATU- SATUNYA ALTERNATIF

Menang-kalah kontraproduktif, kompetitif, dan penuh kebanggaan. Dalam kata-kata CS Lewis, "Kebanggaan tidak mendapatkan kesenangan dari memiliki sesuatu, hanya karena memiliki lebih dari itu daripada orang berikutnya.… Ini adalah perbandingan yang membuat Anda bangga: kesenangan berada di atas yang lain."

Kalah-menang juga tidak berhasil. Ini adalah sindrom keset: "Bersihkan kakimu padaku. Semua orang melakukannya."

Menang-menang adalah satu-satunya alternatif praktis.

Namun, beberapa orang akan mengatakan bahwa menang-menang itu lunak dan Anda akan mendapatkan makan siang Anda jika Anda mencobanya dalam situasi bisnis yang sulit. Seperti yang diilustrasikan oleh kisah IP saya, itu bukan pengalaman saya. Beberapa tahun yang lalu, FranklinCovey bekerja dengan perusahaan telekomunikasi yang sibuk memasang kabel di kota-kota di seluruh Amerika Serikat. Dalam kebanyakan kasus, kota-kota sangat ingin memasang kabel, meskipun ada gangguan sementara yang ditimbulkannya.

Namun, satu kota besar tidak tertarik dengan gagasan itu. Mereka tahu bahwa jika mereka mengizinkan satu perusahaan kabel untuk menghancurkan kota, mereka harus mengizinkan hal yang sama untuk setiap perusahaan kabel yang mengikuti mereka. Mereka tidak ingin kota mereka dirobek berulang kali.

Negosiasi akhirnya menemui jalan buntu. Kota tidak mau melanjutkan kecuali perusahaan membayar mereka biaya. Akibatnya, tidak ada akses kabel bagi warga (merugikan kota), dan tidak ada akses ke ribuan pelanggan (merugikan perusahaan). Mereka menuju kalah-kalah.

Salah satu negosiator untuk perusahaan telekomunikasi baru-baru ini mengikuti pelatihan ***7 Kebiasaan*** **dan mulai berpikir, "Bagaimana kita bisa mengubah ini menjadi win-win?"**

Di bawah kepemimpinannya, perusahaan kembali ke kota dan berkata, "Bagaimana jika ketika kami memasang kabel kami, kami juga memasang kabel untuk dua atau tiga penyedia masa depan? Menikahi

serahkan akses kabel ke mereka dengan biaya lebih murah daripada yang biasanya mereka keluarkan. Maka kota itu hanya akan dihancurkan sekali."

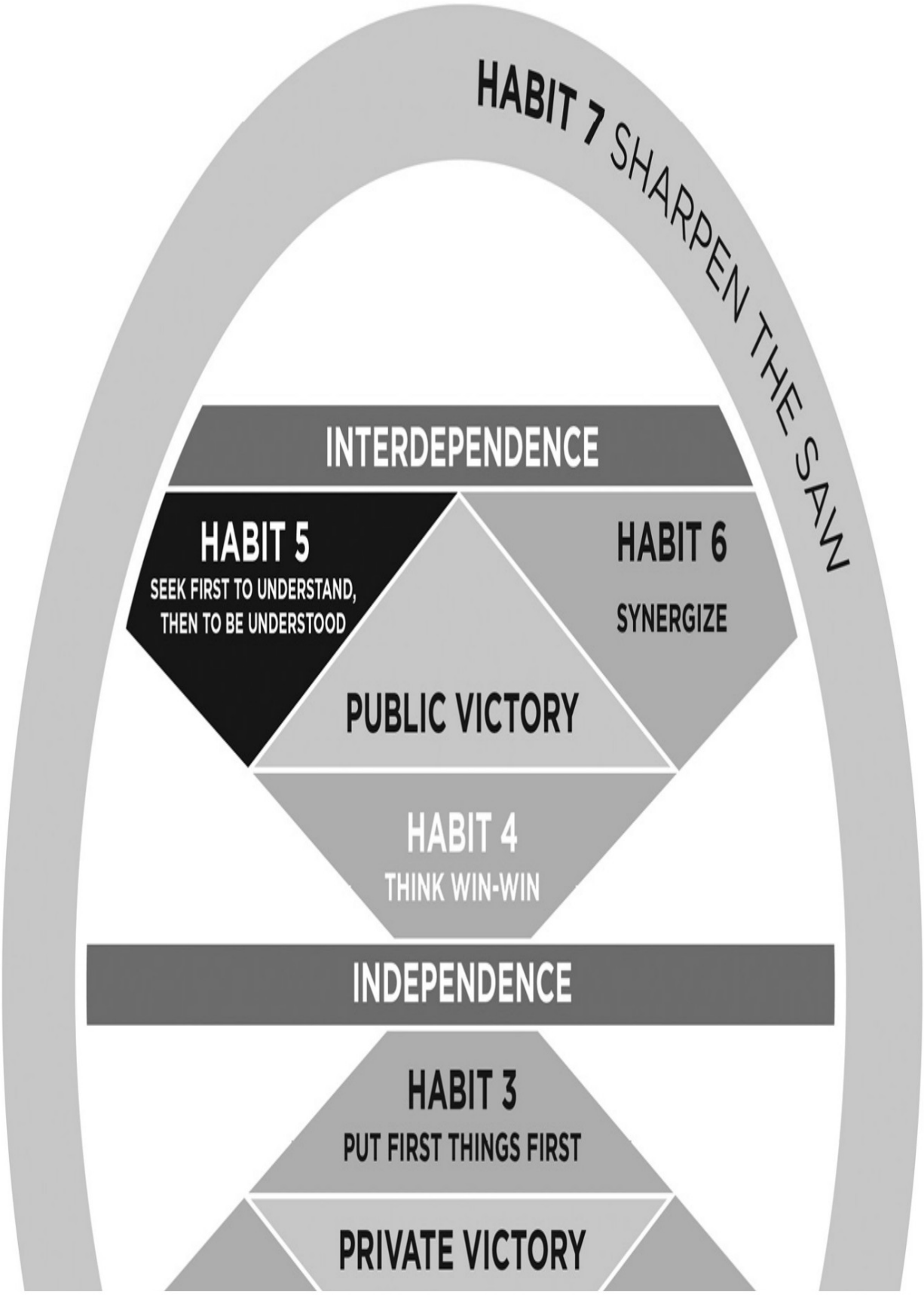
Kota menyukai ide ini. Kabel diletakkan. Ketika para pesaing tiba, mereka senang mengetahui bahwa kabel sudah terpasang di tanah dan dengan biaya yang jauh lebih murah. Jadi kota dan warganya menang karena jalan-jalan mereka tidak terus-menerus dirusak dan mereka mendapatkan kabelnya, dan kompetisi menang karena kabelnya dipasang dengan harga yang lebih rendah. Tetapi kemenangan terbesar adalah untuk perusahaan awal: kedua pesaing membayar mereka lebih dari biaya pemasangan!
Mereka telah meletakkan kabel mereka secara gratis dan mengambil sejumlah uang belanjaan.

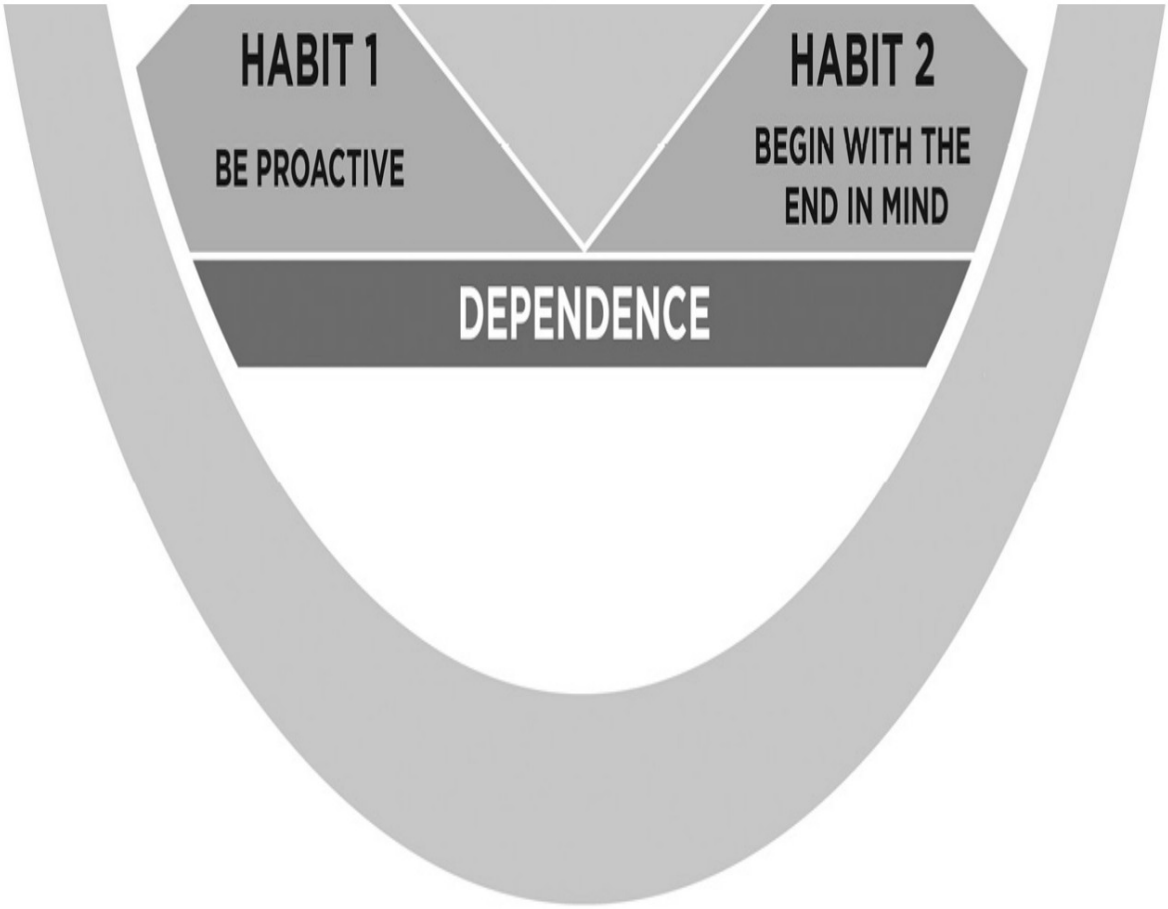
Hanya dibutuhkan satu orang untuk mulai berpikir menang-menang agar semua orang akhirnya menang. Berpikir menang-menang selalu merupakan pilihan yang lebih baik. Nir Halevy dan LT Phillips di Stanford menjalankan studi dengan mahasiswa MBA menggunakan skenario permainan dengan lebih dari dua belas juta putaran dan dengan jelas menunjukkan bahwa strategi kooperatif menghasilkan keuntungan yang jauh lebih banyak daripada strategi kompetitif. Saya dapat mengutip penelitian demi penelitian yang menyimpulkan hal yang sama persis. , tetapi saya tidak harus melakukannya karena kita semua tahu secara intuitif bahwa inilah masalahnya.

Jadi Pikirkan Menang-Menang. Seimbangkan apa yang Anda inginkan dengan apa yang diinginkan orang lain. Berani. Dan perhatian. Pikirkan Menang-Menang di rumah, dengan pasangan, pasangan, atau remaja Anda. Berlatihlah di tempat kerja, dengan atasan Anda, bawahan langsung, dan rekan kerja. Jalani dengan pemasok, mitra, vendor, dan pelanggan Anda. Jika Anda merasa ini sulit dilakukan, kembalilah ke Kebiasaan 1, 2, dan 3. Perjelas motif Anda, dan menangkan Private Victory terlebih dahulu. Ini akan memberi Anda kekuatan untuk mulai berpikir menang[menang.]

[I] Lee, L. (2015, 26 Maret). "Menegosiasikan Kesepakatan Besar: Kerja Sama Dapat Mengalahkan Konfrontasi." Diperoleh dari https://www.gsb.stanford.edu/insights/negotiating-big-deal-cooperation-can-beat-confrontation

KEBIASAAN 5: BERUSAHA PERTAMA UNTUK MEMAHAMI, KEMUDIAN UNTUK DIPERHATIKAN


HABIT 7 SHARPEN THE SAW
INTERDEPENDENCE
HABIT 5
SEEK FIRST TO UNDERSTAND, THEN TO BE UNDERSTOOD
HABIT 6
SYNERGIZE
PUBLIC VICTORY
HABIT 4
THINK WIN-WIN
INDEPENDENCE
HABIT 3
PUT FIRST THINGS FIRST
PRIVATE VICTORY


HABIT 1
BE PROACTIVE
HABIT 2
BEGIN WITH THE END IN MIND
DEPENDENCE

PRINSIP EMPATIS KOMUNIKASI

Hati memiliki alasannya yang tidak diketahui oleh akal.

PASCAL

misalkan Anda mengalami masalah dengan mata Anda dan Anda memutuskan untuk pergi ke dokter mata untuk meminta bantuan. Setelah sebentar mendengarkan keluhan Anda, dia mengambil kacamatanya dan menyerahkannya kepada Anda.

"Pakai ini," katanya. “Saya sudah memakai kacamata ini selama sepuluh tahun sekarang dan mereka sangat membantu saya. Saya memiliki sepasang ekstra di rumah; kamu bisa memakai ini.”

Jadi Anda memakainya, tapi itu hanya memperburuk masalah.

“Ini mengerikan!” Anda berseru. "Aku tidak bisa melihat apa-apa!"

“Yah, ada apa?” dia bertanya. “Mereka bekerja sangat baik untuk saya. Berusaha lebih keras."

"Aku sedang mencoba," kamu bersikeras. "Semuanya kabur."

“Yah, ada apa denganmu? Berpikir positif."

"Oke. Saya benar-benar tidak bisa melihat apa-apa. ”

"Nak, apakah kamu tidak tahu berterima kasih!" dia menegur. "Dan setelah semua yang kulakukan untuk membantumu!"

Apa kemungkinan Anda akan kembali ke dokter mata itu saat Anda membutuhkan bantuan lagi? Tidak terlalu bagus, saya bayangkan. Anda tidak memiliki banyak kepercayaan pada seseorang yang tidak mendiagnosis sebelum dia memberi resep.

Tetapi seberapa sering kita mendiagnosis sebelum kita meresepkan dalam komunikasi?

“Ayo, sayang, katakan padaku bagaimana perasaanmu. Saya tahu ini sulit, tetapi saya akan mencoba memahaminya.”

“Ah, saya tidak tahu, Bu. Anda akan berpikir itu bodoh. ”

“Tentu saja tidak! Anda bisa memberitahu saya. Sayang, tidak ada yang begitu peduli padamu seperti yang saya lakukan. Aku hanya tertarik pada kesejahteraanmu. Apa yang membuatmu begitu tidak bahagia?”

“Ah, aku tidak tahu.”

"Ayolah sayang. Apa itu?"

"Yah, sejujurnya, aku hanya tidak suka sekolah lagi."

"Apa?" kamu menjawab tidak percaya. “Apa maksudmu kamu tidak suka sekolah? Dan setelah semua pengorbanan yang telah kami lakukan untuk pendidikan Anda! Pendidikan adalah fondasi masa depan Anda. Jika Anda menerapkan diri Anda seperti yang dilakukan kakak perempuan Anda, Anda akan melakukannya lebih baik dan kemudian Anda ingin sekolah. Berkali-kali, kami telah menyuruh Anda untuk tenang. Anda memiliki kemampuan, tetapi Anda tidak menerapkan diri Anda sendiri. Berusaha lebih keras. Dapatkan sikap positif tentang hal itu.”

Berhenti sebentar.

“Sekarang pergilah. Katakan padaku bagaimana perasaanmu.”

Kami memiliki kecenderungan untuk terburu-buru, untuk menyelesaikan masalah dengan nasihat yang baik. Tetapi kita sering gagal meluangkan waktu untuk mendiagnosis, untuk benar-benar memahami masalahnya secara mendalam pertama.

Jika saya meringkas dalam satu kalimat satu-satunya prinsip terpenting yang telah saya pelajari dalam bidang hubungan interpersonal, itu adalah ini: *Berusahalah untuk memahami terlebih dahulu, kemudian untuk dipahami.* Prinsip ini merupakan kunci komunikasi interpersonal yang efektif.

KARAKTER DAN KOMUNIKASI

Saat ini, Anda sedang membaca buku yang saya tulis. Membaca dan menulis adalah dua bentuk komunikasi. Begitu juga berbicara dan mendengarkan. Sebenarnya, itulah empat tipe dasar komunikasi. Dan pikirkan semua jam yang Anda habiskan untuk melakukan setidaknya satu dari empat hal itu. Kemampuan untuk melakukannya dengan baik sangat penting untuk efektivitas Anda.

Komunikasi adalah keterampilan yang paling penting dalam hidup. Kita menghabiskan sebagian besar waktu kita untuk berkomunikasi. Tetapi pertimbangkan ini: Anda telah menghabiskan waktu bertahun-tahun untuk belajar membaca dan menulis, bertahun-tahun belajar berbicara. Tapi bagaimana dengan mendengarkan? Pelatihan atau pendidikan apa yang Anda miliki yang memungkinkan Anda untuk mendengarkan sehingga Anda

benar-benar, sangat memahami manusia lain dari kerangka acuan individu itu sendiri?

Relatif sedikit orang yang memiliki pelatihan mendengarkan sama sekali. Dan, untuk sebagian besar, pelatihan mereka dalam teknik Etika Kepribadian, dipotong dari basis karakter dan basis hubungan yang sangat penting untuk pemahaman otentik orang lain.

Jika Anda ingin berinteraksi secara efektif dengan saya, untuk memengaruhi saya—pasangan Anda, anak Anda, tetangga Anda, bos Anda, rekan kerja Anda, teman Anda—Anda harus terlebih dahulu memahami saya. Dan Anda tidak dapat melakukannya dengan teknik saja. Jika saya merasa Anda menggunakan beberapa teknik, saya merasakan duplikasi, manipulasi. Saya bertanya-tanya mengapa Anda melakukannya, apa motif Anda. Dan aku merasa tidak cukup aman untuk membuka diriku padamu.

Kunci sebenarnya dari pengaruh Anda terhadap saya adalah teladan Anda, perilaku Anda yang sebenarnya. Teladan Anda mengalir secara alami dari karakter Anda, atau orang seperti apa Anda sebenarnya—bukan apa yang orang lain katakan tentang Anda atau apa yang Anda ingin saya pikirkan tentang Anda. Hal ini terbukti dalam bagaimana saya benar-benar mengalami Anda.

Karakter Anda terus memancar, berkomunikasi. Dari itu, dalam jangka panjang

lari, saya datang untuk secara naluriah mempercayai atau tidak mempercayai Anda dan upaya Anda dengan saya.

Jika hidup Anda panas dan dingin, jika Anda berdua pedas dan baik hati, dan, di atas segalanya, jika penampilan pribadi Anda tidak sesuai dengan kinerja publik Anda, sangat sulit bagi saya untuk terbuka dengan Anda. Kemudian, sebanyak yang saya inginkan dan bahkan butuhkan untuk menerima cinta dan pengaruh Anda, saya tidak merasa cukup aman untuk mengungkapkan pendapat dan pengalaman saya serta perasaan lembut saya. Siapa yang tahu apa yang akan terjadi?

Tapi kecuali saya terbuka dengan Anda, kecuali Anda memahami saya dan situasi dan perasaan saya yang unik, Anda tidak akan tahu bagaimana menasihati atau menasihati saya. Apa yang Anda katakan itu baik dan tidak, tetapi itu tidak cukup berkaitan dengan saya.

Anda mungkin mengatakan bahwa Anda peduli dan menghargai saya. Saya sangat ingin percaya itu. Tapi bagaimana Anda bisa menghargai saya ketika Anda bahkan tidak mengerti saya? Yang saya miliki hanyalah kata-kata Anda, dan saya tidak bisa mempercayai kata-kata.

Saya terlalu marah dan defensif—mungkin terlalu bersalah dan takut—untuk menjadi

terpengaruh, meskipun di dalam hati saya tahu saya membutuhkan apa yang dapat Anda katakan kepada saya.

Kecuali Anda terpengaruh oleh keunikan saya, saya tidak akan terpengaruh oleh saran Anda. Jadi jika Anda ingin benar-benar efektif dalam kebiasaan interpersonal

komunikasi, Anda tidak dapat melakukannya dengan teknik saja. Anda harus membangun keterampilan mendengarkan secara empatik berdasarkan karakter yang mengilhami keterbukaan dan kepercayaan. Dan Anda harus membangun Rekening Bank Emosional yang menciptakan perdagangan antar hati.

MENDENGARKAN EMPATIS

“Berusahalah untuk memahami terlebih dahulu” melibatkan perubahan paradigma yang sangat mendalam. Kami biasanya mencari yang pertama untuk dipahami. Kebanyakan orang tidak mendengarkan dengan maksud untuk mengerti; mereka mendengarkan dengan maksud untuk menjawab. Mereka sedang berbicara atau bersiap untuk berbicara. Mereka menyaring segala sesuatu melalui paradigma mereka sendiri, membaca otobiografi mereka ke dalam kehidupan orang lain.

"Oh, aku tahu persis bagaimana perasaanmu!"

“Saya mengalami hal yang sama. Biarkan saya memberi tahu Anda tentang pengalaman saya. ”

Mereka terus-menerus memproyeksikan film rumah mereka sendiri ke perilaku orang lain. Mereka meresepkan kacamata mereka sendiri untuk semua orang dengan siapa mereka berinteraksi.

Jika mereka memiliki masalah dengan seseorang—putra, putri, pasangan, dan karyawan—sikap mereka adalah, "Orang itu tidak mengerti."

Seorang ayah pernah berkata kepada saya, “Saya tidak bisa mengerti anak saya. Dia tidak mau mendengarkanku sama sekali.”

"Biarkan saya mengulangi apa yang baru saja Anda katakan," jawab saya. “Kamu tidak mengerti kamu karena dia tidak mau mendengarkanmu?”

"Itu benar," jawabnya.

"Biarkan aku mencoba lagi," kataku. "Kamu tidak mengerti putramu karena *dia* tidak mau mendengarkanmu ?"

"Itulah yang saya katakan," jawabnya tidak sabar.

“Saya pikir untuk memahami orang lain, *Anda* perlu mendengarkannya ,” *saran* saya.

"Oh!" dia berkata. Ada jeda panjang. "Oh!" katanya lagi, saat cahaya mulai menyingsing. "Oh ya! Tapi aku mengerti dia. Aku tahu apa yang dia alami.
Saya sendiri mengalami hal yang sama. Saya kira yang tidak saya mengerti adalah mengapa dia tidak mau mendengarkan saya.”

Pria ini sama sekali tidak tahu apa yang sebenarnya terjadi di dalam kepala putranya. Dia melihat ke dalam kepalanya sendiri dan berpikir dia melihat dunia, termasuk putranya.

Itulah yang terjadi dengan begitu banyak dari kita. Kita dipenuhi dengan kebenaran kita sendiri, otobiografi kita sendiri. Kami ingin dimengerti. Percakapan kami menjadi monolog kolektif, dan kami tidak pernah benar-benar mengerti apa yang terjadi di dalam diri manusia lain.

Ketika orang lain berbicara, kita biasanya "mendengarkan" pada salah satu dari empat tingkat. Kita mungkin *mengabaikan* orang lain, tidak benar-benar mendengarkan sama sekali. Kita mungkin berlatih *berpura-pura.* "Ya. Uh huh. Benar." Kita mungkin berlatih *mendengarkan secara selektif,* hanya mendengar bagian-bagian tertentu dari percakapan. Kita sering melakukan ini ketika kita sedang mendengarkan obrolan terus-menerus dari seorang anak prasekolah. Atau kita bahkan mungkin berlatih *mendengarkan dengan penuh perhatian,* memperhatikan dan memusatkan energi pada kata-kata yang diucapkan. Tetapi sangat sedikit dari kita yang pernah berlatih tingkat kelima, bentuk tertinggi dari mendengarkan, *mendengarkan dengan empatik.*

Ketika saya mengatakan mendengarkan empatik, saya tidak mengacu pada teknik mendengarkan "aktif" atau mendengarkan "refektif", yang pada dasarnya melibatkan meniru apa yang dikatakan orang lain. Mendengarkan semacam itu berbasis keterampilan, terpotong dari karakter dan hubungan, dan sering menghina mereka yang "didengarkan" sedemikian rupa. Hal ini juga pada dasarnya otobiografi. Jika Anda mempraktikkan teknik-teknik itu, Anda mungkin tidak memproyeksikan otobiografi Anda dalam interaksi yang sebenarnya, tetapi motif Anda dalam mendengarkan adalah otobiografi. Anda mendengarkan dengan keterampilan reflektif, tetapi Anda mendengarkan dengan maksud untuk membalas, mengontrol, memanipulasi.

Ketika saya mengatakan mendengarkan empatik, maksud saya mendengarkan dengan maksud untuk *memahami.* Maksud saya *mencari dulu* untuk mengerti, untuk benar-benar mengerti. Ini adalah paradigma yang sama sekali berbeda.

Mendengarkan secara **empatik (dari *empati)* masuk ke dalam kerangka acuan orang lain. Anda melihat melaluinya, Anda melihat dunia dengan cara mereka melihat dunia, Anda memahami paradigma mereka, Anda memahami bagaimana perasaan mereka.**

Empati bukanlah simpati. Simpati adalah bentuk persetujuan, bentuk penilaian. Dan terkadang emosi dan respon lebih tepat. Tetapi orang sering kali memakan simpati. Itu membuat mereka bergantung. Inti dari

mendengarkan secara empatik bukan berarti Anda setuju dengan seseorang; itu adalah bahwa Anda sepenuhnya, sangat memahami orang itu, secara emosional maupun intelektual.

Mendengarkan secara empatik melibatkan lebih dari sekadar mencatat, mengingat kembali, atau bahkan memahami kata-kata yang diucapkan. Pakar komunikasi memperkirakan, pada kenyataannya, hanya 10 persen dari komunikasi kita yang diwakili oleh kata-kata yang kita ucapkan. 30 persen lainnya diwakili oleh suara kita, dan 60 persen oleh bahasa tubuh kita. Dalam mendengarkan secara empatik, Anda mendengarkan dengan telinga Anda, tetapi Anda juga, dan yang lebih penting, mendengarkan dengan mata dan hati Anda. Anda mendengarkan untuk perasaan, untuk makna. Anda mendengarkan perilaku. Anda menggunakan otak kanan Anda serta kiri Anda. Anda merasakan, Anda intuisi, Anda merasa.

Mendengarkan dengan empatik sangat kuat karena memberikan Anda data yang akurat untuk digunakan. Alih-alih memproyeksikan otobiografi Anda sendiri dan mengasumsikan pikiran, perasaan, motif, dan interpretasi, Anda berurusan dengan realitas di dalam kepala dan hati orang lain. Anda mendengarkan untuk memahami. Anda fokus untuk menerima komunikasi mendalam dari jiwa manusia lain.

Selain itu, mendengarkan secara empatik adalah kunci untuk membuat deposito di Rekening Bank Emosional, karena tidak ada yang Anda lakukan adalah deposit kecuali orang lain melihatnya seperti itu. Anda dapat bekerja keras untuk melakukan setoran, hanya untuk mengubahnya menjadi penarikan ketika seseorang menganggap upaya Anda sebagai manipulatif, mementingkan diri sendiri, mengintimidasi, atau merendahkan karena Anda tidak mengerti apa yang sebenarnya penting baginya.

Mendengarkan secara empatik, dengan sendirinya, merupakan simpanan yang luar biasa dalam Rekening Bank Emosional. Ini sangat terapeutik dan penyembuhan karena memberi seseorang "udara psikologis."

Jika semua udara tiba-tiba tersedot keluar dari ruangan tempat Anda berada sekarang, apa yang akan terjadi dengan minat Anda pada buku ini? Anda tidak akan peduli dengan buku itu; Anda tidak akan peduli tentang apa pun kecuali mendapatkan udara. Bertahan hidup akan menjadi satu-satunya motivasi Anda.

Tetapi sekarang Anda memiliki udara, itu tidak memotivasi Anda. Ini adalah salah satu wawasan terbesar dalam bidang motivasi manusia: *Kebutuhan yang terpuaskan tidak memotivasi.* Hanya kebutuhan yang tidak terpuaskan yang memotivasi. Di samping kelangsungan hidup fisik, kebutuhan terbesar manusia adalah kelangsungan hidup psikologis—untuk dipahami, untuk dipersenjatai, untuk divalidasi, untuk dihargai.

Ketika Anda mendengarkan dengan empati kepada orang lain, Anda memberi orang itu suasana psikologis. Dan setelah kebutuhan vital itu terpenuhi, Anda kemudian dapat fokus pada pengaruh atau pemecahan masalah.

Kebutuhan akan udara psikologis ini berdampak pada komunikasi di setiap bidang kehidupan.

Saya pernah mengajarkan konsep ini pada sebuah seminar di Chicago, dan saya menginstruksikan para peserta untuk berlatih mendengarkan secara empatik di malam hari. Keesokan paginya, seorang pria mendatangi saya dengan berita yang hampir meledak.

"Biarkan aku memberitahumu apa yang terjadi tadi malam," katanya. “Saya mencoba untuk menutup kesepakatan real estat komersial besar ketika saya berada di sini di Chicago. Saya bertemu dengan para prinsipal, pengacara mereka, dan agen real estat lain yang baru saja didatangkan dengan proposal alternatif.

“Sepertinya saya akan kehilangan kesepakatan. Saya telah mengerjakan kesepakatan ini selama lebih dari enam bulan dan, dalam arti yang sangat nyata, semua telur saya ada di satu keranjang ini. Mereka semua. Saya panik. Saya melakukan semua yang saya bisa—saya mengeluarkan semua pemberhentian—saya menggunakan setiap teknik penjualan yang saya bisa. Pemberhentian terakhir adalah mengatakan, 'Bisakah kita menunda keputusan ini sedikit lebih lama?' Tapi momentumnya begitu kuat dan mereka sangat jijik karena hal ini berlangsung begitu lama, jelas mereka akan tutup.

“Jadi saya berkata pada diri sendiri, 'Mengapa tidak mencobanya? Mengapa tidak mempraktekkan apa yang saya pelajari hari ini dan berusaha memahami terlebih dahulu, baru kemudian dipahami? Saya tidak akan rugi apa-apa.' “Saya baru saja berkata kepada pria itu, 'Coba saya lihat apakah saya

benar-benar mengerti apa posisi Anda dan apa kekhawatiran Anda tentang rekomendasi saya sebenarnya. Ketika Anda merasa saya memahaminya, maka kita akan melihat apakah proposal saya memiliki relevansi atau tidak.' “Saya benar-benar mencoba menempatkan diri saya pada posisinya.

Saya mencoba untuk mengungkapkan kebutuhannya dan kekhawatiran, dan dia mulai terbuka.

“Semakin saya merasakan dan mengungkapkan hal-hal yang dia khawatirkan, hasil yang dia antisipasi, semakin dia terbuka.

“Akhirnya, di tengah percakapan kami, dia berdiri, berjalan ke telepon, dan menelepon istrinya. Sambil meletakkan tangannya di atas corong, dia berkata, 'Anda setuju.' "Saya benar-benar tercengang," katanya kepada saya. "Aku masih pagi ini."

Dia telah melakukan deposit besar dalam Rekening Bank Emosional dengan memberikan suasana psikologis pada pria itu. Ketika sampai pada hal itu, hal-hal lain relatif sama, dinamika manusia lebih penting daripada dimensi teknis dari kesepakatan.

Mencari pemahaman pertama, mendiagnosis sebelum Anda meresepkan, itu sulit. Jauh lebih mudah dalam jangka pendek untuk memberikan seseorang kacamata yang sangat cocok dengan Anda selama bertahun-tahun ini.

Namun dalam jangka panjang, ini sangat menguras P dan PC. Anda tidak dapat mencapai produksi interdependen maksimum dari pemahaman yang tidak akurat tentang dari mana orang lain berasal. Dan Anda tidak dapat memiliki PC antarpribadi—Rekening Bank Emosional yang tinggi—jika orang yang berhubungan dengan Anda tidak benar-benar merasa dimengerti.

Mendengarkan dengan empatik juga berisiko. Dibutuhkan banyak keamanan untuk masuk ke pengalaman mendengarkan yang mendalam karena Anda membuka diri untuk dipengaruhi. Anda menjadi rentan. Ini paradoks, dalam arti tertentu, karena untuk memiliki pengaruh, Anda harus dipengaruhi. Artinya Anda harus benar-benar paham.

Itulah mengapa Kebiasaan 1, 2, dan 3 sangat mendasar. Mereka memberi Anda inti batin yang tidak berubah, pusat prinsip, dari mana Anda dapat menangani kerentanan yang lebih lahiriah dengan kedamaian dan kekuatan.

DIAGNOSA SEBELUM ANDA MEMBERI **RESEP**

Meskipun berisiko dan sulit, berusahalah terlebih dahulu untuk memahami, atau mendiagnosis sebelum Anda meresepkan, adalah prinsip yang benar yang terwujud dalam banyak bidang kehidupan. Ini adalah tanda dari semua profesional sejati. Sangat penting untuk dokter mata, sangat penting untuk dokter. Anda tidak akan memiliki keyakinan dalam resep dokter kecuali Anda memiliki keyakinan dalam diagnosis.

Ketika putri kami Jenny baru berusia dua bulan, dia sakit pada suatu hari Sabtu, hari pertandingan sepak bola di komunitas kami yang mendominasi kesadaran hampir semua orang. Itu adalah pertandingan penting—sekitar 60.000 orang ada di sana. Sandra dan aku ingin pergi, tapi kami tidak ingin meninggalkan Jenny kecil. Muntah dan diarenya membuat kami khawatir.

Dokter ada di permainan itu. Dia bukan dokter pribadi kami, tapi dialah yang siap dipanggil. Ketika situasi Jenny memburuk, kami memutuskan bahwa kami membutuhkan beberapa nasihat medis.

Sandra memutar nomor stadion dan menyuruhnya menelepon. Itu tepat pada saat kritis dalam permainan, dan dia bisa merasakan nada jahat dalam suaranya. "Ya?" katanya cepat. "Apa itu?"

"Ini Nyonya Covey, Dokter, dan kami mengkhawatirkan putri kami, Jenny."

“Bagaimana situasinya?” Dia bertanya.

Sandra menjelaskan gejalanya, dan dia berkata, “Oke. Aku akan menelepon dalam resep. Yang mana apotekmu?”

Ketika dia menutup telepon, Sandra merasa bahwa karena terburu-buru dia tidak benar-benar memberinya data lengkap, tetapi apa yang dia katakan padanya sudah cukup.

"Apakah menurutmu dia menyadari bahwa Jenny hanyalah bayi yang baru lahir?" aku bertanya padanya.

"Aku yakin dia tahu," jawab Sandra.

“Tapi dia bukan dokter kita. Dia bahkan tidak pernah merawatnya.”

"Yah, aku cukup yakin dia tahu."

"Apakah Anda bersedia memberinya obat kecuali Anda benar-benar yakin dia tahu?"

Sandra terdiam. "Apa yang akan kita lakukan?" dia akhirnya berkata.

"Telepon dia kembali," kataku.

"Kamu panggil dia kembali," jawab Sandra.

Jadi saya lakukan. Dia dikeluarkan dari permainan sekali lagi. "Dokter," kata saya, "ketika Anda meminta resep itu, apakah Anda menyadari bahwa Jenny baru berusia dua bulan?"

"Tidak!" serunya. “Saya tidak menyadari itu. Ada baiknya Anda menelepon saya kembali. Sakit segera ganti resepnya.”

Jika Anda tidak yakin dengan diagnosisnya, Anda tidak akan yakin dengan resepnya.

Prinsip ini juga berlaku dalam penjualan. Tenaga penjual yang efektif pertama-tama berusaha memahami kebutuhan, kekhawatiran, situasi pelanggan. Penjual amatir menjual produk; profesional menjual solusi untuk kebutuhan dan masalah.

Ini adalah pendekatan yang sama sekali berbeda. Profesional belajar bagaimana mendiagnosis, bagaimana memahami. Dia juga belajar bagaimana menghubungkan kebutuhan orang dengan produk dan layanannya. Dan dia harus memiliki integritas untuk mengatakan, "Produk atau layanan saya tidak akan memenuhi kebutuhan itu" jika tidak.

Mendiagnosis sebelum Anda meresepkan juga merupakan dasar hukum. Pengacara profesional pertama-tama mengumpulkan fakta untuk memahami situasi, memahami hukum dan preseden, sebelum menyiapkan kasus. Seorang pengacara yang baik hampir menulis kasus pengacara lawan sebelum dia menulis sendiri.

Ini juga berlaku dalam desain produk. Dapatkah Anda membayangkan seseorang di sebuah perusahaan berkata, “Studi penelitian konsumen ini untuk burung. Mari kita desain produk.” Dengan kata lain, lupakan pemahaman tentang kebiasaan dan motif pembelian konsumen—desain saja produk. Itu tidak akan pernah berhasil.

Seorang insinyur yang baik akan memahami kekuatan, tekanan di tempat kerja, sebelum merancang jembatan. Guru yang baik akan menilai kelas sebelum mengajar. Seorang siswa yang baik akan mengerti sebelum dia melamar. Orang tua yang baik akan mengerti sebelum menilai atau menilai. Kunci dari penilaian yang baik adalah pemahaman. Dengan menilai terlebih dahulu, seseorang tidak akan pernah mengerti sepenuhnya.

Berusahalah terlebih dahulu untuk memahami adalah prinsip yang benar yang terbukti dalam semua bidang kehidupan. Ini adalah prinsip penyebut umum yang umum, tetapi memiliki kekuatan terbesar dalam bidang hubungan antarpribadi.

EMPAT RESPON OTOBIOGRAFI

Karena kita mendengarkan secara otobiografi, kita cenderung menanggapi dengan salah satu dari empat cara. Kami *mengevaluasi—kami* setuju atau tidak setuju; kami *menyelidiki—kami* mengajukan pertanyaan dari kerangka acuan kami sendiri; kami *menasihati—kami* memberikan nasihat berdasarkan pengalaman kami sendiri; atau kita *menafsirkan—kita* mencoba untuk menggambarkan orang, menjelaskan motif mereka, perilaku mereka, berdasarkan motif dan perilaku kita sendiri.

Tanggapan ini datang secara alami kepada kita. Kami sangat tertulis di dalamnya; kita hidup di sekitar model mereka sepanjang waktu. Tapi bagaimana mereka mempengaruhi kemampuan kita untuk benar-benar memahami?

Jika saya mencoba berkomunikasi dengan putra saya, dapatkah dia merasa bebas untuk membuka diri kepada saya ketika saya mengevaluasi semua yang dia katakan sebelum dia benar-benar menjelaskannya? Apakah saya?

memberinya udara psikologis?

Dan bagaimana perasaannya saat aku menyelidikinya? Probing adalah memainkan dua puluh pertanyaan. Ini otobiografi, mengontrol, dan menyerang. Ini juga logis, dan bahasa logika berbeda dari bahasa sentimen dan emosi. Anda dapat memainkan dua puluh pertanyaan sepanjang hari dan tidak menemukan apa yang penting bagi seseorang.

Penyelidikan terus-menerus adalah salah satu alasan utama orang tua tidak dekat dengan anak-anak mereka.

“Bagaimana kabarmu, Nak?”
"Baik."

"Yah, apa yang terjadi akhir-akhir ini?"

"Tidak ada apa-apa."

“Jadi apa yang menarik di sekolah?”
"Tidak banyak."

“Dan apa rencanamu untuk akhir pekan?”
"Aku tidak tahu."

Anda tidak bisa membuatnya berbicara di telepon dengan teman-temannya, tetapi yang dia berikan hanyalah jawaban satu dan dua kata. Rumahmu adalah motel tempat dia makan dan tidur, tapi dia tidak pernah berbagi, tidak pernah terbuka.

Dan ketika Anda memikirkannya, jujur, mengapa dia, jika setiap kali dia membuka perutnya yang lembut, Anda menginjaknya dengan nasihat otobiografi dan "Sudah kubilang"?

Kami sangat terprogram dalam tanggapan ini sehingga kami bahkan tidak menyadarinya saat kami menggunakannya. Saya telah mengajarkan konsep ini kepada ribuan orang dalam seminar-seminar di seluruh negeri, dan itu tidak pernah gagal untuk mengejutkan mereka secara mendalam saat kita memainkan peran dalam situasi mendengarkan yang empatik dan mereka akhirnya mulai mendengarkan tanggapan khas mereka sendiri. Tetapi ketika mereka mulai melihat bagaimana mereka biasanya merespons dan belajar bagaimana mendengarkan dengan empati, mereka dapat melihat hasil yang dramatis dalam komunikasi. Bagi banyak orang, *berusahalah terlebih dahulu untuk memahami* menjadi yang paling menarik, yang paling dapat diterapkan segera, dari semua 7 Kebiasaan.

Mari kita lihat apa yang mungkin menjadi komunikasi khas antara seorang ayah dan anak remajanya. Lihatlah kata-kata ayah dalam kaitannya dengan empat tanggapan berbeda yang baru saja kita uraikan.

“Wah, Ayah, aku sudah memilikinya! Sekolah untuk burung!”

“Ada apa, Nak?” (menyelidiki).

“Ini sama sekali tidak praktis. Saya tidak mendapatkan apa-apa dari itu. ”

“Yah, kamu belum bisa melihat manfaatnya, Nak. Aku merasakan hal yang sama ketika aku seusiamu. Saya ingat berpikir betapa menyia-nyiakan beberapa kelas. Tetapi kelas-kelas itu ternyata menjadi yang paling membantu saya di kemudian hari. Hanya bertahan di sana. Beri waktu” (menasihati).

“Saya telah memberikannya sepuluh tahun dalam hidup saya! Bisakah Anda memberi tahu saya apa gunanya 'x plus y' bagi saya sebagai montir mobil?”

“Seorang mekanik mobil? Anda pasti bercanda” (mengevaluasi).

"Tidak, bukan aku. Lihat Jo. Dia berhenti sekolah. Dia sedang mengerjakan mobil. Dan dia menghasilkan banyak uang. Sekarang praktis.”

“Sekarang mungkin terlihat seperti itu. Tetapi beberapa tahun kemudian, Joe berharap dia tetap bersekolah. Anda tidak ingin menjadi montir mobil. Anda membutuhkan pendidikan untuk mempersiapkan Anda untuk sesuatu yang lebih baik dari itu” (menasihati).

"Aku tidak tahu. Joe punya pengaturan yang cukup bagus. ”

"Lihat, Nak, apakah kamu benar-benar mencoba?" (menyelidiki, mengevaluasi).

“Saya sudah di sekolah menengah dua tahun sekarang. Tentu saya sudah mencoba. Itu hanya sia-sia.”

“Itu sekolah yang sangat dihormati, Nak. Beri mereka sedikit penghargaan” (menasihati, mengevaluasi).

"Yah, orang lain merasakan hal yang sama sepertiku."

"Apakah kamu menyadari berapa banyak pengorbanan yang ibumu dan aku lakukan untuk mendapatkanmu? dimana kamu berada? Anda tidak bisa berhenti ketika Anda sudah sejauh ini” (mengevaluasi).

“Aku tahu kau sudah berkorban, Ayah. Tapi itu tidak layak.”

"Begini, mungkin jika Anda menghabiskan lebih banyak waktu mengerjakan pekerjaan rumah dan lebih sedikit waktu di depan TV ..." (menasihati, mengevaluasi).

“Lihat, Ayah. Itu tidak baik. Oh ya sudah! Lagipula aku tidak ingin membicarakan ini.”

Jelas, ayahnya bermaksud baik. Jelas, dia ingin membantu. Tetapi apakah dia bahkan mulai benar-benar mengerti?

Mari kita lihat lebih cermat pada anak laki-laki itu—bukan hanya kata-katanya, tetapi pikiran dan perasaannya (dinyatakan dalam tanda kurung di bawah) dan kemungkinan efek dari beberapa tindakannya.

tanggapan otobiografi ayah.

* * *

“Wah, Ayah, aku sudah memilikinya! Sekolah untuk burung!” (Saya *ingin berbicara dengan Anda, untuk mendapatkan perhatian Anda.)*

“Ada apa, Nak?” (Anda *tertarik! Bagus!)*

“Ini sama sekali tidak praktis. Saya tidak mendapatkan apa-apa dari itu. ” (Saya *punya masalah dengan sekolah, dan saya merasa tidak enak.)*

“Yah, kamu belum bisa melihat manfaatnya, Nak. Aku merasakan hal yang sama ketika aku seusiamu.” (Oh, *tidak! Ini dia bab tiga otobiografi Ayah. Bukan ini yang ingin saya bicarakan. Saya tidak peduli berapa mil dia harus berjalan dengan susah payah melewati salju ke sekolah tanpa sepatu bot. Saya ingin untuk masalah itu.)* “Saya ingat berpikir betapa sia-sianya beberapa kelas. Tetapi kelas-kelas itu ternyata menjadi yang paling membantu saya di kemudian hari. Hanya bertahan di sana. Berikan waktu.” (Waktu *tidak akan menyelesaikan masalah saya. Saya berharap saya bisa memberi tahu Anda. Saya berharap saya bisa meludahkannya.)*

“Saya telah memberikannya sepuluh tahun dalam hidup saya! Bisakah Anda memberi tahu saya apa bagusnya 'x plus y' itu? akan melakukan saya sebagai montir mobil?

“Seorang mekanik mobil? Kamu pasti bercanda." (Dia *tidak akan menyukai saya jika saya adalah seorang montir mobil. Dia tidak akan menyukai saya jika saya tidak menyelesaikan sekolah. Saya harus membenarkan apa yang saya katakan.)*

"Tidak, bukan aku. Lihat Jo. Dia berhenti sekolah. Dia sedang mengerjakan mobil. Dan dia menghasilkan banyak uang. Sekarang praktis.”

“Sekarang mungkin terlihat seperti itu. Tetapi beberapa tahun ke depan, Joe akan berharap dia tetap bersekolah.” (Oh, *nak! Ini dia kuliah nomor enam belas tentang nilai pendidikan.)* "Kamu tidak ingin menjadi montir mobil." (Bagaimana *Anda tahu itu, Ayah? Apakah Anda benar-benar tahu apa yang saya inginkan?)* "Anda membutuhkan pendidikan untuk mempersiapkan Anda untuk sesuatu yang lebih baik dari itu."

"Aku tidak tahu. Joe punya pengaturan yang cukup bagus. ” (Dia *tidak gagal. Dia tidak menyelesaikan sekolah dan dia tidak gagal.)*

"Lihat, Nak, apakah kamu benar-benar mencoba?" (Kami *berbelit-belit, Ayah. Jika Anda hanya akan mendengarkan, saya benar-benar perlu berbicara dengan Anda tentang sesuatu yang penting.)*

“Saya sudah di sekolah menengah dua tahun sekarang. Tentu saya sudah mencoba. Itu hanya sia-sia.”

“Itu sekolah yang sangat dihormati, Nak. Beri mereka sedikit pujian.” (Oh *bagus.*

Sekarang kita berbicara tentang kredibilitas. Saya berharap saya dapat berbicara tentang apa yang ingin saya bicarakan.)

"Yah, orang lain merasakan hal yang sama sepertiku." (Saya *juga punya kredibilitas. Saya bukan orang bodoh.)*

"Apakah kamu menyadari berapa banyak pengorbanan yang ibumu dan aku lakukan untuk membawamu ke tempatmu sekarang?" (Uh-*oh, inilah perjalanan rasa bersalah. Mungkin aku bodoh. Sekolahnya bagus, Ayah dan Ibu hebat, dan aku bodoh.)* "Kamu tidak bisa berhenti ketika kamu sudah sejauh ini."

“Aku tahu kau sudah berkorban, Ayah. Tapi itu tidak layak.” (Anda *hanya tidak mengerti.)*

"Dengar, mungkin jika kamu menghabiskan lebih banyak waktu mengerjakan pekerjaan rumah dan lebih sedikit waktu di depan TV..." (Bukan *itu masalahnya, Ayah! Bukan itu sama sekali! Aku tidak akan pernah bisa memberitahumu. Aku bodoh karena mencoba.)*

“Lihat, Ayah. Itu tidak baik. Oh ya sudah! Lagipula aku tidak ingin membicarakan ini.”

Dapatkah Anda melihat betapa terbatasnya kita ketika kita mencoba memahami orang lain hanya dengan kata-kata, terutama ketika kita melihat orang itu melalui kacamata kita sendiri? Dapatkah Anda melihat betapa terbatasnya tanggapan otobiografi kita terhadap seseorang yang benar-benar berusaha membuat kita memahami otobiografinya?

Anda tidak akan pernah bisa benar-benar masuk ke dalam diri orang lain, untuk melihat dunia seperti yang dia lihat, sampai Anda mengembangkan keinginan murni, kekuatan karakter pribadi, dan Rekening Bank Emosional yang positif, serta keterampilan mendengarkan yang empatik untuk dilakukan. dia.

Keterampilan, puncak gunung es mendengarkan empatik, melibatkan empat tahap perkembangan.

Yang pertama dan paling tidak efektif adalah *meniru konten.* Ini adalah keterampilan yang diajarkan dalam mendengarkan "aktif" atau "refektif". Tanpa karakter dan basis relasi, seringkali menghina orang dan membuat mereka menutup diri. Namun, ini adalah keterampilan tahap pertama karena setidaknya menyebabkan Anda mendengarkan apa yang dikatakan.

Meniru konten itu mudah. Anda hanya mendengarkan kata-kata yang keluar dari mulut seseorang dan Anda mengulanginya. Anda bahkan hampir tidak menggunakan otak Anda di

semua.

“Wah, Ayah, aku sudah memilikinya! Sekolah untuk burung!”

“Kamu sudah memilikinya. Kamu pikir sekolah itu untuk burung.”

Anda pada dasarnya telah mengulangi kembali isi dari apa yang dikatakan. Anda belum mengevaluasi atau menyelidiki atau menyarankan atau menafsirkan. Anda setidaknya telah menunjukkan bahwa Anda memperhatikan kata-katanya. Tetapi untuk memahami, Anda ingin berbuat lebih banyak.

Tahap kedua dari mendengarkan secara empatik adalah *menyusun ulang konten.* Ini sedikit lebih efektif, namun masih sebatas komunikasi verbal.

“Wah, Ayah, aku sudah memilikinya! Sekolah untuk burung!”

"Kamu tidak ingin pergi ke sekolah lagi."

Kali ini, Anda telah memasukkan maknanya ke dalam kata-kata Anda sendiri. Sekarang Anda berpikir tentang apa yang dia katakan, kebanyakan dengan sisi kiri, penalaran, sisi logis dari otak.

Tahap ketiga membawa otak kanan Anda ke dalam operasi. Anda *mencerminkan perasaan.*

“Wah, Ayah, aku sudah memilikinya! Sekolah untuk burung!”

"Kamu merasa sangat frustrasi."

Sekarang Anda tidak terlalu memperhatikan apa yang dia katakan seperti halnya Anda terhadap perasaannya tentang apa yang dia katakan. Tahap keempat meliputi kedua dan ketiga. Anda *menyusun ulang konten dan mencerminkan perasaan.*

“Wah, Ayah, aku sudah memilikinya! Sekolah untuk burung!”

"Kamu benar-benar frustrasi tentang sekolah."

Frustrasi adalah perasaan; sekolah adalah isinya. Anda menggunakan kedua sisi otak Anda untuk memahami kedua sisi komunikasinya.

Sekarang, apa yang terjadi ketika Anda menggunakan keterampilan mendengarkan empatik tahap keempat benar-benar luar biasa. Saat Anda secara otentik berusaha untuk memahami, saat Anda menyusun ulang konten dan mencerminkan perasaan, Anda memberinya suasana psikologis. Anda juga membantunya mengatasi pikiran dan perasaannya sendiri. Saat dia tumbuh dalam keyakinannya akan keinginan tulus Anda untuk benar-benar mendengarkan dan memahami, penghalang antara apa yang terjadi di dalam dirinya dan apa yang sebenarnya dikomunikasikan kepada Anda menghilang. Ini membuka aliran jiwa ke jiwa. Dia tidak memikirkan dan merasakan satu hal dan mengomunikasikan hal lain. Dia mulai mempercayai Anda dengan perasaan dan pikirannya yang lembut.

“Wah, Ayah, aku sudah memilikinya! Sekolah untuk burung!” (Saya *ingin berbicara dengan Anda, untuk mendapatkan perhatian Anda.)*

"Kamu benar-benar frustrasi tentang sekolah." (Itu *benar! Itulah yang saya rasakan.)*

“Saya yakin. Ini sama sekali tidak praktis. Saya tidak mendapatkan apa-apa dari itu. ”

“Kamu merasa sekolah tidak ada gunanya untukmu.” (Biarkan *saya berpikir—apakah itu yang saya maksud?)*

"Yah begitulah. Saya hanya tidak belajar apa pun yang akan membantu saya. Maksudku, lihat Joe. Dia putus sekolah dan dia bekerja pada mobil. Dia menghasilkan uang. Sekarang praktis.”

"Kamu merasa bahwa Joe benar-benar memiliki ide yang tepat." (Sehat…)

“Yah, kurasa dia melakukannya dengan cara tertentu. Dia benar-benar menghasilkan uang sekarang. Tapi dalam beberapa tahun, saya yakin dia mungkin akan dicentang o pada dirinya sendiri.

"Kamu pikir Joe akan merasa dia membuat keputusan yang salah."

“Dia harus. Lihat saja apa yang dia berikan. Maksud saya, jika Anda tidak memiliki pendidikan, Anda tidak akan berhasil di dunia ini.”

“Pendidikan sangat penting.”

"Oh ya! Maksud saya, jika Anda tidak memiliki ijazah, jika Anda tidak bisa mendapatkan pekerjaan atau pergi ke kuliah, apa yang akan kamu lakukan? Anda baru saja mendapatkan pendidikan.”

"Ini penting untuk masa depanmu."

"Dia. Dan… kau tahu? Saya sangat khawatir. Dengar, kamu tidak akan memberi tahu Ibu, kan? ”

"Kamu tidak ingin ibumu mengetahuinya."

“Yah, tidak juga. Oh, kurasa kau bisa memberitahunya. Dia mungkin akan tetap tahu. Dengar, aku mengikuti tes ini hari ini, tes membaca ini. Dan, Ayah, mereka bilang aku membaca di tingkat kelas empat. Kelas empat! Dan aku seorang junior di sekolah menengah!”

Betapa suatu perbedaan yang dapat dibuat oleh pemahaman yang nyata! Semua nasihat yang bermaksud baik di dunia tidak akan berarti apa-apa jika kita bahkan tidak mengatasi masalah yang sebenarnya. Dan kita tidak akan pernah sampai pada masalah jika kita begitu terjebak dalam otobiografi kita sendiri, paradigma kita sendiri, sehingga kita tidak memakai kacamata cukup lama untuk melihat dunia dari sudut pandang lain.

“Aku akan pergi, Ayah. Saya kira saya kira jika saya akan unk, saya mungkin juga berhenti. Tapi saya tidak ingin berhenti.”

“Kamu merasa terkoyak. Anda berada di tengah dilema.”

“Menurutmu apa yang harus aku lakukan, Ayah?”

Dengan mencari pemahaman terlebih dahulu, ayah ini baru saja mengubah peluang transaksional menjadi peluang transformasional. Alih-alih berinteraksi di permukaan, tingkat komunikasi menyelesaikan pekerjaan, dia telah menciptakan situasi di mana dia sekarang dapat memiliki dampak yang mengubah, tidak hanya pada putranya tetapi juga pada hubungan. Dengan mengesampingkan otobiografinya sendiri dan benar-benar berusaha untuk memahami, dia telah membuat deposit yang luar biasa dalam Rekening Bank Emosional dan telah memberdayakan putranya untuk membuka, lapis demi lapis, dan untuk mencapai masalah yang sebenarnya.

Sekarang ayah dan anak berada di sisi meja yang sama melihat masalah, bukannya di sisi yang berlawanan saling memandang. Anak itu membuka otobiografi ayahnya dan meminta nasihat.

Bahkan ketika sang ayah mulai menasihati, bagaimanapun, dia perlu peka terhadap komunikasi putranya. Selama jawabannya *logis,* ayah dapat dengan efektif mengajukan pertanyaan dan memberi nasihat. Tetapi saat responsnya menjadi *emosional,* dia perlu kembali mendengarkan secara empatik.

"Yah, aku bisa melihat beberapa hal yang mungkin ingin kamu pertimbangkan."

“Seperti apa, Ayah?”

“Seperti mendapatkan bantuan khusus dengan bacaanmu. Mungkin mereka punya beberapa semacam program bimbingan belajar di sekolah teknologi.”

“Aku sudah memeriksanya. Dibutuhkan dua malam dan sepanjang hari Sabtu. Itu akan memakan banyak waktu!”

Merasakan *emosi* dalam jawaban itu, sang ayah kembali *berempati.*

“Itu terlalu banyak harga yang harus dibayar.”

"Selain itu, Ayah, aku memberi tahu siswa kelas enam bahwa aku akan menjadi pelatih mereka."

"Kamu tidak ingin mengecewakan mereka."

“Tapi aku akan memberitahumu ini, Ayah. Jika saya benar-benar berpikir bahwa kursus les akan tolong, saya akan ke sana setiap malam. Saya akan meminta orang lain untuk melatih anak-anak itu.”

"Anda benar-benar menginginkan bantuan, tetapi Anda ragu apakah kursus itu akan membuat perbedaan."

"Apakah menurutmu itu akan terjadi, Ayah?"

Putranya sekali lagi terbuka dan *logis.* Dia membuka otobiografi ayahnya lagi. Sekarang sang ayah memiliki kesempatan lain untuk mempengaruhi dan mengubah.

Ada kalanya transformasi tidak memerlukan nasihat dari luar. Seringkali ketika orang benar-benar diberi kesempatan untuk terbuka, mereka memecahkan masalah mereka sendiri dan solusi menjadi jelas bagi mereka dalam prosesnya.

Di lain waktu, mereka sangat membutuhkan perspektif dan bantuan tambahan. Kuncinya adalah dengan sungguh-sungguh mencari kesejahteraan individu, mendengarkan dengan empati, membiarkan orang tersebut menyelesaikan masalah dan solusi dengan kecepatan dan waktunya sendiri. Lapis demi lapis—seperti mengupas bawang sampai Anda mencapai inti dalam yang lembut.

Ketika orang benar-benar terluka dan Anda benar-benar mendengarkan dengan hasrat murni untuk memahami, Anda akan kagum betapa cepatnya mereka terbuka. Mereka ingin terbuka.
Anak-anak sangat ingin terbuka, bahkan lebih kepada orang tua mereka daripada teman sebayanya. Dan mereka akan melakukannya, jika mereka merasa orang tua mereka akan mencintai mereka tanpa syarat dan akan setia kepada mereka setelah itu dan tidak menghakimi atau mengejek mereka.

Jika Anda benar-benar berusaha untuk memahami, tanpa kemunafikan dan tanpa tipu muslihat, akan ada saatnya Anda akan benar-benar terpana dengan pengetahuan dan pemahaman murni yang akan mengalir kepada Anda dari manusia lain. Bahkan tidak selalu perlu berbicara untuk berempati. Bahkan, terkadang kata-kata mungkin menghalangi Anda. Itulah salah satu alasan yang sangat penting mengapa teknik saja tidak akan berhasil. Pemahaman semacam itu melampaui teknik. Teknik terisolasi hanya menghalangi.

Saya telah melalui keterampilan mendengarkan empatik karena keterampilan adalah bagian penting dari kebiasaan apa pun. Kita perlu memiliki keterampilan. Tetapi izinkan saya menegaskan kembali bahwa keterampilan tidak akan efektif kecuali jika mereka datang dari *keinginan yang tulus* untuk memahami. Orang-orang membenci segala upaya untuk memanipulasi mereka. Sebenarnya, jika Anda berurusan dengan orang-orang yang dekat dengan Anda, akan sangat membantu jika Anda memberi tahu mereka apa yang Anda lakukan.

"Saya membaca buku ini tentang mendengarkan dan empati dan saya memikirkan hubungan saya dengan Anda. Aku sadar aku tidak mendengarkanmu seperti seharusnya. Tetapi saya

ingin. Ini sulit bagi saya. Kadang-kadang saya mungkin gagal, tetapi saya akan mengusahakannya. Aku sangat peduli padamu dan aku ingin mengerti. Saya harap Anda akan membantu saya. ” Mempersenjatai motif Anda adalah deposit besar.

Tetapi jika Anda tidak tulus, saya bahkan tidak akan mencobanya. Ini dapat menciptakan keterbukaan dan kerentanan yang nantinya akan berubah menjadi kerugian Anda ketika seseorang menemukan bahwa Anda benar-benar tidak peduli, Anda benar-benar tidak ingin mendengarkan, dan dia dibiarkan terbuka, terbuka, dan terluka. Tekniknya, puncak gunung es, harus keluar dari dasar besar karakter di bawahnya.

Sekarang, ada orang yang memprotes bahwa mendengarkan secara empatik membutuhkan terlalu banyak waktu. Ini mungkin memerlukan sedikit lebih banyak waktu pada awalnya tetapi menghemat begitu banyak waktu di hilir. Hal paling efisien yang dapat Anda lakukan jika Anda seorang dokter dan ingin meresepkan pengobatan yang bijaksana adalah membuat diagnosis yang akurat. Anda tidak bisa mengatakan, “Saya terlalu terburu-buru. Saya tidak punya waktu untuk membuat diagnosis. Lakukan saja perawatan ini.”

Saya ingat pernah menulis di sebuah ruangan di pantai utara Oahu, Hawaii. Angin sepoi-sepoi bertiup, jadi saya membuka dua jendela—satu di depan dan satu di samping—untuk menjaga ruangan tetap sejuk. Saya memiliki sejumlah kertas yang ditata, bab demi bab, di atas meja besar.

Tiba-tiba angin sepoi-sepoi mulai bertiup dan menghempaskan kertas-kertasku. Saya ingat rasa kehilangan yang luar biasa yang saya rasakan karena segala sesuatunya tidak lagi teratur, termasuk halaman-halaman yang tidak bernomor, dan saya mulai bergegas berkeliling ruangan berusaha mati-matian untuk mengembalikannya. Akhirnya, saya menyadari akan lebih baik untuk mengambil sepuluh detik dan menutup salah satu jendela.

Mendengarkan secara empatik membutuhkan waktu, tetapi tidak membutuhkan waktu sebanyak yang diperlukan untuk mendukung dan memperbaiki kesalahpahaman ketika Anda sudah bermil-mil jauhnya, untuk mengulang, untuk hidup dengan masalah yang belum terungkap dan belum terpecahkan, untuk menghadapi hasil dari tidak memberi orang udara psikologis.

Pendengar empatik yang cerdas dapat membaca apa yang terjadi di lubuk hati dengan cepat, dan dapat menunjukkan penerimaan, pemahaman sedemikian rupa, sehingga orang lain merasa aman untuk membuka lapisan demi lapisan sampai mereka mencapai inti batin yang lembut di mana masalahnya sebenarnya terletak.

Orang ingin dimengerti. Dan investasi waktu apa pun yang diperlukan untuk melakukan itu akan menghasilkan pengembalian waktu yang jauh lebih besar saat Anda bekerja dari pemahaman yang akurat tentang masalah dan masalah dan dari Rekening Bank Emosional yang tinggi yang dihasilkan ketika seseorang merasa sangat dipahami.

PEMAHAMAN DAN PERSEPSI

Saat Anda belajar mendengarkan orang lain secara mendalam, Anda akan menemukan perbedaan persepsi yang luar biasa. Anda juga akan mulai menghargai dampak yang dapat ditimbulkan oleh perbedaan-perbedaan ini ketika orang-orang mencoba untuk bekerja sama dalam situasi yang saling bergantung. Anda melihat wanita muda itu; Saya melihat wanita tua itu. Dan kami berdua bisa benar.

Anda mungkin melihat dunia melalui kacamata yang berpusat pada pasangan; Saya melihatnya melalui lensa perhatian ekonomi yang berpusat pada uang.

Anda mungkin ditulis dalam mentalitas kelimpahan; Saya mungkin ditulis dalam mentalitas kelangkaan.

Anda dapat mendekati masalah dari paradigma otak kanan yang sangat visual, intuitif, holistik; Saya mungkin sangat otak kiri, sangat berurutan, analitis, dan verbal dalam pendekatan saya.

Persepsi kita bisa sangat berbeda. Namun kami berdua telah hidup dengan paradigma kami selama bertahun-tahun, berpikir bahwa itu adalah "fakta", dan mempertanyakan karakter atau kompetensi mental siapa pun yang tidak dapat "melihat fakta".

Sekarang, dengan segala perbedaan kami, kami mencoba bekerja sama—dalam pernikahan, dalam pekerjaan, dalam proyek layanan masyarakat—untuk mengelola sumber daya dan mencapai hasil. jadi bagaimana kita melakukannya? Bagaimana kita melampaui batas-batas individu kita? persepsi sehingga kami dapat berkomunikasi secara mendalam, sehingga kami dapat secara kooperatif menangani masalah dan menghasilkan solusi Menang/Menang?

Jawabannya adalah Kebiasaan 5. Ini adalah langkah pertama dalam proses Menang/Menang. Bahkan jika (dan terutama ketika) orang lain tidak berasal dari paradigma itu, berusahalah untuk memahaminya terlebih dahulu.

Prinsip ini bekerja dengan kuat untuk seorang eksekutif yang berbagi dengan saya pengalaman berikut: “Saya bekerja dengan sebuah perusahaan kecil yang sedang dalam proses negosiasi kontrak dengan lembaga perbankan nasional yang besar. Lembaga ini baru di

pengacara dari San Francisco, negosiator mereka dari Ohio, dan presiden dari dua bank besar mereka untuk membentuk tim negosiasi yang terdiri dari delapan orang. Perusahaan tempat saya bekerja telah memutuskan untuk memilih Menang/Menang atau Tanpa Kesepakatan. Mereka ingin secara signifikan meningkatkan tingkat layanan dan biaya, tetapi mereka hampir kewalahan dengan tuntutan lembaga keuangan besar ini.

"Presiden perusahaan kami duduk di seberang meja perundingan dan memberi tahu mereka, 'Kami ingin Anda menulis kontrak seperti yang Anda inginkan sehingga kami dapat memastikan bahwa kami memahami kebutuhan dan kekhawatiran Anda. Kami akan menanggapi kebutuhan dan kekhawatiran tersebut. Kemudian kita bisa bicara tentang

harga.' "Anggota tim perunding kewalahan. Mereka terkejut bahwa mereka akan memiliki kesempatan untuk menulis kontrak.

Mereka membutuhkan waktu tiga hari untuk mencapai kesepakatan.

"Ketika mereka mempresentasikannya, presiden berkata, 'Sekarang mari kita pastikan kita mengerti apa yang Anda inginkan.' Dan dia turun ke bawah kontrak, mengulangi isinya, mencerminkan perasaan, sampai dia yakin dan mereka yakin dia mengerti apa yang penting bagi mereka. 'Ya. Betul sekali. Tidak, bukan itu yang kami maksudkan di sini… ya, Anda mengerti sekarang.'

"Ketika dia benar-benar memahami perspektif mereka, dia melanjutkan untuk menjelaskan beberapa kekhawatiran dari sudut pandangnya… dan mereka mendengarkan. Mereka siap mendengarkan. Mereka tidak berebut udara. Apa yang dimulai sebagai suasana yang sangat formal, kepercayaan rendah, dan hampir tidak bersahabat telah berubah menjadi lingkungan yang subur untuk sinergi.

"Pada akhir diskusi, anggota tim perunding pada dasarnya berkata, 'Kami ingin bekerja sama dengan Anda. Kami ingin melakukan kesepakatan ini. Beri tahu kami berapa harganya dan kami akan menandatangani.'"

MAKA BERUSAHALAH UNTUK DIPERHATIKAN

Berusahalah terlebih dahulu untuk memahami… *kemudian untuk dipahami.* Mengetahui bagaimana dipahami adalah bagian lain dari Kebiasaan 5, dan sama pentingnya dalam mencapai solusi Menang/Menang.

Sebelumnya kami mendefinisikan kedewasaan sebagai keseimbangan antara keberanian dan pertimbangan. Berusaha memahami membutuhkan pertimbangan; mencari untuk menjadi

dipahami membutuhkan keberanian. Menang/Menang membutuhkan tingkat keduanya yang tinggi. Jadi menjadi penting dalam situasi saling tergantung bagi kita untuk dipahami.

Orang Yunani awal memiliki filosofi luar biasa yang diwujudkan dalam tiga kata yang disusun secara berurutan: *ethos, pathos,* dan *logos.* Saya sarankan ketiga kata ini mengandung esensi mencari terlebih dahulu untuk memahami dan membuat presentasi yang efektif.

***Etos* adalah kredibilitas pribadi Anda, kepercayaan orang terhadap integritas dan kompetensi Anda. Ini adalah kepercayaan yang Anda ilhami, Rekening Bank Emosional Anda.**
***Pathos* adalah sisi empatik—itu adalah perasaan. Ini berarti bahwa Anda sejalan dengan dorongan emosional dari komunikasi orang lain. *Logos* adalah logika, bagian penalaran dari presentasi.**

Perhatikan urutannya: etos, pathos, logo—karakter Anda, dan hubungan Anda, lalu logika presentasi Anda. Ini merupakan perubahan paradigma besar lainnya. Kebanyakan orang, dalam membuat presentasi, langsung menuju logo, logika otak kiri, dari ide-ide mereka. Mereka mencoba meyakinkan orang lain tentang validitas logika itu tanpa terlebih dahulu mempertimbangkan etos dan pathos.

Saya memiliki seorang kenalan yang sangat frustrasi karena bosnya terkunci pada apa yang dia rasakan sebagai gaya kepemimpinan yang tidak produktif.

"Kenapa dia tidak melakukan apa-apa?" dia bertanya padaku. “Saya sudah berbicara dengannya tentang hal itu, dia—menyadarinya, tetapi dia tidak melakukan apa-apa.”

"Nah, mengapa Anda tidak membuat presentasi yang efektif?" Saya bertanya.

"Aku melakukannya," adalah jawabannya.

“Bagaimana Anda menolak 'efektif'? Siapa yang mereka kirim kembali ke sekolah ketika penjual tidak menjual—pembeli? Efektif berarti berhasil; artinya P/PC. Apakah Anda membuat perubahan yang Anda inginkan? Apakah Anda membangun hubungan dalam prosesnya? Apa hasil presentasi Anda?”

“Sudah kubilang, dia tidak melakukan apa-apa. Dia tidak mau mendengarkan.”

“Kemudian buatlah presentasi yang ***efektif .*** **Anda harus berempati dengan kepalanya.**
Anda harus masuk ke dalam kerangka berpikirnya. Anda harus menjelaskan maksud Anda secara sederhana dan visual dan menjelaskan alternatif yang dia sukai lebih baik daripada yang dia bisa sendiri. Itu akan membutuhkan beberapa pekerjaan rumah. Apakah kamu bersedia melakukan itu?”

“Kenapa aku harus melalui semua itu?” Dia bertanya.

“Dengan kata lain, Anda ingin dia mengubah seluruh gaya kepemimpinannya dan Anda tidak bersedia mengubah metode presentasi Anda?”

"Kurasa begitu," jawabnya.

“Baiklah, kalau begitu,” kataku, “tersenyumlah tentang itu dan belajarlah untuk hidup dengannya.”

"Saya tidak bisa hidup dengan itu," katanya. “Itu membahayakan integritas saya.”

“Oke, kalau begitu mulailah mengerjakan presentasi yang efektif. Itu ada di Lingkaran Pengaruh Anda.”

Pada akhirnya, dia tidak akan melakukannya. Investasi itu tampaknya terlalu besar.

Kenalan lain, seorang profesor universitas, bersedia membayar harganya. Dia mendekati saya suatu hari dan berkata, “Stephen, saya tidak bisa mendapatkan dana yang saya butuhkan untuk penelitian saya karena penelitian saya benar-benar tidak menjadi arus utama kepentingan departemen ini.”

Setelah mendiskusikan situasinya secara panjang lebar, saya menyarankan agar dia mengembangkan presentasi yang efektif dengan menggunakan etos, pathos, dan logos. “Saya tahu Anda tulus dan penelitian yang ingin Anda lakukan akan membawa manfaat besar. Jelaskan alternatif yang mereka sukai lebih baik daripada yang mereka bisa sendiri. Tunjukkan bahwa Anda memahaminya secara mendalam. Kemudian dengan hati-hati jelaskan logika di balik permintaan Anda.”

"Yah, aku akan mencoba," katanya.

"Apakah kamu ingin berlatih denganku?" Saya bertanya. Dia bersedia, dan jadi kami berpakaian melatih pendekatannya.

Ketika dia masuk untuk membuat presentasinya, dia memulai dengan mengatakan, "Sekarang biarkan saya melihat apakah saya terlebih dahulu memahami apa tujuan Anda, dan apa kekhawatiran Anda tentang presentasi ini dan rekomendasi saya."

Dia meluangkan waktu untuk melakukannya perlahan, bertahap. Di tengah presentasinya, menunjukkan kedalaman pemahaman dan rasa hormatnya terhadap sudut pandang mereka, seorang profesor senior menoleh ke profesor lain, mengangguk, berbalik kepadanya, dan berkata, “Anda mendapatkan uang Anda.”

Ketika Anda dapat mempresentasikan ide Anda sendiri dengan jelas, spesifik, visual, dan yang paling penting, secara kontekstual—dalam konteks pemahaman mendalam tentang paradigma dan perhatian orang lain—Anda secara signifikan meningkatkan kredibilitas ide-ide Anda.

Anda tidak terbungkus dalam "barang Anda sendiri", menyampaikan retorika muluk-muluk dari kotak sabun. Anda benar-benar mengerti. Apa yang Anda presentasikan bahkan mungkin berbeda dari apa yang semula Anda pikirkan karena dalam upaya Anda untuk memahami, Anda telah belajar.

Kebiasaan 5 mengangkat Anda ke akurasi yang lebih besar, integritas yang lebih besar, dalam presentasi Anda. Dan orang-orang tahu itu. Mereka tahu Anda sedang mempresentasikan ide-ide yang benar-benar Anda yakini, dengan mempertimbangkan semua fakta dan persepsi yang diketahui, yang akan menguntungkan semua orang.

SATU SATU

Kebiasaan 5 sangat kuat karena berada tepat di tengah-tengah Lingkaran Pengaruh Anda. Banyak faktor dalam situasi yang saling bergantung ada dalam Lingkaran Kepedulian Anda—masalah, ketidaksepakatan, keadaan, perilaku orang lain.
Dan jika Anda memfokuskan energi Anda di luar sana, Anda menghabiskannya dengan sedikit hasil positif.

Tapi Anda selalu bisa mencari yang pertama untuk mengerti. Itu adalah sesuatu yang berada dalam kendali Anda. Dan saat Anda melakukannya, saat Anda fokus pada Lingkaran Pengaruh Anda, Anda benar-benar memahami orang lain secara mendalam. Anda memiliki informasi yang akurat untuk dikerjakan, Anda mendapatkan inti masalah dengan cepat, Anda membangun Rekening Bank Emosional, dan Anda memberi orang suasana psikologis yang mereka butuhkan sehingga Anda dapat bekerja sama secara efektif.

Ini adalah pendekatan dari dalam ke luar. Dan saat Anda melakukannya, perhatikan apa yang terjadi pada Lingkaran Pengaruh Anda. Karena Anda benar-benar mendengarkan, Anda menjadi tidak dapat dipengaruhi. Dan menjadi tidak dapat dipengaruhi adalah kunci untuk mempengaruhi orang lain. Lingkaran Anda mulai berkem Anda meningkatkan kemampuan Anda untuk memengaruhi banyak hal di Lingkaran Kepedulian Anda.

Dan perhatikan apa yang terjadi pada Anda. Semakin dalam Anda memahami orang lain, semakin Anda akan menghargai mereka, semakin Anda akan merasa hormat terhadap mereka. Menyentuh jiwa manusia lain berarti berjalan di tanah suci.

Kebiasaan 5 adalah sesuatu yang dapat Anda praktikkan sekarang. Lain kali Anda berkomunikasi dengan siapa pun, Anda dapat mengesampingkan otobiografi Anda sendiri dan dengan sungguh-sungguh berusaha untuk memahami. Bahkan ketika orang tidak mau terbuka tentang

masalah mereka, Anda bisa berempati. Anda dapat merasakan hati mereka, Anda dapat merasakan sakit hati, dan Anda dapat menjawab, “Kamu tampak sedih hari ini.” Mereka mungkin tidak mengatakan apa-apa. Tidak apa-apa. Anda telah menunjukkan pengertian dan rasa hormat.

Jangan mendorong; sabar; bersikap hormat. Orang tidak harus terbuka secara verbal sebelum Anda bisa berempati. Anda dapat berempati sepanjang waktu dengan perilaku mereka.
Anda bisa cerdas, sensitif, dan sadar dan Anda bisa hidup di luar otobiografi Anda saat dibutuhkan.

Dan jika Anda sangat proaktif, Anda dapat menciptakan peluang untuk melakukan pekerjaan pencegahan. Anda tidak perlu menunggu sampai putra atau putri Anda memiliki masalah dengan sekolah atau Anda memiliki negosiasi bisnis berikutnya untuk mencari pemahaman terlebih dahulu.

Habiskan waktu bersama anak-anak Anda sekarang, satu lawan satu. Dengarkan mereka; mengerti mereka. Lihatlah rumah Anda, kehidupan sekolah, tantangan dan masalah yang mereka hadapi, melalui mata mereka. Bangun Rekening Bank Emosional. Beri mereka udara.

Pergi keluar dengan pasangan Anda secara teratur. Makan malam atau lakukan sesuatu bersama yang Anda berdua nikmati. Dengarkan satu sama lain; berusaha untuk mengerti. Lihat kehidupan melalui mata satu sama lain.

Waktu harian saya dengan Sandra adalah sesuatu yang tidak akan saya tukarkan dengan apa pun. Selain berusaha memahami satu sama lain, kami sering meluangkan waktu untuk benar-benar melatih keterampilan mendengarkan secara empatik untuk membantu kami berkomunikasi dengan anak-anak kami.

Kami sering berbagi persepsi yang berbeda tentang situasi, dan kami bermain peran pendekatan yang lebih efektif untuk masalah keluarga interpersonal yang sulit.

Saya mungkin bertindak seolah-olah saya seorang putra atau putri yang meminta hak istimewa bahkan meskipun saya belum memenuhi tanggung jawab dasar keluarga, dan Sandra berperan sebagai dirinya sendiri.

Kami berinteraksi bolak-balik dan mencoba memvisualisasikan situasi dengan cara yang sangat nyata sehingga kami dapat melatih diri kami untuk konsisten dalam mencontoh dan mengajarkan prinsip-prinsip yang benar kepada anak-anak kami. Beberapa dari permainan peran kita yang paling membantu datang dari mengulang adegan masa lalu yang sulit atau menegangkan di mana salah satu dari kita "menghancurkannya".

Waktu yang Anda investasikan untuk memahami secara mendalam orang-orang yang Anda cintai membawa keuntungan luar biasa dalam komunikasi terbuka. Banyak masalah yang mengganggu keluarga dan pernikahan tidak punya waktu untuk berlarut-larut dan berkembang. Komunikasi menjadi begitu terbuka sehingga potensi masalah dapat diatasi

tunas. Dan ada cadangan kepercayaan yang besar di Rekening Bank Emosional untuk menangani masalah yang memang muncul.

Dalam bisnis, Anda dapat mengatur waktu satu lawan satu dengan karyawan Anda. Dengarkan mereka, pahami mereka. Siapkan akuntansi sumber daya manusia atau sistem informasi pemangku kepentingan dalam bisnis Anda untuk mendapatkan umpan balik yang jujur dan akurat di setiap tingkatan: dari pelanggan, pemasok, dan karyawan. Jadikan elemen manusia sama pentingnya dengan elemen finansial atau teknis. Anda menghemat banyak waktu, energi, dan uang ketika Anda memanfaatkan sumber daya manusia bisnis di setiap tingkat. Ketika Anda mendengarkan, Anda belajar. Dan Anda juga memberi orang-orang yang bekerja untuk Anda dan dengan Anda suasana psikologis. Anda mengilhami loyalitas yang melampaui tuntutan fisik pekerjaan delapan sampai lima.

Berusahalah terlebih dahulu untuk memahami. Sebelum masalah muncul, sebelum Anda mencoba mengevaluasi dan meresepkan, sebelum Anda mencoba mempresentasikan ide Anda sendiri—berusahalah untuk memahami. Ini adalah kebiasaan yang kuat dari saling ketergantungan yang efektif.

Ketika kita benar-benar, sangat memahami satu sama lain, kita membuka pintu untuk solusi kreatif dan alternatif ketiga. Perbedaan kita tidak lagi menjadi batu sandungan bagi komunikasi dan kemajuan. Sebaliknya, mereka menjadi batu loncatan untuk sinergi.

SARAN APLIKASI :

1. **Pilih hubungan yang menurut Anda Rekening Bank Emosional berwarna merah. Cobalah untuk memahami dan menuliskan situasi dari sudut pandang orang lain. Dalam interaksi Anda berikutnya, dengarkan untuk memahami, bandingkan apa yang Anda dengar dengan apa yang Anda tulis. Seberapa valid asumsi Anda? Apakah Anda benar-benar memahami perspektif individu itu?**

2. **Bagikan konsep empati dengan seseorang yang dekat dengan Anda. Katakan padanya bahwa Anda ingin benar-benar mendengarkan orang lain dan mintalah umpan balik dalam seminggu. Bagaimana kamu melakukannya? Bagaimana perasaan orang itu?**
3. **Lain kali Anda memiliki kesempatan untuk menonton orang berkomunikasi, tutup telinga Anda selama beberapa menit dan tonton saja. Emosi apa yang sedang dikomunikasikan yang mungkin tidak muncul hanya dengan kata-kata?**

4. **Lain kali Anda mendapati diri Anda secara tidak tepat menggunakan salah satu tanggapan otobiografi—menyelidiki, mengevaluasi, menasihati, atau menafsirkan—cobalah mengubah situasi menjadi simpanan dengan pengakuan dan permintaan maaf.** ***(“Maaf, saya baru sadar bahwa saya tidak benar-benar mencoba untuk mengerti. Bisakah kita mulai lagi?”)***
5. **Dasarkan presentasi Anda berikutnya pada empati. Jelaskan sudut pandang lain serta atau lebih baik dari para pendukungnya; kemudian berusaha agar poin Anda dipahami dari kerangka acuan mereka.**

WAWASAN **BARU TENTANG KEBIASAAN 5: CARILAH DULU**

UNTUK MEMAHAMI, MAKA MENJADI DIPAHAMI

OLEH SEAN COVEY

Setelah lulus dari sekolah bisnis, saya harus mengambil keputusan yang sulit. Saya mendapat tawaran untuk bergabung dengan departemen Perencanaan Atraksi Disney di Orlando, yang mungkin merupakan pekerjaan paling keren di dunia. Di sisi lain, saya mendapat tawaran untuk bergabung dengan perusahaan yang dimulai ayah saya sepuluh tahun sebelumnya

Sekitar waktu ini, saya ikut dengan ayah saya saat dia mengajarkan Kebiasaan 5 kepada dua ratus pemimpin senior. Dia berbicara tentang keterampilan empati, atau bagaimana mengungkapkan isi dan mencerminkan perasaan dari apa yang dikatakan orang lain. Maksudnya adalah jika Anda bisa belajar mendengarkan dengan empati, Anda bisa sepuluh kali lebih efektif dengan orang lain. Untuk mendemonstrasikannya, Ayah berpura-pura sebagai remaja yang ingin putus sekolah, dan dia berjalan berkeliling meminta berbagai peserta untuk memerankan ayahnya, dan mencoba mendengarkan dengan tegas apa yang sebenarnya dia komunikasikan (permainan peran yang sama yang dia gunakan dalam bab ini di halaman 296). Nah, para pemimpin ini tidak mengerti dan terus meniupnya lagi dan lagi. Mereka terus menanggapi dengan menyelidiki, menasihati, atau membagikan otobiografi mereka sendiri. Tapi Ayah tetap melakukannya. Para peserta mulai frustrasi dan bertanya-tanya apa maksudnya, bertanya, “Siapa orang ini, dan apa yang dia coba buktikan?” Itu

suasana adalah batas kekacauan. Akhirnya, seseorang berhasil membalas tanggapan empatik, dan Ayah (masih menyamar sebagai putranya) sedikit terbuka. Kemudian orang lain membalas tanggapan empatik lainnya, dan mereka mulai memahaminya.

Sedikit demi sedikit, ketika mereka menanggapi dengan empati dalam peran ayah, Ayah terus membuka diri dalam peran anak. Akhirnya, masalah putra yang sebenarnya terungkap dan terpecahkan. Itu adalah pengalaman transformatif. Para pemimpin ini, semua orang yang kompeten dan berprestasi, memahami empati dan pentingnya empati untuk pertama kalinya dalam hidup mereka! Suasana di ruangan itu berubah dari kekacauan menjadi pencerahan.
Para pemimpin ini tidak akan pernah sama. Saya bersandar di kursi saya dan berpikir, *saya bekerja di sini.*

Karena sepertinya ada begitu banyak pertanyaan tentang seluk beluk Kebiasaan 5, untuk bab ini, saya pikir saya akan membagikan wawasan saya dalam format tanya jawab.

Haruskah Anda menggunakan Kebiasaan 5 setiap saat?

Tidak. Ada waktu dan tempat untuk Mendengarkan dengan Empatik. Gunakan Mendengarkan dengan Empatik ketika topiknya penting, sensitif, atau sangat pribadi, seperti ketika seorang kolega membutuhkan nasihat karier, atau jika Anda memiliki masalah komunikasi dengan orang yang Anda cintai. Percakapan ini membutuhkan waktu dan tidak bisa terburu-buru. Aturan praktis yang baik adalah menggunakan empati setiap kali emosi tinggi. Anda tidak perlu melakukannya dalam percakapan santai atau obrolan ringan sehari-hari. Jika seseorang mendatangi Anda dan berkata, “Di mana kamar mandinya? Saya harus menjadi sangat buruk,” Anda tidak perlu mengatakan, “Jadi, jika saya memahami Anda dengan benar, Anda benar-benar harus pergi.”

Mengapa kebiasaan ini begitu sulit?

Jika Anda berjuang dengan kebiasaan ini, Anda berada di perusahaan yang baik. Dari semua kebiasaan, inilah yang paling sering dilawan oleh ayah saya. Dia biasa bercanda, "Sulit untuk mendengarkan ketika Anda tahu Anda benar."

Kebiasaan 5 adalah kebiasaan yang menurut kebanyakan orang mereka lakukan dengan baik—tetapi sebenarnya melakukan yang terburuk. "Ya, saya pikir saya pendengar yang cukup baik," kata mereka. Namun pada kenyataannya,

mereka mendengarkan dari kerangka acuan mereka sendiri dan bukan dari kerangka acuan orang lain. Mereka mendengarkan dengan agenda dan dengan maksud untuk menanggapi, bukan untuk memahami. Mereka tidak pernah masuk ke kepala orang lain. Dan mereka kehilangan banyak hal, termasuk tidak mengungkap isu-isu inti dan tidak pernah sepenuhnya melibatkan hati orang sebanyak yang mereka bisa.

Mendengarkan dengan empati menjadi lebih sulit ketika Anda berada dalam posisi kepemimpinan, karena orang cenderung tunduk pada otoritas. Itulah sebabnya begitu banyak pemimpin senior adalah pendengar yang buruk dan melakukan sebagian besar pembicaraan kapan pun mereka berada di dalam ruangan. Profesor Universitas California Dacher Keltner menciptakan istilah "paradoks kekuasaan" untuk menggambarkan bagaimana para pemimpin mendapatkan pengaruh melalui empati dan praktik lain yang melayani orang lain, tetapi kehilangan keterampilan itu saat mereka mendapatkan pengaruh dan kekuasaan. Faktanya, semakin jauh Anda menaiki tangga, semakin sedikit

empati yang dimiliki para pemimpin. Jika Anda berada dalam peran kepemimpinan, lakukan pemeriksaan nyali. Lain kali Anda berada dalam rapat tim, tanyakan pada diri sendiri, “Berapa persentase kata-kata yang diucapkan dalam rapat hari ini yang berasal dari mulut saya sendiri?” Jika ada enam orang di ruangan itu, dan 80 persen kata-katanya berasal dari An

Rekan saya Jay Hudson menemukan bagaimana mendengarkan melalui lensa otobiografi dapat menyebabkan kesalahpahaman yang serius:

> **Ketika saya bekerja di Departemen Pemasyarakatan Colorado, saya mengetahui tentang sebuah insiden di salah satu unit kami antara sersan dan oender. Peminjam ini dipindahkan ke fasilitas lain dan harus menjalani inventaris properti rutin sebelum dipindahkan. Sersan saya yang sedang menyelesaikan inventaris properti memiliki kesulitan bicara karena gagap. Itu tidak pernah memengaruhi tugasnya, dan faktanya, terlepas dari tantangannya, dia adalah seorang komunikator yang luar biasa.**
> **Namun, ketika saya tiba di unit, dia sangat marah karena oender ini mengolok-oloknya dengan mengejek kegagapannya.**
>
> **Saya kemudian mengalihkan perhatian saya ke pelaku ini dan mengetahui bahwa dia juga sangat marah karena sersan yang melakukan inventarisasi properti padanya telah meniru kegagapan *pelaku* .**
> **Sekarang saya paham! Baik sersan maupun oender memiliki gangguan bicara yang menyebabkan mereka gagap! Keduanya mengira orang lain sedang mengejek mereka. Sedikit yang mereka tahu bahwa mereka berdua berjuang dengan tantangan yang sama. Begitu sersan menyadari apa yang telah terjadi, dia pergi ke oender ini, menjabat tangannya, dan meminta maaf atas kesalahpahaman tersebut.**
>
> **Siapa pun yang akrab dengan lingkungan pemasyarakatan tahu bahwa kesalahpahaman dapat terjadi situasi yang bergejolak dengan sangat cepat. Berusaha memahami terlebih dahulu dalam semua situasi adalah kunci untuk menjaga keselamatan dan keamanan.**

Apakah Anda bergumul dengan kebiasaan ini?

Ya, saya bersedia. Saya harus terus-menerus mengingatkan diri saya untuk keluar dari kepala saya sendiri dan masuk ke kepala orang lain.

Di perguruan tinggi, saya menjadi quarterback awal untuk Universitas Brigham Young (BYU), yang merupakan impian saya. Saya pergi ke BYU karena, pada saat itu, mereka melempar bola lebih dari siapa pun, dan saya suka melempar. Tapi tepat sebelum tahun senior saya, setelah dua tahun sebagai starter, ACL saya robek dan perlu menjalani operasi rekonstruksi lutut, yang secara efektif mengakhiri karir sepak bola saya. Saya sangat terpukul.

Jadi setelah saya menikah dan kami memiliki seorang putra, saya bertekad untuk mengajarinya semua yang saya ketahui tentang menjadi quarterback. Aku bahkan menamainya dengan namaku—Michael Sean. Saya mengajarinya cara mengambil alih komando, cara membaca pertahanan, cara tetap tenang, dan cara melempar umpan dalam. Saya menghabiskan waktu berjam-jam melatih semua timnya dari sekolah dasar hingga sekolah menengah. Dia menjadi quarterback yang sangat baik, dan orang-orang akan berkata, "Anakmu bermain bagus hari ini!" Dan saya akan menyala di dalam.

Tapi musim panas sebelum kelas sembilan, Michael Sean datang kepadaku dari biru dan berkata, "Ayah, sepertinya saya tidak ingin bermain sepak bola musim ini."

Hal pertama yang keluar dari mulutku adalah, "Kamu serius? Apakah kamu menyadari berapa tahun yang telah kuhabiskan untuk melatihmu?"

"Saya tahu. Terima kasih. Saya hanya tidak berpikir saya ingin bermain."

Seperti yang dapat Anda bayangkan, saya melakukan semua yang saya bisa untuk membujuknya, termasuk membuatnya merasa bersalah dengan mengatakan, "Jadi setelah mengembangkan semua keterampilan ini, Anda hanya ingin membuang semuanya?" Tapi tidak ada yang saya katakan tampaknya mempengaruhi dia

Hanya beberapa hari kemudian, saya menemukan diri saya di tempat kerja di mana tim saya dan saya sedang merancang latihan lokakarya di sekitar Mendengarkan Empatik dan tiba-tiba saya tersadar, *Ya ampun. Aku tidak melakukan semua ini!* Saya tumbuh dengan konten ini dan telah menulis buku tentangnya, namun saya lupa untuk menjalani kebiasaan ini.

Saya harus kembali ke awal dan memenangkan Private Victory. Menggunakan kesadaran diri dari Kebiasaan 1, saya menangkap diri sendiri dan menciptakan ruang untuk memilih respons saya. Saya menyadari betapa ego saya terikat pada kesuksesan putra saya. Saya

mengira saya melakukan yang terbaik untuknya, tetapi dalam kenyataannya, saya dapat melihat bahwa saya mencoba untuk mewujudkan keinginan saya yang tidak terpenuhi melalui dia.

Saya pindah ke Kebiasaan 2 dan berpikir, *Apakah saya ingin membesarkan seorang putra atau gelandang?* Dan Anda tahu apa? Aku benar-benar harus memikirkannya. Saya telah menghabiskan satu dekade berharap bahwa putra saya akan menjadi quarterback semua negara bagian.

Kemudian saya menggoyahkan diri dan berpikir, *Duh, tentu saja saya ingin membesarkan seorang anak laki-laki.* Aku ingin tetap dekat dengannya. Aku ingin dia mewujudkan mimpinya sendiri, bukan mimpiku.

Beberapa hari kemudian, percakapan itu muncul secara alami. "Michael Sean, ceritakan lebih banyak tentang tidak ingin bermain musim ini." Kali ini saya tidak punya agenda. Aku hanya ingin mengerti dia.

"Saya hanya tidak memiliki pengalaman yang baik tahun lalu."

"Jadi itu tahun yang sulit bagimu?"

"Tidak bercanda. Aku terbunuh. Anda tidak akan mengerti karena Anda selalu besar untuk nilai Anda. Tapi aku jauh lebih kecil dari semua orang."

"Kamu merasa aku tidak akan mengerti bagaimana rasanya terbunuh di luar sana karena saya besar pada usia Anda dan Anda merasa kecil?

"Tepat sekali, Ayah, dan lihat saja seberapa banyak semua orang tumbuh musim panas ini, dan aku tidak. Saya seperti 30 pon lebih ringan dari semua orang. Aku akan terbunuh lebih buruk tahun ini."

"Jadi kamu takut bermain dan terluka karena kamu terlalu banyak lebih kecil dari semua orang?"

Ini berlangsung selama sekitar sepuluh menit. Aku tidak tahu dia merasa seperti itu. Saya tahu dia berada di pihak yang lebih kecil, tetapi saya tidak tahu betapa terpukulnya dia tahun sebelumnya dan betapa takutnya dia untuk tahun yang akan datang.

Dia kemudian berkata, "Menurutmu apa yang harus aku lakukan, Ayah?"

Saya telah menghabiskan berhari-hari mencoba membujuknya, tanpa hasil. Tapi dalam sepuluh menit komunikasi empatik, dia terbuka untuk pengaruh saya.

"Saya pikir Anda harus melakukan apa pun yang ingin Anda lakukan, Michael Sean. Jika Anda ingin bermain, itu bagus. Dan jika tidak, itu juga tidak."

"Betulkah?" katanya bersemangat.

"Betulkah."

Beberapa hari kemudian dia datang kepada saya dan berkata, "Ayah, saya tahu bahwa Anda juga baik, tetapi saya akan bermain tahun ini."

Jadi Michael Sean bermain tahun itu dan tahun berikutnya, tetapi kemudian dia mengalami masalah pergelangan kaki, yang melibatkan banyak operasi, dan dia tidak dapat terus bermain. Bagi saya, akhir karir sepak bolanya bukanlah masalah besar. Apa yang benar-benar saya pedulikan adalah bahwa dia telah berkembang menjadi seorang pemuda yang luar biasa. Mungkin sulit untuk tetap dekat dengan remaja, tetapi kami melakukannya—di sekolah menengah, perguruan tinggi, dan seterusnya. Dan ketika dia menghadapi masalah besar—saya berbicara, *"Haruskah saya menikahi pacar saya?"* besar—dia akan datang kepadaku. Momen ini bisa menjadi percabangan yang buruk di jalan untuk hubungan kami, tapi untungnya, itu adalah momen yang baik yang akan selalu saya hargai.

Selain itu, keponakan saya, Britain Covey, telah menjadi pemain sepak bola All-American—jadi saya dapat hidup sebagai wakil melalui dia.

Kami semakin sering berkomunikasi melalui teks dan email. Apakah itu mengubah sesuatu tentang kebiasaan ini?

Ya, itu pasti tidak. Saya telah melihat ini terjadi di tim saya sepanjang waktu. Seseorang menjadi marah dan mengirim email yang runcing. Orang lain menulis kembali sebuah novel. Kemudian mereka mulai menyalin orang… dan lebih banyak orang. Dan saya seperti, "Untuk menangis dengan keras, telepon saja dan bicarakan."

Penggunaan teknologi menghilangkan nada suara dan ekspresi wajah yang membantu kita berempati. Jadi, kapan pun Anda berurusan dengan masalah emosional yang penting, jangan mengirim email atau SMS. Pada titik tertentu, bertemu tatap muka atau setidaknya membicarakannya melalui telepon. Sebuah emoji tidak akan memotongnya.

Bagaimana jika Anda tidak dapat mencapai resolusi melalui Empathic Listening?

Menyelesaikan konflik sebenarnya bukan tujuan Mendengarkan dengan Empatik—memahami adalah. Ketika saya berusia sekitar empat belas tahun, saya dan keluarga saya pergi ke bioskop, dan saya benar-benar kesal. Saya adalah salah satu dari sembilan anak, dan saya benci diangkut seperti saya hanyalah nomor lain. Saya mengatakan beberapa hal jahat dan menyakiti semua orang. Dan ayah saya, bukannya marah, membawa saya ke samping ketika kami sampai di rumah dan bertanya ada apa. Saya tidak bertanggung j

“Kamu tidak peduli dengan siapa pun. Saya tidak seperti orang lain dalam keluarga, dan Anda tidak bisa memperlakukan saya seperti saya.”

Ayah bisa membuat keributan besar dari ini. Dia bisa saja marah atau memaksa saya untuk meminta maaf kepada semua orang. Sebaliknya, dia hanya mendengarkan, mengulangi kembali, dan berusaha memahami. Dia tidak setuju. Dia baru mengerti. Aku tidak pernah datang, tapi dia juga tidak pernah marah padaku. Dia membiarkan amarahku hilang begitu saja. Kami tidak menyelesaikan apa pun secara teknis, tetapi karena pengakuannya, saya tidak merasa perlu memberontak nanti. Dalam retrospeksi, itu pintar darinya.

Tentang masalah terkait, ayah saya biasa berkata, “Biarkan energi negatif keluar dari jendela. Jangan memakainya.” Terkadang anak-anak, pasangan, atau rekan kerja Anda akan membuat komentar negatif atau tidak bertanggung jawab, dan alih-alih mengambilnya dan mencoba menyelesaikannya, abaikan bahwa itu bahkan diucapkan. Ini seperti memberi orang izin gratis untuk sesuatu yang mereka katakan di saat yang panas. Biarkan keluar dari jendela yang terbuka alih-alih menutup jendela dan membiarkannya memantul di sekitar ruangan. Anda berdua akan terluka.

Kebiasaan 4 sampai 6 tampaknya tumpang tindih. Apa perbedaannya?

Kebiasaan 4, 5, dan 6 berbeda tetapi bekerja sama. Selama bertahun-tahun, kami telah mengajari siswa *akar mnemonik, rute, dan buah.* Kebiasaan 4: Berpikir Menang Menang adalah fondasi, atau *akar,* dari hubungan yang efektif. Rute *menuju* ke sana adalah dengan mempraktekkan Kebiasaan 5: Berusaha Memahami Dulu, Kemudian Dipahami. Dan *buah* yang Anda hasilkan dengan mempraktikkan Kebiasaan 4 dan 5 adalah sinergi, Kebiasaan 6.

Kadang-kadang ketika saya mencoba Mendengarkan dengan Empatik, orang lain merasa saya menggunakan suatu teknik.

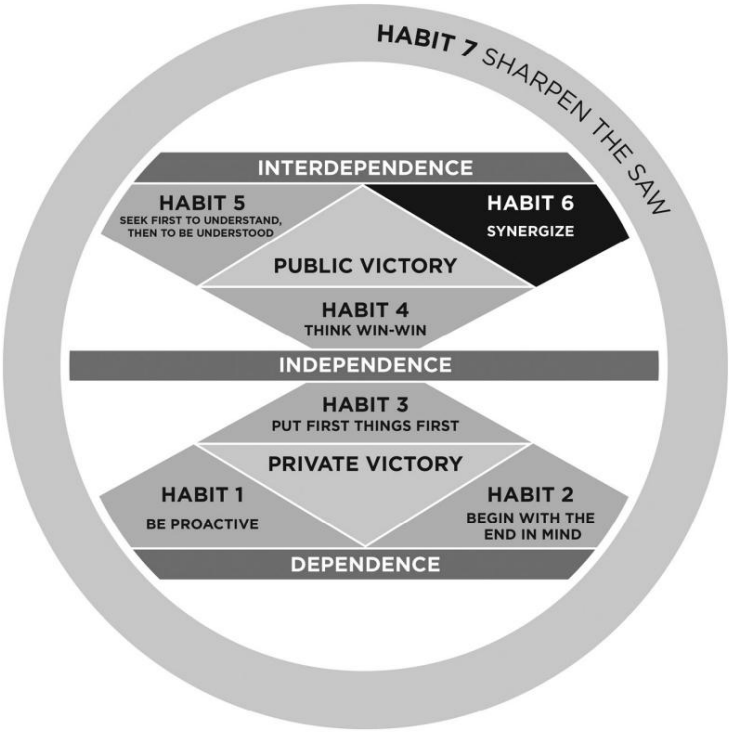
Orang akan segera merasakan jika Mendengarkan dengan Empatik tidak tulus. Anda harus memiliki niat baik, bukan hanya keterampilan.

Saat menghadapi konflik hubungan, kebanyakan orang tetap mengupayakan Kemenangan Publik. Misalnya, “Saya dan pasangan saya tidak bisa akur. Kita perlu melakukan

Kebiasaan 5." Ya, itu mungkin benar. Tetapi Anda mungkin belum siap untuk itu. Seperti yang saya pelajari dengan putra saya Michael Sean, banyak tantangan hubungan hanya dapat diselesaikan dengan memenangkan Private Victory terlebih dahulu. Anda harus kembali ke Kebiasaan 1 dan menggunakan kesadaran diri, hati nurani, imajinasi, dan keinginan mandiri Anda untuk memperjelas motif Anda. Gunakan Kebiasaan 2 untuk membayangkan apa yang ingin Anda lakukan secara berbeda. Dan kemudian mewujudkannya melalui Kebiasaan 3. Berusaha memahami orang lain terlebih dahulu membuat Anda rentan karena Anda mungkin mempelajari beberapa hal yang mengancam Anda. Untuk benar-benar mempraktikkan Kebiasaan 5, Anda mungkin memerlukan keamanan emosional yang berasal dari memenangkan Kemenangan Pribadi terlebih dahulu.

I D. Keltner, "Power Paradox: Why Leaders Must Give Away Power to Keep Inuence," *Fortune,* 18 Mei 2016, diambil dari https://fortune.com/2016/05/18/power-paradox-inuence.

KEBIASAAN 6: SINERGI



PRINSIP KERJASAMA KREATIF

Saya mengambil sebagai panduan saya harapan seorang suci: dalam hal-hal penting, kesatuan—dalam hal-hal penting, keragaman—dalam segala hal, kemurahan hati.

ALAMAT PENGUMUMAN PRESIDEN GEORGE HW BUSH

KETIKA SIR WINSTON CHURCHILL DIPANGGIL untuk memimpin perang

Inggris Raya, dia berkata bahwa sepanjang hidupnya telah mempersiapkannya untuk saat ini. Dalam pengertian yang sama, latihan dari semua kebiasaan lain mempersiapkan kita untuk kebiasaan sinergi.

Jika dipahami dengan benar, sinergi adalah aktivitas tertinggi dalam semua kehidupan—ujian sejati dan manifestasi dari semua kebiasaan lain yang disatukan.

Bentuk sinergi tertinggi memfokuskan empat anugerah manusia yang unik, motif Menang/Menang, dan keterampilan komunikasi empatik pada tantangan terberat yang kita hadapi dalam hidup. Apa hasilnya hampir ajaib. Kami menciptakan alternatif baru—sesuatu yang sebelumnya tidak ada.

Sinergi adalah inti dari kepemimpinan yang berpusat pada prinsip. Ini adalah inti dari pola asuh yang berpusat pada prinsip. Ini mengkatalisasi, menyatukan, dan melepaskan kekuatan terbesar dalam diri manusia. Semua kebiasaan yang telah kita bahas mempersiapkan kita untuk menciptakan keajaiban sinergi.

Apa itu sinergi? Secara sederhana, itu berarti bahwa keseluruhan lebih besar daripada jumlah bagian-bagiannya. Ini berarti bahwa hubungan yang dimiliki bagian-bagian itu satu sama lain adalah bagian dalam dan dari dirinya sendiri. Ini bukan hanya bagian, tetapi bagian yang paling katalis, yang paling memberdayakan, yang paling menyatukan, dan yang paling menarik.

Proses kreatif juga merupakan bagian yang paling menakutkan karena Anda tidak tahu persis apa yang akan terjadi atau ke mana arahnya. Anda tidak tahu bahaya dan tantangan baru apa yang akan Anda temukan. Dibutuhkan sejumlah besar keamanan internal untuk memulai dengan semangat petualangan, semangat penemuan, semangat

kreativitas. Tanpa ragu, Anda harus meninggalkan zona nyaman base camp dan menghadapi hutan belantara yang sama sekali baru dan tidak dikenal. Anda menjadi perintis, seorang pathnder. Anda membuka kemungkinan baru, wilayah baru, benua baru, sehingga orang lain dapat mengikuti.

Sinergi ada di mana-mana di alam. Jika Anda menanam dua tanaman berdekatan, akarnya akan menyatu dan meningkatkan kualitas tanah sehingga kedua tanaman akan tumbuh lebih baik daripada jika mereka dipisahkan. Jika Anda menyatukan dua potong kayu, mereka akan menahan lebih banyak daripada total berat yang dipegang oleh masing-masing secara terpisah. Keseluruhan lebih besar daripada jumlah bagian-bagiannya. Satu tambah satu sama dengan tiga atau lagi.

Tantangannya adalah menerapkan prinsip-prinsip kerjasama kreatif, yang kita pelajari dari alam, dalam interaksi sosial kita. Kehidupan keluarga memberikan banyak kesempatan untuk mengamati sinergi dan mempraktikkannya.

Cara seorang pria dan seorang wanita membawa seorang anak ke dunia adalah sinergis. Inti dari sinergi adalah menghargai perbedaan—menghormatinya, membangun kekuatan, mengimbangi kelemahan.

Kami jelas menghargai perbedaan fisik antara pria dan wanita, suami dan istri. Tapi bagaimana dengan perbedaan sosial, mental, dan emosional? Mungkinkah perbedaan-perbedaan ini tidak juga menjadi sumber untuk menciptakan bentuk-bentuk kehidupan baru yang menarik—menciptakan lingkungan yang benar-benar memuaskan bagi setiap orang, yang memelihara harga diri dan harga diri masing-masing, yang menciptakan peluang bagi masing-masing untuk menjadi dewasa dan mandiri. kemudian secara bertahap menjadi saling ketergantungan? Bisakah sinergi tidak menciptakan naskah baru untuk generasi berikutnya—yang lebih diarahkan pada layanan dan kontribusi, dan kurang protektif, kurang bermusuhan, kurang egois; yang lebih terbuka, lebih percaya, lebih memberi, dan tidak terlalu defensif, protektif, dan politis; yang lebih mencintai, lebih peduli, dan tidak terlalu posesif dan menghakimi?

KOMUNIKASI SINERGIS

Ketika Anda berkomunikasi secara sinergis, Anda hanya membuka pikiran dan hati dan ekspresi Anda terhadap kemungkinan baru, alternatif baru, opsi baru. Tampaknya Anda mengesampingkan Kebiasaan 2 (untuk memulai dengan tujuan akhir);

tetapi, pada kenyataannya, Anda melakukan yang sebaliknya—Anda memenuhinya. Anda tidak yakin kapan Anda terlibat dalam komunikasi sinergis bagaimana segala sesuatunya akan berjalan atau seperti apa akhirnya, tetapi Anda memiliki rasa kegembiraan dan keamanan dan petualangan batin, percaya bahwa itu akan jauh lebih baik daripada sebelumnya.
Dan itulah akhir yang ada dalam pikiran Anda.

Anda mulai dengan keyakinan bahwa pihak-pihak yang terlibat akan memperoleh lebih banyak wawasan, dan bahwa kegembiraan dari saling belajar dan wawasan itu akan menciptakan momentum menuju semakin banyak wawasan, pembelajaran, dan pertumbuhan.

Banyak orang belum benar-benar mengalami bahkan tingkat sinergi yang moderat dalam kehidupan keluarga mereka atau dalam interaksi lainnya. Mereka telah dilatih dan ditulis ke dalam komunikasi defensif dan protektif atau menjadi percaya bahwa hidup atau orang lain tidak dapat dipercaya. Akibatnya, mereka tidak pernah benar-benar terbuka terhadap Kebiasaan 6 dan prinsip-prinsip ini.

Ini merupakan salah satu tragedi dan pemborosan besar dalam hidup, karena begitu banyak potensi yang belum dimanfaatkan—sama sekali tidak dikembangkan dan tidak digunakan. Orang yang tidak efektif hidup hari demi hari dengan potensi yang tidak terpakai. Mereka mengalami sinergi hanya dalam cara-cara kecil dan periferal dalam hidup mereka.

Mereka mungkin memiliki ingatan tentang beberapa pengalaman kreatif yang tidak biasa, mungkin dalam atletik, di mana mereka terlibat dalam semangat tim yang nyata untuk jangka waktu tertentu. Atau mungkin mereka berada dalam situasi darurat di mana orang-orang bekerja sama sampai tingkat yang luar biasa tinggi dan menenggelamkan ego dan kebanggaan dalam upaya menyelamatkan nyawa seseorang atau menghasilkan solusi atas suatu krisis.

Bagi banyak orang, peristiwa seperti itu mungkin tampak tidak biasa, hampir tidak sesuai dengan kehidupan, bahkan ajaib. Tapi ini tidak begitu. Hal-hal ini dapat diproduksi secara teratur, konsisten, hampir setiap hari dalam kehidupan masyarakat. Tapi itu membutuhkan keamanan dan keterbukaan pribadi yang luar biasa dan semangat petualangan.

Hampir semua usaha kreatif agak tidak terduga. Mereka sering tampak ambigu, hit-or-miss, trial and error. Dan kecuali orang-orang memiliki toleransi yang tinggi terhadap ambiguitas dan mendapatkan keamanan mereka dari integritas ke prinsip-prinsip dan nilai-nilai batin, mereka merasa mengerikan dan tidak menyenangkan untuk terlibat dalam perusahaan yang sangat kreatif. Kebutuhan mereka akan struktur, kepastian, dan prediktabilitas terlalu tinggi.

SINERGI DI RUANG KELAS

Sebagai seorang guru, saya menjadi percaya bahwa banyak kelas yang benar-benar hebat berada di ambang kekacauan. Sinergi menguji apakah guru dan siswa benar-benar terbuka pada prinsip keseluruhan yang lebih besar daripada jumlah bagian-bagiannya.

Ada kalanya baik guru maupun siswa tidak tahu pasti apa yang akan terjadi. Pada awalnya, ada lingkungan yang aman yang memungkinkan orang untuk benar-benar terbuka dan belajar serta mendengarkan ide satu sama lain. Kemudian muncul brainstorming, di mana semangat evaluasi disubordinasikan pada semangat kreativitas, imajinasi, dan jaringan intelektual. Kemudian fenomena yang benar-benar tidak biasa mulai terjadi. Seluruh kelas ditransformasikan dengan semangat dorongan baru, ide baru, arah baru yang sulit untuk ditolak, namun hampir dapat diraba oleh orang-orang yang terlibat.

Sinergi hampir seperti sebuah kelompok secara kolektif setuju untuk mensubordinasi naskah lama dan menulis naskah baru.

Saya tidak akan pernah melupakan kelas universitas yang saya ajarkan dalam filosofi dan gaya kepemimpinan. Kami berada sekitar tiga minggu dalam satu semester ketika, di tengah presentasi, satu orang mulai menceritakan beberapa pengalaman pribadi yang sangat kuat yang bersifat emosional dan berwawasan luas. Semangat kerendahan hati dan rasa hormat turun ke atas kelas—penghormatan terhadap individu ini dan penghargaan atas keberaniannya.

Semangat ini menjadi lahan subur bagi ikhtiar yang sinergis dan kreatif. Yang lain mulai memahaminya, berbagi beberapa pengalaman dan wawasan mereka dan bahkan beberapa keraguan diri mereka. Semangat kepercayaan dan keamanan mendorong banyak orang untuk menjadi sangat terbuka. Alih-alih mempresentasikan apa yang mereka persiapkan, mereka saling memberi wawasan dan ide dan mulai membuat skenario baru tentang apa arti kelas itu.

Saya sangat terlibat dalam prosesnya. Bahkan, saya hampir terpesona olehnya karena tampak begitu ajaib dan kreatif. Dan saya menemukan diri saya secara bertahap melonggarkan komitmen saya pada struktur kelas dan merasakan kemungkinan yang sama sekali baru. Itu bukan hanya sekedar kemewahan; ada rasa kedewasaan dan stabilitas dan substansi yang jauh melampaui struktur dan rencana lama.

Kami meninggalkan silabus lama, buku teks yang dibeli, dan semua rencana presentasi, dan kami menetapkan tujuan, proyek, dan tugas baru.

Kami menjadi sangat bersemangat tentang apa yang terjadi sehingga dalam waktu sekitar tiga minggu lagi, kami semua merasakan keinginan yang luar biasa untuk berbagi apa yang terjadi dengan orang lain.

Kami memutuskan untuk menulis sebuah buku yang berisi pembelajaran dan wawasan kami tentang subjek studi kami—prinsip-prinsip kepemimpinan. Tugas diubah, proyek baru dijalankan, tim baru dibentuk. Orang-orang bekerja jauh lebih keras daripada yang pernah mereka lakukan dalam struktur kelas asli, dan untuk serangkaian alasan.

Dari pengalaman ini muncul budaya yang unik, sangat kohesif, dan sinergis yang tidak berakhir dengan semester. Selama bertahun-tahun, pertemuan alumni diadakan di antara anggota kelas itu. Bahkan hari ini, bertahun-tahun kemudian, ketika kami bertemu, kami membicarakannya dan sering mencoba untuk menjelaskan apa yang terjadi dan mengapa.

Salah satu hal yang menarik bagi saya adalah betapa sedikit waktu yang telah berlalu sebelum ada kepercayaan yang cukup untuk menciptakan sinergi seperti itu. Saya pikir itu sebagian besar karena orang-orangnya relatif dewasa. Mereka berada di semester akhir tahun senior mereka, dan saya pikir mereka menginginkan lebih dari sekedar pengalaman kelas yang baik. Mereka haus akan sesuatu yang baru dan menarik, sesuatu yang dapat mereka ciptakan yang benar-benar bermakna. Itu adalah "ide yang waktunya telah tiba" bagi mereka.

Selain itu, chemistry-nya benar. Saya merasa bahwa mengalami sinergi lebih kuat daripada membicarakannya, bahwa menghasilkan sesuatu yang baru lebih bermakna daripada sekadar membaca sesuatu yang lama.

Saya juga pernah mengalami, seperti yang saya yakini kebanyakan orang, saat-saat yang hampir sinergis, saat-saat yang tergantung di tepi kekacauan dan untuk beberapa alasan turun ke dalamnya. Sayangnya, orang-orang yang terbakar oleh pengalaman seperti itu sering memulai pengalaman baru mereka berikutnya dengan kegagalan dalam pikiran. Mereka membela diri melawannya dan memutuskan diri dari sinergi.

Ini seperti administrator yang membuat aturan dan regulasi baru berdasarkan penyalahgunaan beberapa orang di dalam organisasi, sehingga membatasi kebebasan dan kemungkinan kreatif bagi banyak orang—atau mitra bisnis yang membayangkan skenario terburuk yang mungkin terjadi dan menuliskannya dalam bahasa hukum, membunuh seluruh semangat kreativitas, usaha, dan kemungkinan sinergis.

Ketika saya memikirkan kembali banyak pengalaman konsultasi dan pendidikan eksekutif, saya dapat mengatakan bahwa sorotannya hampir selalu sinergis. Biasanya ada momen awal yang membutuhkan keberanian yang cukup besar, mungkin untuk menjadi sangat otentik, dalam menghadapi beberapa kebenaran dalam tentang individu atau organisasi atau keluarga yang benar-benar perlu dikatakan, tetapi membutuhkan kombinasi keberanian yang cukup besar dan cinta yang tulus untuk dikatakan. . Kemudian orang lain menjadi lebih otentik, terbuka, dan jujur, dan proses komunikasi sinergis dimulai. Biasanya menjadi lebih dan lebih kreatif, dan berakhir dengan wawasan dan rencana yang awalnya tida

Seperti yang diajarkan Carl Rogers, "Yang paling pribadi adalah yang paling umum." Semakin otentik Anda, semakin tulus ekspresi Anda, terutama mengenai pengalaman pribadi dan bahkan keraguan diri, semakin banyak orang dapat memahami ekspresi Anda dan semakin aman perasaan mereka untuk mengekspresikan diri. Ekspresi itu pada gilirannya memberi umpan balik pada semangat orang lain, dan empati kreatif yang tulus terjadi, menghasilkan wawasan dan pembelajaran baru serta rasa kegembiraan dan petualangan yang membuat pro

Orang-orang kemudian mulai berinteraksi satu sama lain hampir dalam setengah kalimat, kadang-kadang tidak koheren, tetapi mereka memahami makna satu sama lain dengan sangat cepat. Kemudian seluruh dunia wawasan baru, perspektif baru, paradigma baru yang memastikan pilihan, alternatif baru dibuka dan dipikirkan. Meskipun kadang-kadang ide-ide baru ini dibiarkan begitu saja, mereka biasanya mencapai semacam penutupan yang praktis dan berguna.

SINERGI DALAM BISNIS

Saya menikmati satu pengalaman sinergis yang sangat berarti saat saya bekerja dengan rekanan saya untuk membuat pernyataan misi perusahaan untuk bisnis kami. Hampir semua anggota kompi naik tinggi ke pegunungan, di mana, dikelilingi oleh keindahan alam, kami memulai dengan konsep pertama dari apa yang sebagian dari kami anggap sebagai pernyataan misi yang sangat baik.

Pada mulanya, komunikasi itu penuh hormat, hati-hati, dan dapat diprediksi. Tetapi ketika kami mulai berbicara tentang berbagai alternatif, kemungkinan, dan peluang di masa depan, orang-orang menjadi sangat terbuka dan otentik dan mulai berpil

keras. Agenda pernyataan misi memberi jalan kepada asosiasi bebas kolektif, sebuah dukungan ide yang spontan. Orang-orang benar-benar berempati dan juga berani, dan kami beralih dari saling menghormati dan memahami ke komunikasi sinergis yang kreatif.

Semua orang bisa merasakannya. Itu sangat menarik. Saat itu matang, kami kembali ke tugas menempatkan visi kolektif yang berkembang ke dalam kata-kata, yang masing-masing mengandung makna khusus dan komitmen untuk setiap peserta.

Pernyataan misi perusahaan yang dihasilkan berbunyi:

> **Misi kami adalah untuk memberdayakan orang dan organisasi untuk secara signifikan meningkatkan kemampuan kinerja mereka untuk mencapai tujuan yang berharga melalui pemahaman dan menjalankan kepemimpinan yang berpusat pada prinsip.**

Proses sinergis yang mengarah pada penciptaan pernyataan misi kami mengukirnya di hati dan pikiran semua orang di sana, dan itu telah melayani kami dengan baik sebagai kerangka acuan tentang apa kita, dan juga bukan tentang kita.

Pengalaman sinergi tingkat tinggi lainnya terjadi ketika saya menerima undangan untuk menjadi narasumber dan katalis diskusi pada rapat perencanaan tahunan sebuah perusahaan asuransi besar. Beberapa bulan ke depan, saya bertemu dengan komite yang bertanggung jawab untuk mempersiapkan dan menggelar pertemuan dua hari, yang melibatkan semua eksekutif puncak. Mereka memberi tahu saya bahwa pola tradisionalnya adalah mengidentifikasi empat atau lima masalah utama melalui kuesioner dan wawancara, dan mengajukan proposal alternatif oleh para eksekutif. Pertemuan-pertemuan sebelumnya pada umumnya merupakan pertukaran yang saling menghormati, kadang-kadang memburuk menjadi pertempuran ego Menang/Kalah yang defensif. Mereka biasanya da

Saat saya berbicara dengan anggota komite tentang kekuatan sinergi, mereka dapat merasakan potensinya. Dengan gentar yang cukup besar, mereka setuju untuk mengubah polanya. Mereka meminta berbagai eksekutif untuk menyiapkan "kertas putih" anonim pada setiap masalah prioritas tinggi, dan kemudian meminta semua eksekutif untuk membenamkan diri dalam makalah ini sebelumnya untuk memahami masalah dan sudut pandang yang berbeda. Mereka harus datang ke pertemuan itu siap untuk mendengarkan daripada mempresentasikan, bersiap untuk mencipta dan bersinergi daripada untuk membela dan melindungi.

Kami menghabiskan setengah hari pertama dalam pertemuan untuk mengajarkan prinsip-prinsip dan melatih keterampilan Kebiasaan 4, 5, dan 6. Sisa waktu dihabiskan dalam sinergi kreatif.

Pelepasan energi kreatif itu luar biasa. Kegembiraan menggantikan kebosanan. Orang-orang menjadi sangat terbuka terhadap pengaruh satu sama lain dan menghasilkan wawasan dan pilihan baru. Pada akhir pertemuan, pemahaman yang sama sekali baru tentang sifat tantangan perusahaan pusat berkembang. Proposal kertas putih menjadi usang. Perbedaan dihargai dan dilampaui. Umum baru penglihatan mulai terbentuk.

Begitu orang mengalami sinergi yang nyata, mereka tidak akan pernah sama lagi. Mereka tahu kemungkinan memiliki petualangan lain yang memperluas pikiran di masa depan.

Seringkali upaya dilakukan untuk menciptakan kembali pengalaman sinergis tertentu, tetapi ini jarang dapat dilakukan. Namun, tujuan penting di balik karya kreatif *dapat* ditangkap kembali. Seperti filosofi Timur Jauh, "Kami berusaha untuk tidak meniru para master, melainkan kami mencari apa yang mereka cari," kami berusaha untuk tidak meniru pengalaman sinergis kreatif masa lalu; melainkan kita mencari yang baru di sekitar tujuan yang baru dan berbeda dan terkadang lebih tinggi.

SINERGI DAN KOMUNIKASI

Sinergi itu mengasyikkan. Kreativitas itu mengasyikkan. Sungguh luar biasa apa yang bisa dihasilkan oleh keterbukaan dan komunikasi. Kemungkinan keuntungan yang benar-benar signifikan, peningkatan yang signifikan sangat nyata sehingga sepadan dengan risiko yang ditimbulkan oleh keterbu

Setelah Perang Dunia II, Amerika Serikat menugaskan David Lilienthal untuk mengepalai Komisi Energi Atom yang baru. Lilienthal mengumpulkan sekelompok orang yang sangat berpengaruh—selebriti dalam hak mereka sendiri—murid, seolah-olah, dari kerangka acuan mereka sendiri.

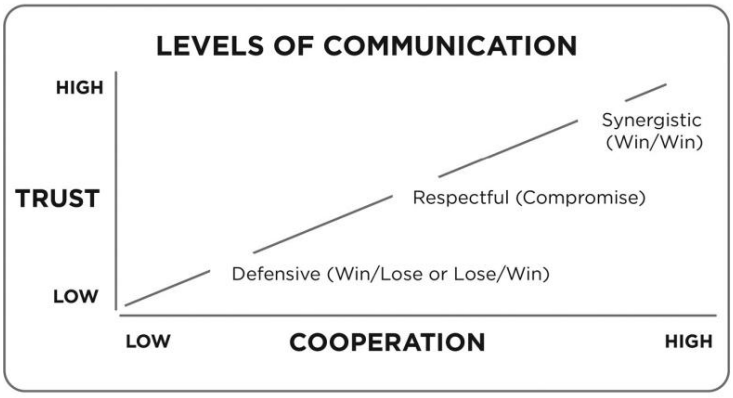
Kelompok individu yang sangat beragam ini memiliki agenda yang sangat berat, dan mereka tidak sabar untuk mendapatkannya. Selain itu, pers mendorong mereka.

Tetapi Lilienthal membutuhkan waktu beberapa minggu untuk membuat Rekening Bank Emosional yang tinggi. Dia menyuruh orang-orang ini untuk saling mengenal—minat mereka, harapan mereka, mereka

tujuan, perhatian mereka, latar belakang mereka, kerangka acuan mereka, paradigma mereka. Dia memfasilitasi jenis interaksi manusia yang menciptakan ikatan yang hebat di antara orang-orang, dan dia banyak dikritik karena meluangkan waktu untuk melakukannya karena tidak "efisien."

Tetapi hasil akhirnya adalah kelompok ini menjadi sangat erat, sangat terbuka satu sama lain, sangat kreatif, dan sinergis. Rasa hormat di antara anggota komisi begitu tinggi sehingga jika ada ketidaksepakatan, alih-alih oposisi dan pembelaan, ada upaya tulus untuk memahami. Sikapnya adalah "Jika seseorang dengan kecerdasan dan kompetensi serta komitmen Anda tidak setuju dengan saya, maka pasti ada sesuatu dalam ketidaksepakatan Anda yang tidak saya mengerti, dan saya perlu memahaminya. Anda memiliki perspektif, kerangka acuan yang perlu saya lihat." Interaksi nonprotektif berkembang, dan budaya yang tidak biasa lahir.

Diagram berikut menggambarkan seberapa erat kepercayaan terkait dengan berbagai tingkat komunikasi.



Tingkat komunikasi terendah yang keluar dari situasi kepercayaan rendah akan dicirikan oleh sikap defensif, protektif, dan seringkali bahasa legalistik, yang mencakup semua dasar dan menjelaskan kualifikasi dan klausa pelarian jika keadaan memburuk. Komunikasi seperti itu hanya menghasilkan Menang/Kalah atau Kalah/Kalah. Itu tidak efektif—tidak ada keseimbangan P/PC—dan ini menciptakan alasan lebih lanjut untuk mempertahankan dan melindungi.

Posisi tengah adalah komunikasi hormat. Ini adalah tingkat di mana orang yang cukup dewasa berinteraksi. Mereka saling menghormati, tetapi mereka ingin

menghindari kemungkinan konfrontasi yang buruk, sehingga mereka berkomunikasi dengan sopan tetapi tidak dengan empati. Mereka mungkin saling memahami secara intelektual, tetapi mereka benar-benar tidak melihat secara mendalam paradigma dan asumsi yang mendasari posisi mereka sendiri dan menjadi terbuka terhadap kemungkinan-kemungkinan baru.

Komunikasi yang saling menghormati bekerja dalam situasi independen dan bahkan dalam situasi yang saling bergantung, tetapi kemungkinan kreatif tidak terbuka. Dalam situasi yang saling bergantung, kompromi adalah posisi yang biasanya diambil.
Kompromi berarti 1 + 1 = 1. Keduanya memberi dan menerima. Komunikasi tidak bersifat defensif atau protektif atau marah atau manipulatif; itu jujur dan tulus dan hormat. Tapi itu tidak kreatif atau sinergis. Ini menghasilkan bentuk Win/Win yang rendah.

Sinergi berarti 1+1 bisa sama dengan 8, 16, atau bahkan 1.600. Posisi sinergis dari kepercayaan yang tinggi menghasilkan solusi yang lebih baik daripada yang diusulkan semula, dan semua pihak mengetahuinya. Selain itu, mereka benar-benar menikmati usaha kreatif. Sebuah budaya mini dibentuk untuk memuaskan dirinya sendiri. Meskipun berumur pendek, Saldo P/PC tetap ada.

Ada beberapa keadaan di mana sinergi mungkin tidak dapat dicapai dan No Deal tidak dapat dijalankan. Tetapi bahkan dalam keadaan seperti ini, semangat berusaha yang tulus biasanya akan menghasilkan kompromi yang lebih efektif.

FISHING UNTUK ALTERNATIF KETIGA

Untuk mendapatkan gambaran yang lebih baik tentang bagaimana tingkat komunikasi kita memengaruhi efektivitas saling ketergantungan kita, bayangkan skenario berikut: Saatnya

liburan, dan seorang suami ingin membawa keluarganya ke pedesaan danau untuk menikmati berkemah dan memancing. Ini penting baginya; dia sudah merencanakannya sepanjang tahun. Dia membuat reservasi di sebuah pondok di danau dan mengatur untuk menyewa perahu, dan putra-putranya sangat bersemangat untuk pergi.

Istrinya, bagaimanapun, ingin menggunakan waktu liburan untuk mengunjungi ibunya yang sakit sekitar 250 mil jauhnya. Dia tidak memiliki kesempatan untuk sering bertemu dengannya, dan ini penting baginya.

Perbedaan mereka bisa menjadi penyebab pengalaman negatif yang besar.

“Rencana sudah ditetapkan. Anak laki-laki bersemangat. Kita harus melakukan perjalanan shing, ”dia mengatakan.

"Tapi kita tidak tahu berapa lama lagi ibu saya akan ada, dan saya ingin berada di sampingnya," jawabnya. "Ini adalah satu-satunya kesempatan kita untuk memiliki cukup waktu untuk melakukan itu."

“Sepanjang tahun kami menantikan liburan satu minggu ini. Anak laki-laki akan sengsara duduk di sekitar rumah nenek selama seminggu. Mereka akan membuat semua orang gila. Lagi pula, ibumu tidak begitu sakit. Dan dia memiliki saudara perempuanmu kurang dari satu mil jauhnya untuk merawatnya.”

“Dia ibuku juga. Aku ingin bersamanya.”

“Kamu bisa meneleponnya setiap malam. Dan kami berencana untuk menghabiskan waktu bersama dia di reuni keluarga Natal. Ingat?"

“Itu bukan untuk lima bulan lagi. Kami bahkan tidak tahu apakah dia masih di sini saat itu. Lagi pula, dia membutuhkanku, dan dia menginginkanku.”

“Dia dirawat dengan baik. Selain itu, aku dan anak-anak juga membutuhkanmu.”

"Ibuku lebih penting daripada shing."

“Suami dan anak-anakmu lebih penting daripada ibumu.”

Ketika mereka tidak setuju, bolak-balik, mereka akhirnya dapat membuat semacam kompromi. Mereka mungkin memutuskan untuk berpisah—dia membawa anak laki-laki shing di danau sementara dia mengunjungi ibunya. Dan mereka berdua merasa bersalah dan tidak bahagia. Anak laki-laki merasakannya, dan itu memengaruhi kenikmatan liburan mereka.

Suami mungkin menyerah pada istrinya, tetapi dia melakukannya dengan enggan. Dan secara sadar atau tidak sadar, dia menghasilkan bukti untuk memenuhi ramalannya tentang betapa menyedihkannya minggu ini bagi semua orang.

Istri mungkin menyerah pada suaminya, tetapi dia menarik diri dan bereaksi berlebihan terhadap setiap perkembangan baru dalam situasi kesehatan ibunya. Jika ibunya sakit parah dan meninggal, suaminya tidak akan pernah bisa memaafkan dirinya sendiri, dan dia juga tidak bisa memaafkannya.

Kompromi apa pun yang akhirnya mereka setujui, itu dapat dilatih selama bertahun-tahun sebagai bukti ketidakpekaan, pengabaian, atau keputusan prioritas yang buruk di kedua bagian. Itu bisa menjadi sumber pertengkaran selama bertahun-tahun dan bahkan bisa mempolarisasi keluarga. Banyak pernikahan yang dulunya indah dan lembut dan spontan dan

cinta telah memburuk ke tingkat permusuhan melalui serangkaian insiden seperti ini.

Suami istri melihat situasi secara berbeda. Dan perbedaan itu dapat mempolarisasi mereka, memisahkan mereka, menciptakan irisan dalam hubungan. Atau bisa membawa mereka lebih dekat bersama di tingkat yang lebih tinggi. Jika mereka telah memupuk kebiasaan saling ketergantungan yang efektif, mereka mendekati perbedaan mereka dari paradigma yang sama sekali berbeda. Komunikasi mereka berada di level yang lebih tinggi.

Karena mereka memiliki Rekening Bank Emosional yang tinggi, mereka memiliki kepercayaan dan komunikasi yang terbuka dalam pernikahan mereka. Karena mereka berpikir Menang/Menang, mereka percaya pada alternatif ketiga, sebuah solusi yang saling menguntungkan dan lebih baik dari apa yang awalnya mereka usulkan. Karena mereka mendengarkan dengan empatik dan berusaha memahami terlebih dahulu, mereka menciptakan di dalam diri mereka sendiri dan di antara mereka gambaran yang komprehensif tentang nilai-nilai dan perhatian yang perlu diperhitungkan dalam membuat keputusan.

Dan kombinasi dari unsur-unsur itu—Rekening Bank Emosional yang tinggi, berpikir Menang/Menang, dan berusaha memahami terlebih dahulu—menciptakan lingkungan yang ideal untuk sinergi.

Buddhisme menyebut ini "jalan tengah." *Tengah* dalam pengertian ini tidak berarti kompromi; artinya lebih tinggi, seperti puncak segitiga.

Dalam mencari jalan “tengah” atau lebih tinggi, suami istri ini menyadari bahwa cinta mereka, hubungan mereka, adalah bagian dari sinergi mereka.

Saat mereka berkomunikasi, sang suami benar-benar merasakan keinginan istrinya, kebutuhannya untuk bersama ibunya. Dia mengerti bagaimana dia ingin membebaskan adiknya, yang memiliki tanggung jawab utama untuk perawatan ibu mereka. Dia mengerti bahwa mereka benar-benar tidak tahu berapa lama dia akan bersama mereka, dan bahwa dia pasti lebih penting daripada shing.

Dan sang istri sangat memahami keinginan suaminya untuk memiliki keluarga bersama dan memberikan pengalaman yang luar biasa bagi anak laki-lakinya. Dia menyadari investasi yang telah dibuat dalam pelajaran dan peralatan untuk mempersiapkan liburan shing ini, dan dia merasakan pentingnya menciptakan kenangan indah bersama mereka.

Jadi mereka menyatukan keinginan itu. Dan mereka tidak berada di sisi yang berlawanan dari masalah. Mereka bersama di satu sisi, melihat masalah, memahami kebutuhan,

dan bekerja untuk menciptakan alternatif ketiga yang akan memenuhi mereka.

“Mungkin kita bisa mengatur waktu lain dalam sebulan agar kamu bisa mengunjungi ibumu,” sarannya. “Saya bisa mengambil alih tanggung jawab rumah untuk akhir pekan dan mengatur bantuan di awal minggu sehingga Anda bisa pergi. Saya tahu penting bagi Anda untuk memiliki waktu itu.

“Atau mungkin kita bisa mencari tempat untuk berkemah dan berteduh yang dekat dengan ibumu. Areanya tidak akan semenyenangkan ini, tapi kami masih bisa berada di luar ruangan dan memenuhi kebutuhan lain juga. Dan anak laki-laki tidak akan memanjat dinding. Kami bahkan dapat merencanakan beberapa kegiatan rekreasi dengan sepupu, bibi, dan paman, yang akan menjadi keuntungan tambahan.”

Mereka bersinergi. Mereka berkomunikasi bolak-balik sampai mereka menemukan solusi yang mereka berdua sukai. Ini lebih baik daripada solusi yang awalnya diusulkan oleh salah satu dari mereka. Itu lebih baik daripada kompromi. Ini adalah solusi sinergis yang membangun P dan PC.

Alih-alih transaksi, ini adalah transformasi. Mereka mendapatkan apa yang mereka berdua inginkan dan membangun hubungan mereka dalam prosesnya.

SINERGI NEGATIF

Mencari alternatif ketiga adalah perubahan paradigma besar dari mentalitas dikotomis, baik/ atau. Tapi lihat dierence dalam hasil!

Berapa banyak energi negatif yang biasanya dikeluarkan ketika orang mencoba memecahkan masalah atau membuat keputusan dalam realitas yang saling bergantung? Berapa banyak waktu yang dihabiskan untuk mengakui dosa orang lain, berpolitik, bersaing, konflik interpersonal, melindungi bagian belakang, mendalangi, dan menebak-nebak? Ini seperti mencoba mengemudi di jalan dengan satu kaki menginjak gas dan kaki lainnya menginjak rem!

Dan alih-alih menginjak rem, kebanyakan orang memberinya lebih banyak gas.
Mereka mencoba menerapkan lebih banyak tekanan, lebih banyak kefasihan, lebih banyak informasi logis untuk memperkuat posisi mereka.

Masalahnya adalah bahwa orang yang sangat bergantung mencoba untuk berhasil dalam realitas yang saling bergantung. Mereka bergantung pada kekuatan pinjaman dari kekuatan posisi dan mereka memilih Menang/Kalah, atau mereka bergantung pada popularitas dengan orang lain dan mereka memilih Kalah/Menang. Mereka mungkin berbicara Menang/Menang

teknik, tetapi mereka tidak benar-benar ingin mendengarkan; mereka ingin memanipulasi. Dan sinergi tidak dapat berkembang dalam lingkungan itu.

Orang yang merasa tidak aman berpikir bahwa semua realitas harus sesuai dengan paradigma mereka. Mereka memiliki kebutuhan yang tinggi untuk mengkloning orang lain, untuk membentuk mereka ke dalam pemikiran mereka sendiri. Mereka tidak menyadari bahwa kekuatan dari hubungan itu adalah memiliki sudut pandang lain. Kesamaan bukanlah kesatuan; keseragaman bukanlah kesatuan. Kesatuan, atau kesatuan, adalah saling melengkapi, bukan kesamaan. Kesamaan itu tidak kreatif… dan membosankan. Inti dari sinergi adalah menghargai perbedaan.

Saya menjadi percaya bahwa kunci sinergi antarpribadi adalah sinergi intrapersonal, yaitu sinergi di dalam diri kita sendiri. Inti dari sinergi intrapersonal diwujudkan dalam prinsip-prinsip dalam tiga kebiasaan pertama, yang memberikan keamanan internal yang cukup untuk menangani risiko bersikap terbuka dan rentan. Dengan menginternalisasi prinsip-prinsip tersebut, kami mengembangkan mentalitas kelimpahan Menang/Menang dan keaslian Kebiasaan 5.

Salah satu hasil praktis dari berpusat pada prinsip adalah membuat kita utuh—benar-benar terintegrasi. Orang-orang yang sangat mendalami pemikiran logis, verbal, otak kiri akan menemukan betapa tidak memadainya pemikiran itu dalam memecahkan masalah yang membutuhkan banyak kreativitas. Mereka menjadi sadar dan mulai membuka naskah baru di dalam otak kanan mereka. Bukan karena otak kanan tidak ada di sana; itu hanya tertidur. Otot-ototnya belum berkembang, atau mungkin mereka telah berhenti berkembang setelah masa kanak-kanak karena penekanan otak kiri yang berat pada pendidikan formal atau skrip sosial.

Ketika seseorang memiliki akses ke otak kanan intuitif, kreatif, dan visual, dan otak kiri analitis, logis, verbal, maka seluruh otak bekerja. Dengan kata lain, ada sinergi psikis yang terjadi di kepala kita sendiri.
Dan alat ini paling cocok dengan realitas kehidupan, karena hidup tidak hanya logis—tetapi juga emosional.

Suatu hari saya sedang mempresentasikan sebuah seminar yang saya beri judul “Kelola dari Kiri, Pimpin dari Kanan” kepada sebuah perusahaan di Orlando, Florida. Selama istirahat, presiden perusahaan mendatangi saya dan berkata, “Stephen, ini menarik.
Tetapi saya lebih memikirkan materi ini dalam kaitannya dengan penerapannya pada pernikahan saya daripada bisnis saya. Saya dan istri saya memiliki komunikasi yang nyata

masalah. Saya ingin tahu apakah Anda akan makan siang dengan kami berdua dan hanya menonton bagaimana kami berbicara satu sama lain?

"Ayo kita lakukan," jawabku.

Saat kami duduk bersama, kami bertukar beberapa basa-basi. Kemudian pria ini menoleh ke istrinya dan berkata, “Sekarang, sayang, saya telah mengundang Stephen untuk makan siang bersama kami untuk melihat apakah dia dapat membantu kami dalam komunikasi kami satu sama lain. Saya tahu Anda merasa saya harus menjadi suami yang lebih sensitif dan perhatian. Bisakah Anda memberi saya sesuatu yang spesifik yang menurut Anda harus saya lakukan?” Otak kirinya yang dominan menginginkan fakta, angka, spesifikasi, bagian.

“Yah, seperti yang sudah saya katakan sebelumnya, tidak ada yang istimewa. Ini lebih merupakan pengertian umum yang saya miliki tentang prioritas.” Otak kanannya yang dominan berurusan dengan penginderaan dan dengan gestalt, keseluruhan, hubungan antara bagian-bagian.

“Apa maksudmu, 'perasaan umum tentang prioritas'? Apa yang Anda ingin saya lakukan? Beri saya sesuatu yang spesifik yang bisa saya tangani. ”

"Yah, itu hanya perasaan." Otak kanannya berurusan dengan gambar, perasaan intuitif. "Aku hanya tidak berpikir pernikahan kita sama pentingnya bagimu seperti yang kamu katakan padaku."

“Yah, apa yang bisa saya lakukan untuk membuatnya lebih penting? Beri saya sesuatu yang konkret dan spesifik untuk dilanjutkan.”

“Sulit untuk diungkapkan dengan kata-kata.”

Pada saat itu, dia hanya memutar matanya dan menatapku seolah berkata, "Stephen, bisakah kamu menanggung kebodohan semacam ini dalam pernikahanmu?"

"Itu hanya perasaan," katanya, "perasaan yang sangat kuat."

"Sayang," katanya padanya, "itu masalahmu. Dan itulah masalahnya dengan ibumu. Faktanya, itu masalah dengan setiap wanita yang saya kenal. ”

Kemudian dia mulai menginterogasinya seolah-olah itu semacam pernyataan hukum.

"Apakah kamu tinggal di tempat yang kamu inginkan?"

"Bukan itu," dia menghela nafas. “Bukan itu sama sekali.”

"Aku tahu," jawabnya dengan kesabaran yang dipaksakan. “Tetapi karena Anda tidak akan memberi tahu saya apa itu sebenarnya, saya kira cara terbaik untuk mengetahui apa itu adalah dengan menemukan apa yang bukan. Apakah Anda tinggal di tempat yang Anda inginkan?”

"Kukira."

“Sayang, Stephen di sini hanya beberapa menit untuk mencoba membantu kita. Cukup berikan jawaban cepat 'ya' atau 'tidak'. Apakah Anda tinggal di tempat yang Anda inginkan?”

"Ya."

"Oke. Itu diselesaikan. Apakah Anda memiliki barang-barang yang ingin Anda miliki?”

"Ya."

"Baiklah. Apakah Anda melakukan hal-hal yang ingin Anda lakukan?”

Ini berlangsung sebentar, dan saya bisa melihat bahwa saya tidak membantu sama sekali. Jadi saya campur tangan dan berkata, "Apakah seperti ini yang terjadi dalam hubungan Anda?"

"Setiap hari, Stephen," jawabnya.

"Ini adalah kisah pernikahan kami," desahnya.

Saya melihat mereka berdua dan pikiran terlintas di benak saya bahwa mereka adalah dua orang setengah berotak hidup bersama. "Apakah Anda memiliki anak-anak?" Saya bertanya.

“Ya, dua.”

"Betulkah?" tanyaku tidak percaya. "Bagaimana kamu melakukannya?"

"Apa maksudmu bagaimana kita melakukannya?"

“Kamu sinergis!” Saya bilang. “Satu tambah satu biasanya sama dengan dua. Tapi Anda membuat satu tambah satu sama dengan empat. Nah, itu sinergi. Keseluruhan lebih besar daripada jumlah bagian-bagiannya. Jadi bagaimana Anda melakukannya?”

"Kau tahu bagaimana kami melakukannya," jawabnya.

“Kamu pasti menghargai perbedaannya!” seruku.

MENGHARGAI PERBEDAAN

Menghargai perbedaan adalah inti dari sinergi—perbedaan mental, emosional, psikologis di antara orang-orang. Dan kunci untuk menghargai perbedaan tersebut adalah menyadari bahwa semua orang melihat dunia, bukan sebagaimana adanya, tetapi sebagaimana adanya.

Jika saya pikir saya melihat dunia apa adanya, mengapa saya ingin menghargai perbedaan? Mengapa saya bahkan ingin repot dengan seseorang yang "o track"? Paradigma saya adalah bahwa saya objektif; Saya melihat dunia apa adanya. Semua orang terkubur oleh hal-hal kecil, tetapi saya melihat gambaran yang lebih besar. Itu sebabnya mereka memanggil saya supervisor— saya memiliki visi super.

Jika itu paradigma saya, maka saya tidak akan pernah secara efektif saling bergantung, atau bahkan mandiri secara efektif, dalam hal ini. Saya akan dibatasi oleh paradigma saya

pengkondisian sendiri.

Orang yang benar-benar efektif memiliki kerendahan hati dan rasa hormat untuk mengenali keterbatasan persepsinya sendiri dan untuk menghargai sumber daya yang kaya yang tersedia melalui interaksi dengan hati dan pikiran manusia lain. Orang itu menghargai perbedaan karena perbedaan itu menambah pengetahuannya, pemahamannya tentang realitas. Ketika kita dibiarkan pada pengalaman kita sendiri, kita terus-menerus mengeluh karena kekurangan data.

Apakah logis bahwa dua orang bisa tidak setuju dan keduanya bisa benar? Ini tidak logis: itu *psikologis.* Dan itu sangat nyata. Anda melihat wanita muda itu; Saya melihat wanita tua itu. Kami berdua melihat gambar yang sama, dan kami berdua benar. Kami melihat garis hitam yang sama, ruang putih yang sama. Tetapi kita menafsirkannya secara berbeda karena kita telah dikondisikan untuk menafsirkannya secara berbeda.

Dan kecuali jika kita menghargai perbedaan dalam persepsi kita, kecuali jika kita saling menghargai dan mempercayai kemungkinan bahwa kita berdua benar, bahwa hidup tidak selalu dikotomis baik/atau, bahwa hampir selalu ada alternatif ketiga, kita tidak akan pernah mampu melampaui batas-batas pengkondisian itu.

Yang mungkin saya lihat hanyalah wanita tua itu. Tetapi saya menyadari bahwa Anda melihat sesuatu yang lain. Dan aku menghargaimu. Saya menghargai persepsi Anda. Aku ingin mengerti.

Jadi ketika saya menyadari perbedaan persepsi kita, saya berkata, "Bagus! Anda melihatnya secara berbeda! Bantu aku melihat apa yang kamu lihat."

Jika dua orang memiliki pendapat yang sama, satu tidak diperlukan. Tidak ada gunanya bagiku untuk berkomunikasi dengan orang lain yang hanya melihat wanita tua itu juga. Saya tidak ingin berbicara, berkomunikasi, dengan seseorang yang sependapat dengan saya; Saya ingin berkomunikasi dengan Anda karena Anda melihatnya secara berbeda. Saya menghargai perbedaan itu.

Dengan melakukan itu, saya tidak hanya meningkatkan kesadaran saya sendiri; Aku juga mempersenjataimu. Saya memberi Anda udara psikologis. Saya menginjak rem dan melepaskan energi negatif yang mungkin telah Anda investasikan untuk mempertahankan posisi tertentu. Saya menciptakan lingkungan untuk sinergi.

Pentingnya menghargai perbedaan ditangkap dalam dongeng yang sering dikutip disebut "The Animal School," yang ditulis oleh pendidik Dr. RH Reeves:

> **Sekali waktu, para hewan memutuskan bahwa mereka harus melakukan sesuatu yang heroik untuk mengatasi masalah "Dunia Baru", jadi mereka mengorganisir sebuah sekolah. Mereka mengadopsi kurikulum kegiatan yang terdiri dari:**

berlari, memanjat, berenang, dan ying. Untuk memudahkan administrasi, semua hewan mengambil semua subjek.

Bebek itu pandai berenang, bahkan lebih baik daripada instrukturnya, dan mendapat nilai bagus dalam ying, tapi dia sangat buruk dalam berlari. Karena dia rendah dalam berlari, dia harus tinggal setelah sekolah dan juga berhenti berenang untuk berlatih berlari. Ini dipertahankan sampai kaki jaringnya aus dan dia hanya rata-rata dalam berenang. Tapi rata-rata bisa diterima di sekolah, jadi tidak ada yang khawatir tentang itu kecuali bebek.

Kelinci mulai menjadi yang teratas di kelas dalam berlari, tetapi mengalami gangguan saraf karena begitu banyak riasan dalam berenang.

Tupai sangat baik dalam memanjat sampai ia mengembangkan frustrasi di kelas ying, di mana gurunya menyuruhnya memulai dari bawah ke atas, bukan dari puncak pohon ke bawah. Dia juga mengembangkan kuda charley dari kelelahan dan dia mendapat nilai C dalam memanjat dan D dalam berlari.

Elang adalah anak bermasalah dan harus didisiplinkan dengan keras. Di kelas panjat dia mengalahkan semua yang lain ke puncak pohon, tetapi bersikeras menggunakan caranya sendiri untuk sampai ke sana.

Pada akhir tahun, belut abnormal yang bisa berenang dengan sangat baik dan juga bisa berlari, memanjat, dan ya sedikit memiliki rata-rata tertinggi dan mengucapkan pidato perpisahan.

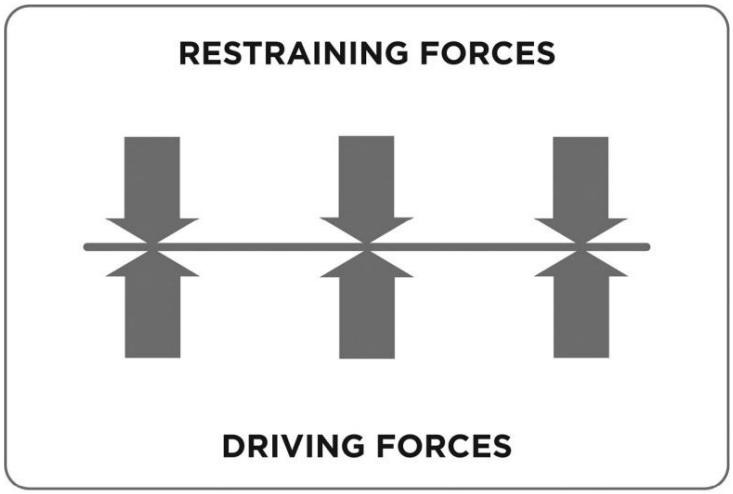
Anjing-anjing padang rumput tidak bersekolah dan melawan retribusi pajak karena pemerintah tidak akan menambahkan menggali dan menggali ke dalam kurikulum. Mereka melatih anak-anak mereka ke luak dan kemudian bergabung dengan groundhog dan gophers untuk memulai sekolah swasta yang sukses.

ANALISIS LAPANGAN KEKUATAN

Dalam situasi yang saling bergantung, sinergi sangat kuat dalam menghadapi kekuatan negatif yang bekerja melawan pertumbuhan dan perubahan.

Sosiolog Kurt Lewin mengembangkan model "Analisis Medan Gaya" di mana ia menggambarkan setiap tingkat kinerja atau keberadaan saat ini sebagai keadaan keseimbangan antara kekuatan pendorong yang mendorong gerakan ke atas dan kekuatan penahan yang mencegahnya.

Kekuatan pendorong umumnya positif, masuk akal, logis, sadar, dan ekonomis. Dalam penjajaran, kekuatan penahan seringkali negatif, emosional, tidak logis, tidak sadar, dan sosial/psikologis. Kedua perangkat kekuatan tersebut sangat nyata dan harus diperhitungkan dalam menghadapi perubahan.



Dalam sebuah keluarga, misalnya, Anda memiliki “iklim” tertentu di rumah—tingkat interaksi positif atau negatif tertentu, perasaan aman atau tidak aman dalam mengungkapkan perasaan atau membicarakan kekhawatiran, rasa hormat atau tidak hormat dalam komunikasi di antara anggota keluarga.

Anda mungkin benar-benar ingin mengubah level itu. Anda mungkin ingin menciptakan iklim yang lebih positif, lebih hormat, lebih terbuka, dan saling percaya. Alasan logis Anda untuk melakukan itu adalah kekuatan pendorong yang bertindak untuk menaikkan le

Tetapi meningkatkan kekuatan pendorong itu tidak cukup. Upaya Anda ditentang oleh kekuatan pengekang—oleh semangat persaingan antara anak-anak dalam keluarga, oleh skenario kehidupan rumah tangga yang berbeda yang Anda dan pasangan Anda bawa ke dalam hubungan, oleh kebiasaan yang telah berkembang dalam keluarga, oleh pekerjaan atau tuntutan lain pada waktu dan tenaga Anda.

Meningkatkan kekuatan pendorong dapat membawa hasil—untuk sementara waktu. Tapi selama ada kekuatan penahan, itu menjadi semakin sulit. Ini seperti mendorong pegas: semakin keras Anda mendorong, semakin sulit untuk mendorong sampai kekuatan pegas tiba-tiba mendorong level kembali ke bawah.

Efek yo-yo naik dan turun yang dihasilkan menyebabkan Anda merasa, setelah beberapa kali mencoba, bahwa orang-orang "seperti apa adanya" dan bahwa "terlalu sulit untuk berubah".

Tetapi ketika Anda memperkenalkan sinergi, Anda menggunakan motif Kebiasaan 4, keterampilan Kebiasaan 5, dan interaksi Kebiasaan 6 untuk bekerja secara langsung pada kekuatan penahan. Anda menciptakan suasana yang aman untuk membicarakan kekuatan-kekuat

Anda mencairkannya, mengendurkannya, dan menciptakan wawasan baru yang benar-benar mengubah kekuatan penahan itu menjadi kekuatan pendorong. Anda melibatkan orang dalam masalah, membenamkan mereka di dalamnya, sehingga mereka menyerapnya dan merasa itu adalah masalah mereka dan mereka cenderung menjadi bagian penting dari solusi.

Akibatnya, tujuan baru, tujuan bersama, dibuat, dan seluruh perusahaan bergerak ke atas, seringkali dengan cara yang tidak dapat diantisipasi oleh siapa pun. Dan kegembiraan yang terkandung dalam gerakan itu menciptakan budaya baru. Orang-orang yang terlibat di dalamnya terjerat dalam kemanusiaan satu sama lain dan diberdayakan oleh pemikiran baru yang segar, oleh alternatif dan peluang kreatif baru.

Saya telah terlibat beberapa kali dalam negosiasi antara orang-orang yang marah satu sama lain dan menyewa pengacara untuk mempertahankan posisi mereka. Dan yang dilakukan hanyalah memperparah masalah karena komunikasi antarpribadi memburuk saat melalui proses hukum. Tetapi tingkat kepercayaan sangat rendah sehingga para pihak merasa tidak punya alternatif lain selain membawa masalah ini ke pengadilan.

"Apakah Anda tertarik untuk mencari solusi Menang/Menang yang kedua belah pihak? merasa sangat senang?" Saya ingin bertanya.

Responsnya biasanya armatif, tetapi kebanyakan orang tidak benar-benar berpikir itu mungkin.

"Jika saya bisa membuat pihak lain setuju, apakah Anda bersedia memulai proses berkomunikasi satu sama lain?"

Sekali lagi, jawabannya biasanya "ya."

Hasil di hampir setiap kasus sangat mencengangkan. Masalah-masalah yang telah diperdebatkan secara hukum dan psikologis selama berbulan-bulan telah diselesaikan dalam hitungan beberapa jam atau hari. Sebagian besar solusi juga bukan solusi kompromi gedung pengadilan; mereka sinergis, lebih baik daripada solusi yang diusulkan secara independen oleh salah satu pihak. Dan, dalam banyak kasus, hubungan berlanjut meskipun pada awalnya tampak bahwa tingkat kepercayaan sangat rendah dan keretakan dalam hubungan begitu besar hingga hampir tidak dapat diperbaiki.

Di salah satu program pengembangan kami, seorang eksekutif melaporkan situasi di mana produsen dituntut oleh pelanggan industri lama karena kurangnya kinerja. Kedua belah pihak merasa benar-benar dibenarkan oleh kebenaran mereka

posisi dan masing-masing menganggap yang lain sebagai tidak etis dan sama sekali tidak dapat dipercaya.

Ketika mereka mulai mempraktikkan Kebiasaan 5, dua hal menjadi jelas. Pertama, masalah komunikasi awal mengakibatkan kesalahpahaman yang kemudian diperparah dengan tuduhan dan tuduhan balik. Kedua, keduanya pada awalnya bertindak dengan itikad baik dan tidak menyukai biaya dan kerumitan pertarungan hukum, tetapi tidak melihat jalan keluar lain.

Begitu dua hal ini menjadi jelas, semangat Kebiasaan 4, 5, dan 6 mengambil alih, masalah itu dengan cepat diselesaikan, dan hubungan itu terus berkembang.

Dalam keadaan lain, saya menerima telepon pagi hari dari seorang pengembang tanah yang putus asa mencari bantuan. Pihak bank ingin melakukan penyitaan karena tidak sesuai dengan jadwal pembayaran pokok dan bunga, serta menggugat bank agar tidak melakukan penyitaan. Dia membutuhkan dana tambahan untuk menyelesaikan dan memasarkan tanah sehingga dia dapat membayar kembali kepada bank, tetapi bank menolak untuk memberikan dana tambahan sampai pembayaran yang dijadwalkan terpenuhi. Itu adalah masalah ayam-dan-telur dengan undercapitalization.

Sementara itu, proyek itu merana. Jalanan mulai terlihat seperti ladang rumput liar, dan pemilik beberapa rumah yang telah dibangun angkat tangan ketika mereka melihat nilai properti mereka turun. Kota ini juga kecewa atas proyek "tanah utama" yang terlambat dari jadwal dan merusak pemandangan. Puluhan ribu dolar biaya hukum telah dikeluarkan oleh bank dan pengembang dan kasus itu tidak dijadwalkan untuk dibawa ke pengadilan selama beberapa bulan.

Dalam keputusasaan, pengembang ini dengan enggan setuju untuk mencoba prinsip-prinsip Kebiasaan 4, 5, dan 6. Dia mengatur pertemuan dengan pejabat bank yang lebih enggan lagi.

Rapat dimulai pukul 8 pagi di salah satu ruang konferensi bank. Ketegangan dan ketidakpercayaan sangat terasa. Pengacara bank telah memerintahkan pejabat bank untuk tidak mengatakan apa-apa. Mereka hanya mendengarkan dan dia sendiri yang akan berbicara. Dia tidak ingin terjadi apa-apa yang akan membahayakan posisi bank di pengadilan.

Selama satu setengah jam pertama, saya mengajarkan Kebiasaan 4, 5, dan 6. Pukul 09.30 saya pergi ke papan tulis dan menuliskan kekhawatiran bank berdasarkan pengalaman kami sebelumnya.

memahami. Awalnya pejabat bank tidak mengatakan apa-apa, tetapi semakin kami mengomunikasikan niat Menang/Menang dan berusaha terlebih dahulu untuk memahami, semakin mereka terbuka untuk menjelaskan dan mengklarifikasi.

Saat mereka mulai merasa dipahami, seluruh suasana berubah dan rasa momentum, kegembiraan atas prospek penyelesaian masalah secara damai terlihat jelas. Atas keberatan pengacara, pejabat bank bahkan lebih terbuka, bahkan tentang masalah pribadi. "Ketika kita keluar dari sini, hal pertama yang akan dikatakan presiden bank adalah, 'Apakah kita mendapatkan uang kita?' Apa yang akan kita katakan?"

Pada pukul 11:00, petugas bank masih yakin akan kebenaran mereka, tetapi mereka merasa dipahami dan tidak lagi defensif dan jahat. Pada saat itu, mereka sangat terbuka untuk mendengarkan kekhawatiran pengembang, yang kami tulis di sisi lain papan tulis. Hal ini menghasilkan saling pengertian yang lebih dalam dan kesadaran kolektif tentang bagaimana komunikasi awal yang buruk telah mengakibatkan kesalahpahaman dan harapan yang tidak realistis, dan bagaimana komunikasi berkelanjutan dalam semangat Menang/Menang dapat mencegah berkembangnya masalah besar berikutnya.

Rasa bersama dari rasa sakit kronis dan akut yang dikombinasikan dengan rasa kemajuan yang tulus membuat semua orang tetap berkomunikasi. Menjelang siang, ketika pertemuan dijadwalkan berakhir, orang-orang bersikap positif, kreatif, dan sinergis dan ingin terus berbicara.

Rekomendasi pertama yang dibuat oleh pengembang dipandang sebagai pendekatan awal Menang/Menang oleh semua orang. Itu disinergikan dan ditingkatkan, dan pada 12:45 pengembang dan dua petugas bank pergi dengan rencana untuk mempresentasikan bersama kepada Asosiasi Pemilik Rumah dan kota. Meskipun perkembangan selanjutnya semakin rumit, hak hukum dibatalkan dan proyek pembangunan terus berjalan dengan sukses.

Saya tidak menyarankan agar orang tidak menggunakan proses hukum. Beberapa situasi benar-benar membutuhkannya. Tapi saya melihatnya sebagai pengadilan terakhir, bukan yang pertama. Jika digunakan terlalu dini, bahkan dalam arti preventif, terkadang ketakutan dan paradigma hukum menciptakan proses pemikiran dan tindakan selanjutnya yang tidak sinergis.

SEGALA ALAM ADALAH SINERGIS

Ekologi **adalah kata yang pada dasarnya menggambarkan sinergisme di alam—segala sesuatu berhubungan dengan segala sesuatu yang lain. Dalam hubungan itulah kekuatan kreatif dimaksimalkan, sama seperti kekuatan nyata dalam 7 Kebiasaan ini dalam hubungan mereka satu sama lain, bukan hanya dalam kebiasaan individu itu sendiri.**

Hubungan antar bagian juga merupakan kekuatan dalam menciptakan budaya sinergis dalam keluarga atau organisasi. Semakin tulus keterlibatannya, semakin tulus dan berkelanjutan partisipasinya dalam menganalisis dan memecahkan masalah, semakin besar pelepasan kreativitas setiap orang, dan komitmen mereka terhadap apa yang mereka ciptakan. Ini, saya yakin, adalah inti dari kekuatan dalam pendekatan bisnis Jepang, yang telah mengubah pasar dunia.

Sinergi bekerja; itu prinsip yang benar. Ini adalah pencapaian puncak dari semua kebiasaan sebelumnya. Ini adalah efektivitas dalam realitas yang saling bergantung—itu adalah kerja tim, pembangunan tim, pengembangan persatuan dan kreativitas dengan manusia lain.

Meskipun Anda tidak dapat mengontrol paradigma orang lain dalam interaksi yang saling bergantung atau proses sinergis itu sendiri, banyak sinergi ada di dalam Lingkaran Pengaruh Anda.

Sinergi internal Anda sendiri sepenuhnya berada di dalam lingkaran. Anda dapat menghormati kedua sisi sifat Anda sendiri—sisi analitis dan sisi kreatif. Anda dapat menghargai perbedaan di antara mereka dan menggunakan perbedaan itu untuk mengkatalisasi kreativitas.

Anda bisa bersinergi dalam diri Anda bahkan di tengah lingkungan yang sangat bermusuhan. Anda tidak perlu menerima penghinaan secara pribadi. Anda dapat menghindari energi negatif; Anda dapat mencari kebaikan orang lain dan memanfaatkan kebaikan itu, meskipun berbeda, untuk meningkatkan sudut pandang Anda dan memperluas perspektif Anda.

Anda dapat melatih keberanian dalam situasi saling bergantung untuk terbuka, untuk mengekspresikan ide-ide Anda, perasaan Anda, dan pengalaman Anda dengan cara yang akan mendorong orang lain untuk terbuka juga.

Anda bisa menghargai perbedaan pada orang lain. Ketika seseorang tidak setuju dengan Anda, Anda dapat mengatakan, “Bagus! Anda melihatnya secara berbeda.” Anda tidak harus setuju dengan mereka; Anda cukup mempersenjatai mereka. Dan Anda bisa berusaha untuk mengerti.

Ketika Anda hanya melihat dua alternatif—pilihan Anda dan alternatif yang "salah"—Anda dapat mencari alternatif ketiga yang sinergis. Hampir selalu ada alternatif ketiga, dan jika Anda bekerja dengan filosofi Menang/Menang dan benar-benar berusaha untuk memahami, Anda biasanya dapat menemukan solusi yang lebih baik untuk semua orang yang berkepentingan.

SARAN APLIKASI :

1. **Pikirkan tentang seseorang yang biasanya melihat sesuatu dengan cara yang berbeda dari Anda. Pertimbangkan cara-cara di mana perbedaan tersebut dapat digunakan sebagai batu loncatan untuk solusi alternatif ketiga. Mungkin Anda bisa mencari pandangannya tentang proyek atau masalah saat ini, menghargai pandangan berbeda yang mungkin Anda dengar.**

2. **Buatlah daftar orang-orang yang membuat Anda kesal. Apakah mereka mewakili pandangan berbeda yang dapat mengarah pada sinergi jika Anda memiliki keamanan intrinsik yang lebih besar dan menghargai perbedaan tersebut?**

3. **Identifikasi situasi di mana Anda menginginkan kerja tim dan sinergi yang lebih besar. Kondisi apa yang perlu ada untuk mendukung sinergi? Apa yang dapat Anda lakukan untuk menciptakan kondisi tersebut?**

4. **Lain kali Anda berselisih atau berkonfrontasi dengan seseorang, cobalah untuk memahami kekhawatiran yang mendasari posisi orang tersebut.**
   Atasi kekhawatiran tersebut dengan cara yang kreatif dan saling menguntungkan.

WAWASAN **BARU TENTANG KEBIASAAN 6: SINERGI**

OLEH SEAN COVEY

Sergey telah belajar ilmu komputer di Universitas Stanford selama dua tahun ketika dia ditugaskan untuk membantu siswa baru pada orientasi musim semi. Pagi itu, dia dijadwalkan untuk menunjukkan seorang pria bernama Larry di sekitar kampus.

Mereka tidak langsung melakukannya dan menemukan satu sama lain cukup menjengkelkan. Mereka hampir tidak setuju dalam hampir semua hal—tetapi akhirnya mereka bersenang-senang saling bertentangan dalam setiap topik sehingga mereka menjadi teman.

Meskipun Sergey dan Larry menyukai komputer, keduanya sangat bertolak belakang. Sergey adalah orang yang suka berpesta; Larry tertutup dan tertutup. Sergey tidak bisa duduk diam; Larry pernah dengan susah payah membuat printer dari batu bata LEGO.

Ketika mereka kemudian bekerja sama sebagai bagian dari disertasi Larry, mereka bereksperimen dengan cara baru untuk mencari di Internet. Pada saat itu, Anda akan mengetik sebuah kata ke dalam komputer, dan Internet akan memuntahkan kembali berapa kali kata itu muncul dan di mana.

Larry berpikir akan menarik untuk mencari tautan, bukan kata-kata. Dia memperkirakan semakin sering sebuah situs web ditautkan ke situs web lain, semakin penting itu. Menggunakan pendekatannya, hasil pencarian akan muncul di layar Anda dalam urutan kepentingan.

Sergey dan Larry menyebut program baru mereka "BackRub" karena menghitung jumlah tautan *kembali* ke situs web asli. Untuk menjalankan program, mereka memenuhi ruangan Larry dengan begitu banyak komputer murah sehingga jaringan universitas hampir mati. Jadi mereka memindahkan proyek mereka ke garasi teman.

Bertahun-tahun kemudian, lebih dari satu miliar orang menggunakan BackRub—sekarang disebut Google, perusahaan Larry Page dan Sergey Brin dimulai di asrama.

Dua orang kampus yang mendirikan Google jarang menyepakati apa pun. Apa yang akan terjadi jika mereka selalu melihat mata ke mata? Bagaimana jika mereka memiliki bakat yang persis sama? Bagaimana jika mereka berdua sama-sama introvert atau ekstrovert? Jelas, mereka membutuhkan kekuatan satu sama lain untuk membangun salah satu perusahaan terbesar di dunia. Keduanya tidak bisa melakukannya sendiri.

PERCAYA PADA ALTERNATIF KE -3

Setelah bekerja dengan ribuan organisasi, kami telah belajar di FranklinCovey bahwa sinergi bekerja. Ini bukan hanya teori yang bagus atau ideal. Hidup adalah olahraga tim, dan dengan sikap dan keterampilan yang tepat, Anda dapat menemukan jawaban sinergis untuk masalah kompleks—tidak setiap saat, tetapi hampir sepanjang waktu. Untuk menemukan Alternatif ke-3, Anda harus percaya bahwa itu ada. Anda harus percaya pada gagasan bahwa dengan bekerja sama, kita dapat menemukan solusi yang lebih baik daripada yang ada dalam pikiran kita berdua. Jika Anda tidak percaya ini—jika Anda berpikir sinergi itu tidak realistis dan itu adalah cara Anda atau cara saya—Anda tidak akan pernah menguasainya.

Sebuah blok bangunan kunci untuk menemukan Alternatif ke-3 adalah mengesampingkan ego Anda dan mengakui bahwa Anda membutuhkan kecerdasan kolektif dari semua orang yang terlibat untuk menemukan solusi terbaik. Setiap individu cerdas dalam cara yang berbeda dan setiap orang dapat berkontribusi. Semakin, sains mengajari kita tentang betapa kompleksnya kecerdasan. Howard Gardner, seorang psikolog yang mengajar di Harvard Graduate School of Education, mengusulkan sembilan jenis kecerdasan yang berbeda, dan menyarankan bahwa individu memiliki satu atau lebih atribut berikut:

1. **Spasial: Kemampuan untuk menemukan diri sendiri dalam ruang, baik besar maupun kecil.**
2. **Linguistik: Kemampuan dengan kata-kata, tertulis dan lisan.**
3. **Logis-Matematika: Kemampuan untuk menangani logika, angka, dan penalaran.**
4. **Kinestetik: Koordinasi, kepekaan waktu, gerak tubuh yang baik, ketangkasan tangan.**
5. **Musikal: Kepekaan terhadap suara, nada, ritme, dan nada.**
6. **Interpersonal: Kepekaan terhadap suasana hati dan motif orang lain; kemampuan untuk bekerja sama, bergaul, dan menjadi "pemain tim."**
7. **Intrapersonal: Kemampuan untuk merefleksikan diri dan menguraikan perasaan sendiri.**
8. **Naturalis: Kemampuan untuk membuat perbedaan konsekuensial di dunia alami antara hewan, tumbuhan, awan, dan konfigurasi lainnya.**
9. **Eksistensial: Kecenderungan untuk mengajukan pertanyaan besar tentang kehidupan dan untuk mencari jawaban.I**

--

Namun blok bangunan lain untuk menemukan alternatif ke-3 adalah percakapan. Kita harus belajar berkomunikasi satu sama lain. Banyak. Kita perlu bertukar pikiran, membicarakan masalah, melontarkan ide satu sama lain, dan kembali ke papan gambar lagi dan lagi dan lagi. Wilbur dan Orville Wright tidak akan pernah menemukan pesawat tanpa banyak diskusi dan menghargai perbedaan satu sama lain. Sesaat sebelum kematiannya, Wilbur membuat pernyataan bahwa "hampir semua yang dilakukan dalam hidup kami adalah hasil dari percakapan, saran, dan diskusi di antara kami."

Di stasiun TV lokal, departemen berita dan penjualan sering kali bertentangan. Demikian halnya dengan ahli meteorologi Travis Koshko, yang berbagi dengan saya bagaimana stasiun TV-nya dapat menemukan alternatif ketiga untuk konflik melalui komunikasi yang sehat dan curah pendapat.

Selama bertahun-tahun, stasiun televisi saya mengadakan kontes "Jaminan Tiga Derajat" yang mendorong prakiraan suhu yang salah. Setiap kali saya melewatkan ramalan hari sebelumnya lebih dari tiga derajat, kami akan memberikan hadiah kecil dari sponsor segmen.

Setelah hampir sepuluh tahun melakukan segmen ini, jelas bahwa kontes menjadi basi: the jumlah pemirsa yang mendaftar untuk kontes terus menurun. Kami tidak terlalu sering melewatkan ramalan, yang sangat bagus dalam hal reputasi ramalan kami, tetapi itu juga berarti kami tidak pernah memberikan apa pun. Jumlah pemirsa yang mendaftar untuk kontes akhirnya turun mendekati nol, dan tampaknya kontes tersebut gagal dalam hal paparan sponsor dan minat pemirsa. Saya bertanya-tanya apakah kami harus membatalkan seluruh segmen, tetapi eksekutif akun kami, Josephine, ingin mempertahankannya untuk mempertahankan pendapatan stasiun. Kami berselisih dan membutuhkan perubahan.

Jadi, saya mendekati Josephine dengan ide baru: mengapa tidak merestrukturisasi kontes menjadi format “lotere”? Kami akan mulai dengan jackpot kecil—$19 untuk mencocokkan nomor saluran stasiun kami—dan setiap hari kami memperkirakan dalam tiga derajat, kami akan menambahkan $5 lagi ke jackpot. Kami akan memberikan seluruh jackpot ketika kami lebih dari tiga derajat, dan jackpot kemudian akan dimulai kembali pada $19. Dengan cara ini, ada insentif berkelanjutan bagi kami untuk menjadi akurat dan bagi orang-orang untuk mendaftar kontes saat hadiah meningkat.

Hal pertama yang saya perhatikan adalah bahwa Josephine benar-benar terbuka terhadap pengaruh saya dan sangat menyukai ide saya. Kami kemudian bekerja untuk memperbarui dan memoles gagasan itu sehingga memenuhi kebutuhan semua orang—miliknya, milikku, sponsor, dan stasiun. Yah, tidak butuh waktu lama untuk kontes kami menjadi sukses besar. Jumlah orang yang mendaftar untuk itu meroket. Pada satu titik, kami menjalankan 41 hari "benar" berturut-turut, yang menghasilkan jackpot terbesar kami. Itu menciptakan banyak buzz di media sosial, dan banyak orang akan menghentikan saya di luar pekerjaan untuk berbicara tentang jackpot. Sponsor kami juga sangat senang dengan kontes yang diubah.

Akan mudah untuk membiarkan kontes gagal dan kehilangan kesempatan berharga, tetapi karena Josephine dan saya bersedia membuat alternatif baru, semua orang yang terlibat akhirnya menjadi pemenang. Saya harus mempertahankan reputasi saya sebagai ahli meteorologi yang akurat, Josephine meningkatkan pendapatan stasiun, dan pemirsa kami memenangkan banyak uang.

TIM KOMPLEMENTER

Saya ingat mengeluh tentang bos saya pada satu kesempatan, dan ayah saya menjawab, “Tentu dia memiliki kelemahan seperti Anda. Jangan membangun kehidupan emosional Anda di sekitar kelemahan orang lain. Sebaliknya, jalankan dengan kekuatannya dan cobalah untuk mengimbangi kelemahannya. Lengkapi dia.”

Dia mempraktikkannya sendiri. Ketika dia memulai Covey Leadership Center, dia awalnya mengambil peran sebagai CEO. Dia menyadari dengan sangat cepat, “Saya tidak pandai dalam hal ini. Aku adalah seorang guru." Maka dia mempekerjakan orang-orang hebat di sekitarnya yang dapat membawa keterampilan kepemimpinan eksekutif untuk melengkapi dirinya, tanpa ego

Tapi contoh sinergi terbesar dalam hidup ayah saya adalah antara dia dan ibu saya. Mereka sangat berbeda dalam latar belakang dan pendekatan mereka terhadap kehidupan. Ibuku dibesarkan dalam keadaan yang sederhana. Ibunya beremigrasi dari

Jerman selama Perang Dunia II, meninggalkan segalanya. Dia tidak berani berbicara bahasa Jerman di rumah barunya, dan dia bekerja keras untuk menghapus aksennya. Ayah ibu saya adalah seorang guru sejarah sekolah menengah, jadi uang selalu ketat, sedangkan ayah saya dibesarkan di lingkungan yang lebih makmur. Karena perbedaan ini, berhemat terkadang menjadi bahan perdebatan. Ibuku akan mengatakan hal-hal seperti, "Kamu membeli es krim bertingkat? Kami tidak punya uang sebanyak itu!"

Selama bertahun-tahun, saya melihat bagaimana Ayah menghargai pandangan dunia ibu saya dan bagaimana pandangan itu saling melengkapi dan bukannya bertentangan dengan pandangannya. Itu mengajarinya bahwa ada jalan tengah yang lebih baik daripada apa yang mereka pikirkan secara individu, dan jika mereka berkomunikasi dengan baik, mereka bisa sampai di sana. Tanpa ibu saya, saya tidak berpikir ayah saya akan pernah memahami sinergi seperti yang dia la

Ketika kemasyhuran ayah saya tumbuh, ibu saya adalah satu-satunya yang akan memberinya umpan balik yang jujur. Suatu ketika dia memberikan pidato bersama dengan Ken Blanchard dan pembicara terkenal lainnya di depan audiens yang besar. Setelah itu, semua orang memuji Ayah, tetapi ibuku berkata, "Itu bukan pidato terbaikmu, Stephen.
Anda sangat serius dan memiliki terlalu banyak diagram. Orang ingin mendengar cerita.
Mengapa Anda tidak menceritakan lebih banyak cerita, seperti Ken?" Ibu selalu mendorong Ayah untuk tidak terlalu rumit, lebih banyak tersenyum, dan lebih pribadi. Dia datang untuk menghargai umpan baliknya di atas orang lain karena dia melihat sesuatu secara berbeda, dan dia akan selalu mengatakannya seperti itu.

SINERGI DENGAN PELANGGAN

Selain sinergi antarpribadi, kita dapat menemukan contoh mencolok dari kekuatan kolaborasi kreatif antara industri, pemangku kepentingan, dan pelanggan.
Secara pribadi, saya suka LEGO; dan LEGO Corporation selalu membuat saya terpesona.
Ini adalah salah satu perusahaan paling tepercaya di dunia. Salah satu kekuatan inti mereka adalah sinergi dengan pelanggan mereka.

Sejak tahun 1949 LEGO telah membuat dan merilis batu bata kesayangan mereka di set yang sudah dikemas (seperti koleksi *Star Wars* yang populer). Banyak pelanggan (kebanyakan orang dewasa yang berjiwa anak-anak) memohon kepada perusahaan untuk membiarkan mereka merancang set mereka sendiri dan memesan bagian yang mereka butuhkan secara online. Pada tahun 2005, di

Menanggapi permintaan itu, LEGO menciptakan produk perangkat lunak gratis yang disebut LEGO Digital Designer untuk mewujudkannya.

Kemudian hal-hal aneh mulai terjadi. Pengguna membuat peretasan perangkat lunak untuk sistem komputer LEGO, secara diam-diam menulis ulang kode program sehingga, daripada memesan palet batu bata dengan hanya beberapa batu bata yang mungkin mereka butuhkan, mereka dapat melihat inventaris setiap palet dan menghemat uang dengan mendapatkan lebih sedikit batu bata yang mereka butuhkan. tidak perlu. LEGO menangkap peretasan dengan cepat, tetapi tidak seperti apa yang Anda harapkan dilakukan perusahaan ketika keuntungan mereka terpengaruh, LEGO menyadari nilai dari membiarkan pelanggan ini menyesuaikan perangkat lunak dengan kebutuhan mereka sendiri. Dan sementara LEGO terkejut melihat seberapa cepat pelanggan mereka dapat meretas perangkat lunak, LEGO menerima modifikasi mereka. Mereka melihat apa yang diinginkan penggemar paling setia mereka dan membiarkan mereka memilikinya, karena itu pada akhirnya merupakan rencana LEGO yang lebih besar. LEGO berharap para penggemarnya akan membuat desain mereka sendiri dan bahkan mungkin memunculkan ide-ide yang bisa digunakan LEGO—dan mereka melakukannya.

Dalam semangat sinergi, LEGO melangkah mundur dan mendengarkan para peretas, berusaha terlebih dahulu untuk memahami dan menghargai perbedaan pendapat. Situasi yang berpotensi asam berubah menjadi tampilan manis dari pemikiran sinergis.

MENUJU SINERGI

Sinergi tidak terjadi begitu saja. Anda harus sampai di sana. Jika Anda tidak yakin harus mulai dari mana, ikuti proses lima langkah sederhana ini:

1. **Menyingkirkan masalah atau peluang.**
2. **Cara mereka (berusahalah terlebih dahulu untuk memahami ide orang lain).**
3. **Cara saya (berusaha dipahami dengan membagikan ide-ide Anda).**
4. **Brainstorm (buat opsi dan ide baru).**
5. **Jalan tinggi (menemukan solusi terbaik).**

Seorang rekan saya berbagi bagaimana dia bisa bersinergi dengan keluarganya di sekitar bagaimana menggunakan hari Sabtu mereka. Perhatikan bagaimana kelima langkah ini diikuti.

> **Sabtu adalah untuk menghabiskan waktu bersama dan untuk membangun hubungan keluarga. Itulah yang saya suami akan berkata, jika Anda bertanya kepadanya, mengapa kita memiliki hari Sabtu. Jawaban saya sangat berbeda. Sekolah pemikiran saya adalah “Sabtu adalah untuk mengejar pembersihan dan melakukan proyek di sekitar**

rumah; pada dasarnya, menyelesaikan daftar tugas saya!" Anak-anak saya tidak menyukai filosofi saya. Kami bertengkar hampir setiap hari Sabtu. Ayah ingin keluar dan pergi ke taman, dan saya ingin menyiangi halaman.

Tebak siapa yang menang? Setiap. Lajang. Waktu.

Ayah.

Maksudku, anak-anak mana yang benar-benar ingin menyiangi halaman? Bukan milikku. Saya akui, saya mendapatkan sedikit visi terowongan ketika saya memulai sebuah proyek. Saya memiliki waktu yang sulit membiarkan cukup menjadi cukup dan dilakukan. Jika saya mulai membersihkan dapur, itu mengarah ke ruang tamu, kamar mandi, laut, tangga, binatu, kamar tidur, dll. Suatu malam Jumat ketika kami sedang menonton TV, percakapan berikut terjadi antara saya dan suami tercinta (DH):

DH: "Hei, bagaimana kalau besok kita pergi melakukan sesuatu di luar hal pertama di pagi hari?"

Saya: "Ada banyak pekerjaan rumah yang harus diselesaikan, dan kita harus memulainya lebih awal."

DH: "Bagaimana kalau Anda membuat daftar apa yang sebenarnya perlu dilakukan, dan mari kita lihat."

Saya: (Saya menulis daftar dengan sekuat tenaga, berdoa agar saya tidak melupakan apa pun! Lalu saya menyerahkan daftar itu kepadanya).

DH: "Oke, kita benar-benar bisa menyelesaikan sekitar setengah dari itu dalam waktu beberapa jam. Apakah Anda pikir anak-anak akan benar-benar bertahan cukup lama untuk benar-benar membantu? "

Saya: "Tidak. Kita butuh rencana baru, bukan?"

DH: "Ya, ya, karena akan lebih dingin di pagi hari (catatan tambahan: suhu di atas 105 derajat di musim panas tempat kami tinggal), bagaimana jika kita meluangkan waktu dan pergi ke taman, minum soda , lalu pulang dan lakukan tugas yang menurutmu paling penting?"

Saya: "Ayo kita coba."

Jadi kami bangun Sabtu pagi dan bersiap-siap untuk pergi ke taman. Anak-anak senang bahwa kami pergi sebelum terlalu panas. Mereka bermain selama satu jam yang baik. Suami saya dan saya bahkan harus berjalan-jalan di jalur taman dan kemudian bermain dengan anak-anak. Kami semua lelah saat cuaca mulai panas. Kami berhenti di tempat minuman favorit kami untuk mendinginkan tubuh, dan kemudian pulang untuk melakukan pekerjaan yang harus dilakukan. Ketika saya menunjukkan kepada anak-anak daftar "yang harus dilakukan", sebenarnya hanya ada sedikit keluhan.

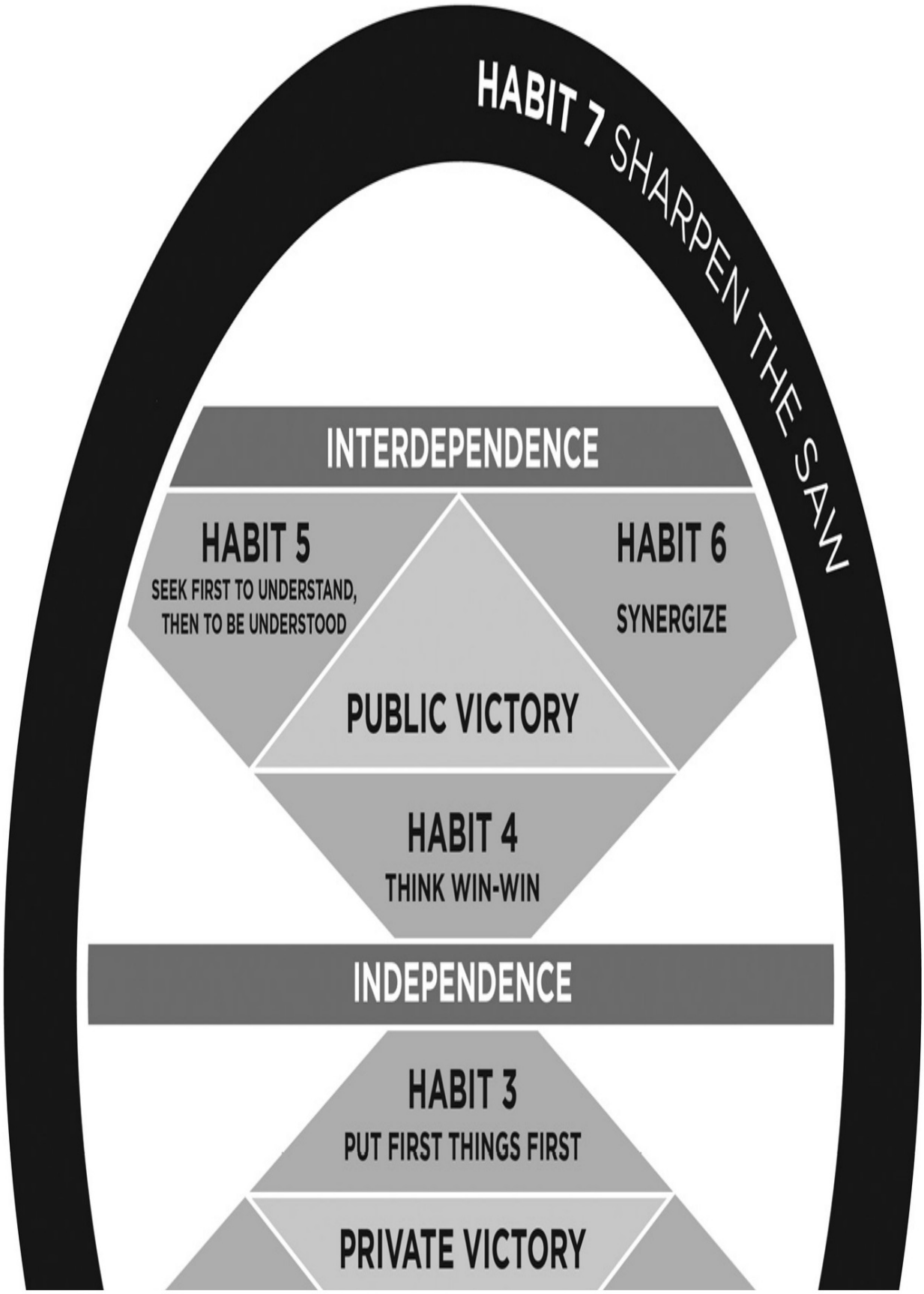
Suami saya dan saya sama-sama senang sekarang dengan apa yang kami sebut Sabtu Sinergi.

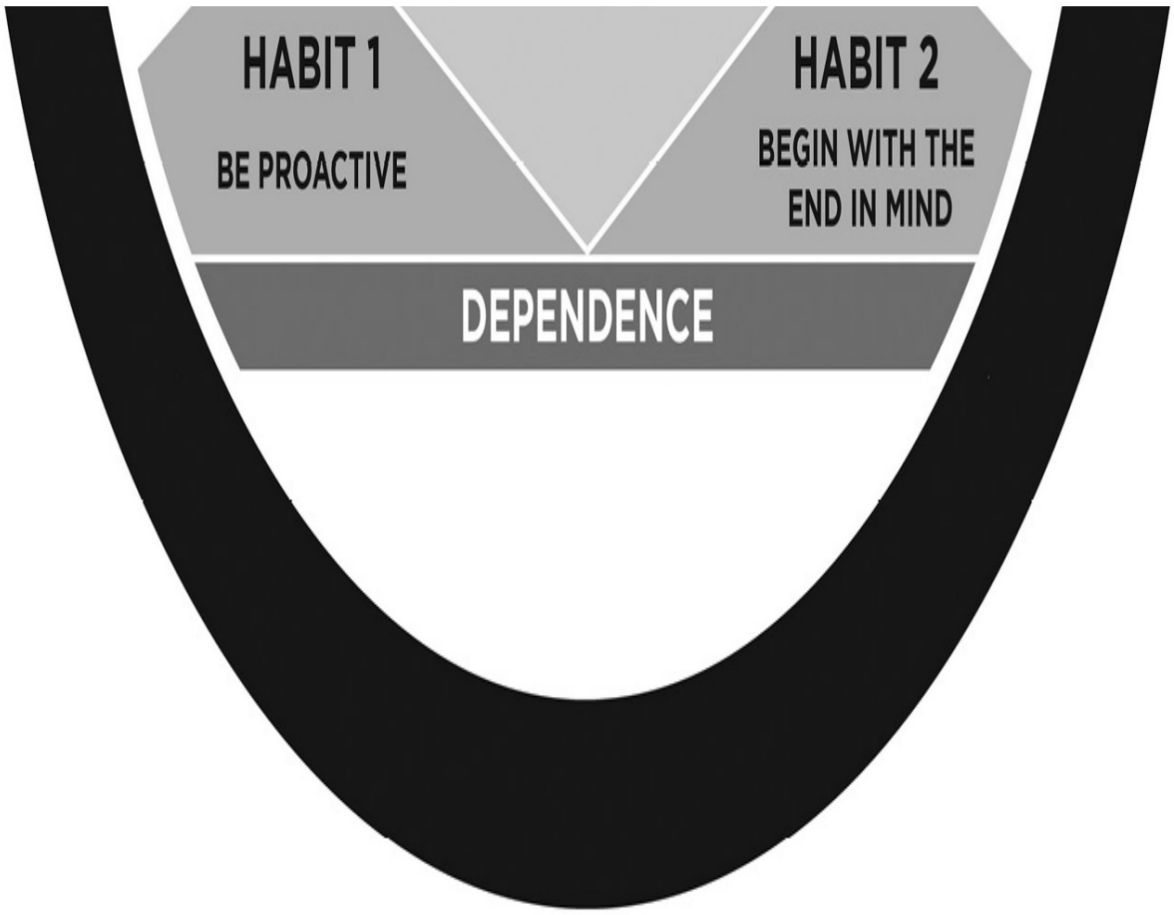
Sinergi adalah kebiasaan pamungkas—puncak dari semua kebiasaan sebelumnya. Ini adalah hadiah, atau buah yang lezat, dari kehidupan yang efektif. Jadi, lain kali Anda sedang rapat dan seseorang mengatakan sesuatu yang menurut Anda tidak tepat, katakan dengan lantang, "Bagus. Anda melihatnya secara berbeda!"

Saya Gardner, Howard. *Kecerdasan Ganda: Cakrawala Baru dalam Teori dan Praktik.* Buku Dasar, 2006.

Bagian Empat

PEMBARUAN


HABIT 7 SHARPEN THE SAW
INTERDEPENDENCE
HABIT 5
SEEK FIRST TO UNDERSTAND, THEN TO BE UNDERSTOOD
HABIT 6
SYNERGIZE
PUBLIC VICTORY
HABIT 4
THINK WIN-WIN
INDEPENDENCE
HABIT 3
PUT FIRST THINGS FIRST
PRIVATE VICTORY


HABIT 1
BE PROACTIVE
HABIT 2
BEGIN WITH THE END IN MIND
DEPENDENCE

KEBIASAAN 7: MENATAHKAN SAW

PRINSIP-PRINSIP **DIRI YANG SEIMBANG**

PEMBARUAN

Terkadang ketika saya mempertimbangkan konsekuensi luar biasa apa yang datang dari hal-hal kecil… Saya tergoda untuk berpikir… tidak ada hal-hal kecil.

BRUCE BARTON

misalkan kamu datang ke seseorang di hutan yang bekerja dengan tergesa-gesa untuk melihat ke bawah pohon.

"Apa yang sedang kamu lakukan?" Anda bertanya.

"Tidak bisakah kamu melihat?" datang jawaban yang tidak sabar. "Aku sedang menggergaji pohon ini."

“Kamu terlihat kelelahan!” Anda berseru. "Sudah berapa lama kamu melakukannya?"

"Lebih dari lima jam," dia kembali, "dan aku kalah! Ini adalah kerja keras.”

"Nah, mengapa Anda tidak beristirahat selama beberapa menit dan mengasah gergaji itu?" Anda bertanya. "Saya yakin itu akan berjalan jauh lebih cepat."

"Saya tidak punya waktu untuk mengasah gergaji," kata pria itu dengan tegas. "Aku terlalu sibuk menggergaji!"

Kebiasaan 7 adalah meluangkan waktu untuk mengasah gergaji. Itu mengelilingi kebiasaan lain di Paradigma 7 kebiasaan karena kebiasaanlah yang membuat semua yang lain menjadi mungkin.

EMPAT DIMENSI PEMBARUAN

Kebiasaan 7 adalah PC pribadi. Ini melestarikan dan meningkatkan aset terbesar yang Anda miliki—Anda. Ini memperbarui empat dimensi sifat Anda—fisik, spiritual, mental, dan sosial/emosional.



Meskipun kata-kata yang berbeda digunakan, sebagian besar filosofi kehidupan berhubungan baik secara eksplisit maupun implisit dengan keempat dimensi ini. Philosopher Herb Shepherd menggambarkan hidup seimbang yang sehat di sekitar empat nilai: *perspektif* (spiritual), *otonomi* (mental), *keterhubungan* (sosial), dan *nada* (fisik). George Sheehan, guru lari, menjelaskan empat peran: menjadi hewan yang baik (fisik), pengrajin yang baik (mental), teman yang baik (sosial), dan orang suci (spiritual). Motivasi yang baik dan teori organisasi merangkul keempat dimensi atau motivasi ini—ekonomi (fisik); bagaimana orang diperlakukan (sosial); bagaimana orang dikembangkan dan digunakan (mental); dan layanan, pekerjaan, kontribusi yang diberikan organisasi (spiritual).

Mengasah gergaji pada dasarnya berarti mengungkapkan keempat motivasi. Ini berarti melatih keempat dimensi sifat kita, secara teratur dan konsisten dengan cara yang bijaksana dan seimbang.

Untuk itu, kita harus proaktif. Meluangkan waktu untuk mengasah gergaji adalah aktivitas Kuadran II yang pasti, dan Kuadran II harus ditindaklanjuti. Kuadran I, karena urgensinya, bertindak atas kita; itu menekan kita terus-menerus. Personal P/C harus ditekan sampai menjadi sifat kedua, sampai menjadi semacam sehat

kecanduan. Karena itu adalah pusat dari Lingkaran Pengaruh kita, tidak ada orang lain yang dapat melakukannya untuk kita. Kita harus melakukannya untuk diri kita sendiri.

Ini adalah satu-satunya investasi paling kuat yang pernah kita lakukan dalam hidup—investasi dalam diri kita sendiri, dalam satu-satunya instrumen yang kita miliki untuk menghadapi kehidupan dan untuk berkontribusi. Kita adalah instrumen kinerja kita sendiri, dan agar efektif, kita perlu menyadari pentingnya meluangkan waktu secara teratur untuk mengasah gergaji dalam keempat cara.

Dimensi Fisik

Dimensi fisik mencakup perawatan yang efektif untuk tubuh fisik kita—makan jenis makanan yang tepat, istirahat dan relaksasi yang cukup, dan berolahraga secara teratur.

Olahraga adalah salah satu dari Kuadran II, aktivitas dengan pengaruh tinggi yang kebanyakan dari kita tidak melakukannya secara konsisten karena tidak mendesak. Dan karena kita tidak melakukannya, cepat atau lambat kita akan menemukan diri kita di Kuadran I, berurusan dengan masalah kesehatan dan krisis yang datang sebagai akibat alami dari kelalaian kita.

Sebagian besar dari kita berpikir kita tidak punya cukup waktu untuk berolahraga. Sungguh paradigma yang terdistorsi! Kami tidak punya waktu untuk tidak melakukannya. Kita berbicara tentang tiga sampai enam jam seminggu—atau minimal tiga puluh menit sehari, setiap hari. Tampaknya itu bukan waktu yang terlalu banyak mengingat manfaat luar biasa dalam hal dampak pada 162–165 jam lainnya dalam seminggu.

Dan Anda tidak memerlukan peralatan khusus untuk melakukannya. Jika Anda ingin pergi ke gym atau spa untuk menggunakan peralatan atau menikmati olahraga keterampilan seperti tenis atau bola raket, itu adalah kesempatan tambahan. Tapi tidak perlu mengasah gergaji.

Program latihan yang baik adalah yang dapat Anda lakukan di rumah Anda sendiri yang akan membangun tubuh Anda dalam tiga bidang: daya tahan, kelenturan, dan kekuatan.

***Daya tahan* berasal dari latihan aerobik, dari efisiensi kardiovaskular—kemampuan jantung Anda untuk memompa darah ke seluruh tubuh Anda.**

Meskipun jantung adalah otot, tetapi tidak dapat dilakukan secara langsung. Ini hanya dapat dilakukan melalui kelompok otot besar, terutama otot kaki. Itulah mengapa olahraga seperti jalan cepat, lari, bersepeda, berenang, ski lintas alam, dan joging sangat bermanfaat.

Anda dianggap minimal t jika Anda dapat meningkatkan detak jantung Anda setidaknya seratus denyut per menit dan pertahankan pada tingkat itu selama tiga puluh menit.

Idealnya Anda harus mencoba untuk meningkatkan detak jantung Anda hingga setidaknya 60 persen dari detak jantung maksimum Anda, kecepatan tertinggi yang dapat Anda detak jantung dan masih memompa darah ke seluruh tubuh Anda. Denyut jantung maksimum Anda umumnya diterima menjadi 220 kurang dari usia Anda. Jadi, jika Anda berusia 40 tahun, Anda harus menargetkan detak jantung olahraga sebesar 108 (220 – 40 = 180 × 0,6 = 108). “Efek pelatihan” umumnya dianggap antara 72 dan 87 persen dari tarif maksimum pribadi Anda.

Fleksibilitas **datang melalui peregangan. Kebanyakan ahli merekomendasikan pemanasan sebelum dan pendinginan/peregangan setelah latihan aerobik. Sebelumnya, ini membantu mengendurkan dan menghangatkan otot untuk mempersiapkan latihan yang lebih kuat. Setelah itu, membantu menghilangkan asam laktat sehingga Anda tidak merasa perih dan pegal.**

Kekuatan **berasal dari latihan ketahanan otot — seperti senam sederhana, push up, pull-up, dan sit-up, dan dari bekerja dengan beban. Seberapa besar penekanan yang Anda berikan pada pengembangan kekuatan tergantung pada situasi Anda. Jika Anda terlibat dalam pekerjaan fisik atau aktivitas atletik, peningkatan kekuatan akan meningkatkan keterampilan Anda. Jika Anda pada dasarnya memiliki pekerjaan yang tidak banyak bergerak dan kesuksesan dalam gaya hidup Anda tidak memerlukan banyak kekuatan, sedikit mengencangkan melalui senam selain latihan aerobik dan peregangan Anda mungkin cukup.**

Saya berada di gym suatu waktu dengan seorang teman saya yang memiliki gelar Ph.D. dalam fisiologi olahraga. Dia fokus pada membangun kekuatan. Dia meminta saya untuk "melihat" dia saat dia melakukan beberapa bench press dan mengatakan kepada saya pada titik tertentu dia akan meminta saya untuk mengambil beban. "Tapi jangan mengambilnya sampai aku memberitahumu," katanya tegas.

Jadi saya melihat dan menunggu dan bersiap untuk mengambil beban. Bebannya naik turun, naik turun. Dan saya bisa melihatnya mulai menjadi lebih sulit. Tapi dia terus berjalan. Dia akan mulai mendorongnya dan saya akan berpikir, "Tidak mungkin dia akan berhasil." Tapi dia akan berhasil. Kemudian dia perlahan-lahan akan menurunkannya dan memulai kembali. Naik turun, naik turun.

Akhirnya, saat saya melihat wajahnya, berusaha keras, pembuluh darahnya praktis melompat keluar dari kulitnya, saya berpikir, “Ini akan jatuh dan dadanya kolaps. Mungkin aku harus mengambil beratnya. Mungkin dia kehilangan kendali dan dia tidak

bahkan tahu apa yang dia lakukan." Tapi dia akan menurunkannya dengan aman. Kemudian dia akan memulai kembali. Aku tidak percaya.

Ketika dia akhirnya menyuruh saya untuk mengambil beban, saya berkata, "Mengapa kamu menunggu begitu lama?"

"Hampir semua manfaat dari latihan ini datang di akhir, Stephen," jawabnya. "Saya mencoba membangun kekuatan. Dan itu tidak terjadi sampai otot ber pecah dan saraf mencatat rasa sakit. Kemudian alam memberikan kompensasi yang berlebihan dan dalam empat puluh delapan jam, ber menjadi lebih kuat."

Aku bisa melihat maksudnya. Prinsip yang sama juga bekerja dengan otot-otot emosional, seperti kesabaran. Ketika Anda melatih kesabaran Anda melampaui batas-batas masa lalu Anda, kekuatan emosional Anda rusak, alam memberi kompensasi yang berlebihan, dan di lain waktu, kekuatan itu lebih kuat.

Nah, sobat ingin membangun kekuatan otot. Dan dia tahu bagaimana melakukannya. Tetapi tidak semua dari kita perlu mengembangkan kekuatan semacam itu agar efektif. "Tidak ada rasa sakit, tidak ada keuntungan" memiliki validitas dalam beberapa keadaan, tetapi itu bukan inti dari program latihan yang efektif.

Inti dari pembaruan dimensi fisik adalah untuk menajamkan gergaji, melatih tubuh kita secara teratur dengan cara yang akan melestarikan dan meningkatkan kapasitas kita untuk bekerja dan beradaptasi dan menikmati.

Dan kita perlu bijak dalam mengembangkan program latihan. Ada kecenderungan, terutama jika Anda tidak berolahraga sama sekali, untuk berlebihan. Dan itu dapat menciptakan rasa sakit, cedera, dan bahkan kerusakan permanen yang tidak perlu. Sebaiknya mulai perlahan.
Setiap program latihan harus selaras dengan temuan penelitian terbaru, dengan rekomendasi dokter Anda, dan dengan kesadaran diri Anda sendiri.

Jika Anda belum berolahraga, tubuh Anda pasti akan memprotes perubahan arah menurun yang nyaman ini. Anda tidak akan menyukainya pada awalnya. Anda bahkan mungkin membencinya. Tapi jadilah proaktif. Lakukan saja. Bahkan jika hujan di pagi hari Anda sudah menjadwalkan untuk jogging, tetap lakukan. "Oh bagus! Sedang hujan! Saya bisa mengembangkan tekad saya serta tubuh saya! "

Anda tidak berurusan dengan x cepat; Anda sedang berurusan dengan aktivitas Kuadran II yang akan membawa hasil jangka panjang yang fenomenal. Tanyakan kepada siapa saja yang telah melakukannya secara konsisten. Sedikit demi sedikit, denyut nadi istirahat Anda akan turun seiring jantung Anda dan

sistem pengolahan oksigen menjadi lebih efisien. Saat Anda meningkatkan kemampuan tubuh Anda untuk melakukan hal-hal yang lebih menuntut, Anda akan menemukan aktivitas normal Anda jauh lebih nyaman dan menyenangkan. Anda akan memiliki lebih banyak energi sore hari, dan kelelahan yang Anda rasakan yang membuat Anda "terlalu lelah" untuk berolahraga di masa lalu akan digantikan oleh energi yang akan menyegarkan semua yang Anda lakukan.

Mungkin manfaat terbesar yang akan Anda alami dari berolahraga adalah pengembangan otot kebiasaan 1 proaktif Anda. Saat Anda bertindak berdasarkan nilai kesejahteraan fisik alih-alih bereaksi terhadap semua kekuatan yang mencegah Anda berolahraga, paradigma Anda tentang diri sendiri, harga diri Anda, kepercayaan diri Anda, dan integritas Anda akan sangat terpengaruh.

Dimensi Spiritual

Memperbarui dimensi spiritual memberikan kepemimpinan dalam hidup Anda. Ini sangat terkait dengan Kebiasaan 2.

Dimensi spiritual adalah inti Anda, pusat Anda, komitmen Anda pada sistem nilai Anda. Ini adalah area kehidupan yang sangat pribadi dan sangat penting. Ini mengacu pada sumber-sumber yang menginspirasi dan mengangkat Anda dan mengikat Anda pada kebenaran abadi dari seluruh umat manusia. Dan orang-orang melakukannya dengan sangat, sangat berbeda.

Saya menemukan pembaruan dalam meditasi doa harian pada tulisan suci karena itu mewakili sistem nilai saya. Sewaktu saya membaca dan bermeditasi, saya merasa diperbarui, dikuatkan, dipusatkan, dan berkomitmen kembali untuk melayani.

Menenggelamkan diri dalam sastra yang hebat atau musik yang hebat dapat memberikan pembaruan semangat yang serupa bagi sebagian orang. Ada orang lain yang menemukannya dalam cara mereka berkomunikasi dengan alam. Alam mewariskan berkahnya sendiri pada mereka yang membenamkan diri di dalamnya. Ketika Anda dapat meninggalkan kebisingan dan kekacauan kota dan menyerahkan diri Anda pada harmoni dan ritme alam, Anda kembali diperbarui. Untuk sementara waktu, Anda tidak dapat diganggu, hampir tidak dapat disentuh, sampai secara bertahap kebisingan dan perselisihan dari luar mulai menyerang rasa kedamaian batin itu.

Arthur Gordon membagikan kisah yang indah dan intim tentang pembaruan rohaninya sendiri dalam sebuah cerita kecil berjudul “Pergantian Arus”. Ini menceritakan saat dalam hidupnya ketika dia mulai merasa bahwa semuanya basi dan pada. Antusiasmenya berkurang; usaha penulisannya tidak membuahkan hasil. Dan situasinya semakin memburuk dari hari ke hari.

Akhirnya, ia bertekad untuk mendapatkan bantuan dari seorang dokter medis. Melihat tidak ada yang salah secara fisik, dokter bertanya apakah dia dapat mengikuti instruksinya untuk satu hari.

Ketika Gordon menjawab bahwa dia bisa, dokter menyuruhnya untuk menghabiskan hari berikutnya di tempat di mana dia paling bahagia sebagai seorang anak. Dia bisa makan, tapi dia tidak boleh berbicara dengan siapa pun atau membaca atau menulis atau mendengarkan radio. Dia kemudian menulis empat resep dan menyuruhnya membuka satu pada pukul sembilan, dua belas, tiga, dan enam.

"Apakah kamu serius?" Gordon bertanya padanya.

“Kamu tidak akan mengira aku bercanda ketika kamu mendapatkan tagihanku!” adalah jawabannya.

Jadi keesokan paginya, Gordon pergi ke pantai. Saat dia membuka resep pertama, dia membaca "Dengarkan baik-baik." Dia pikir dokter itu gila. Bagaimana dia bisa mendengarkan selama tiga jam? Tapi dia setuju untuk mengikuti perintah dokter, jadi dia mendengarkan. Dia mendengar suara laut dan burung yang biasa. Setelah beberapa saat, dia bisa mendengar suara-suara lain yang awalnya tidak begitu jelas. Saat mendengarkan, dia mulai memikirkan pelajaran yang telah diajarkan laut kepadanya sebagai seorang anak—kesabaran, rasa hormat, kesadaran akan saling ketergantungan berbagai hal. Dia mulai mendengarkan suara—dan kesunyian—dan merasakan kedamaian yang tumbuh.

Pada siang hari, dia membuka secarik kertas kedua dan membaca “Cobalah meraih kembali.” “Mencapai kembali ke apa?” dia bertanya-tanya. Mungkin ke masa kecil, mungkin ke kenangan saat-saat bahagia. Dia memikirkan masa lalunya, tentang banyak momen kebahagiaan kecil. Dia mencoba mengingatnya dengan tepat. Dan dalam mengingat, dia menemukan kehangatan yang tumbuh di dalam.

Pada pukul tiga, dia membuka kertas ketiga. Sampai sekarang, resepnya mudah diambil. Tapi yang ini berbeda; dikatakan "Periksa motif Anda." Awalnya dia defensif. Dia memikirkan apa yang dia inginkan—kesuksesan, pengakuan, keamanan—dan dia membenarkan semuanya. Tetapi kemudian muncul pemikiran bahwa motif-motif itu tidak cukup baik, dan mungkin itulah jawaban atas situasinya yang stagnan.

Dia mempertimbangkan motifnya secara mendalam. Dia memikirkan kebahagiaan masa lalu. Dan akhirnya, jawabannya datang kepadanya.

“Dalam abu kepastian,” tulisnya, “Saya melihat bahwa jika motif seseorang salah, tidak ada yang bisa menjadi benar. Tidak ada bedanya apakah Anda seorang tukang pos, a

penata rambut, penjual asuransi, ibu rumah tangga—apalah. Selama Anda merasa melayani orang lain, Anda melakukan pekerjaan dengan baik. Ketika Anda hanya peduli dengan membantu diri sendiri, Anda melakukannya dengan kurang baik—hukum yang tak terhindarkan seperti gravitasi."

Ketika pukul enam tiba, resep terakhir tidak butuh waktu lama untuk sampai. "Tuliskan kekhawatiranmu di atas pasir," katanya. Dia berlutut dan menulis beberapa kata dengan pecahan kulit kerang; lalu dia berbalik dan pergi. Dia tidak melihat ke belakang; dia tahu air pasang akan datang.

Pembaruan rohani membutuhkan investasi waktu. Tapi ini adalah aktivitas Kuadran II kita tidak punya waktu untuk mengabaikan.

Pembaharu besar Martin Luther dikutip mengatakan, "Saya memiliki begitu banyak yang harus dilakukan hari ini, saya harus menghabiskan satu jam lagi untuk berlutut." Baginya, doa bukanlah tugas mekanis melainkan sumber kekuatan dalam melepaskan dan melipatgandakan energinya.

Seseorang pernah bertanya kepada seorang guru Zen Timur Jauh, yang memiliki ketenangan dan kedamaian yang luar biasa tentang dia tidak peduli tekanan apa yang dia hadapi, "Bagaimana Anda mempertahankan ketenangan dan kedamaian itu?" Dia menjawab, "Saya tidak pernah meninggalkan tempat meditasi saya." Dia bermeditasi di pagi hari dan selama sisa hari itu, dia membawa kedamaian saat-saat itu bersamanya dalam pikiran dan hatinya.

Idenya adalah ketika kita meluangkan waktu untuk memanfaatkan pusat kepemimpinan dalam hidup kita, tentang apa sebenarnya hidup itu, ia menyebar seperti payung di atas segalanya. Itu memperbarui kita, menyegarkan kita, terutama jika kita berkomitmen kembali padanya.

Inilah mengapa saya percaya pernyataan misi pribadi sangat penting. Jika kita memiliki pemahaman yang mendalam tentang center kita dan tujuan kita, kita dapat meninjau dan berkomitmen ulang untuk itu sesering mungkin. Dalam pembaruan spiritual kita sehari-hari, kita dapat memvisualisasikan dan "menghidupkan" peristiwa-peristiwa hari itu selaras dengan nilai-nilai itu.

Pemimpin agama David O. McKay mengajarkan, "Pertempuran terbesar dalam hidup terjadi setiap hari di ruang jiwa yang sunyi." Jika Anda memenangkan pertempuran di sana, jika Anda menyelesaikan masalah yang bertentangan di dalam hati, Anda merasakan kedamaian, perasaan mengetahui tentang diri Anda. Dan Anda akan menemukan bahwa kemenangan publik—di mana Anda cenderung berpikir kooperatif, mempromosikan kesejahteraan dan kebaikan orang lain, dan benar-benar bahagia atas keberhasilan orang lain—akan mengikuti dengan sendirinya.

Dimensi Mental

Sebagian besar perkembangan mental dan disiplin belajar kita datang melalui pendidikan formal. Tetapi segera setelah kita meninggalkan disiplin eksternal sekolah, banyak dari kita membiarkan pikiran kita berhenti berkembang. Kami tidak melakukan pembacaan yang lebih serius, kami tidak mengeksplorasi subjek baru secara mendalam di luar bidang tindakan kami, kami tidak berpikir secara analitis, kami tidak menulis—setidaknya tidak secara kritis atau dengan cara yang menguji kemampuan kami. kemampuan untuk mengekspresikan diri dalam bahasa suling, jelas, dan ringkas. Sebaliknya, kami menghabiskan waktu kami untuk menonton TV.

Survei-survei yang berlanjut menunjukkan bahwa televisi menyala di sebagian besar rumah tangga sekitar tiga puluh sampai empat puluh lima jam seminggu. Itu adalah jumlah waktu yang dihabiskan banyak orang untuk pekerjaan mereka, lebih banyak daripada kebanyakan orang yang dimasukkan ke sekolah. Ini adalah pengaruh sosialisasi yang paling kuat yang pernah ada. Dan ketika kita menonton, kita tunduk pada semua nilai yang diajarkan melaluinya. Itu dapat dengan kuat mempengaruhi kita deng cara.

Kebijaksanaan dalam menonton televisi membutuhkan pengelolaan diri yang efektif dari Kebiasaan 3, yang memungkinkan Anda membedakan dan memilih program yang memberi informasi, menginspirasi, dan menghibur yang paling sesuai dan mengekspresikan tujuan dan ni

Di keluarga kami, kami membatasi menonton televisi sekitar tujuh jam seminggu, rata-rata sekitar satu jam sehari. Kami memiliki dewan keluarga di mana kami membicarakannya dan melihat beberapa data mengenai apa yang terjadi di rumah karena televisi. Kami menemukan bahwa dengan mendiskusikannya sebagai sebuah keluarga ketika tidak ada yang defensif atau argumentatif, orang mulai menyadari penyakit ketergantungan menjadi kecanduan sinetron atau diet tetap dari program tertentu.

Saya berterima kasih atas televisi dan banyak program pendidikan dan hiburan berkualitas tinggi. Mereka dapat memperkaya hidup kita dan memberikan kontribusi yang berarti bagi maksud dan tujuan kita. Tetapi ada banyak program yang hanya membuang waktu dan pikiran kita dan banyak yang mempengaruhi kita secara negatif jika kita membiarkannya. Seperti tubuh, televisi adalah pelayan yang baik tetapi tuan yang buruk. Kita perlu mempraktikkan Kebiasaan 3 dan mengelola diri kita sendiri secara efektif untuk memaksimalkan penggunaan sumber daya apa pun dalam menyelesaikan misi kita.

Pendidikan—pendidikan berkelanjutan, terus mengasah dan mengembangkan pikiran—adalah pembaruan mental yang vital. Terkadang itu melibatkan disiplin eksternal dari

ruang kelas atau program studi yang sistematis; lebih sering tidak. Orang proaktif dapat menemukan banyak cara untuk mendidik diri mereka sendiri.

Sangatlah berharga untuk melatih pikiran untuk berdiri terpisah dan memeriksa programnya sendiri. Bagi saya, itulah definisi pendidikan liberal—kemampuan untuk menguji program-program kehidupan dengan pertanyaan dan tujuan yang lebih besar dan paradigma lain. Pelatihan, tanpa pendidikan seperti itu, menyempitkan dan menutup pikiran sehingga asumsi-asumsi yang mendasari pelatihan tidak pernah diperiksa. Itulah mengapa sangat berharga untuk membaca secara luas dan mengekspos diri Anda ke pikiran-pik

Tidak ada cara yang lebih baik untuk menginformasikan dan memperluas pikiran Anda secara teratur selain membiasakan diri membaca literatur yang baik. Itu adalah aktivitas Kuadran II dengan daya ungkit tinggi lainnya. Anda bisa masuk ke dalam pikiran terbaik yang sekarang atau yang pernah ada di dunia. Saya sangat merekomendasikan memulai dengan target satu buku sebulan, lalu satu buku setiap dua minggu, lalu satu buku seminggu. "Orang yang tidak membaca tidak lebih baik dari orang yang tid

Literatur berkualitas, seperti Great Books, Harvard Classics, autobiografi, *National Geographic,* dan publikasi lain yang memperluas kesadaran budaya kita, dan literatur terkini di berbagai bidang dapat memperluas paradigma kita dan mempertajam mental kita, terutama jika kita mempraktikkan Kebiasaan 5 sebagai kita membaca dan berusaha terlebih dahulu untuk memahami. Jika kita menggunakan otobiografi kita sendiri untuk membuat penilaian awal sebelum kita benar-benar memahami apa yang penulis katakan, kita membatasi manfaat dari pengalaman membaca.

Menulis adalah cara ampuh lainnya untuk mengasah gergaji mental. Membuat jurnal tentang pemikiran, pengalaman, wawasan, dan pembelajaran kita mendorong kejernihan mental, ketepatan, dan konteks. Menulis surat yang baik—berkomunikasi pada tingkat pemikiran, perasaan, dan gagasan yang lebih dalam daripada pada tingkat peristiwa yang dangkal dan dangkal—juga memengaruhi kemampuan kita untuk berpikir jernih, bernalar secara akurat, dan untuk dipahami secara efektif.

Pengorganisasian dan perencanaan merupakan bentuk lain dari pembaruan mental yang terkait dengan Kebiasaan 2 dan 3. Ini dimulai dengan tujuan dalam pikiran dan kemampuan mental untuk mengatur untuk mencapai tujuan itu. Ini melatih kekuatan visualisasi, imajinasi pikiran Anda untuk melihat akhir dari awal dan untuk melihat seluruh perjalanan, setidaknya dalam prinsip, jika tidak dalam langkah-langkah.

Dikatakan bahwa perang dimenangkan di tenda jenderal. Mengasah gergaji di tiga dimensi pertama—fisik, spiritual, dan mental—adalah praktik yang saya sebut "Kemenangan Pribadi Harian." Dan saya memuji Anda praktik sederhana menghabiskan satu jam sehari setiap hari melakukannya—satu jam sehari selama sisa hidup Anda.

Tidak ada cara lain Anda bisa menghabiskan satu jam yang akan mulai membandingkan dengan Kemenangan Pribadi Harian dalam hal nilai dan hasil. Itu akan mempengaruhi setiap keputusan, setiap hubungan. Ini akan sangat meningkatkan kualitas, efektivitas, setiap jam dalam sehari, termasuk kedalaman dan ketenangan tidur Anda.
Ini akan membangun kekuatan fisik, spiritual, dan mental jangka panjang untuk memungkinkan Anda menangani tantangan sulit dalam hidup.

Dalam kata-kata Phillips Brooks:

> **Suatu hari, di tahun-tahun mendatang, Anda akan bergulat dengan godaan besar, atau gemetar di bawah kesedihan besar dalam hidup Anda. Tetapi perjuangan yang sebenarnya ada di sini, sekarang… *Sekarang* sedang diputuskan apakah, pada hari kesedihan atau godaan terbesar Anda, Anda akan gagal total atau menang dengan gemilang. Karakter tidak dapat dibuat kecuali dengan proses yang terus menerus dan lama.**

Dimensi Sosial/Emosional

Sementara dimensi fisik, spiritual, dan mental terkait erat dengan Kebiasaan 1, 2, dan 3—berpusat pada prinsip-prinsip visi pribadi, kepemimpinan, dan manajemen—dimensi sosial/emosional berfokus pada Kebiasaan 4, 5, dan 6—berpusat pada prinsip-prinsip kepemimpinan interpersonal, komunikasi empatik, dan kerjasama kreatif.

Dimensi sosial dan emosional dari kehidupan kita terikat bersama karena kehidupan emosional kita terutama, tetapi tidak secara eksklusif, dikembangkan dari dan dimanifestasikan dalam hubungan kita dengan orang lain.

Memperbarui dimensi sosial/emosional kita tidak membutuhkan waktu seperti halnya memperbarui dimensi lain. Kita dapat melakukannya dalam interaksi normal kita sehari-hari dengan orang lain. Tapi itu pasti membutuhkan latihan. Kita mungkin harus mendorong diri kita sendiri karena banyak dari kita belum mencapai tingkat Kemenangan Pribadi dan keterampilan Kemenangan Publik yang diperlukan agar Kebiasaan 4, 5, dan 6 datang secara alami kepada kita dalam semua interaksi kita.

Misalkan Anda adalah orang penting dalam hidup saya. Anda mungkin bos saya, bawahan saya, rekan kerja saya, teman saya, tetangga saya, pasangan saya, anak saya, anggota keluarga besar saya — siapa pun yang saya ingin atau perlukan untuk berinteraksi dengan saya. Misalkan kita perlu berkomunikasi bersama, bekerja sama, mendiskusikan masalah jugularis, mencapai tujuan atau memecahkan masalah. Tapi kita melihat hal-hal secara berbeda; kita melihat melalui kacamata yang berbeda. Anda melihat wanita muda itu, dan saya melihat yang tua wanita.

Jadi saya mempraktikkan Kebiasaan 4. Saya mendatangi Anda dan berkata, "Saya dapat melihat bahwa kita mendekati situasi ini secara berbeda. Mengapa kita tidak setuju untuk berkomunikasi sampai kita dapat menemukan solusi yang kita berdua sukai. Apakah Anda bersedia melakukan itu? " Kebanyakan orang akan bersedia untuk mengatakan "ya" untuk itu.

Lalu saya pindah ke Kebiasaan 5. "Biarkan saya mendengarkan Anda dulu." Alih-alih mendengarkan dengan maksud untuk menjawab, saya mendengarkan dengan empatik untuk memahami secara mendalam paradigma Anda. Ketika saya dapat menjelaskan sudut pandang Anda sebaik mungkin, maka saya fokus untuk mengomunikasikan sudut pandang saya kepada Anda sehingga Anda juga dapat memahaminya.

Berdasarkan komitmen untuk mencari solusi yang kami berdua rasa baik dan pemahaman yang mendalam tentang sudut pandang masing-masing, kami pindah ke Kebiasaan 6. Kami bekerja sama untuk menghasilkan solusi alternatif ketiga untuk perbedaan kami yang kami berdua akui lebih baik daripada yang Anda atau saya usulkan pada awalnya.

Sukses dalam Kebiasaan 4, 5, dan 6 terutama bukan masalah intelek; itu terutama masalah emosi. Ini sangat terkait dengan rasa aman pribadi kita.

Jika keamanan pribadi kita berasal dari sumber dalam diri kita sendiri, maka kita memiliki kekuatan untuk mempraktikkan kebiasaan Kemenangan Publik. Jika kita secara emosional tidak aman, meskipun kita mungkin secara intelektual sangat maju, mempraktikkan Kebiasaan 4, 5, dan 6 dengan orang-orang yang berpikir secara berbeda tentang masalah-masalah penting kehidupan dapat menjadi sangat mengancam.

Dari mana datangnya keamanan intrinsik? Itu tidak datang dari apa yang orang lain pikirkan tentang kita atau bagaimana mereka memperlakukan kita. Itu tidak berasal dari skrip yang mereka berikan kepada kami. Itu tidak datang dari keadaan atau posisi kita.

Itu datang dari dalam. Itu datang dari paradigma yang akurat dan prinsip-prinsip yang benar jauh di dalam pikiran dan hati kita sendiri. Itu datang dari keselarasan luar-dalam, dari menjalani kehidupan yang berintegritas di mana kebiasaan sehari-hari kita mencerminkan nilai-nilai terdalam kita.

Saya percaya bahwa kehidupan yang berintegritas adalah sumber nilai pribadi yang paling mendasar. Saya tidak setuju dengan literatur sukses populer yang mengatakan bahwa harga diri pada dasarnya adalah masalah pola pikir, sikap—bahwa Anda dapat menenangkan diri sendiri.

Kedamaian pikiran datang ketika hidup Anda selaras dengan prinsip-prinsip yang benar dan nilai-nilai dan tidak dengan cara lain.

Ada juga keamanan intrinsik yang muncul sebagai hasil dari kehidupan saling bergantung yang efektif. Ada keamanan dalam mengetahui bahwa solusi Menang/Menang memang ada, bahwa hidup tidak selalu "salah satu/atau", bahwa hampir selalu ada alternatif ketiga yang saling menguntungkan. Ada keamanan dalam mengetahui bahwa Anda dapat melangkah keluar dari kerangka acuan Anda sendiri tanpa menyerah, bahwa Anda dapat benar-benar, sangat memahami manusia lain. Ada keamanan yang datang ketika Anda secara otentik, kreatif, dan kooperatif berinteraksi dengan orang lain dan benar-benar mengalami kebiasaan yang saling bergantung ini.

Ada keamanan intrinsik yang berasal dari pelayanan, dari membantu orang lain dengan cara yang berarti. Salah satu sumber penting adalah pekerjaan Anda, ketika Anda melihat diri Anda dalam mode kontributif dan kreatif, benar-benar membuat perbedaan. Sumber lain adalah layanan anonim—tidak ada yang mengetahuinya dan tidak ada yang akan mengetahuinya. Dan bukan itu masalahnya; perhatiannya adalah memberkati kehidupan orang lain. Pengaruh, bukan pengakuan, menjadi motif.

Viktor Frankl berfokus pada kebutuhan akan makna dan tujuan dalam hidup kita, sesuatu yang melampaui hidup kita sendiri dan memanfaatkan energi terbaik dalam diri kita. Almarhum Dr. Hans Selye, dalam penelitiannya yang monumental tentang stres, pada dasarnya mengatakan bahwa umur panjang, sehat, dan bahagia adalah hasil dari memberikan kontribusi, memiliki proyek-proyek bermakna yang secara pribadi menggairahkan dan berkontribusi serta memberkati kehidupan orang lain. Etikanya adalah “mendapatkan kasih sesamamu.”

Dalam kata-kata George Bernard Shaw,

> **Inilah kebahagiaan sejati dalam hidup—bahwa digunakan untuk tujuan yang diakui oleh diri Anda sendiri sebagai tujuan yang luar biasa. Bahwa menjadi kekuatan alam, bukannya demam, gumpalan kecil egois penyakit dan keluhan mengeluh bahwa dunia tidak akan mengabdikan dirinya untuk membuat Anda bahagia. Saya berpendapat bahwa hidup saya adalah milik seluruh komunitas dan selama saya hidup adalah hak istimewa saya untuk melakukan apa pun yang saya bisa untuk itu. Saya ingin benar-benar habis ketika saya mati. Karena semakin keras saya bekerja semakin saya hidup. Saya bersukacita dalam hidup untuk kepentingannya sendiri. Hidup bukanlah lilin singkat bagi saya. Ini semacam obor indah yang harus saya pegang**

untuk saat ini dan saya ingin membuatnya menyala seterang mungkin sebelum menyerahkannya kepada generasi mendatang.

N. Eldon Tanner pernah berkata, “Pelayanan adalah sewa yang kita bayar untuk hak istimewa hidup di bumi ini.” Dan ada banyak cara untuk melayani. Baik kita tergabung dalam gereja atau organisasi pelayanan atau memiliki pekerjaan yang memberikan kesempatan pelayanan yang berarti, tidak ada hari berlalu di mana kita setidaknya tidak dapat melayani satu manusia lain dengan membuat simpanan cinta tanpa syarat.

SKRIPSI LAINNYA

Kebanyakan orang adalah fungsi dari cermin sosial, yang ditulis oleh opini, persepsi, paradigma orang-orang di sekitar mereka. Sebagai orang yang saling bergantung, Anda dan saya berasal dari paradigma yang mencakup kesadaran bahwa kita adalah bagian dari cermin sosial itu.

Kita dapat memilih untuk menyampaikan kembali kepada orang lain visi diri mereka yang jelas dan tidak terdistorsi. Kita dapat mempersenjatai sifat proaktif mereka dan memperlakukan mereka sebagai orang yang bertanggung jawab. Kami dapat membantu menuliskan mereka sebagai individu yang berpusat pada prinsip, berbasis nilai, mandiri, dan berharga. Dan, dengan Mentalitas Kelimpahan, kita menyadari bahwa memberikan tanggapan positif kepada orang lain sama sekali tidak mengurangi kita. Ini meningkatkan kita karena meningkatkan peluang untuk interaksi yang efektif dengan orang-orang proaktif lainnya.

Pada suatu waktu dalam hidup Anda, Anda mungkin memiliki seseorang yang percaya pada Anda ketika Anda tidak percaya pada diri sendiri. Mereka menulis Anda. Apakah itu membuat dierence dalam hidup Anda?

Bagaimana jika Anda adalah seorang penulis naskah yang positif, seorang prajurit, dari orang lain? Ketika mereka diarahkan oleh cermin sosial untuk mengambil jalan yang lebih rendah, Anda menginspirasi mereka menuju jalan yang lebih tinggi karena Anda percaya pada mereka. Anda mendengarkan mereka dan berempati dengan mereka. Anda tidak membebaskan mereka dari tanggung jawab; Anda mendorong mereka untuk proaktif.

Mungkin Anda sudah tidak asing lagi dengan musikal *Man of La Mancha.* Ini adalah kisah indah tentang seorang ksatria abad pertengahan yang bertemu dengan seorang wanita jalanan, seorang pelacur. Dia divalidasi dalam gaya hidupnya oleh semua orang dalam hidupnya.

Tapi ksatria penyair ini melihat sesuatu yang lain dalam dirinya, sesuatu yang indah dan indah. Dia juga melihat kebajikannya, dan dia mempersenjatainya, lagi dan lagi. Dia memberinya nama baru—Dulcinea—nama baru yang diasosiasikan dengan paradigma baru.

Pada awalnya, dia benar-benar menyangkalnya; skrip lamanya sangat kuat. Dia menulis dia sebagai seorang fantasizer bermata liar. Tapi dia gigih. Dia membuat simpanan cinta tanpa syarat terus-menerus dan secara bertahap menembus naskahnya. Itu turun ke sifat aslinya, potensinya, dan dia mulai merespons. Sedikit demi sedikit, dia mulai mengubah gaya hidupnya. Dia mempercayainya dan dia bertindak dari paradigma barunya, ke kekecewaan awal semua orang dalam hidupnya.

Kemudian, ketika dia mulai kembali ke paradigma lamanya, dia memanggilnya ke ranjang kematiannya dan menyanyikan lagu yang indah, "Mimpi yang Tidak Mungkin," menatap matanya, dan berbisik, "Jangan pernah lupa, kamu adalah Dulcinea."

Salah satu cerita klasik di bidang ramalan yang terpenuhi dengan sendirinya adalah tentang sebuah komputer di Inggris yang secara tidak sengaja diprogram secara tidak benar. Dalam istilah akademis, itu memberi label kelas anak-anak "cerdas" anak-anak "bodoh" dan kelas anak-anak yang seharusnya "bodoh" "cerdas." Dan laporan komputer itu adalah kriteria utama yang menciptakan paradigma para guru tentang siswa mereka di awal tahun.

Ketika administrasi akhirnya menemukan kesalahan itu lima setengah bulan kemudian, mereka memutuskan untuk menguji anak-anak itu lagi tanpa memberi tahu siapa pun apa yang telah terjadi. Dan hasilnya luar biasa. Anak-anak "cerdas" telah turun secara signifikan dalam poin tes IQ. Mereka telah dilihat dan diperlakukan sebagai orang yang terbatas secara mental, tidak kooperatif, dan sulit untuk diajar. Paradigma guru telah menjadi ramalan yang terpenuhi dengan sendirinya.

Tetapi skor dalam kelompok yang dianggap "bodoh" telah naik. Para guru telah memperlakukan mereka seolah-olah mereka cerdas, dan energi mereka, harapan mereka, optimisme mereka, kegembiraan mereka telah mencerminkan harapan dan nilai individu yang tinggi bagi anak-anak itu.

Guru-guru ini ditanya bagaimana rasanya selama beberapa minggu pertama semester. “Untuk beberapa alasan, metode kami tidak berhasil,” jawab mereka. “Jadi kami harus mengubah metode kami.” Informasi menunjukkan bahwa anak-anak cerdas. Jika segala sesuatunya tidak berjalan dengan baik, mereka mengira itu pasti metode pengajaran. Jadi mereka bekerja pada metode. Mereka proaktif; mereka bekerja di Lingkaran mereka

pengaruh. Ketidakmampuan pelajar yang nyata tidak lebih atau kurang dari ketidakfleksibelan guru.

Apa yang kita tanggapi kepada orang lain tentang diri mereka sendiri? Dan seberapa besar pengaruh pantulan itu terhadap kehidupan mereka? Kami memiliki begitu banyak yang dapat kami investasikan dalam Emosional Rekening Bank orang lain. Semakin kita dapat melihat orang-orang dalam hal potensi mereka yang tak terlihat, semakin kita dapat menggunakan imajinasi kita daripada ingatan kita, dengan pasangan kita, anak-anak kita, rekan kerja kita, atau karyawan kita. Kita dapat menolak untuk memberi label pada mereka—kita dapat "melihat" mereka dengan cara baru yang segar setiap kali kita bersama mereka. Kita dapat membantu mereka menjadi orang yang mandiri dan penuh yang mampu memuaskan, memperkaya, dan menjalin hubungan yang produktif dengan orang lain secara mendalam.

Goethe mengajarkan, "Perlakukan seorang pria apa adanya dan dia akan tetap apa adanya. Perlakukan seorang pria sebagai dia bisa dan seharusnya dan dia akan menjadi seperti yang dia bisa dan seharusnya."

SALDO DALAM PEMBARUAN

Proses pembaruan diri harus mencakup pembaruan yang seimbang di keempat dimensi sifat kita: fisik, spiritual, mental, dan sosial / emosional.

Meskipun pembaruan di setiap dimensi itu penting, namun hanya menjadi efektif secara optimal karena kita menangani keempat dimensi secara bijaksana dan seimbang. Mengabaikan satu area berdampak negatif pada area lainnya.

Saya telah menemukan ini benar dalam organisasi serta dalam kehidupan individu. Dalam sebuah organisasi, dimensi fisik dinyatakan dalam istilah ekonomi. Dimensi mental atau psikologis berkaitan dengan pengakuan, pengembangan, dan penggunaan bakat. Dimensi sosial/emosional berkaitan dengan hubungan manusia, dengan bagaimana orang diperlakukan. Dan dimensi spiritual berkaitan dengan menemukan makna melalui tujuan atau kontribusi dan melalui integritas organisasi.

Ketika sebuah organisasi mengabaikan salah satu atau lebih dari area ini, itu berdampak negatif pada seluruh organisasi. Energi kreatif yang dapat menghasilkan sinergi positif yang luar biasa justru digunakan untuk melawan organisasi dan menjadi kekuatan penghambat pertumbuhan dan produktivitas.

Saya telah menemukan organisasi yang satu-satunya dorongannya adalah ekonomi—untuk menghasilkan uang. Mereka biasanya tidak mempublikasikan tujuan itu. Mereka kadang-kadang bahkan mempublikasikan sesuatu yang lain. Namun di dalam hati mereka, satu-satunya keinginan mereka adalah menghasilkan uang.

Setiap kali saya menemukan ini, saya juga menemukan banyak sinergi negatif dalam budaya, menghasilkan hal-hal seperti persaingan antardepartemen, komunikasi defensif dan protektif, politisasi, dan dalang. Kita tidak dapat berkembang secara efektif tanpa menghasilkan uang, tetapi itu bukanlah alasan yang cukup untuk keberadaan organisasi. Kita tidak bisa hidup tanpa makan, tapi kita tidak hidup untuk makan.

Di ujung lain spektrum, saya telah melihat organisasi yang berfokus hampir secara eksklusif pada dimensi sosial/emosional. Mereka, dalam arti tertentu, semacam eksperimen sosial dan mereka tidak memiliki kriteria ekonomi dalam sistem nilai mereka. Mereka tidak memiliki ukuran atau ukuran efektivitas mereka, dan sebagai akibatnya, mereka kehilangan semua jenis efisiensi dan akhirnya kelangsungan hidup mereka di pasar.

Saya telah menemukan banyak organisasi yang mengembangkan sebanyak tiga dimensi—mereka mungkin memiliki kriteria layanan yang baik, kriteria ekonomi yang baik, dan kriteria hubungan manusia yang baik, tetapi mereka tidak benar-benar berkomitmen untuk mengidentifikasi, mengembangkan, memanfaatkan, dan mengenali bakat para karyawan. rakyat. Dan jika kekuatan psikologis ini hilang, gayanya akan menjadi otokrasi yang baik hati dan budaya yang dihasilkan akan mencerminkan berbagai bentuk perlawanan kolektif, permusuhan, pergantian yang berlebihan, dan masalah budaya ya

Efektivitas organisasi maupun individu memerlukan pengembangan dan pembaruan keempat dimensi tersebut secara bijaksana dan seimbang. Setiap dimensi yang diabaikan akan menciptakan resistensi medan gaya negatif yang mendorong terhadap efektivitas dan pertumbuhan. Organisasi dan individu yang memberikan pengakuan pada masing-masing dari empat dimensi ini dalam pernyataan misi mereka memberikan kerangka kerja yang kuat untuk pembaruan yang seimbang.

Proses perbaikan terus-menerus ini adalah ciri dari Total Quality Pergerakan dan kunci kekuatan ekonomi Jepang.

SINERGI DALAM PEMBARUAN

Pembaharuan yang seimbang adalah sinergi yang optimal. Hal-hal yang Anda lakukan untuk menajamkan gergaji di satu dimensi memiliki dampak positif di dimensi lain karena sangat terkait satu sama lain. Kesehatan fisik Anda memengaruhi kesehatan mental Anda; kekuatan spiritual Anda mempengaruhi kekuatan sosial/emosional Anda. Saat Anda meningkat dalam satu dimensi, Anda juga meningkatkan kemampuan Anda di dimensi lain.

7 Kebiasaan Orang yang Sangat Efektif menciptakan sinergi yang optimal di antara dimensi-dimensi ini. Pembaruan dalam dimensi apa pun meningkatkan kemampuan Anda untuk menjalani setidaknya salah satu dari 7 Kebiasaan. Dan meskipun kebiasaan itu berurutan, peningkatan dalam satu kebiasaan secara sinergis meningkatkan kemampuan Anda untuk menjalani sisanya.

Semakin proaktif Anda (Kebiasaan 1), semakin efektif Anda dapat menjalankan kepemimpinan pribadi (Kebiasaan 2) dan manajemen (Kebiasaan 3) dalam hidup Anda. Semakin efektif Anda mengelola hidup (Kebiasaan 3), semakin banyak aktivitas pembaruan Kuadran II yang dapat Anda lakukan (Kebiasaan 7). Semakin Anda berusaha untuk memahami terlebih dahulu (Kebiasaan 5), semakin efektif Anda mencari solusi Menang/Menang yang sinergis (Kebiasaan 4 dan 6). Semakin Anda meningkatkan salah satu kebiasaan yang mengarah pada kemandirian (Kebiasaan 1, 2, dan 3), Anda akan semakin efektif dalam situasi yang saling bergantung (Kebiasaan 4, 5, dan 6). Dan pembaharuan (Kebiasaan 7) adalah proses memperbaharui semua kebiasaan.

Saat Anda memperbarui dimensi fisik Anda, Anda memperkuat visi pribadi Anda (Kebiasaan 1), paradigma kesadaran diri dan kehendak bebas Anda sendiri, proaktif, mengetahui bahwa Anda bebas untuk bertindak alih-alih ditindaklanjuti, untuk memilih milik Anda sendiri. respon terhadap stimulus apapun. Ini mungkin manfaat terbesar dari latihan fisik. Setiap Kemenangan Pribadi Harian membuat deposit di akun keamanan intrinsik pribadi Anda.

Saat Anda memperbarui dimensi spiritual Anda, Anda memperkuat kepemimpinan pribadi Anda (Kebiasaan 2). Anda meningkatkan kemampuan Anda untuk hidup dari imajinasi dan hati nurani Anda alih-alih hanya ingatan Anda, untuk memahami secara mendalam paradigma dan nilai-nilai Anda yang paling dalam, untuk menciptakan di dalam diri Anda pusat prinsip-prinsip yang benar, untuk menolak misi unik Anda sendiri dalam hidup, untuk mengubah diri Anda menjadi jalani hidup Anda selaras dengan prinsip-prinsip yang benar, dan untuk memanfaatkan sumber kekuatan pribadi Anda. Kehidupan pribadi yang kaya yang Anda ciptakan dalam pembaruan spiritual menghasilkan simpanan yang luar biasa dalam rekening keamanan pribadi Anda.

Saat Anda memperbarui dimensi mental Anda, Anda memperkuat manajemen pribadi Anda (Kebiasaan 3). Saat Anda merencanakan, Anda memaksa pikiran Anda untuk mengenali aktivitas, sasaran prioritas, dan aktivitas Kuadran II dengan daya ungkit tinggi untuk memaksimalkan penggunaan waktu dan energi Anda, dan Anda mengatur dan melaksanakan aktivitas Anda berdasarkan prioritas Anda. Ketika Anda terlibat dalam melanjutkan pendidikan, Anda meningkatkan basis pengetahuan Anda dan Anda meningkatkan pilihan Anda. Keamanan ekonomi Anda tidak terletak pada pekerjaan Anda; itu terletak pada kekuatan Anda sendiri untuk menghasilkan—untuk berpikir, belajar,

membuat, beradaptasi. Itulah kemandirian finansial yang sesungguhnya. Itu tidak memiliki kekayaan; itu memiliki kekuatan untuk menghasilkan kekayaan. Ini intrinsik.

Kemenangan Pribadi Harian—minimal satu jam sehari dalam pembaruan dimensi fisik, spiritual, dan mental—adalah kunci untuk pengembangan 7 Kebiasaan dan itu sepenuhnya berada dalam Lingkaran Pengaruh Anda. Ini adalah waktu fokus Kuadran II yang diperlukan untuk mengintegrasikan kebiasaan-kebiasaan ini ke dalam hidup Anda, untuk menjadi berpusat pada prinsip.

Ini juga merupakan dasar untuk Kemenangan Publik Harian. Ini adalah sumber keamanan intrinsik yang Anda butuhkan untuk mengasah gergaji dalam dimensi sosial/emosional. Ini memberi Anda kekuatan pribadi untuk fokus pada Lingkaran Pengaruh Anda dalam situasi yang saling bergantung—untuk melihat orang lain melalui paradigma Mentalitas Kelimpahan, untuk benar-benar menghargai perbedaan mereka dan bahagia atas kesuksesan mereka. Ini memberi Anda dasar untuk bekerja demi pemahaman yang tulus dan untuk solusi Menang/Menang yang sinergis, untuk mempraktikkan Kebiasaan 4, 5, dan 6 dalam realitas yang saling bergantung.

SPIRAL KE ATAS

Pembaruan adalah prinsip—dan proses—yang memberdayakan kita untuk terus maju dan spiral ke atas pertumbuhan dan perubahan, perbaikan terus-menerus.

Untuk membuat kemajuan yang berarti dan konsisten di sepanjang spiral itu, kita perlu mempertimbangkan satu aspek pembaruan lainnya yang berlaku untuk anugerah manusia yang unik yang mengarahkan gerakan ke atas ini— *hati nurani kita.* Dalam kata-kata Madame de Staël, "Suara hati nurani begitu halus sehingga mudah untuk mengikatnya: tetapi juga sangat jelas sehingga tidak mungkin untuk disalahartikan."

Hati nurani adalah anugerah yang merasakan kesesuaian atau perbedaan kita dengan prinsip-prinsip yang benar dan mengangkat kita ke arah itu—ketika itu dalam bentuk.

Sama seperti pendidikan saraf dan otot sangat penting untuk atlet yang sangat baik dan pendidikan pikiran sangat penting untuk sarjana, pendidikan hati nurani sangat penting untuk orang yang benar-benar proaktif, sangat efektif. Akan tetapi, melatih dan mendidik hati nurani membutuhkan konsentrasi yang lebih besar, disiplin yang lebih seimbang, hidup jujur yang lebih konsisten. Itu membutuhkan pesta secara teratur pada literatur yang menginspirasi, memikirkan pemikiran yang mulia, dan, di atas semua itu, hidup selaras dengan suaranya yang tenang dan kecil.

Sama seperti junk food dan kurang olahraga dapat merusak kondisi seorang atlet, hal-hal yang cabul, kasar, atau pornografi dapat menumbuhkan kegelapan batin yang mematikan kepekaan kita yang lebih tinggi dan menggantikan hati nurani sosial "Apakah saya akan ketahuan?" untuk hati nurani alami atau ilahi dari "Apa yang benar dan salah?"

Dalam kata-kata Dag Hammarskjöld,

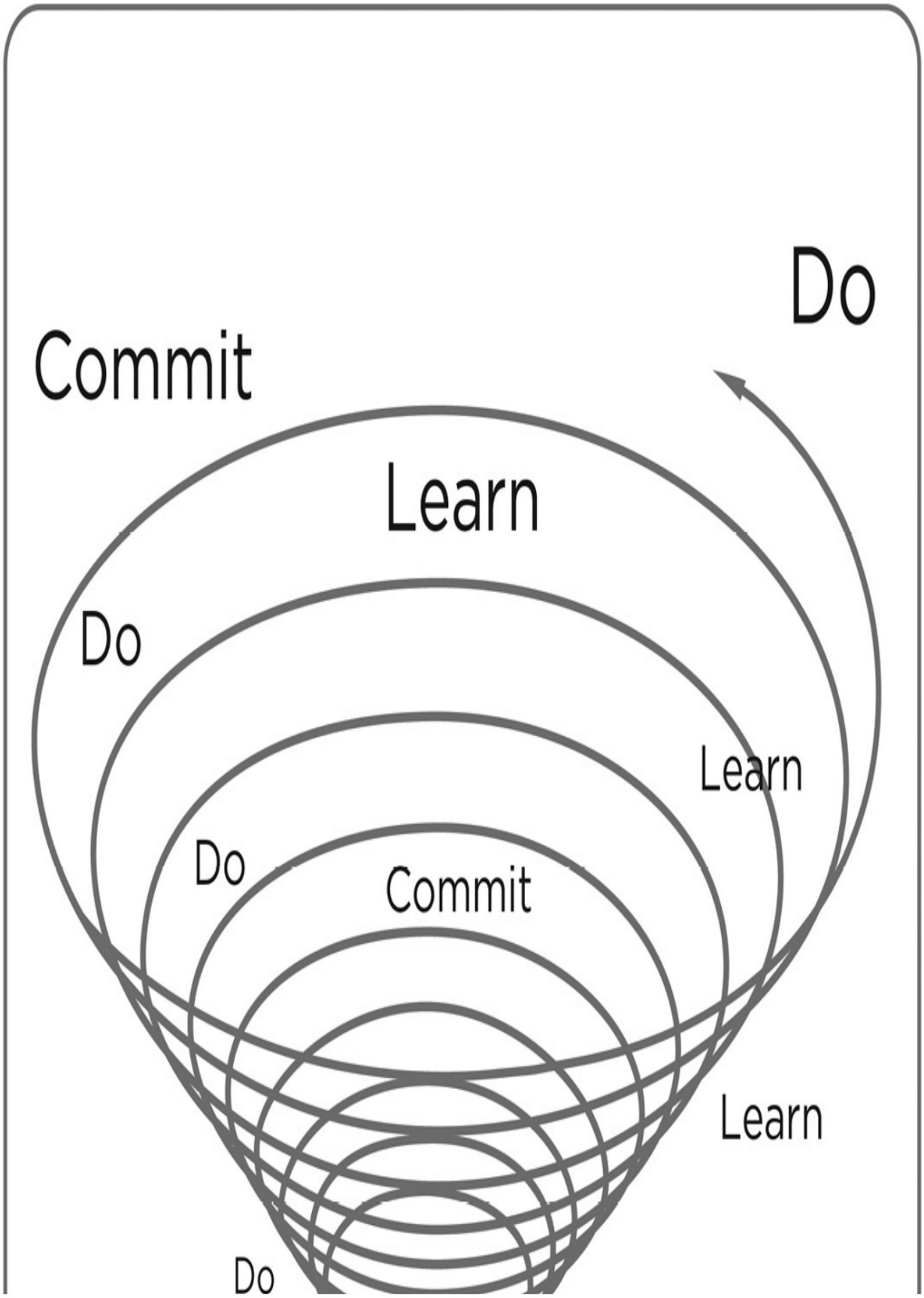
> **Anda tidak bisa bermain dengan hewan di dalam diri Anda tanpa menjadi hewan sepenuhnya, bermain dengan kepalsuan tanpa kehilangan hak Anda atas kebenaran, bermain dengan kekejaman tanpa kehilangan kepekaan pikiran Anda. Dia yang ingin menjaga tamannya rapi tidak memesan sebidang untuk gulma.**

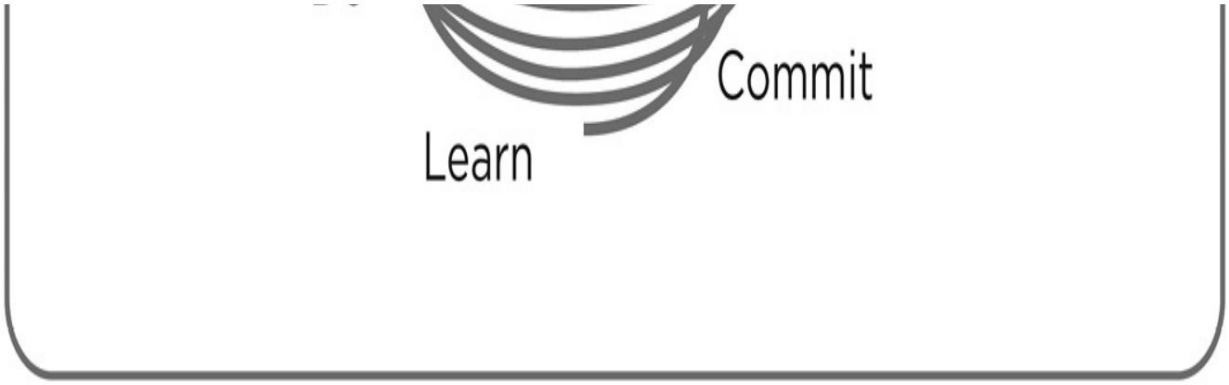
Begitu kita sadar diri, kita harus memilih tujuan dan prinsip untuk dijalani; jika tidak, ruang hampa akan terisi, dan kita akan kehilangan kesadaran diri kita dan menjadi seperti binatang yang merendahkan diri yang hidup terutama untuk bertahan hidup dan berkembang biak. Orang-orang yang ada di tingkat itu tidak hidup; mereka "dihidupi." Mereka bereaksi, tidak menyadari anugerah unik yang terbengkalai dan tidak berkembang di dalamnya.

Dan tidak ada jalan pintas dalam mengembangkannya. Hukum panen mengatur; kita akan selalu menuai apa yang kita tabur—tidak lebih, tidak kurang. Hukum keadilan tidak dapat diubah, dan semakin dekat kita menyelaraskan diri dengan prinsip-prinsip yang benar, semakin baik penilaian kita tentang bagaimana dunia beroperasi dan semakin akurat paradigma kita—peta wilayah kita—akan menjadi.

Saya percaya bahwa ketika kita tumbuh dan berkembang dalam spiral ke atas ini, kita harus menunjukkan ketekunan dalam proses pembaruan dengan mendidik dan mematuhi hati nurani kita. Kesadaran yang semakin terdidik akan mendorong kita di sepanjang jalan kebebasan pribadi, keamanan, kebijaksanaan, dan kekuasaan.

Bergerak di sepanjang spiral ke atas mengharuskan kita untuk *belajar, berkomitmen,* dan *melakukan* di bidang yang semakin tinggi. Kita menipu diri sendiri jika kita berpikir bahwa salah satu dari ini adalah suci. Untuk terus maju, kita harus belajar, berkomitmen, dan melakukan—belajar, berkomitmen, dan melakukan—dan belajar, berkomitmen, dan melakukan lagi.


Do
Commit
Learn
Do
Learn
Do
Commit
Learn
Do



THE UPWARD SPIRAL

SARAN APLIKASI :

1. **Buatlah daftar kegiatan yang akan membantu Anda menjaga kondisi fisik yang baik, yang sesuai dengan gaya hidup Anda, dan yang dapat Anda nikmati dari waktu ke waktu.**
2. **Pilih salah satu kegiatan dan daftar sebagai tujuan di area peran pribadi Anda untuk minggu mendatang. Di akhir minggu, evaluasi kinerja Anda. Jika Anda tidak membuat tujuan Anda, apakah itu karena Anda mensubordinasikannya ke nilai yang benar-benar lebih tinggi? Atau apakah Anda gagal bertindak dengan integritas terhadap nilai-nilai Anda?**
3. **Buatlah daftar serupa tentang aktivitas pembaruan dalam dimensi spiritual dan mental Anda. Dalam bidang sosial-emosional Anda, buatlah daftar hubungan yang ingin Anda tingkatkan atau keadaan khusus di mana Kemenangan Publik akan membawa efektivitas yang lebih besar. Pilih satu item di setiap area untuk dicantumkan sebagai tujuan minggu ini. Melaksanakan dan mengevaluasi.**
4. **Berkomitmenlah untuk menuliskan aktivitas spesifik “pertajam gergaji” dalam keempat dimensi setiap minggu, untuk melakukannya, dan untuk mengevaluasi kinerja dan hasil Anda.**

WAWASAN **BARU TENTANG KEBIASAAN 7: PERHATIKAN**

GERGAJI

OLEH SEAN COVEY

Drama favorit saya sepanjang masa adalah *Hamilton,* dan setelah melihatnya untuk pertama kalinya, saya mempelajari semua yang saya bisa tentang penciptanya, Lin-Manuel Miranda. Saya tertarik untuk mengetahui bahwa *Hamilton* mungkin tidak akan pernah terjadi jika Miranda tidak mengasah gergaji.

Pada tahun 2008, Miranda telah bekerja tanpa henti selama tujuh tahun untuk membawakan musikal pertamanya, *In the Heights,* ke panggung Broadway. Setelah memenangkan empat Tony Awards untuk debutnya, ia akhirnya menyempatkan diri untuk berlibur ke Meksiko. Dia mengemas "sedikit bacaan ringan" untuk pantai: *Alexander Hamilton,* oleh Ron Chernow—biografi lengkap dari Bapak Pendiri yang sebagian besar terlupakan.I "Saat otak saya beristirahat sejenak, Hamilton masuk ke dalamnya,"

Miranda mengatakan dalam sebuah wawancara dengan Arianna Hungton. "Bukan kebetulan bahwa ide terbaik yang pernah saya miliki dalam hidup saya—mungkin yang terbaik yang pernah saya miliki dalam hidup saya—datang kepada saya saat berlibur."II

Dari benih ide itu, *Hamilton* kemudian memecahkan rekor, menjadi fenomena budaya, dan memenangkan Miranda Hadiah Pulitzer, Emmy, Grammy, dan sebelas Tony Awards!

Saya pikir adil untuk mengatakan bahwa, tidak seperti Miranda, Alexander Hamilton sendiri tidak menganut prinsip pembaruan, dan dia membayar harga untuk itu. Dalam musikal, istrinya, Eliza, memintanya untuk beristirahat dalam sebuah lagu berjudul "Take a Break," tetapi dia menolak. Arianna Hungton percaya bahwa kelelahan itu sendiri—khususnya kurang tidur—menghancurkan harapan presiden Hamilton, mengancam pernikahannya, dan akhirnya merenggut nyawanya. Dia menulis, "Hamilton… sukses bukan karena terlalu banyak bekerja dan kelelahan, tetapi terlepas dari itu semua. Dan mungkin jika dia mendengarkan nasihat Eliza untuk 'beristirahat,' dia akan memiliki lebih banyak waktu untuk membangun bangsa yang dia cintai." III

Tidak seperti kisah peringatan Miranda tentang Hamilton, sejarawan presiden terkenal Doris Kearns Goodwin berbagi bahwa Franklin Delano Roosevelt melakukan perjalanan sepuluh hari selama beberapa hari paling kritis dalam Perang Dunia II. Namun, selama perjalanan itulah FDR muncul dengan Undang-Undang Pinjam-Sewa yang penting, yang menyediakan sarana bagi Amerika Serikat untuk meminjamkan perlengkapan perang kepada sekutunya selama perang. Dia juga menceritakan bagaimana Abraham Lincoln pergi ke teater seratus kali selama Perang Saudara. "Saat lampu padam dan

Drama Shakespeare datang, Lincoln bisa melupakan perang dan menjernihkan pikirannya selama beberapa jam yang berharga, ”katanya. “Dan Teddy Roosevelt berolahraga dua jam setiap sore di Gedung Putih, dengan permainan tenis yang riuh, atau mendaki tebing berhutan Rock Creek Park, atau pertandingan tinju atau gulat.”IV

Sebagai budaya, kami tidak mengambil pelajaran ini ke hati. Kelelahan meningkat. Kesepian semakin meningkat. Jumlah waktu yang dihabiskan orang di layar meningkat.

MENANGKAN KEMENANGAN SWASTA HARIAN

Saya juga terjebak dalam perangkap ini, tetapi saya telah belajar bahwa saya tidak dapat mencoba untuk ***tidak*** **Mengasah Gergaji. Selama waktu hidup yang sangat sibuk, saya pulang kerja suatu hari untuk menemukan bahwa istri dan anak perempuan saya, tanpa masukan saya, telah membeli macaw tiga kaki, ditempatkan di kandang ukuran meja dapur kami. Setelah mendengar kicauan yang menggetarkan bumi dari burung beo raksasa ini, saya menjadi percaya pada teori bahwa burung berevolusi dari dinosaurus. Malam pertama itu, jeritannya begitu keras sehingga dua tetangga kami menelepon untuk memastikan semuanya baik-baik saja! Kami semua sangat sibuk, hal terakhir yang kami butuhkan adalah hewan peliharaan lain. “Kenapa kamu tidak membicarakan ini denganku?” aku marah. Saya tertangkap basah oleh semuanya, dan akhirnya saya mengatakan beberapa hal yang tidak sopan kepada istri saya, Rebecca, malam i**

Keesokan paginya, saya bangun dengan lelah dan merasa seperti saya terlalu sibuk untuk Mengasah Gergaji hari itu, tetapi sebagai isyarat, saya mendengar suara ayah saya di belakang kepala saya berkata, *Pernahkah Anda terlalu sibuk mengemudi untuk meluangkan waktu ? mendapatkan bensin?* Jadi saya bangun, turun, dan berolahraga selama setengah jam. Saya kemudian membaca dan merencanakan hari itu. Dan ketika saya meninjau pernyataan misi dan tujuan pribadi saya, hati nurani saya mengingatkan saya pada hal-hal kasar yang saya katakan kepada Rebecca malam sebelumnya tentang burung itu. Jadi setelah bersiap-siap untuk bekerja, saya duduk dengan istri saya untuk meminta maaf. Itu baik yang saya lakukan; dia membuat itu jelas. Rebecca akhirnya memaafkan saya dan mengirim saya untuk bekerja dengan pelukan.

Saya tiba di tempat yang siap dan segar, yang sangat penting karena selama hari itu, saya harus membuat beberapa keputusan bisnis penting yang melibatkan jutaan dolar. Untungnya, saya sedang dalam permainan saya dan membuat keputusan yang cerdas. Setelah memenangkan Kemenangan Pribadi Harian saya pagi itu membuat semua perbedaan — dan itu

hanya butuh waktu satu jam. Jika Anda bertanya-tanya, kami menjual macaw beberapa minggu kemudian kepada seorang pria yang tampak seperti bajak laut.

Ayah saya percaya dan mempraktikkan kebiasaan pembaruan ini. Sepertinya dia selamanya mengendarai sepeda stasionernya sambil membaca buku dan majalah. Begitu banyak kesan dan ide datang kepadanya pada dini hari, jadi dia menjaga waktu itu tetap suci. Dia bekerja keras dan sering bepergian, tetapi dia selalu menjadwalkan waktu senggang, dan terutama senang membawa liburan keluarga ke kabinnya di Montana.

Selama di sana, dia bangun pagi-pagi dan pergi bersepeda gunung yang panjang, berhenti di sepanjang jalan untuk membaca dan berpikir. Salah satu kesan yang tak terhapuskan dari masa muda saya adalah melihat dia kembali dari perjalanan pagi ini dengan penuh semangat dan persenjataan dan mengatakan sesuatu seperti, "Saya mendapat ide terbaik datang kepada saya pagi ini!" Energinya menular.

Bahkan dengan tuntutan keluarga besar, dia bangun lebih awal dan tidur lebih awal. Selama akhir pekan dan reuni keluarga, kami semua pergi ke bioskop, makan junk food, dan mengobrol sampai larut malam. Kami akan melihat sekeliling dan berkata, "Di mana Ayah?" dan dia akan pergi tidur. Semua orang akan tidur, dan dia akan bangun pagi-pagi sekali untuk berolahraga, berpikir, membaca, menulis.

Dia akan berkata, “Anak-anak, kamu perlu membaca lebih banyak. Saya membaca sepuluh buku seminggu.” Dan kami akan berkata, “Tidak, Anda tidak. Anda hanya membaca sekilas buku. Anda tidak membacanya. Itu tidak masuk hitungan.”

Dia juga senang menghabiskan waktu bersama Ibu melakukan perjalanan panjang dengan sepeda motor di sekitar lingkungan, di mana mereka bisa "membicarakannya." Sungguh, sebagian besar kesuksesan publiknya dan hubungan kuat yang dia nikmati muncul dari praktik membuat dirinya terpusat setiap hari dan memenangkan Kemenangan Pribadi Hariannya sendiri.

Faktanya adalah, kita manusia terdiri dari empat bagian—tubuh, hati, pikiran, dan roh—dan keempat bagian itu saling bergantung dan membutuhkan makanan terus-menerus.

Seperti empat ban pada mobil, jika satu ban kekurangan udara, keempat ban akan aus secara tidak merata. Sulit untuk menunjukkan cinta (hati) ketika Anda kelelahan (tubuh). Di sisi lain, ketika Anda merasa termotivasi dan selaras dengan diri sendiri (roh), Anda akan memiliki penilaian yang lebih baik (pikiran), dan lebih mudah untuk memperlakukan orang lain dengan hormat (hati).

Karena Mengasah Gergaji adalah kegiatan Kuadran II—penting tapi tidak mendesak—itu tidak akan terjadi begitu saja. Anda harus mewujudkannya *dengan* menjadikannya prioritas. Tapi seperti semua

Kegiatan kuadran II, pengembalian waktu dan energi yang Anda habiskan untuk mengasah gergaji adalah eksponensial. Jangan pernah merasa bersalah karena meluangkan waktu untuk diri sendiri.

Pada penerbangan, mereka memberi tahu Anda bahwa jika kabin kehilangan tekanan, Anda harus mengenakan masker oksigen Anda sendiri sebelum membantu orang lain. Anda tidak akan banyak berguna bagi anak Anda yang berusia tiga tahun atau sahabat Anda jika Anda tidak sadarkan diri karena kekurangan oks

ATASI TEKNOLOGI ANDA , JANGAN BIARKAN ITU MENGUASAI ANDA

Teknologi menyedot waktu dan energi kita, dan menumpulkan gergaji kita seperti yang belum pernah dialami manusia.

Baru-baru ini saya menghadiri presentasi tentang membantu remaja mengelola teknologi mereka di sekolah menengah anak-anak saya. Auditorium itu begitu penuh dengan orang tua yang sangat membutuhkan nasihat sehingga saya harus duduk di lorong. Presenter mengatakan remaja menghabiskan tiga puluh lima jam seminggu di depan layar, yang memperbarui otak mereka. Dia mengatakan media sosial yang berlebihan sering menyebabkan depresi dan kecemasan, dan banyak situs populer mendorong kekerasan dan pornografi dan penuh dengan predator. Itu mengkhawatirkan! Poin utamanya adalah ini: jika Anda tidak mengendalikan bagaimana teknologi digunakan di rumah Anda, itu akan mengendalikan rumah Anda dengan cara yang berbahaya. Dia mendorong kami untuk bekerja dengan anak-anak kami untuk membuat kontrak data keluarga, seperti Perjanjian Menang Menang seputar penggunaan teknologi.

Jadi saya dan istri saya duduk bersama ketiga anak kami yang tinggal di rumah dan mengerjakan apa yang kami sebut Kontrak Teknologi Keluarga Covey. Setelah mengingatkan mereka bahwa kami membayar paket telepon mereka, kami menyetujui banyak hal. Kami menetapkan batas waktu layar harian selama tiga jam. Setiap malam, telepon akan dikenakan biaya di stasiun dok di dapur, dan tidak ada yang diizinkan membawa telepon mereka ke tempat tidur. Dengan enggan, mereka setuju untuk tidak menggunakan perangkat mereka selama waktu makan atau saat di dalam mobil.

“Tapi saya bosan,” keluh anak saya.

“Bosan itu baik untuk otakmu,” jawabku. “Dan selain itu, kamu perlu—
belajar berbicara satu sama lain.”

Kami belum sempurna dalam memenuhi kontrak kami—terkadang kami menemukan ponsel anak-anak kami di tempat tidur mereka. Tapi secara umum, keluarga kami telah mengikuti kontrak, dan itu membuat perbedaan besar. Sebelum kami membuatnya, putra saya yang berusia sebelas tahun, Wyatt, kecanduan video game. Pada satu titik, karena dia tidak bisa menjaga

dalam waktu yang telah disepakati, kami harus menariknya o kalkun dingin, dan dia melakukan penarikan—dia benar-benar gemetar. Itu menakutkan, tetapi dia berhasil melewatinya. Seminggu kemudian, dia benar-benar berterima kasih kepada saya, dengan mengatakan, "Sejak saya berhenti bermain video game, saya merasa jauh lebih bahagia, Ayah."

Nasihat ini tidak hanya berlaku untuk anak-anak; itu berlaku untuk kita semua. Misalnya, saya harus melawan kegemaran saya membaca berita sepanjang malam di ponsel saya. Meskipun tidak ada satu cara yang tepat untuk mengelola teknologi di rumah, saya percaya bahwa tidak memiliki rencana keluarga yang disepakati hanya akan menimbulkan masalah. Jika Anda memiliki anak, saya mendorong Anda untuk membuat semacam kontrak data keluarga untuk membantu Anda menghadapi kemungkinan ancaman terbesar bagi pembaruan dan kesehatan mental kita yang pernah kita lihat. Jangan biarkan layar kita memakan kita. Orang Yunani kuno yang terkenal

mengatakan, "Tidak ada yang berlebihan" adalah pengingat yang baik bahwa semua hal harus dilakukan dalam jumlah sedang, termasuk teknologi kita.

Seorang penebang kayu pernah berkata, "Beri saya enam jam untuk menebang pohon, dan saya akan menghabiskan empat jam pertama untuk mengasah kapak." Kapak atau gergaji, intinya sama. Begitu banyak pekerjaan di Zaman Pekerja Pengetahuan saat ini bergantung pada keputusan yang bijaksana dan penilaian yang baik. Begitu banyak kebahagiaan kita tergantung pada kualitas hubungan kita. Anda mungkin berpikir Anda tidak punya waktu untuk berolahraga, pergi makan siang dengan seorang teman, membaca buku, menulis di jurnal Anda, menghadiri konferensi itu, istirahat, atau pergi berlibur keluarga. Pada kenyataannya, Anda tidak punya waktu untuk tidak melakukannya.

Saya Sejarah Hamilton. (dan). Diperoleh dari https://www.linmanuel.com/hamilton.

II Almendrala, A. (2016, 23 Juni). “Ide Terbesar Lin-Manuel Miranda Datang Kepadanya Saat Berlibur.” Diperoleh dari https://www.hupost.com/entry/lin-manuel-miranda-says-its-no-accident-hamilton inspirasi-struck-on-vacation_n_576c136ee4b0b489bb0ca7c2.

III Hungton A. (nd). “Alexander Hamilton: Bapak Perbankan Amerika dan Kelelahan Amerika.” Diperoleh dari https://www.linkedin.com/pulse/alexander-hamilton-father-american-banking-burnout arianna-hungton.

IV FranklinCovey. (2018, 16 Oktober). “Tentang Kepemimpinan dengan Scott Miller.” Salt Lake City, UT.

DALAM KELUAR LAGI

SAYA INGIN BERBAGI DENGAN ANDA sebuah kisah pribadi yang menurut saya mengandung intisari dari buku ini. Dalam melakukannya, saya berharap Anda akan berhubungan dengan prinsip-prinsip dasar yang dikandungnya.

Beberapa tahun yang lalu, keluarga kami mengambil cuti panjang dari universitas tempat saya mengajar agar saya bisa menulis. Kami tinggal selama setahun penuh di Laie, di pantai utara Oahu, Hawaii.

Tak lama setelah menetap, kami mengembangkan rutinitas hidup dan kerja yang tidak hanya sangat produktif tetapi juga sangat menyenangkan.

Setelah lari pagi di pantai, kami akan mengirim dua anak kami, bertelanjang kaki dan mengenakan celana pendek, ke sekolah. Saya pergi ke sebuah bangunan terpencil di sebelah ladang tebu di mana saya memiliki oce untuk menulis. Itu sangat sunyi, sangat indah, sangat tenang—tidak ada telepon, tidak ada rapat, tidak ada pertemuan mendesak.

Oce saya berada di tepi luar sebuah perguruan tinggi, dan suatu hari ketika saya sedang berkeliaran di antara tumpukan buku di belakang perpustakaan perguruan tinggi, saya menemukan sebuah buku yang menarik minat saya. Saat saya membukanya, mata saya tertuju pada satu paragraf yang sangat mempengaruhi sisa hidup saya.

Saya membaca paragraf itu berulang-ulang. Ini pada dasarnya berisi gagasan sederhana bahwa ada celah atau ruang antara stimulus dan respons, dan bahwa kunci pertumbuhan dan kebahagiaan kita adalah bagaimana kita menggunakan ruang itu.

Saya hampir tidak bisa menggambarkan efek ide itu di pikiran saya. Meskipun saya telah dipupuk dalam filosofi penentuan nasib sendiri, cara gagasan itu diungkapkan —“kesenjangan antara stimulus dan respons”—menghantam saya dengan kekuatan segar yang hampir tidak dapat dipercaya. Itu hampir seperti "mengetahuinya untuk pertama kalinya," seperti sebuah revolusi batin, "sebuah ide yang waktunya telah tiba."

Saya merenungkannya lagi dan lagi, dan itu mulai berdampak kuat pada paradigma hidup saya. Seolah-olah saya telah menjadi pengamat dari partisipasi saya sendiri. Saya mulai berdiri di celah itu dan melihat ke luar pada rangsangan. Saya menikmati kebebasan batin untuk memilih respons saya—bahkan untuk menjadi stimulus, atau setidaknya untuk memengaruhinya—bahkan untuk membalikkannya.

Tak lama kemudian, dan sebagian sebagai hasil dari ide "revolusioner" ini, Sandra dan saya memulai praktik komunikasi yang mendalam. Saya akan menjemputnya sedikit sebelum tengah hari dengan sepeda motor trail Honda 90 merah tua, dan kami akan membawa dua anak prasekolah kami—satu di antara kami dan yang lainnya di lutut kiriku—saat kami berkendara di ladang tebu dengan oce. Kami berkendara perlahan selama sekitar satu jam, hanya berbicara.

Anak-anak menantikan perjalanan itu dan hampir tidak pernah membuat keributan. Kami jarang melihat kendaraan lain, dan siklusnya begitu sunyi sehingga kami dapat dengan mudah mendengar satu sama lain. Kami biasanya berakhir di pantai terpencil di mana kami memarkir Honda dan berjalan sekitar dua ratus meter ke tempat terpencil di mana kami makan siang piknik.

Pantai berpasir dan sungai air tawar yang mengalir dari pulau benar-benar menarik minat anak-anak, sehingga Sandra dan saya dapat melanjutkan pembicaraan tanpa gangguan. Mungkin tidak perlu terlalu banyak imajinasi untuk membayangkan tingkat pemahaman dan kepercayaan yang dapat kami capai dengan menghabiskan setidaknya dua jam sehari, setiap hari, selama setahun penuh dalam komunikasi yang mendalam.

Pada awal tahun, kami berbicara tentang segala macam topik yang menarik—orang, ide, peristiwa, anak-anak, tulisan saya, keluarga kami di rumah, rencana masa depan, dan sebagainya. Tetapi sedikit demi sedikit, komunikasi kami semakin dalam dan kami mulai berbicara lebih banyak dan lebih banyak lagi tentang dunia internal kami—tentang pengasuhan kami, naskah kami, perasaan kami, dan keraguan diri kami. Saat kami tenggelam dalam komunikasi ini, kami juga mengamatinya dan mengamati diri kami sendiri di dalamnya. Kami mulai menggunakan ruang antara stimulus dan respons dalam beberapa cara baru dan menarik yang membuat kami berpikir tentang bagaimana kami diprogram dan bagaimana program itu membentuk cara kami melihat dunia.

Kami memulai petualangan yang mengasyikkan ke dunia interior kami dan menemukannya lebih mengasyikkan, lebih mempesona, lebih menyerap, lebih menarik, lebih penuh dengan penemuan dan wawasan daripada apa pun yang pernah kami ketahui di dunia lua

Itu tidak semua "manis dan ringan." Kami kadang-kadang memukul beberapa saraf mentah dan memiliki beberapa pengalaman menyakitkan, pengalaman memalukan, pengalaman mengungkapkan diri-pengalaman yang membuat kami sangat terbuka dan rentan terhadap satu sama lain. Namun kami menemukan bahwa kami telah lama ingin pergi ke hal-hal itu selama bertahun-tahun.

Ketika kami benar-benar masuk ke masalah yang lebih dalam dan lebih lembut dan kemudian keluar darinya, kami merasa dalam beberapa hal disembuhkan.

Kami awalnya sangat mendukung dan membantu, sangat mendorong dan berempati satu sama lain, sehingga kami memelihara dan memfasilitasi penemuan internal ini satu sama lain.

Kami secara bertahap mengembangkan dua aturan dasar yang tak terucapkan. Yang pertama adalah "tidak ada pemeriksaan". Segera setelah kami membuka lapisan dalam kerentanan, kami tidak saling bertanya, hanya untuk berempati. Menyelidiki terlalu invasif. Itu juga terlalu mengendalikan dan terlalu logis. Kami meliput medan baru yang sulit yang menakutkan dan tidak pasti, dan itu menimbulkan ketakutan dan keraguan. Kami ingin membahas lebih banyak dan lebih banyak lagi, tetapi kami tumbuh untuk menghormati kebutuhan untuk membiarkan satu sama lain terbuka di waktu kami sendiri.

Aturan dasar kedua adalah ketika itu terlalu menyakitkan, ketika itu menyakitkan, kita hanya akan berhenti untuk hari itu. Kemudian kami akan memulai hari berikutnya di mana kami pergi atau menunggu sampai orang yang berbagi merasa siap untuk melanjutkan. Kami melakukan hal-hal yang longgar, mengetahui bahwa kami ingin berurusan dengan mereka. Tetapi karena kami memiliki waktu dan lingkungan yang kondusif untuk itu, dan karena kami sangat bersemangat untuk mengamati keterlibatan kami sendiri dan untuk tumbuh dalam pernikahan kami, kami hanya tahu bahwa cepat atau lambat kami akan menangani semua hal yang tidak diinginkan itu dan membawanya ke semacam penutupan.

Bagian yang paling sulit dan akhirnya yang paling bermanfaat dari jenis komunikasi ini datang ketika kerentanan saya dan kerentanan Sandra bersentuhan. Kemudian, karena keterlibatan subjektif kami, kami menemukan bahwa ruang antara stimulus dan respons sudah tidak ada lagi. Beberapa perasaan buruk muncul.

Tapi keinginan kami yang dalam dan kesepakatan implisit kami adalah untuk mempersiapkan diri kami untuk memulai di mana kami pergi dan menangani perasaan itu sampai kami menyelesaikannya.

Salah satu masa sulit itu berkaitan dengan kecenderungan dasar dalam kepribadian saya. Ayah saya adalah orang yang sangat tertutup—sangat terkontrol dan sangat berhati-hati. Ibuku dulu dan sangat terbuka, sangat terbuka, sangat spontan. saya tahu

kedua set kecenderungan dalam diri saya, dan ketika saya merasa tidak aman, saya cenderung menjadi pribadi, seperti ayah saya. Saya tinggal di dalam diri saya dan mengamati dengan aman.

Sandra lebih seperti ibuku—sosial, autentik, dan spontan. Kami telah melalui banyak pengalaman selama bertahun-tahun di mana saya merasa keterbukaannya tidak pantas, dan dia merasa kendala saya tidak berfungsi, baik secara sosial maupun bagi saya sebagai individu karena saya akan menjadi tidak peka terhadap perasaan orang lain.

Semua ini dan lebih banyak lagi terungkap selama kunjungan mendalam itu. Saya mulai menghargai wawasan dan kebijaksanaan Sandra dan cara dia membantu saya menjadi orang yang lebih terbuka, memberi, sensitif, dan sosial.

Satu lagi dari masa-masa sulit itu berkaitan dengan apa yang saya anggap sebagai "gantungan" Sandra yang telah mengganggu saya selama bertahun-tahun. Sepertinya dia terobsesi dengan peralatan Frigidaire, yang sama sekali tidak bisa kupahami. Dia bahkan tidak akan mempertimbangkan untuk membeli peralatan merek lain.

Bahkan ketika kami baru memulai dan dengan anggaran yang sangat terbatas, dia bersikeras agar kami berkendara sejauh lima puluh mil ke "kota besar" tempat peralatan Frigidaire dijual, hanya karena tidak ada dealer di kota universitas kecil kami yang menjualnya pada waktu itu.

Ini adalah masalah agitasi yang cukup besar bagi saya. Untungnya, situasi muncul hanya ketika kami membeli sebuah alat. Tapi ketika itu muncul, itu seperti stimulus yang memicu respons tombol panas. Masalah tunggal ini tampaknya merupakan simbol dari semua pemikiran irasional, dan itu menghasilkan berbagai macam perasaan negatif dalam diri saya.

Saya biasanya menggunakan perilaku pribadi saya yang disfungsional. Saya kira saya mengira bahwa satu-satunya cara saya bisa menghadapinya adalah dengan tidak menghadapinya; jika tidak, saya merasa saya akan kehilangan kendali dan mengatakan hal-hal yang tidak seharusnya saya katakan. Ada saat-saat ketika saya terpeleset dan mengatakan sesuatu yang negatif, dan saya harus kembali dan meminta maaf.

Apa yang paling mengganggu saya bukanlah bahwa dia menyukai Frigidaire, tetapi bahwa dia bersikeras membuat pernyataan yang saya anggap sangat tidak logis dan tidak dapat dipertahankan untuk membela Frigidaire yang tidak memiliki dasar fakta apa pun. Jika dia hanya setuju bahwa tanggapannya tidak rasional dan murni emosional, saya pikir saya bisa mengatasinya. Tapi pembenarannya mengecewakan.

Suatu saat di awal musim semi ketika masalah Frigidaire muncul. Semua komunikasi kami sebelumnya telah mempersiapkan kami. Aturan dasarnya sudah sangat

mapan—tidak untuk menyelidiki dan membiarkannya sendiri jika terlalu menyakitkan untuk salah satu atau keduanya.

Aku tidak akan pernah melupakan hari kita membicarakannya. Kami tidak berakhir di pantai hari itu; kami hanya melanjutkan perjalanan melewati ladang tebu, mungkin karena kami tidak ingin saling menatap mata. Ada begitu banyak sejarah psikis dan begitu banyak perasaan buruk yang terkait dengan masalah ini, dan itu telah terendam begitu lama. Tidak pernah begitu kritis untuk memutuskan hubungan, tetapi ketika Anda mencoba untuk memupuk hubungan bersatu yang indah, masalah yang memecah belah adalah penting.

Sandra dan saya kagum dengan apa yang kami pelajari melalui interaksi tersebut. Itu benar-benar sinergis. Seolah-olah Sandra sedang belajar, hampir untuk pertama kalinya, alasan yang disebutnya hang-up. Dia mulai berbicara tentang ayahnya, tentang bagaimana dia bekerja sebagai guru dan pelatih sejarah sekolah menengah selama bertahun-tahun, dan bagaimana, untuk membantu memenuhi kebutuhan, dia terjun ke bisnis peralatan. Selama krisis ekonomi, dia mengalami kesulitan keuangan yang serius, dan satu-satunya hal yang memungkinkan dia untuk bertahan dalam bisnis selama waktu itu adalah fakta bahwa Frigidaire akan mendanai inventarisnya.

Sandra memiliki hubungan yang sangat dalam dan manis dengan ayahnya. Ketika dia kembali ke rumah di penghujung hari yang sangat melelahkan, dia akan berbaring di sofa, dan Sandra akan menggosok kakinya dan bernyanyi untuknya. Itu adalah waktu yang indah yang mereka nikmati bersama hampir setiap hari selama bertahun-tahun. Dia juga akan terbuka dan berbicara melalui kekhawatiran dan kekhawatirannya tentang bisnis, dan dia berbagi dengan Sandra penghargaannya yang mendalam untuk Frigidaire yang mendanai inventarisnya sehingga dia dapat melewati masa-masa sulit.

Komunikasi antara ayah dan anak ini terjadi secara spontan selama masa-masa yang sangat alami, ketika jenis naskah yang paling kuat terjadi. Selama waktu-waktu santai itu, para penjaga diturunkan dan segala macam gambaran dan pikiran ditanam jauh di dalam pikiran bawah sadar. Mungkin Sandra telah melupakan semua ini sampai keselamatan tahun komunikasi itu, ketika itu bisa keluar juga dengan sangat alami dan spontan.

cara.

Sandra memperoleh wawasan yang luar biasa tentang dirinya dan ke dalam akar emosional perasaannya tentang Frigidaire. Saya juga mendapatkan wawasan dan level yang sama sekali bar

menghormati. Saya menyadari bahwa Sandra tidak berbicara tentang peralatan; dia berbicara tentang ayahnya, dan tentang kesetiaan—tentang kesetiaan pada kebutuhan ayahnya.

Saya ingat kami berdua menangis pada hari itu, bukan karena wawasannya, tetapi karena meningkatnya rasa hormat yang kami miliki satu sama lain. Kami menemukan bahwa hal-hal yang tampaknya sepele pun sering kali berakar pada pengalaman emosional yang dalam. Hanya berurusan dengan hal-hal sepele yang superfisial tanpa melihat masalah yang lebih dalam dan lebih lembut adalah menginjak-injak tanah suci hati orang lain.

Ada banyak buah yang kaya pada bulan-bulan itu. Komunikasi kami menjadi begitu kuat sehingga kami hampir bisa langsung terhubung dengan pikiran satu sama lain. Ketika kami meninggalkan Hawaii, kami memutuskan untuk melanjutkan latihan. Selama bertahun-tahun sejak itu, kami terus pergi secara teratur dengan sepeda motor trail Honda kami, atau di dalam mobil jika cuaca buruk, hanya untuk mengobrol. Kami merasa kunci untuk tetap jatuh cinta adalah berbicara, terutama tentang perasaan. Kami mencoba berkomunikasi satu sama lain beberapa kali setiap hari, bahkan ketika saya sedang bepergian. Ini seperti datang ke home base, yang mengakses semua kebahagiaan, keamanan, dan nilai yan

Thomas Wolfe salah. Anda *bisa* pulang lagi—jika rumah Anda a hubungan yang berharga, persahabatan yang berharga.

KEHIDUPAN INTERGENERASI

Saat Sandra dan saya menemukan tahun yang luar biasa itu, kemampuan untuk menggunakan dengan bijak kesenjangan antara stimulus dan respons, untuk menjalankan empat anugerah unik dari sifat manusia kita, memberdayakan kita dari dalam ke luar.

Kami telah mencoba pendekatan luar-dalam. Kami saling mencintai, dan kami telah berusaha mengatasi perbedaan kami dengan mengendalikan sikap dan perilaku kami, dengan mempraktikkan teknik interaksi manusia yang berguna. Tapi Band Aids dan aspirin kami hanya bertahan begitu lama. Sampai kami bekerja dan berkomunikasi pada tingkat paradigma esensial kami, masalah mendasar yang kronis masih ada.

Ketika kami mulai bekerja dari dalam ke luar, kami mampu membangun hubungan kepercayaan dan keterbukaan serta menyelesaikan perbedaan disfungsional dengan cara yang mendalam dan langgeng yang tidak akan pernah didapat dengan bekerja dari luar ke dalam. Buah-buahan yang lezat—buah yang kaya Hubungan Menang/Menang, pemahaman yang mendalan

satu sama lain, dan sinergi yang luar biasa—tumbuh dari akar yang kami pelihara saat kami memeriksa program kami, menulis ulang diri kami sendiri, dan mengatur hidup kami sehingga kami dapat menyediakan waktu untuk aktivitas penting Kuadran II yaitu berkomunikasi secara mendalam satu sama lain.

Dan ada buah-buahan lainnya. Kami dapat melihat pada tingkat yang lebih dalam bahwa, sama kuatnya dengan kehidupan kami sendiri yang telah dipengaruhi oleh orang tua kami, kehidupan anak-anak kami dipengaruhi dan dibentuk oleh kami, seringkali dengan cara yang bahkan tidak kami sadari. . Memahami kekuatan scripting dalam kehidupan kita sendiri, kami merasakan keinginan baru untuk melakukan segala yang kami bisa untuk memastikan bahwa apa yang kami wariskan kepada generasi mendatang, baik dengan ajaran dan teladan, didasarkan pada prinsip-prinsip yang benar.

Saya telah menarik perhatian khusus dalam buku ini pada naskah-naskah yang telah diberikan kepada kita yang secara proaktif ingin kita ubah. Tetapi ketika kita memeriksa naskah kita dengan hati-hati, banyak dari kita juga akan mulai melihat naskah yang indah, naskah positif yang telah diturunkan kepada kita yang kita anggap remeh begitu saja. Kesadaran diri yang nyata membantu kita untuk menghargai naskah-naskah itu dan untuk menghargai mereka yang telah mendahului kita dan memelihara kita dalam kehidupan berbasis prinsip, yang mencerminkan kembali kepada kita bukan hanya siapa kita sebenarnya, tetapi apa yang kita bisa menjadi.

Ada kekuatan transenden dalam keluarga antargenerasi yang kuat. Keluarga anak-anak, orang tua, kakek-nenek, bibi, paman, dan sepupu yang saling bergantung secara efektif dapat menjadi kekuatan yang kuat dalam membantu orang memahami siapa mereka dan dari mana mereka berasal dan apa yang mereka perjuangkan.

Sangat menyenangkan bagi anak-anak untuk dapat mengidentifikasi diri mereka dengan "suku", merasa bahwa banyak orang mengenal mereka dan peduli dengan mereka, meskipun mereka tersebar di seluruh negeri. Dan itu bisa menjadi manfaat yang luar biasa saat Anda mengasuh keluarga Anda. Jika salah satu anak Anda mengalami kesulitan dan tidak benar-benar berhubungan dengan Anda pada waktu tertentu dalam hidupnya, mungkin dia bisa berhubungan dengan saudara laki-laki atau perempuan Anda yang bisa menjadi ayah atau ibu pengganti, mentor atau pahlawan untuk suatu periode. waktu.

Kakek-nenek yang menunjukkan minat yang besar pada cucu-cucu mereka adalah di antara orang-orang yang paling berharga di bumi ini. Betapa luar biasanya cermin sosial positif mereka! Ibuku memang seperti itu. Bahkan sekarang, di akhir usia delapan puluhan, dia menaruh minat pribadi yang mendalam pada setiap keturunannya. Dia menulis surat cinta untuk kami. saya ada

membaca satu hari yang lain di pesawat dengan air mata mengalir di pipiku. Saya bisa meneleponnya malam ini dan saya tahu dia akan berkata, "Stephen, saya ingin Anda tahu betapa saya mencintaimu dan betapa hebatnya Anda menurut saya." Dia terus-menerus mempersenjatai kembali.

Keluarga antargenerasi yang kuat berpotensi menjadi salah satu hubungan saling ketergantungan yang paling bermanfaat, bermanfaat, dan memuaskan. Dan banyak orang merasakan pentingnya hubungan itu. Lihatlah daya tarik yang kita semua miliki dengan *Roots* beberapa tahun yang lalu. Masing-masing dari kita memiliki akar dan kemampuan untuk melacak akar itu, untuk mengidentifikasi nenek moyang kita.

Motivasi tertinggi dan paling kuat dalam melakukan itu bukan hanya untuk diri kita sendiri, tetapi untuk *anak cucu kita,* untuk anak cucu seluruh umat manusia. Seseorang pernah mengamati, “Hanya ada dua warisan abadi yang dapat kita berikan kepada anak-anak kita—satu adalah akar, yang lain sayap.”

MENJADI ORANG TRANSISI

Antara lain, saya percaya bahwa memberikan “sayap” kepada anak-anak kita dan orang lain berarti memberdayakan mereka dengan kebebasan untuk bangkit dari skrip negatif yang telah diturunkan kepada kita. Saya percaya itu berarti menjadi apa yang teman dan rekan saya, Dr. Terry Warner, sebut sebagai orang "transisi". Alih-alih mentransfer skrip tersebut ke generasi berikutnya, kita dapat mengubahnya. Dan kita bisa melakukannya dengan cara yang akan membangun hubungan dalam prosesnya.

Jika orang tua Anda melecehkan Anda sebagai seorang anak, itu tidak berarti bahwa Anda harus menganiaya anak-anak Anda sendiri. Namun ada banyak bukti yang menunjukkan bahwa Anda akan cenderung menjalani skrip itu. Tetapi karena Anda proaktif, Anda dapat menulis ulang skrip. Anda dapat memilih tidak hanya untuk tidak melecehkan anak-anak Anda, tetapi juga untuk mempersenjatai mereka, untuk menulis mereka dengan cara yang positif.

Anda dapat menuliskannya dalam pernyataan misi pribadi Anda dan ke dalam pikiran dan hati Anda. Anda dapat memvisualisasikan diri Anda hidup selaras dengan pernyataan misi itu dalam Kemenangan Pribadi Harian Anda. Anda dapat mengambil langkah-langkah untuk mencintai dan memaafkan orang tua Anda sendiri, dan jika mereka masih hidup, untuk membangun hubungan yang positif dengan mereka dengan berusaha memahami.

Kecenderungan yang berjalan melalui keluarga Anda selama beberapa generasi dapat berhenti dengan Anda. Anda adalah orang transisi—penghubung antara masa lalu dan masa depan. Dan perubahan Anda sendiri dapat memengaruhi banyak, banyak kehidupan di hilir.

Salah satu orang transisi yang kuat dari abad kedua puluh, Anwar Sadat, meninggalkan kami sebagai bagian dari warisan pemahaman yang mendalam tentang sifat perubahan. Sadat berdiri di antara masa lalu yang telah menciptakan "tembok besar kecurigaan, ketakutan, kebencian, dan kesalahpahaman" antara orang Arab dan Israel, dan masa depan di mana peningkatan konflik dan isolasi tampaknya tak terelakkan. Upaya negosiasi telah menemui keberatan dalam setiap skala—bahkan untuk formalitas dan poin prosedural, hingga koma atau titik yang tidak signifikan dalam teks perjanjian yang diusulkan.

Sementara yang lain berusaha menyelesaikan situasi tegang dengan memotong daun, Sadat memanfaatkan pengalaman keterpusatannya sebelumnya di sel penjara yang sepi dan mulai bekerja di akarnya. Dan dengan melakukan itu, dia mengubah jalannya sejarah bagi jutaan orang.

Dia mencatat dalam otobiografinya:

> **Saat itulah saya menarik, hampir secara tidak sadar, pada kekuatan batin yang telah saya kembangkan di Sel 54 Penjara Pusat Kairo—sebuah kekuatan, sebut saja bakat atau kapasitas, untuk perubahan. Saya menemukan bahwa saya menghadapi situasi yang sangat kompleks, dan bahwa saya tidak dapat berharap untuk mengubahnya sampai saya mempersenjatai diri dengan kapasitas psikologis dan intelektual yang diperlukan. Perenungan saya tentang kehidupan dan sifat manusia di tempat terpencil itu telah mengajari saya bahwa dia yang tidak dapat mengubah struktur pemikirannya tidak akan pernah bisa mengubah kenyataan, dan karena itu tidak akan pernah membuat kemajuan apa pun.**

Perubahan—perubahan nyata—berasal dari dalam ke luar. Itu tidak datang dari meretas sikap dan perilaku dengan teknik Etika Kepribadian cepat-x. Itu berasal dari pemogokan pada akarnya—jalinan pemikiran kita, paradigma fundamental dan esensial, yang memberikan definisi pada karakter kita dan menciptakan lensa yang melaluinya kita melihat dunia. Dalam kata-kata filsuf Amiel,

> **Kebenaran moral dapat dipahami dalam pikiran. Seseorang dapat memiliki perasaan tentang hal itu. Seseorang dapat berkehendak untuk menjalaninya. Tetapi kebenaran moral mungkin telah ditembus dan dimiliki dengan semua cara ini, dan masih luput dari kita. Bahkan lebih dalam dari kesadaran ada keberadaan kita sendiri—substansi kita, sifat kita. Hanya kebenaran-kebenaran yang telah masuk ke wilayah terakhir ini, yang telah menjadi diri kita sendiri, menjadi spontan dan tidak disengaja serta sukarela, tidak sadar sekaligus sadar, yang benar-benar hidup kita — artinya, sesuatu yang lebih dari sekadar properti. Selama kita mampu membedakan ruang apapun antara Kebenaran dan kita, kita tetap berada di luarnya. Pikiran, perasaan, keinginan atau**

> **kesadaran hidup mungkin tidak cukup hidup. Untuk menjadi ilahi maka tujuan hidup. Maka hanya kebenaran yang bisa dikatakan milik kita di luar kemungkinan kerugian. Hal ini tidak lagi di luar kita, atau dalam arti bahkan di dalam kita, tetapi kita adalah itu, dan itu adalah kita.**

Mencapai kesatuan—kesatuan—dengan diri kita sendiri, dengan orang yang kita cintai, dengan teman dan rekan kerja kita, adalah buah tertinggi dan terbaik dari 7 Kebiasaan. Sebagian besar dari kita telah mencicipi buah persatuan sejati ini dari waktu ke waktu di masa lalu, sebagaimana kita juga telah merasakan buah perpecahan yang pahit dan kesepian—dan kita tahu betapa berharga dan rapuhnya persatuan.

Jelas membangun karakter integritas total dan menjalani kehidupan cinta dan pelayanan yang menciptakan kesatuan seperti itu tidak mudah. Ini bukan x cepat.

Tapi itu mungkin. Itu dimulai dengan keinginan untuk memusatkan hidup kita pada prinsip-prinsip yang benar, untuk keluar dari paradigma yang diciptakan oleh pusat-pusat lain dan zona nyaman dari kebiasaan yang tidak layak.

Terkadang kita membuat kesalahan, kita merasa canggung. Tetapi jika kita mulai dengan Kemenangan Pribadi Harian dan bekerja dari dalam ke luar, hasilnya pasti akan datang. Saat kita menanam benih dan dengan sabar menyiangi dan memeliharanya, kita mulai merasakan kegembiraan pertumbuhan yang nyata dan akhirnya merasakan buah yang tak tertandingi dari kehidupan yang kongruen dan efektif.

Sekali lagi, saya mengutip Emerson: "Apa yang terus kita lakukan menjadi lebih mudah—bukan karena sifat tugas telah berubah, tetapi kemampuan kita untuk melakukannya telah meningkat."

Dengan memusatkan hidup kita pada prinsip-prinsip yang benar dan menciptakan fokus yang seimbang antara melakukan dan meningkatkan kemampuan kita untuk melakukan, kita menjadi diberdayakan dalam tugas menciptakan kehidupan yang efektif, berguna, dan damai… untuk diri kita sendiri, dan untuk anak cucu kita.

Catatan Pribadi

Saat menutup buku ini, saya ingin membagikan keyakinan pribadi saya tentang apa yang saya yakini sebagai sumber prinsip yang benar. Saya percaya bahwa prinsip-prinsip yang benar adalah hukum alam, dan bahwa Allah, Pencipta dan Bapa kita semua, adalah sumbernya, dan juga sumber hati nurani kita. Saya percaya bahwa sejauh orang hidup dengan hati nurani yang diilhami ini, mereka akan tumbuh sepenuhnya sesuai kodrat mereka; sampai tingkat yang tidak, mereka tidak akan naik di atas bidang hewan.

Saya percaya bahwa ada bagian dari kodrat manusia yang tidak dapat dicapai baik dengan undang-undang atau pendidikan, tetapi membutuhkan kuasa Tuhan untuk mengatasinya. Saya percaya bahwa sebagai manusia, kita tidak dapat menyempurnakan diri kita sendiri. Sejauh mana kita menyelaraskan diri kita dengan prinsip-prinsip yang benar, anugerah ilahi akan dilepaskan dalam kodrat kita dalam memungkinkan kita untuk memenuhi ukuran pencip Dalam kata-kata Teilhard de Chardin, “Kami bukan manusia yang memiliki pengalaman spiritual. Kita adalah makhluk spiritual yang memiliki pengalaman manusiawi."

Saya pribadi bergumul dengan banyak hal yang telah saya bagikan dalam buku ini. Tapi perjuangan itu berharga dan penuh. Itu memberi makna pada hidup saya dan memungkinkan saya untuk mencintai, melayani, dan mencoba lagi.

Sekali lagi, TS Eliot mengungkapkan dengan sangat indah penemuan dan keyakinan pribadi saya: “Kita tidak boleh berhenti dari eksplorasi. Dan akhir dari semua penjelajahan kita adalah tiba di tempat kita memulai dan mengetahui tempat untuk pertama kalinya.”

WAWASAN BARU DI DALAM KELUAR LAGI

OLEH SEAN COVEY

KETIKA PESAWAT TERBUKA, ia memiliki rencana yang tepat. Namun, selama perjalanan, angin, hujan, turbulensi, jalur udara, kesalahan manusia, dan faktor lainnya terus menjatuhkan pesawat tentu saja. Bahkan, pesawat tentu saja banyak waktu. Kuncinya adalah pilot terus melakukan koreksi kecil dengan membaca instrumen mereka. Akibatnya, pesawat akhirnya mencapai tujuannya.

Jika Anda seperti kebanyakan orang, buku ini telah menginspirasi Anda untuk mencoba 7 Kebiasaan dan menjalani hidup terbaik Anda. Ketika Anda melakukannya, Anda mungkin terus gagal dalam rencana Anda dan merasa seolah-olah Anda sering melakukannya. Terus? Jangan putus asa. Jika Anda terus kembali ke rencana Anda dan membuat sedikit penyesuaian, Anda akhirnya akan mencapai tujuan Anda.

Karena ada begitu banyak hal yang perlu diingat dalam buku ini, saya pikir akan sangat membantu untuk membagikan 21 Praktik yang Sangat Efektif yang kami soroti dalam lokakarya *7 Kebiasaan* kami.

KEMENANGAN SWASTA

kebiasaan 1

1. Jeda dan tanggapi berdasarkan prinsip dan hasil yang diinginkan.

2. Gunakan bahasa proaktif.

3. Fokus pada Lingkaran Pengaruh Anda.

4. Menjadi Orang Transisi.

Kebiasaan 2

5. Tolak hasil sebelum Anda bertindak.

6. Ciptakan dan jalani dengan pernyataan misi pribadi.

Kebiasaan 3

7. Fokus pada prioritas tertinggi Anda.

8. Hilangkan yang tidak penting.

9. Rencanakan setiap minggu.

10. Tetap setia pada saat pilihan.

KEMENANGAN UMUM

11. Bangun Rekening Bank Emosional Anda dengan orang lain.

Kebiasaan 4

12. Memiliki Mentalitas Kelimpahan.

13. Seimbangkan keberanian dan pertimbangan.

14. Pertimbangkan kemenangan orang lain dan juga kemenangan Anda sendiri.

15. Buat Perjanjian Menang-Menang.

Kebiasaan 5

16. Berlatih Mendengarkan dengan Empatik.

17. Dengan hormat berusaha untuk dipahami.

Kebiasaan 6

18. Perbedaan nilai.

19. Carilah Alternatif Ketiga.

kebiasaan 7

20. Raih Kemenangan Pribadi Harian.

21. Keseimbangan produksi dan kemampuan produksi.

Yang mendasari dua puluh satu praktik ini adalah tiga konsep dasar yang sangat dirasakan ayah saya.

Pertama, urutan itu penting. 7 Kebiasaan adalah Pendekatan Inside-Out. Ambil tantangan dari luar—bos yang sulit, kecanduan pribadi, peluang besar—dan mulailah dari dalam diri Anda sendiri. Kemenangan Pribadi harus dimenangkan sebelum Kemenangan Publik dapat dicapai. Anda tidak dapat membalikkan urutannya. Semua perubahan dimulai dari Anda. Kapan pun Anda mulai berpikir bahwa masalahnya ada *di luar sana,* pikiran itulah yang menjadi masalahnya.

Kedua, paradigma bersifat mendasar. Kita menghabiskan terlalu banyak waktu untuk meretas daun sikap dan perilaku dan terlalu sedikit waktu untuk menyentuh akarnya—paradigma inti kita, lensa yang melaluinya kita melihat dunia. Anda harus bekerja pada tingkat dasar ini untuk menciptakan perubahan nyata. Kami menjalani tiga kehidupan: publik, pribadi, dan rahasia. Kehidupan publik kita adalah bagaimana kita hidup dan berperilaku di sekitar orang lain. Kehidupan pribadi kita adalah bagaimana kita hidup ketika kita berada di rumah dan di sekitar oran mewakili kehidupan di dalam kepala kita sendiri, di mana kita dapat berdiri terpisah dari diri kita sendiri dan memeriksa pikiran, motif, dan paradigma dasar kita, dan dapat memilih untuk mengubahnya. Di sinilah kita dapat melibatkan imajinasi dan hati nurani kita untuk menulis ulang naskah kita, memetakan jalan yang berbeda untuk hidup kita, dan memenangkan Kemenangan Pribadi.

Ketiga, kami tidak bertanggung jawab—prinsipnya. Dan semakin kita menyelaraskan paradigma dan kebiasaan kita dengan prinsip-prinsip efektivitas manusia seperti tanggung jawab, kelimpahan, dan pembaruan, semakin bahagia dan sukses kita dalam jangka panjang. Tidak ada jalan pintas.

7 Kebiasaan dapat diterapkan pada hampir semua situasi justru karena mereka didasarkan pada prinsip-prinsip universal dan abadi ini. Mereka dapat diterapkan di rumah dan di tempat kerja. Mereka dapat diterapkan pada individu dan organisasi. Mereka telah menjadi begitu diakui secara universal sehingga banyak dari istilah-istilah tersebut telah digambar, dicerca, dan bahkan digunakan sebagai nama untuk obat jerawat. Berikut adalah beberapa dari 7 meme Kebiasaan yang saya alami:

- **7 Kebiasaan Zombie yang Sangat Efektif**
- **7 Kebiasaan Orang yang Terlalu Berlebihan**
- **7 Kebiasaan Orang yang Sangat Pahit**
- **7 Kebiasaan Yang Membuat Anda Terlihat Kurang Cerdas**
- **7 Kebiasaan Orang yang Sangat Cerdas**

- **7 Kebiasaan Orang yang Sangat Malas**
- **7 Kebiasaan Orang Idiot yang Sangat Efektif**
- **7 Kebiasaan Pengusaha Biasa-biasa saja**
- **7 Kebiasaan Orang yang Tak Takut**
- **7 Kebiasaan Bajak Laut yang Sangat Efektif**

7 Kebiasaan **bekerja dengan sangat baik ketika diterapkan pada penyandang disabilitas. Seorang teman saya, Glenn Stucki, yang menderita cedera otak traumatis pada usia sebelas tahun, telah menulis sebuah buku tentang hal ini, berjudul *Senyum Saya Adalah Kekuatan Super Saya: Bangkit di Atas Disabilitas Melalui Menjalani 7 Kebiasaan.* Di dalamnya, ia berbagi bagaimana kebiasaan telah membantunya mengatasi persepsi negatif dari orang lain dan untuk menemukan suaranya.**

7 Habits telah berhasil diterapkan di dalam Lapas. Setelah menyelesaikan kelas *7 Kebiasaan ,* yang ditawarkan kepada setiap narapidana di lembaga pemasyarakatan AS tertentu, seorang narapidana membagikan hal berikut:

> **Saya berada di bawah dakwaan federal dan memiliki 95 tahun penjara. Saya lulus dari sekolah menengah dan menghadiri Fresno State, tetapi mereka menolak Pell Grant saya dan saya menjadi sangat marah. Saya mengalami pergeseran paradigma negatif. Saya merasa [saya] tidak mendapat untung atau rugi sekarang dengan membuat beberapa pilihan yang sangat buruk. Aku punya semua alasan. Tapi sekarang saya tahu itu terserah saya. Paradigma saya telah bergeser lagi, menjadi proaktif, menjadi sangat efektif dalam peran saya sebagai mahasiswa, saudara, anak, profesional. Saya menyadari bahwa saya telah menghabiskan 20 tahun di penjara tanpa menyadari ini tentang penebusan dosa. Sekarang saya menempatkan diri saya melalui kebaikan, permintaan maaf, pengampunan. Semua yang saya lakukan harus tulus. Mengalihkan kesalahan ke pemerintah atau Biro Penjara adalah hobi yang tidak berguna. Saya telah merebut kem**
> **7 Kebiasaan mengajarkan kerjasama, mendengarkan dengan empatik, proaktif, tujuan yang jelas dan langsung. Itu merekonstruksi pola pikir saya. Tidak ada hal-hal kecil. Bagi saya itu berbicara banyak. Itu adalah hal-hal kecil yang membawa hal-hal besar yang memalukan. Sekarang saya mengutamakan keluarga saya. Berkat 7 Kebiasaan, saya bukan lagi orang miskin yang suka berdalih seperti dulu.**

Dan saya telah melihat 7 Kebiasaan yang diterapkan dengan cemerlang dalam menunggang kuda. Beberapa tahun yang lalu, keluarga saya sendiri mengalami tragedi yang mengguncang dunia kami. Setelah perjuangan panjang melawan depresi, putri manis kami Rachel meninggal karena efeknya pada usia muda dua puluh satu tahun. Itu sangat mengejutkan bagi saya dan istri saya dan anak-anak kami, bahwa kami tidak tahu apakah kami bisa bahagia lagi. Seorang teman saya, yang telah kehilangan seorang putra kecil tiga tahun sebelumnya, datang kepada saya dan berkata, Anda dapat membiarkan ini menghancurkan keluarga Anda. Anda dapat membiarkan ini menyangkal Anda. Atau Anda bisa membiarkan ini menguatkan Anda.” Kata-katanya sangat mempengaruhi saya. Dan selama beberapa berikutnya

berbulan-bulan dan bertahun-tahun, saya dan istri saya dengan susah payah berjuang untuk membuat pilihan proaktif dan membiarkan kemunduran ini memperkuat keluarga kami dan membawa kami lebih dekat.

Sebagai bagian dari penyembuhan kami, keluarga kami memulai yayasan nirlaba dalam ingatan Rachel yang disebut Bridle Up Hope: Yayasan Rachel Covey.
Rachel menyukai kuda, Anda tahu, dan setelah dia meninggal, banyak temannya memberi tahu kami bagaimana Rachel telah mengubah mereka dengan membawa mereka menunggang kuda di pegunungan. Kami menyadari ikatan yang terjalin antara seorang gadis dan seekor kuda, dan kami ingin meneruskan tradisi Rachel. Misi Bridle Up Hope adalah untuk menginspirasi harapan, keyakinan, dan ketahanan pada wanita muda melalui pelatihan berkuda. Kami melayani remaja putri yang mengalami kecemasan, depresi, pelecehan, atau trauma. Program unik kami terdiri dari tiga komponen: belajar menunggang dan menjalin ikatan dengan kuda, melayani di gudang, dan mengembangkan keterampilan hidup melalui 7 Kebiasaan. Kejutan! 7 Habits diintegrasikan ke dalam setiap bagian dari program dan membekali remaja putri dengan paradigma dan keterampilan yang mereka butuhkan untuk menavigasi kehidupan mereka.

Kami kagum melihat seberapa baik 7 Kebiasaan terintegrasi ke dalam pembelajaran yang dibantu kuda. Misalnya, kuda dapat mengajari kita banyak hal tentang empati dan berusaha memahami terlebih dahulu, seperti halnya berbagai jenis hewan. Anna, seorang gadis muda yang datang kepada kami ketika dia berada di tempat yang sangat gelap dan yang sepenuhnya diubahkan oleh program ini, membagikan ini:

> **Saat Anda memulai program di Bridle Up Hope, Anda menulis pernyataan misi untuk melayani sebagai pengingat dari apa yang Anda harapkan untuk dicita-citakan. Saya telah menulis, "Baik-baik saja dengan mempercayai orang atau sesuatu." Pada saat itu dalam hidup saya, saya memiliki terlalu banyak orang yang meninggalkan saya. Namun, saya mengenali stabilitas yang ditawarkan kuda di gudang. Kuda-kuda selalu ada di sana, menawarkan cinta tanpa syarat. Saya ingat bahwa pada hari yang sangat berat, saya datang ke gudang untuk melihat Rockette, salah satu kuda favorit saya. Saya masuk untuk memeluk, dan saat dia mendekat, dia langsung meringkuk. Saya mulai menangis karena dia bisa merasakan frustrasi saya dan terhubung dengan saya saat dia menghibur saya. Kuda itu unik karena mereka tidak bisa berbohong dan mereka mengerti perasaanmu tanpa perlu kata-kata. Mereka dapat merasakan ketika Anda membutuhkan kenyamanan, dan mereka tahu emosi.**

Oh, berempati seperti kuda!

Apa yang dimulai sebagai proyek lingkungan telah berkembang menjadi yayasan global. Hari ini tujuan kami adalah untuk memulai seribu bab Bridle Up Hope secara global melalui kemitraan dengan fasilitas berkuda yang ada, yang pada akhirnya membawa harapan

kepada puluhan ribu wanita muda di seluruh dunia melalui kekuatan kuda dan kebiasaan. (Anda dapat mempelajari lebih lanjut di BridleUpHope.org.)

Hal-hal sulit terjadi pada semua orang. Prinsip-prinsip yang mendasari 7 Kebiasaan membantu keluarga kami mengatasi tantangan kami, dan mereka juga dapat membantu Anda.

Sudah lebih dari tiga puluh tahun sejak ayah saya, Stephen R. Covey, menulis buku ini. Begitu banyak yang telah berubah sejak saat itu, beberapa menjadi lebih baik dan beberapa menjadi lebih buruk. Saya selalu memberi tahu anak-anak saya bahwa sekarang adalah waktu terbaik untuk hidup. Anda dapat menavigasi dengan GPS ponsel Anda alih-alih berhenti di pompa bensin untuk menanyakan arah. Anda dapat y ke kota mana pun di dunia. Anda dapat mempengaruhi dan menjangkau jutaan orang di seluruh dunia secara instan melalui buku, blog, video, atau selusin saluran komunikasi lainnya.

Di sisi lain, tantangan semakin meningkat. Kepercayaan pada institusi kita menurun. Depresi dan kecemasan telah menjadi epidemi global. Unit keluarga terluka. Sebagian besar dunia hidup dalam teror, secara psikologis atau harfiah.

Untuk individu, kecepatan hidup adalah kecepatan cahaya. Kami terhubung 24/7. Kami jenuh di media sosial. Layar telah mengambil alih. Ada terlalu banyak informasi, terlalu banyak pilihan. Sesuatu harus diberikan.

Inilah sebabnya mengapa 7 Kebiasaan dibutuhkan lebih dari sebelumnya. Mereka memberikan landasan yang pasti di mana Anda dapat membangun kehidupan yang lebih baik. Mereka menawarkan stabilitas di tengah dunia yang semakin gila. 7 Kebiasaan memberi orang kehidupan mereka kembali. Mereka mengingatkan kita bahwa, terlepas dari beban psikis atau masa lalu kita, kita memiliki kekuatan untuk memilih. Mereka mendorong kita untuk membayangkan dan mengejar tujuan yang menarik. Mereka mengomunikasikan bahwa kita memilikinya di dalam diri kita untuk membangun hubungan yang berkualitas dan menemukan Alternatif ke-3 yang menyatukan orang.

Sebagai penutup, saya berharap Anda damai dan bahagia. Saya harap buku ini telah meyakinkan Anda untuk mengubah beberapa paradigma dan mengubah beberapa kebiasaan. Karena kebiasaan buruk itu seperti tempat tidur yang nyaman—mudah digunakan tetapi sulit untuk dihilangkan—itu bukanlah tugas yang Tapi Anda bisa melakukannya. Kekuatan ada di dalam diri Anda. Kuncinya adalah berkomitmen, benar-benar berkomitmen. Segera setelah Anda mengatakan, "Saya akan melakukannya," semuanya berubah, seperti kutipan dari penulis dan pendaki gunung Skotlandia WH Murray dengan sangat fasih menyatakan:

> **Sampai seseorang berkomitmen, ada keragu-raguan, kesempatan untuk mundur, selalu tidak efektif. Mengenai semua tindakan inisiatif (dan penciptaan), ada satu kebenaran dasar, ketidaktahuan yang membunuh ide-ide yang tak terhitung jumlahnya dan rencana-rencana indah: saat seseorang benar-benar berkomitmen,**

lalu Providence juga bergerak. Segala macam hal terjadi untuk membantu sesuatu yang tidak akan pernah terjadi. Seluruh aliran peristiwa muncul dari keputusan tersebut, yang mendukung segala macam insiden dan pertemuan yang tidak terduga dan bantuan materi, yang tidak seorang pun dapat impikan akan datang kepadanya. Saya telah belajar rasa hormat yang mendalam untuk salah satu bait Goethe:

> ***Apa pun yang dapat Anda lakukan, atau impikan, mulailah.***
>
> ***Keberanian memiliki kejeniusan, kekuatan, dan keajaiban di dalamnya!***

PENUTUP: T&J DENGAN STEPHEN R.

KAWANAN

Pada tahun-tahun setelah penerbitan* The 7 Habits, *"Lingkaran Pengaruh" Dr. Stephen R. Covey berkembang hingga mencakup seluruh dunia. Dia berkonsultasi dengan raja dan presiden dan mengajar jutaan orang prinsip-prinsip hidup efektif melalui setiap saluran yang bisa dibayangkan. Pada saat kematiannya, ia dinobatkan sebagai salah satu orang paling berpengaruh di dunia dan* The 7 Habits *buku paling signifikan tentang perbaikan diri dalam satu abad.

Berikut ini adalah sintesis dari tanggapan yang diberikan Dr. Covey terhadap pertanyaan pribadi dia sering ditanya sepanjang hidupnya.

***The 7 Habits* diterbitkan pada tahun 1989. Mengingat pengalaman Anda selama bertahun-tahun setelahnya, apa yang akan Anda ubah, tambahkan, atau kurangi?**

Saya tidak menanggapi dengan enteng, tetapi terus terang saya tidak akan mengubah apa pun. Saya mungkin masuk lebih dalam dan menerapkan lebih luas, tetapi saya memiliki kesempatan untuk melakukan itu di beberapa buku yang dirilis sejak saat itu. Publikasi tersebut termasuk *First Things First,* yang mengajarkan bagaimana menjalani Kebiasaan 3 dengan lebih baik; *7 Kebiasaan Keluarga yang Sangat Efektif,* yang menerapkan kerangka kerja 7 Kebiasaan untuk membangun keluarga yang kuat; *Kebiasaan ke-8,* yang mengilustrasikan bagaimana menemukan suara Anda dan membantu orang lain menemukan suara mereka; dan *The 3rd Alternative,* yang merupakan penyelaman lebih d

Apa yang telah Anda pelajari tentang 7 Kebiasaan sejak buku ini dirilis?

Saya telah belajar atau telah memperkuat banyak hal. Saya akan secara singkat menyebutkan sepuluh pembelajaran.

1. Pentingnya memahami perbedaan antara prinsip dan nilai. Prinsip adalah hukum alam yang berada di luar kita dan yang pada akhirnya mengendalikan konsekuensi dari tindakan kita. Nilai bersifat internal dan subjektif dan mewakili apa yang kita rasa paling kuat dalam memandu perilaku kita.

Mudah-mudahan kita bisa *menghargai prinsip-prinsip,* sehingga kita mendapatkan hasil yang kita inginkan sekarang dengan cara yang memungkinkan kita mendapatkan hasil yang lebih besar lagi di masa depan, begitulah cara saya mendefinisikan efektivitas. Setiap orang memiliki nilai; bahkan geng kriminal memiliki nilai. Nilai mengatur perilaku orang, tetapi prinsip mengatur konsekuensi dari perilaku tersebut. Prinsip tidak tergantung pada kita. Mereka beroperasi terlepas dari kesadaran kita tentang mereka, penerimaan mereka, menyukai mereka, percaya pada mereka, atau mematuhi mereka. Saya menjadi percaya bahwa kerendahan hati adalah ibu dari semua kebajikan. Kerendahan hati mengatakan kita tidak memegang kendali: prinsiplah yang mengendalikan, oleh karena itu kita tunduk pada prinsip. Kebanggaan mengatakan bahwa kita memegang kendali, dan karena nilai-nilai kita mengatur perilaku kita, kita dapat menjalani hidup dengan cara kita sendiri. Kita mungkin melakukannya tetapi konsekuensi dari p

2. Dari pengalaman di seluruh dunia dengan materi ini, saya telah melihat sifat ***universal*** **dari prinsip-prinsip yang mendasari materi ini. Ilustrasi dan praktik mungkin berbeda dan spesifik secara budaya, tetapi prinsipnya sama. Saya telah menemukan prinsip-prinsip yang terkandung dalam 7 Kebiasaan di keenam agama besar dunia dan sebenarnya telah mengambil kutipan dari tulisan suci agama-agama tersebut ketika mengajar di budaya tersebut. Saya telah melakukan ini di Timur Tengah, India, Asia, Australia dan Pasifik Selatan, Amerika Selatan, Eropa, Amerika Utara, Afrika, dan di antara penduduk asli Amerika dan masyarakat adat lainnya. Kita semua, pria dan wanita, menghadapi masalah yang sama, memiliki kebutuhan yang sama, dan secara internal beresonansi dengan prinsip-prinsip yang mendasarinya. Ada rasa internal dari prinsip keadilan atau Win-Win.**

Ada rasa moral internal tentang prinsip tanggung jawab, prinsip tujuan, integritas, rasa hormat, kerjasama, komunikasi, pembaruan. Ini adalah universal. Tapi praktiknya tidak. Mereka sangat spesifik secara situasional. Setiap budaya menafsirkan prinsip-prinsip universal dengan cara yang unik.

3. Saya telah melihat implikasi organisasi dari 7 Kebiasaan, meskipun, dalam pengertian teknis yang ketat, sebuah organisasi tidak memiliki kebiasaan.
Budayanya memiliki norma atau adat istiadat atau kode sosial, yang mewakili kebiasaan. Sebuah organisasi juga telah menetapkan sistem, proses, dan prosedur. Ini mewakili kebiasaan. Faktanya, dalam analisis terakhir, semua perilaku bersifat pribadi. Ia bersifat individual meskipun seringkali merupakan bagian dari perilaku kolektif dalam bentuk keputusan yang dibuat oleh manajemen mengenai struktur dan sistem, proses, dan praktik. Kami telah bekerja dengan ribuan organisasi di hampir semua industri dan profesi dan telah menemukan bahwa prinsip dasar yang sama yang terkandung dalam 7 Kebiasaan berlaku dan menentukan efektivitas.

4. Anda dapat mengajarkan semua 7 Kebiasaan dengan memulai dengan satu kebiasaan. Dan Anda juga dapat mengajarkan satu kebiasaan dengan cara yang mengarah pada pengajaran enam kebiasaan lainnya. Ini seperti hologram di mana keseluruhan terkandung dalam bagian dan bagian terkandung dalam keseluruhan.

5. Meskipun 7 Kebiasaan mewakili Pendekatan Inside-Out, ini bekerja paling berhasil ketika Anda memulai dengan tantangan dari luar dan kemudian mengambil pendekatan dari dalam ke luar. Dengan kata lain, jika Anda menghadapi tantangan hubungan, katakanlah gangguan komunikasi dan kepercayaan, ini akan menyangkal sifat pendekatan luar-dalam yang dibutuhkan dalam memenangkan jenis kemenangan pribadi yang memungkinkan Kemenangan Publik memenuhi tantangan itu. Inilah alasan mengapa saya sering mengajarkan Kebiasaan 4, 5, dan 6 sebelum saya mengajarkan Kebiasaan 1, 2, dan 3.

6. Saling ketergantungan sepuluh kali lebih sulit daripada kemerdekaan. Ini menuntut lebih banyak kemandirian mental dan emosional untuk Berpikir Menang Menang ketika orang lain menyukai Menang-Kalah, untuk berusaha memahami terlebih dahulu ketika segala sesuatu di dalam diri Anda meminta pengertian, dan untuk mencari Alternatif ke-3 yang lebih baik ketika kompromi jauh lebih mudah . Dengan kata lain, untuk bekerja dengan sukses dengan orang lain dalam cara kerja sama yang kreatif membutuhkan kemandirian, keamanan internal, dan penguasaan diri yang sangat besar. Kalau tidak, apa yang kita sebut interdependensi sebenarnya adalah kontra-ketergantungan, di mana orang melakukan kebalikannya untuk menegaskan independensi mereka, atau kodependensi, di mana mereka secara harfiah

membutuhkan kelemahan orang lain untuk memenuhi kebutuhan mereka dan untuk membenarkan kelemahan mereka sendiri.

7. Anda dapat meringkas tiga kebiasaan pertama dengan cukup baik dengan ungkapan “Buat dan tepati janji.” Dan Anda dapat meringkas dengan cukup baik tiga kebiasaan berikutnya dengan ungkapan "Libatkan orang lain dalam masalah dan cari solusinya bersama-sama."

8. The 7 Habits mewakili bahasa baru meskipun ada kurang dari selusin kata atau frasa unik. Bahasa baru ini menjadi kode, cara singkat untuk mengatakan banyak hal. Ketika Anda mengatakan kepada yang lain, “Apakah itu deposit atau penarikan?” "Apakah itu reaktif atau proaktif?" "Apakah itu sinergis atau kompromi?" “Apakah itu Menang-Menang atau Menang-Kalah atau Kalah-Menang?” "Apakah itu mendahulukan hal pertama atau hal kedua?" "Apakah itu dimulai dengan cara dalam pikiran atau tujuan akhir?" Saya telah melihat seluruh budaya diubah oleh pemahaman yang luas dan komitmen terhadap prinsip dan konsep yang dilambangkan oleh kata-kata kode yang sangat khusus ini.

9. Integritas adalah nilai yang lebih tinggi dari kesetiaan. Atau lebih baik lagi, integritas adalah bentuk loyalitas tertinggi. Integritas berarti terintegrasi atau berpusat pada prinsip, bukan pada orang, organisasi, atau bahkan keluarga. Anda akan menemukan bahwa akar dari sebagian besar masalah yang dihadapi orang adalah "Apakah itu populer (dapat diterima, politis), atau benar?" Ketika kita memprioritaskan kesetiaan kepada seseorang atau kelompok daripada melakukan apa yang kita rasa benar, kita kehilangan integritas. Kita mungkin sementara mendapatkan popularitas atau membangun loyalitas, tetapi di bagian hilir, hilangnya integritas ini bahkan akan merusak hubungan itu. Ini seperti menjelek-jelekkan seseorang di belakang mereka. Orang yang untuk sementara bersatu dengan Anda melalui perkataan buruk orang lain tahu bahwa Anda akan menjelek-jelekkan mereka di bawah tekanan dan keadaan yang berbeda. Dalam arti, tiga kebiasaan pertama mewakili integritas dan tiga loyalitas berikutnya; tapi mereka benar-benar terjalin. Seiring waktu, integritas menghasilkan loyalitas. Jika Anda mencoba untuk membalikkan mereka dan pergi untuk loyalitas pertama, Anda akan menemukan diri Anda menunda dan mengorbankan integritas.

Lebih baik dipercaya daripada disukai. Pada akhirnya, kepercayaan dan rasa hormat pada umumnya akan menghasilkan cinta.

10. Menjalani 7 Kebiasaan adalah perjuangan terus-menerus untuk semua orang. Setiap orang terputus-putus dari waktu ke waktu pada masing-masing dari tujuh dan kadang-kadang semua tujuh serentak. Mereka benar-benar sederhana untuk dipahami tetapi sulit untuk dipraktikkan secara konsisten. Itu adalah akal sehat, tetapi apa yang masuk akal tidak selalu merupakan praktik umum.

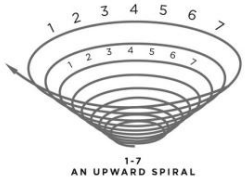
Kebiasaan mana yang paling sulit Anda lakukan secara pribadi?

Kebiasaan 5. Ketika saya benar-benar lelah dan sudah yakin bahwa saya benar, saya benar-benar tidak mau mendengarkan. Aku bahkan mungkin berpura-pura mendengarkan. Pada dasarnya, saya bersalah atas hal yang sama yang saya bicarakan: mendengarkan dengan maksud untuk menjawab, bukan untuk mema Bahkan, dalam beberapa hal, saya berjuang hampir setiap hari dengan semua 7 Kebiasaan. Saya tidak menaklukkan satupun dari mereka. Saya melihatnya lebih sebagai prinsip hidup yang tidak pernah benar-benar kita kuasai dan semakin dekat kita menguasainya, semakin kita sadar akan seberapa jauh kita harus melangkah. Ini seperti semakin banyak Anda tahu, semakin Anda tahu bahwa Anda tidak tahu.

Inilah sebabnya mengapa saya sering memberi mahasiswa saya nilai 50 persen untuk kualitas pertanyaan mereka dan 50 persen lainnya untuk kualitas jawaban mereka atas pertanyaan mereka. Tingkat pengetahuan mereka yang sebenarnya lebih baik diungkapkan dengan cara itu.

Demikian pula, 7 Kebiasaan mewakili siklus ke atas.

Kebiasaan 1 pada tingkat tinggi sangat berbeda dari Kebiasaan 1 pada tingkat yang lebih rendah. Untuk menjadi proaktif di tingkat awal mungkin hanya kesadaran akan ruang antara stimulus dan respons. Pada tingkat berikutnya mungkin melibatkan pilihan, seperti tidak membalas atau membalas. Pada tingkat berikutnya untuk memberikan umpan balik. Pada tingkat berikutnya, untuk meminta pengampunan. Pada tingkat berikutnya, untuk memaafkan. Selanjutnya, untuk memaafkan orang tua. Pada tingkat berikutnya, untuk memaafkan orang tua yang sudah meninggal. Dan tingkat berikutnya, untuk tidak mengambil oense.



Bagaimana ketenaran mempengaruhi Anda?

Ini mempengaruhi saya dengan cara yang berbeda. Dari sudut pandang ego, itu menarik: dari sudut pandang pengajaran, itu merendahkan. Tetapi saya harus dengan tegas mengakui bahwa saya bukanlah pencipta dari prinsip-prinsip ini dan sama sekali tidak berhak mendapatkan pengakuan. Saya tidak mengatakan ini karena keinginan untuk menjadi rendah hati dan rendah hati. Saya mengatakan ini karena saya memercayainya—bahwa saya, saya sendiri, memercayainya. Saya melihat diri saya seperti kebanyakan dari Anda: sebagai pencari kebenaran, pemahaman. Saya bukan seorang guru; Saya tidak suka disebut guru. Saya tidak ingin ada murid. Saya hanya mencoba untuk mempromosikan pemuridan menuju prinsip-prinsip yang sudah ada di hati orang-orang, bahwa orang-orang akan hidup sesuai dengan h

Jika Anda harus melakukannya lagi, apa satu hal yang akan Anda lakukan secara berbeda sebagai seorang pebisnis?

Saya akan melakukan perekrutan dan pemilihan yang lebih strategis dan proaktif. Ketika Anda terkubur oleh yang mendesak dan memiliki seribu bola di udara, sangat mudah untuk menempatkan orang-orang yang tampaknya memiliki solusi ke dalam posisi kunci. Kecenderungannya adalah tidak melihat secara mendalam latar belakang dan pola mereka, tidak melakukan "due diligence", juga tidak secara hati-hati mengembangkan kriteria yang perlu dipenuhi dalam peran atau tugas tertentu. Saya yakin bahwa ketika perekrutan dan pemilihan dilakukan secara strategis, yaitu berpikir jangka panjang dan proaktif, tidak didasarkan pada tekanan saat ini, itu membayar dividen jangka panjang yang sangat besar. Seseorang pernah berkata, "Apa yang paling kita inginkan dengan sungguh-sungguh, paling mudah kita percayai." Anda benar-benar harus melihat secara mendalam baik karakter maupun kompetensi karena pada akhirnya, di hilir, aws di kedua area tersebut akan memanifestasikan dirinya di kedua area tersebut. Saya yakin bahwa meskipun pelatihan dan pengembangan itu penting, perekrutan dan seleksi jauh lebih penting.

Jika Anda harus melakukannya lagi, apa satu hal yang akan Anda lakukan secara berbeda sebagai orang tua?

Sebagai orang tua, saya berharap saya telah menghabiskan lebih banyak waktu dalam mengembangkan Perjanjian Menang-Menang yang lembut dan informal dengan masing-masing anak saya dalam berbagai fase kehidupan mereka. Karena bisnis dan perjalanan, saya sering memanjakan anak-anak saya dan terlalu memilih Kalah-Menang daripada membayar harga dalam membangun hubungan yang cukup untuk benar-benar mengembangkan Perjanjian Menang-Menang yang menyeluruh dan sehat secara lebih konsisten.

Bagaimana teknologi akan mengubah bisnis di masa depan?

Saya percaya pada pernyataan Stan Davis, "Ketika infrastruktur berubah, semuanya bergemuruh," dan saya pikir infrastruktur teknis adalah pusat dari segalanya. Ini akan mempercepat semua tren baik ***dan*** buruk. **Saya juga yakin bahwa karena alasan inilah elemen manusia menjadi lebih penting.**
Teknologi tinggi tanpa sentuhan tinggi tidak berfungsi, dan semakin berpengaruh teknologi, semakin penting faktor manusia yang mengendalikan teknologi, terutama dalam mengembangkan komitmen budaya terhadap kriteria penggunaan teknologi tersebut.

Apakah Anda terkejut atau terkejut dengan popularitas universal *The 7 Habits* (dengan negara/budaya/usia/gender lain)?

Iya dan tidak. Ya, karena saya tidak tahu itu akan menjadi fenomena di seluruh dunia dan beberapa kata akan menjadi bagian dari Americana.
Tidak, dalam arti bahwa bahan tersebut telah diuji selama lebih dari dua puluh lima tahun, dan saya tahu itu akan berhasil terutama karena didasarkan pada prinsip-prinsip yang tidak saya ciptakan dan, oleh karena itu, tidak perlu dipuji.

Bagaimana Anda akan mulai mengajarkan 7 Kebiasaan kepada anak-anak yang masih sangat kecil?

Saya pikir saya akan hidup dengan tiga aturan dasar Albert Schweitzer untuk membesarkan anak: pertama, contoh; kedua, contoh; ketiga, contoh. Tapi aku tidak akan pergi sejauh itu. Saya akan mengatakan, pertama, contoh; kedua, membangun kepedulian dan mempersenjatai

hubungan; dan ketiga, ajarkan beberapa ide sederhana yang mendasari kebiasaan dalam bahasa anak-anak—bantu mereka memperoleh pemahaman dasar dan kosakata dari 7 Kebiasaan dan tunjukkan kepada mereka bagaimana memproses pengalaman mereka sendiri melalui prinsip-prinsip tersebut; biarkan mereka mengidentifikasi prinsip dan kebiasaan tertentu apa yang sedang diilustrasikan dalam kehidupan mereka.

Bos saya (pasangan, anak, teman, dll) sangat membutuhkan *The 7 Habits.* Bagaimana Anda merekomendasikan saya agar mereka membacanya?

Orang tidak peduli seberapa banyak Anda tahu sampai mereka tahu seberapa besar Anda peduli. Bangun hubungan saling percaya dan terbuka berdasarkan contoh karakter dapat dipercaya dan kemudian bagikan bagaimana 7 Kebiasaan telah membantu Anda. Biarkan mereka melihat 7 Kebiasaan beraksi sepanjang hidup Anda. Kemudian, pada waktu yang tepat, Anda dapat mengundang mereka untuk berperan serta dalam program pelatihan atau membagikan buku itu sebagai hadiah atau mengajarkan beberapa gagasan dasar ketika kesempatan memb

Apa latar belakang Anda dan bagaimana Anda bisa menulis *The 7 Habits?*

Secara implisit dipahami bahwa saya akan mengikuti jejak ayah saya dan terjun ke bisnis keluarga. Namun, saya menemukan bahwa saya menikmati mengajar dan melatih para pemimpin bahkan lebih dari bisnis. Saya menjadi sangat tertarik dan terlibat dalam sisi kemanusiaan organisasi ketika saya masih di Harvard Business School. Kemudian saya mengajar mata pelajaran bisnis di Universitas Brigham Young dan melakukan konsultasi, pemberian nasihat, dan pelatihan sampingan selama beberapa tahun. Selama waktu itu, saya menjadi tertarik untuk membuat program pengembangan kepemimpinan dan manajemen terpadu di sekitar serangkaian prinsip yang berurutan dan seimbang. Ini akhirnya berkembang menjadi 7 Kebiasaan. Kemudian saat menerapkannya pada organisasi, ia berkembang menjadi konsep kepemimpinan yang berpusat pada prinsip. Saya memutuskan untuk meninggalkan universitas dan bekerja penuh waktu untuk melatih para eksekutif dari semua jenis organisasi yang berbeda.

Setelah beberapa saat, menjadi jelas bahwa ide kepemimpinan yang berpusat pada prinsip ini, seperti yang diwujudkan dalam *The 7 Habits* dan karya saya yang lain, jauh lebih besar daripada saya. Saya tahu bahwa kecuali saya membangun sebuah organisasi untuk mengelola dan melembagakan pesan ini, kepentingan dan relevansinya mungkin memudar setelah saya telah pergi.

Dimulai dengan Covey Leadership Center, yang kemudian bergabung dengan Franklin Quest menjadi FranklinCovey. Misi perusahaan kami adalah untuk memungkinkan kehebatan pada orang, organisasi, dan masyarakat di mana pun melalui penerapan kepemimpinan yang berpusat pada prinsip. Kami sekarang beroperasi di lebih dari 150 negara di seluruh dunia. Saya bangga dengan misi, visi, nilai, dan kinerja organisasi. Itu melakukan persis seperti yang saya harapkan. Mungkin yang paling penting, FranklinCovey tidak bergantung pada saya, apa pun, dan akan melanjutkan pekerjaan ini lama setelah saya pergi.

Apa tanggapan Anda terhadap orang-orang yang mengaku memiliki formula sukses yang sebenarnya?

Saya akan mengatakan dua hal. Pertama, jika apa yang mereka katakan didasarkan pada prinsip atau hukum alam, saya ingin belajar dari mereka dan saya memuji mereka. Kedua, saya akan mengatakan bahwa kita mungkin menggunakan kata-kata yang berbeda untuk menggambarkan prinsip dasar atau hukum alam yang sama.

Apakah 7 Kebiasaan Orang yang Sangat Efektif masih relevan *hingga saat ini?* Dan dalam hal ini, apakah mereka akan relevan sepuluh, dua puluh, lima puluh, bahkan seratus tahun dari sekarang?

Semakin besar perubahan dan semakin sulitnya tantangan kita, *semakin* relevan kebiasaan itu. Alasannya: Masalah dan rasa sakit kita bersifat universal dan meningkat, dan solusi untuk masalah telah dan sedang dan akan selalu didasarkan pada prinsip- ***prinsip*** universal, abadi, dan terbukti dengan sendirinya yang **umum bagi setiap masyarakat yang sejahtera dan langgeng sepanjang sejarah. Saya tidak menciptakannya**

dan tidak mengambil kredit untuk mereka. Saya hanya mengidentifikasi dan mengaturnya ke dalam kerangka kerja berurutan.

Anda sering berbicara tentang prinsip. Mengapa prinsip begitu penting?

Itu karena prinsip-prinsip seperti keadilan, kejujuran, rasa hormat, visi, akuntabilitas, dan kerjasama kreatif mengatur hidup kita. Mereka memegang kendali. Salah satu pembelajaran paling mendalam dalam hidup saya adalah ini: jika Anda ingin mencapai aspirasi tertinggi Anda dan mengatasi tantangan terbesar Anda, *kenali dan terapkan prinsip atau hukum alam yang mengatur hasil yang Anda cari. Bagaimana* kita menerapkan suatu prinsip akan sangat bervariasi dan akan ditentukan oleh kekuatan, bakat, dan kreativitas kita yang unik, tetapi, pada akhirnya, kesuksesan dalam upaya apa pun selalu berasal dari bertindak selaras dengan prinsip-prinsip yang mengikat kesuksesan itu.

Banyak orang tidak berpikir seperti ini, setidaknya secara sadar. Faktanya, Anda akan semakin menemukan bahwa solusi ***berprinsip*** **sangat kontras dengan praktik dan pemikiran umum budaya populer kita. Misalnya, masalah konflik dan perbedaan. Orang-orang memiliki banyak kesamaan, namun sangat berbeda. Mereka berpikir secara berbeda; mereka memiliki nilai, motivasi, dan tujuan yang berbeda dan terkadang bersaing. Konflik secara alami muncul dari perbedaan ini. Pendekatan kompetitif masyarakat untuk menyelesaikan konflik dan perbedaan cenderung berpusat pada "menang sebanyak yang Anda bisa."**
Meskipun banyak kebaikan telah datang dari seni *kompromi yang terampil,* di mana kedua belah pihak menyerah pada posisi mereka sampai titik tengah yang dapat diterima tercapai, tidak ada pihak yang benar-benar senang. Sungguh sia-sia memiliki perbedaan yang mendorong orang ke denominator umum terendah di antara mereka! Sungguh sia-sia jika gagal melepaskan prinsip *kerja sama kreatif* dalam mengembangkan solusi untuk masalah yang lebih baik daripada gagasan awal salah satu pihak! Pendekatan yang berpusat pada prinsip selalu menghasilkan hasil yang lebih baik.

Anda selalu mengajarkan bahwa orang harus memikirkan warisan yang mereka tinggalkan. Apa yang akan menjadi warisan Anda?

Secara pribadi, saya berharap warisan terbesar saya adalah bersama keluarga saya, dalam kebahagiaan mereka dan kualitas hidup yang mereka jalani. Tidak ada yang memberi saya lebih banyak kebahagiaan dan kepuasan selain keluarga saya. Ini adalah apa yang paling penting bagi saya. Saya setuju dengan pengamatan seorang pemimpin bijak yang pernah berkata bahwa "tidak ada kesuksesan yang dapat menggantikan kegagalan di rumah." Sungguh, pekerjaan yang Anda lakukan di dalam rumah Anda sendiri adalah pekerjaan terbesar yang pernah Anda lakukan. Keluarga adalah yang paling penting dan layak mendapatkan lebih banyak waktu dan perhatian daripada yang biasa kita berikan. Orang akan menghabiskan ratusan jam memikirkan strategi terperinci di tempat kerja tetapi kemudian tidak akan repot menghabiskan beberapa jam untuk merencanakan bagaimana membangun keluarga yang lebih kuat.

Yang mengatakan, saya tidak percaya pada dikotomi palsu bahwa untuk menjadi sukses di rumah Anda harus kurang berhasil di tempat kerja. Ini bukan salah satu/atau. Dengan perencanaan yang matang, Anda bisa melakukan keduanya. Bahkan, kesuksesan di satu pihak akan melahirkan kesuksesan di pihak lain. Selain itu, tidak ada kata terlambat untuk memulai yang baru dengan keluarga Anda jika Anda telah mengabaikan mereka di masa lalu.

Dalam ajaran saya, saya sering mengajukan pertanyaan, Berapa banyak orang di ranjang kematian mereka yang berharap mereka menghabiskan lebih banyak waktu di laut? Jawabannya adalah, tidak ada seorang pun. Mereka memikirkan orang yang mereka cintai, keluarga mereka, dan orang-orang yang mereka layani.

Semua anak kami sudah menikah dan, dengan pasangan mereka, berjuang untuk hidup kehidupan yang berpusat pada prinsip berfokus pada kontribusi.

Apa yang Anda harapkan dari warisan Anda secara profesional?

Saya senang melihat bahwa melalui FranklinCovey jutaan telah dilatih dalam 7 Kebiasaan dan ribuan telah disertifikasi untuk mengajarkan 7 Kebiasaan di dalam organisasi mereka sendiri. Saya juga senang FranklinCovey terus mengembangkan dan mengajar konten kelas dunia lainnya yang berpusat pada prinsip di hampir setiap negara di dunia.

Tapi mungkin warisan profesional paling menarik yang ingin saya tinggalkan adalah pekerjaan yang kita lakukan dengan anak-anak. Ini dilakukan melalui program ***Leader in Me*** kami **(lihat LeaderInMe.org) yang sedang diterapkan di ribuan sekolah di seluruh dunia, secara harfiah berdampak pada jutaan anak, sekolah mereka, dan keluarga mereka. Di sekolah ini, setiap orang dewasa dan setiap anak belajar**

bahasa umum dari 7 Kebiasaan. Mereka belajar bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin, tidak hanya beberapa orang yang populer. Mereka belajar bagaimana menetapkan dan mencapai tujuan, bagaimana menyelesaikan konflik, bagaimana menjadi kreatif, dan bagaimana berbicara di depan umum dan bertemu dan menyapa seseorang. Mereka belajar bahwa mereka memiliki karunia pilihan yang luar biasa ini, bahwa mereka tidak harus menjadi korban atau roda penggerak dalam sebuah mesin.

Bayangkan masa depan jika anak-anak tumbuh sangat terhubung dengan prinsip-prinsip ini—sebagai warga negara yang bertanggung jawab penuh yang sangat serius menjalankan kewajiban mereka kepada orang lain. Masa depan itu mungkin.

Untuk itulah saya ingin dikenang.

Mengapa 7 Kebiasaan terus mempengaruhi kehidupan?

Saya pikir itu karena 7 Kebiasaan membantu orang mengidentifikasi diri mereka yang terbaik dan hidup sesuai dengan itu. Orang-orang, terutama kaum muda, secara naluriah merasakan kekuatan prinsip-prinsip yang terkandung dalam 7 Kebiasaan dan jauh di lubuk hati mereka menginginkan lebih dari sekadar jalan pintas dalam hidup. Orang-orang yang kehilangan diri mereka sendiri dalam hiperaktivitas dunia ingin mendapatkan kembali kendali atas nasib mereka sendiri.

Kami mendengar banyak hari ini tentang pencurian identitas. Pencurian identitas terbesar bukanlah ketika seseorang mengambil dompet Anda atau mencuri kartu kredit Anda. Pencurian yang lebih besar terjadi ketika kita lupa siapa diri kita sebenarnya—ketika kita mulai percaya bahwa nilai dan identitas kita berasal dari seberapa baik kita menumpuk dibandingkan dengan orang lain, alih-alih mengakui bahwa kita masing-masing memiliki nilai dan potensi yang tak terukur, terlepas dari perbandingan apa pun. . Pencurian semacam ini berasal dari tenggelam dalam budaya jalan pintas di mana orang tidak mau membayar harga untuk kesuksesan sejati. Dalam keluarga kami, di antara teman-teman, di tempat kerja, kami terus-menerus melayani citra diri artifisial. Ketika manusia menemukan cermin, dia mulai kehilangan jiwanya. Dia menjadi lebih peduli dengan citranya daripada dengan dirinya yang sebenarnya; ia menjadi produk cermin sosial. Pusat identitas dan nilainya bergerak keluar dari dirinya.

7 Kebiasaan membawa Anda kembali ke diri sendiri. 7 Kebiasaan mengingatkan Anda tentang sifat sejati Anda. Mereka mengingatkan Anda bahwa *Anda* bertanggung jawab atas hidup Anda. Anda bertanggung jawab—bukan orang lain—atas pilihan Anda. Tidak ada seorang pun di luar diri Anda yang dapat membuat Anda berpikir, melakukan, atau merasakan apa pun yang tidak Anda pilih sendiri.

Apakah Anda benar-benar botak atau Anda hanya mencukur rambut Anda demi efisiensi?

Saya benar-benar botak. Tapi ingat, saat kau sibuk mengeringkan rambutmu, aku keluar melayani pelanggan.

Anda telah mengatakan bahwa pesan terakhir Anda yang paling penting adalah untuk "menjalani hidup dengan penuh semangat." Apa artinya?

Ini berarti bahwa pekerjaan terpenting yang pernah Anda lakukan selalu ada di depan Anda. Anda harus selalu memperluas dan memperdalam komitmen Anda terhadap pekerjaan itu. Pensiun adalah konsep yang salah. Anda mungkin pensiun dari pekerjaan, tetapi tidak pernah pensiun dari proyek dan kontribusi yang berarti.

"Crescendo" adalah istilah musik. Itu berarti memainkan musik dengan energi dan volume yang semakin besar, dengan kekuatan dan perjuangan. Kebalikannya adalah "diminuendo", yang berarti "menurunkan volume", mundur, bermain aman, menjadi pasif, merengek menjauh dari hidup Anda.

Jadi jalani hidup dalam crescendo. Sangat penting untuk hidup dengan pemikiran itu. Terlepas dari apa yang telah atau belum Anda capai, Anda memiliki kontribusi penting untuk dibuat. Hindari godaan untuk terus melihat ke kaca spion atas apa yang telah Anda lakukan dan alih-alih melihat ke depan dengan optimisme. Saya senang dengan buku saya yang akan datang berjudul *Live Life in Crescendo,* yang saya tulis bersama putri saya Cynthia.

Tidak peduli berapa usia atau posisi Anda dalam hidup, jika Anda hidup dengan 7 Kebiasaan, Anda tidak akan pernah selesai berkontribusi. Anda selalu mencari sesuatu yang lebih tinggi dan lebih baik dari kehidupan—tantangan menarik berikutnya, pemahaman yang lebih besar, romansa yang lebih intens, cinta yang lebih bermakna. Anda mungkin mendapatkan kepuasan dari pencapaian masa lalu, tetapi kontribusi besar berikutnya selalu ada di depan mata. Anda memiliki hubungan untuk dibangun, komunitas untuk dilayani, keluarga untuk diperkuat, masalah untuk dipecahkan, pengetahuan untuk diperoleh, dan karya besar untuk diciptakan.

Salah satu putri saya pernah bertanya apakah saya telah selesai memberi dampak pada dunia ketika saya menulis *7 Kebiasaan Orang yang Sangat Efektif.* Saya pikir saya mengejutkannya dengan jawaban saya: Ini bukan untuk menilai diri saya terlalu tinggi, tetapi saya benar-benar *percaya* bahwa pekerjaan terbaik saya ada di depan saya.

Stephen R. Covey meninggal 16 Juli 2012, pada usia 79 tahun, masih sepenuhnya terlibat dalam sekitar sepuluh proyek penulisan yang berbeda. Dia tidak pernah pensiun dalam pengertian tradisional tetapi hidup "dalam crescendo" sampai akhir. Karena pengaruh pemikirannya terus menyebar ke seluruh dunia dengan kecepatan yang semakin cepat, mengubah kehidupan anak-anak sekolah dan eksekutif serta orang-orang biasa di mana-mana, kami percaya bersamanya bahwa karya terbaiknya masih ada di depan.

HARI **KUADRAN II di KANTOR**

LATIHAN DAN ANALISIS BERIKUT ini dirancang untuk membantu Anda melihat dampak paradigma Kuadran II dalam lingkungan bisnis pada tingkat yang sangat praktis.

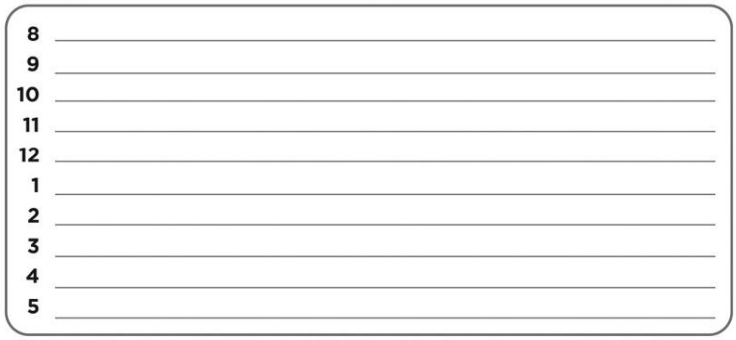
Misalkan Anda adalah direktur pemasaran untuk perusahaan farmasi besar. Anda akan memulai hari rata-rata di oce, dan saat Anda melihat item yang harus diperhatikan hari itu, Anda memperkirakan jumlah waktu yang dibutuhkan masing-masing.

Daftar Anda yang tidak diprioritaskan mencakup hal-hal berikut:

1. **Anda ingin makan siang dengan manajer umum (1-1 jam).**
2. **Anda diinstruksikan sehari sebelumnya untuk mempersiapkan anggaran media Anda untuk tahun berikutnya (2 atau 3 hari).**
3. **Keranjang "IN" Anda meluap ke keranjang "OUT" Anda (1–1 jam).**
4. **Anda perlu berbicara dengan manajer penjualan tentang penjualan bulan lalu; oce-nya ada di ujung lorong (4 jam).**
5. **Anda memiliki beberapa item korespondensi yang menurut sekretaris Anda mendesak (1 jam).**
6. **Anda ingin mengejar jurnal medis yang menumpuk di meja Anda (1 jam).**
7. **Anda perlu menyiapkan presentasi untuk rapat penjualan yang dijadwalkan bulan depan (2 jam).**
8. **Ada rumor bahwa batch terakhir produk X tidak lulus kualitas kontrol.**
9. **Seseorang dari FDA ingin Anda membalas teleponnya tentang produk "X" (1 jam).**
10. **Ada rapat jam 2 siang untuk pengurus, tapi tidak tahu tentang apa (1 jam).**

Luangkan waktu beberapa menit sekarang dan gunakan apa yang telah Anda pelajari dari Kebiasaan 1, 2, dan 3 yang mungkin membantu Anda menjadwalkan hari Anda secara efektif.

8-to-5 SCHEDULE



Dengan meminta Anda untuk merencanakan hanya satu hari, saya secara otomatis menghilangkan konteks yang lebih luas dalam seminggu yang begitu mendasar bagi manajemen waktu generasi keempat. Tetapi Anda akan dapat melihat kekuatan dari Kuadran II, paradigma yang berpusat pada prinsip bahkan dalam konteks satu periode waktu sembilan jam.

Cukup jelas bahwa sebagian besar item dalam daftar adalah aktivitas Kuadran I. Kecuali item nomor enam—mengejar jurnal medis—segala sesuatu yang lain tampaknya penting dan mendesak.

Jika Anda adalah manajer waktu generasi ketiga, menggunakan nilai dan tujuan yang diprioritaskan, Anda akan memiliki kerangka kerja untuk membuat keputusan penjadwalan seperti itu dan mungkin akan menetapkan huruf seperti A, B, atau C di sebelah setiap item dan kemudian nomor 1, 2 , 3 di bawah masing-masing A, B, dan C. Anda juga akan mempertimbangkan keadaan, seperti ketersediaan orang lain yang terlibat, dan jumlah logis waktu yang diperlukan untuk makan siang. Akhirnya, berdasarkan semua faktor ini, Anda akan menjadwalkan hari itu.

Banyak manajer waktu generasi ketiga yang telah melakukan latihan ini melakukan persis seperti yang telah saya jelaskan. Mereka menjadwalkan kapan mereka akan melakukan apa, dan berdasarkan berbagai asumsi yang dibuat dan diidentifikasi secara eksplisit, mereka akan menyelesaikan atau setidaknya memulai sebagian besar item pada hari itu dan mendorong sisanya ke hari berikutnya atau ke waktu lain.

Misalnya, kebanyakan orang menunjukkan bahwa mereka akan menggunakan waktu antara jam 8 dan jam 9 pagi untuk mengetahui dengan tepat apa yang ada dalam agenda rapat dewan eksekutif sehingga mereka dapat mempersiapkannya, menyiapkan makan siang dengan manajer umum sekitar tengah hari, dan untuk membalas telepon dari FDA. Mereka biasanya berencana untuk menghabiskan satu atau dua jam berikutnya berbicara dengan manajer penjualan,

korespondensi item yang paling penting dan mendesak, dan memeriksa rumor tentang batch terakhir dari produk "X", yang ternyata tidak lolos kontrol kualitas. Sisa pagi itu dihabiskan untuk mempersiapkan kunjungan makan siang dengan manajer umum dan/atau rapat dewan eksekutif pukul 14:00, atau menangani masalah apa pun yang ditemukan terkait produk "X" dan penjualan bulan lalu.

Setelah makan siang, sore hari biasanya dihabiskan untuk mengurus hal-hal yang belum selesai yang baru saja disebutkan dan/atau mencoba untuk menyelesaikan korespondensi yang paling penting dan mendesak lainnya, membuat beberapa kemajuan ke dalam keranjang “IN” yang menumpuk, dan menangani barang-barang penting dan mendesak lainnya yang mungkin telah muncul di siang hari.

Kebanyakan orang merasa persiapan anggaran media untuk tahun berikutnya dan persiapan rapat penjualan bulan depan mungkin bisa ditunda hingga hari lain, yang mungkin tidak memiliki banyak item Kuadran I di dalamnya. Keduanya jelas lebih merupakan kegiatan Kuadran II, berkaitan dengan pemikiran dan perencanaan jangka panjang. Jurnal-jurnal kedokteran terus dikesampingkan karena jelas-jelas berada di Kuadran II dan mungkin kurang penting dibandingkan dua hal Kuadran II lainnya yang baru saja disebutkan.

Ini adalah jenis pemikiran yang biasanya dilakukan oleh manajer waktu generasi ketiga melalui, meskipun mereka mungkin berbeda tentang kapan mereka akan melakukan apa.

Pendekatan apa yang Anda ambil saat Anda menjadwalkan item-item itu? Apakah itu mirip dengan pendekatan generasi ketiga? Atau apakah Anda mengambil pendekatan Kuadran II, generasi keempat? (Lihat Matriks Manajemen Waktu di halaman 173.)

Pendekatan Kuadran II

Mari kita menelusuri item-item dalam daftar dengan menggunakan pendekatan Kuadran II. Ini hanya satu skenario yang mungkin; lain dapat dibuat, yang mungkin juga konsisten dengan paradigma Kuadran II, tetapi ini adalah ilustrasi dari jenis pemikiran yang diwujudkannya.

Sebagai manajer Kuadran II, Anda akan mengetahui bahwa sebagian besar aktivitas P berada di Kuadran I dan sebagian besar aktivitas PC berada di Kuadran II. Anda akan tahu bahwa satu-satunya cara untuk membuat Kuadran I dapat dikelola adalah dengan memberikan perhatian yang besar kepada

Kuadran II, terutama dengan mengupayakan pencegahan dan peluang serta memiliki keberanian untuk mengatakan “tidak” pada Kuadran III dan IV.

RAPAT DEWAN PADA 14:00. **Kami akan menganggap rapat dewan eksekutif jam 2 siang tidak memiliki agenda untuk para eksekutif yang hadir, atau mungkin Anda tidak akan melihat agenda sampai Anda tiba di rapat. Ini tidak biasa. Akibatnya, orang cenderung tidak siap dan “menembak dari pinggul”. Pertemuan-pertemuan seperti itu biasanya tidak terorganisir dan berfokus terutama pada isu-isu Kuadran I, yang penting dan mendesak, dan di sekitarnya sering kali terdapat banyak ketidaktahuan. Pertemuan-pertemuan ini umumnya menghasilkan waktu yang terbuang sia-sia dan hasil yang lebih rendah dan seringkali tidak lebih dari sekadar perjalanan ego bagi eksekutif yang bertanggung jawab.**

Dalam sebagian besar rapat, item Kuadran II biasanya dikategorikan sebagai “urusan lain”. Karena "pekerjaan meluas hingga waktu yang ditentukan untuk penyelesaiannya," sesuai dengan hukum Parkinson, biasanya tidak ada waktu untuk membahasnya. Jika ada, orang-orang telah dipukuli dan dihancurkan oleh Kuadran I, mereka hanya memiliki sedikit atau tidak ada energi yang tersisa untuk mengatasinya.

Jadi, Anda dapat pindah ke Kuadran II dengan terlebih dahulu mencoba memasukkan diri Anda ke dalam agenda sehingga Anda dapat membuat presentasi tentang cara mengoptimalkan nilai rapat dewan eksekutif. Anda mungkin juga menghabiskan satu atau dua jam di pagi hari untuk mempersiapkan presentasi itu, bahkan jika Anda hanya diberi waktu beberapa menit untuk merangsang minat semua orang untuk mendengarkan persiapan yang lebih panjang pada rapat dewan berikutnya. Presentasi ini akan berfokus pada pentingnya selalu memiliki tujuan yang jelas untuk setiap pertemuan dan agenda yang dipikirkan dengan matang di mana setiap orang dalam pertemuan memiliki kesempatan untuk berkontribusi. Agenda terakhir akan dikembangkan oleh ketua dewan eksekutif dan pertama-tama akan fokus pada isu-isu Kuadran II yang biasanya membutuhkan pemikiran yang lebih kreatif daripada isu-isu Kuadran I yang umumnya melibatkan pemikiran yang lebih mekanis.

Presentasi juga akan menekankan pentingnya risalah dikirim segera setelah pertemuan, menentukan tugas yang diberikan dan tanggal pertanggungjawaban. Barang-barang ini kemudian akan ditempatkan di masa depan yang sesuai

agenda yang akan dikirim dalam banyak waktu untuk mempersiapkan orang lain untuk mendiskusikannya.

Nah, inilah yang mungkin dilakukan dengan melihat satu hal dalam jadwal—rapat dewan eksekutif pukul 14.00—melalui kerangka acuan Kuadran II.
Ini membutuhkan tingkat proaktif yang tinggi, termasuk keberanian untuk menantang asumsi bahwa Anda bahkan perlu menjadwalkan item di tempat pertama. Hal ini juga memerlukan pertimbangan untuk menghindari jenis suasana krisis yang sering menyelimuti rapat dewan.

Hampir setiap item lain dalam daftar dapat didekati dengan hal yang sama Pemikiran kuadran II, dengan mungkin pengecualian dari panggilan FDA.

MENGEMBALIKAN PANGGILAN FDA . Berdasarkan latar belakang kualitas hubungan dengan FDA, Anda membuat panggilan di pagi hari sehingga apa pun yang terungkap dapat ditangani dengan tepat. Ini mungkin sulit untuk didelegasikan, karena organisasi lain terlibat yang mungkin memiliki budaya Kuadran I dan seorang individu yang menginginkan Anda, dan bukan beberapa delegasi, untuk merespons.

Meskipun Anda mungkin mencoba untuk secara langsung mempengaruhi budaya organisasi Anda sendiri sebagai anggota dewan eksekutif, Lingkaran Pengaruh Anda mungkin tidak cukup besar untuk benar-benar mempengaruhi budaya FDA, jadi Anda cukup memenuhi permintaan tersebut. Jika Anda menemukan sifat masalah yang terungkap dalam panggilan telepon itu persisten atau kronis, maka Anda dapat mendekatinya dari mentalitas Kuadran II dalam upaya untuk mencegah masalah seperti itu di masa depan. Ini lagi-lagi akan membutuhkan proaktivitas yang cukup besar untuk meraih kesempatan untuk mengubah kualitas hubungan dengan FDA atau untuk mengatasi masalah dengan cara pencegahan.

MAKAN SIANG DENGAN GENERAL MANAGER. Anda mungkin melihat makan siang dengan manajer umum sebagai kesempatan langka untuk membahas beberapa masalah Kuadran II jangka panjang dalam suasana yang cukup informal. Ini mungkin juga memakan waktu tiga puluh hingga enam puluh menit di pagi hari untuk mempersiapkan diri secara memadai, atau Anda mungkin memutuskan untuk melakukan interaksi sosial yang baik dan mendengarkan dengan seksama, mungkin tanpa rencana sama sekali. Kemungkinan mana pun dapat memberikan kesempatan yang baik untuk membangun hubungan Anda dengan manajer umum.

MENYIAPKAN ANGGARAN MEDIA . Mengenai item nomor dua, Anda dapat menghubungi dua atau tiga rekan Anda yang paling berhubungan langsung dengan persiapan anggaran media dan meminta mereka untuk membawa rekomendasi mereka dalam bentuk “pekerjaan staf yang telah selesai” (yang mungkin hanya memerlukan inisial Anda untuk disetujui secara final) atau mungkin untuk menguraikan dua atau tiga opsi yang dipikirkan dengan matang, Anda dapat memilih dan mengidentifikasi konsekuensi dari setiap opsi. Ini mungkin memakan waktu satu jam penuh di siang hari—untuk membahas hasil, pedoman, sumber daya, akuntabilitas, dan konsekuensi yang diinginkan. Tetapi dengan menginvestasikan satu jam ini, Anda memanfaatkan pemikiran terbaik dari orang-orang yang peduli yang mungkin memiliki sudut pandang berbeda. Jika Anda belum pernah melakukan pendekatan ini sebelumnya, Anda mungkin perlu meluangkan lebih banyak waktu untuk melatih mereka tentang apa yang termasuk dalam pendekatan ini, apa artinya “pekerjaan yang telah diselesaikan”, bagaimana bersinergi di sekitar perbedaan, dan apa yang mengidentifikasi opsi dan konseku

KERANJANG "DALAM" DAN KORESPONDENSI. Alih -alih **menyelam ke dalam keranjang "IN", Anda akan menghabiskan beberapa waktu, mungkin tiga puluh hingga enam puluh menit, memulai proses pelatihan dengan sekretaris Anda sehingga dia secara bertahap dapat diberdayakan untuk menangani keranjang "IN" serta korespondensi. di bawah nomor item ve. Program pelatihan ini mungkin berlangsung selama beberapa minggu, bahkan berbulan-bulan, sampai sekretaris atau asisten Anda benar-benar mampu untuk berorientasi pada hasil daripada berorientasi pada metode.**

Sekretaris Anda dapat dilatih untuk memeriksa semua item korespondensi dan semua item keranjang "IN", untuk menganalisisnya dan menangani sebanyak mungkin. Item yang tidak dapat ditangani dengan percaya diri dapat diatur dengan hati-hati, diprioritaskan, dan diberikan kepada Anda dengan rekomendasi atau catatan untuk tindakan Anda sendiri. Dengan cara ini, dalam beberapa bulan sekretaris atau asisten eksekutif Anda dapat menangani 80 hingga 90 persen dari semua item keranjang "IN" dan korespondensi, seringkali jauh lebih baik daripada yang dapat Anda tangani sendiri, hanya karena pikiran Anda begitu terfokus pada Kuadran Peluang II bukannya terkubur dalam masalah Kuadran I.

MANAJER PENJUALAN DAN PENJUALAN **BULAN TERAKHIR . Pendekatan Kuadran II yang mungkin untuk item nomor empat adalah memikirkan secara keseluruhan**

hubungan dan kesepakatan kinerja dengan manajer penjualan tersebut untuk melihat apakah pendekatan Kuadran II digunakan. Latihan ini tidak menunjukkan apa yang perlu Anda bicarakan dengan manajer penjualan, tetapi dengan asumsi itu adalah item Kuadran I, Anda dapat mengambil pendekatan Kuadran II dan bekerja pada sifat kronis masalah serta pendekatan Kuadran I untuk memecahkannya. kebutuhan yang mendesak.

Mungkin Anda dapat melatih sekretaris Anda untuk menangani masalah ini tanpa keterlibatan Anda dan hanya memberikan perhatian yang perlu Anda ketahui. Ini mungkin melibatkan beberapa aktivitas Kuadran II dengan manajer penjualan Anda dan orang lain yang melapor kepada Anda sehingga mereka memahami bahwa fungsi utama Anda adalah kepemimpinan daripada manajemen. Mereka dapat mulai memahami bahwa mereka sebenarnya dapat memecahkan masalah lebih baik dengan sekretaris Anda daripada dengan Anda, dan membebaskan Anda untuk aktivitas kepemimpinan Kuadran II.

Jika Anda merasa bahwa manajer penjualan mungkin akan tersinggung dengan meminta sekretaris Anda melakukan kontak, maka Anda dapat memulai proses membangun hubungan itu sehingga pada akhirnya Anda dapat memenangkan kepercayaan manajer penjualan terhadap Anda berdua yang mengambil pendekatan Kuadran II yang lebih menguntungkan. .

MENGENAI JURNAL MEDIS . Membaca jurnal medis adalah item Kuadran II yang mungkin ingin Anda tunda. Tetapi kompetensi dan kepercayaan profesional jangka panjang Anda sendiri mungkin sebagian besar merupakan fungsi untuk tetap mengikuti literatur ini. Jadi, Anda dapat memutuskan untuk memasukkan topik tersebut ke dalam agenda rapat staf Anda sendiri, di mana Anda dapat menyarankan pendekatan sistematis untuk membaca jurnal medis di antara staf Anda. Anggota staf dapat mempelajari jurnal yang berbeda dan mengajarkan sisanya esensi dari apa yang mereka pelajari di pertemuan staf mendatang. Selain itu, mereka dapat memberikan artikel atau kutipan penting kepada orang lain yang benar-benar perlu dibaca dan dipahami oleh semua orang.

PERSIAPAN UNTUK RAPAT PENJUALAN BULAN DEPAN . Mengenai item nomor tujuh, pendekatan Kuadran II yang mungkin adalah mengumpulkan sekelompok kecil orang yang melapor kepada Anda dan meminta mereka untuk membuat analisis menyeluruh tentang kebutuhan tenaga penjualan. Anda dapat menugaskan mereka untuk memberikan rekomendasi pekerjaan staf yang lengkap kepada Anda pada tanggal yang ditentukan dalam waktu seminggu atau sepuluh hari, memberi Anda cukup waktu untuk mengadaptasinya dan menen

mewawancarai setiap tenaga penjualan untuk menemukan kekhawatiran dan kebutuhan mereka yang sebenarnya, atau mungkin melibatkan pengambilan sampel kelompok penjualan sehingga agenda rapat penjualan relevan dan dikirim dalam waktu yang cukup lama sehingga tenaga penjualan dapat mempersiapkan dan terlibat di dalamnya. cara-cara yang tepat.

Daripada mempersiapkan sendiri rapat penjualan, Anda dapat mendelegasikan tugas itu kepada sekelompok kecil orang yang mewakili sudut pandang yang berbeda dan jenis masalah penjualan yang berbeda. Biarkan mereka berinteraksi secara konstruktif dan kreatif dan memberikan Anda rekomendasi yang sudah jadi. Jika mereka tidak terbiasa dengan tugas semacam ini, Anda dapat menghabiskan sebagian dari pertemuan itu untuk menantang dan melatih mereka, mengajari mereka mengapa Anda menggunakan pendekatan ini dan bagaimana hal itu akan menguntungkan mereka juga. Dengan melakukan itu, Anda mulai melatih orang-orang Anda untuk berpikir jangka panjang, bertanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan staf atau hasil lain yang diinginkan, berinteraksi secara kreatif satu sama lain dengan cara yang saling bergantung, dan melakukan pekerjaan berkualitas dalam tenggat waktu yang ditentukan.

PRODUK “X” DAN PENGENDALIAN KUALITAS . Sekarang mari kita lihat item nomor delapan tentang produk “X”, yang tidak lolos kontrol kualitas. Pendekatan Kuadran II adalah mempelajari masalah itu untuk melihat apakah masalah itu memiliki dimensi kronis atau persisten. Jika demikian, Anda dapat mendelegasikan kepada orang lain analisis yang cermat dari masalah kronis itu dengan instruksi untuk memberikan rekomendasi kepada Anda, atau mungkin sekadar menerapkan apa yang mereka temukan dan memberi tahu Anda tentang hasilnya.

Efek bersih dari hari Kuadran II di kantor ini adalah Anda menghabiskan sebagian besar waktu Anda untuk mendelegasikan, melatih, menyiapkan presentasi dewan, membuat satu panggilan telepon, dan makan siang yang produktif. Dengan mengambil pendekatan PC jangka panjang, semoga dalam beberapa minggu, mungkin berbulan-bulan, Anda tidak akan menghadapi masalah penjadwalan Kuadran I seperti itu lagi.

Saat Anda melakukan analisis ini, Anda mungkin berpikir bahwa pendekatan ini tampak idealis. Anda mungkin bertanya-tanya apakah manajer Kuadran II pernah bekerja di Kuadran I.

Saya akui itu idealis. Buku ini bukan tentang kebiasaan orang-orang yang sangat *tidak efektif ;* ini tentang kebiasaan orang yang sangat *efektif .* Dan menjadi sangat efektif adalah

ideal untuk bekerja menuju.

Tentu saja Anda harus menghabiskan waktu di Kuadran I. Bahkan rencana terbaik di Kuadran II terkadang tidak terwujud. Tetapi Kuadran I dapat dikurangi secara signifikan menjadi proporsi yang lebih mudah diatur sehingga Anda tidak selalu berada dalam suasana krisis yang penuh tekanan yang secara negatif memengaruhi penilaian dan kesehatan Anda.

Tidak diragukan lagi itu akan membutuhkan kesabaran dan ketekunan yang besar, dan Anda mungkin tidak dapat mengambil pendekatan Kuadran II untuk semua atau bahkan sebagian besar item ini saat ini. Tetapi jika Anda dapat mulai membuat kemajuan pada beberapa di antaranya dan membantu menciptakan lebih banyak pola pikir Kuadran II pada orang lain dan juga diri Anda sendiri, maka di bagian hilir akan ada peningkatan kinerja kuantum

Sekali lagi, saya mengakui bahwa dalam lingkungan keluarga atau bisnis kecil, pendelegasian semacam itu tidak mungkin dilakukan. Tetapi ini tidak menghalangi pola pikir Kuadran II, yang akan menghasilkan cara-cara yang menarik dan kreatif dalam Lingkaran Pengaruh Anda untuk mengurangi ukuran krisis Kuadran I melalui pelaksanaan inisiatif Kuadran II.

SEBUAH PENGHARGAAN **KELUARGA COVEY UNTUK SANGAT**

AYAH EFEKTIF

Tidak diragukan lagi bahwa kebiasaan ayah kami untuk “menajamkan gergaji” pada akhirnya menyelamatkan kehidupan hari itu di Montana. Tumbuh dewasa, kami sering melihatnya melakukan apa yang dia sebut “memenangkan kemenangan pribadi setiap hari” di pagi hari dengan bermeditasi, membaca tulisan sucinya, dan berolahraga. Sore itu dia dengan tenang membaca di pantai sambil menikmati pemandangan danau yang indah ketika dia mendengar teriakan samar, "Tolong aku!" Menggunakan teropong yang sepertinya selalu dia bawa untuk mencari satwa liar, dia memperbesar tabung gandum sherman di danau. Seseorang dengan putus asa tergantung di tepi, hampir jatuh ke air sedingin es.

Dengan cepat, ayah kami melompat ke jet-ski dan mencapai tabung, di mana dia menemukan seorang pria yang sangat mabuk. Dia menariknya ke jet-ski dan membawanya kembali ke pantai. Dia kemudian mencari keluarga pria itu di perkemahan terdekat dan menemukan bahwa mereka sama sekali tidak menyadari bahwa dia bahkan hilang, karena mereka juga minum-minum. Beberapa tahun kemudian, pria yang dia selamatkan menceritakan kisah ini kepada sekelompok besar orang, mengklaim bahwa itu adalah titik balik dalam hidupnya. Tidak menyadari siapa yang menyelamatkannya hari itu, dia bersyukur bahwa seseorang telah cukup peduli untuk mendengar tangisannya dan menyelamatkannya.

Kejadian ini adalah simbol dari ayah kami, Stephen R. Covey, yang merupakan tipe "garis kehidupan" tidak hanya bagi keturunannya dari sembilan anak dan lima puluh empat cucu, tetapi juga untuk banyak orang dan organisasi yang telah terinspirasi dan selamanya diubah oleh *7 Kebiasaan Orang yang Sangat Efektif.* Dia selalu mengakui bahwa dia tidak menciptakan kebiasaan ini, karena kebiasaan itu didasarkan pada prinsip-prinsip universal atau hukum alam, seperti tanggung jawab, integritas, kelimpahan, dan pembaruan. Tapi dia juga percaya bahwa "akal sehat tidak selalu umum"

praktek." Dan dengan demikian, dia mengabdikan hidupnya untuk menyampaikan pesannya kepada sebanyak mungkin orang.

Setelah kematiannya pada Juli 2012, keluarga kami menyadari ruang lingkup dan besarnya misi seumur hidupnya untuk "melepaskan potensi manusia." Kami diliputi oleh ribuan email, surat, catatan, kunjungan, dan telepon dari orang-orang di seluruh dunia yang ingin berbagi cerita pribadi mereka tentang bagaimana dia juga memberikan mereka garis hidup dan menyelamatkan mereka dari hal-hal seperti kehidupan tanpa tujuan. , menjadi pemimpin perusahaan yang tidak efektif, pernikahan yang gagal, hubungan yang rusak, atau mengatasi pengasuhan yang kasar. Berkali-kali, kami mendengar pengalaman tentang bagaimana ayah kami memiliki kemampuan unik untuk mempersenjatai ayah sekaligus menginspirasi jutaan orang dengan pendekatan hidupnya yang berpusat pada prinsip.

Ayah adalah "pria untuk semua musim" dan hidup dengan integritas. Selama bertahun-tahun, ia memiliki banyak kesempatan untuk melatih para pemimpin dunia dan kepala negara dan menganggapnya sebagai hak istimewa dan tanggung jawab yang besar. Suatu kali selama diskusi, ketika semua orang dalam kelompok itu mengkritik presiden AS saat itu, dia tetap diam. Ketika ditanya mengapa dia tidak bergabung dalam huru-hara, dia hanya menjawab, "Saya mungkin memiliki kesempatan untuk mempengaruhinya suatu hari nanti; dan jika saya melakukannya, saya tidak ingin menjadi munafik." Beberapa bulan kemudian, presiden yang sama yang disebut Ayah ini, mengatakan bahwa dia baru saja selesai membaca *7 Kebiasaan Orang yang Sangat Efektif* untuk kedua kalinya, dan bertanya apakah Ayah dapat melatihnya secara pribadi dalam menerapkan prinsip-prinsip tersebut. Pada akhir hidupnya Ayah telah bertemu dengan tiga puluh satu kepala negara, termasuk empat presiden Amerika Serikat.

Ayah kami tidak pernah mengajarkan apa pun tanpa berusaha untuk menjalaninya terlebih dahulu. Ini terutama berlaku untuk 7 Kebiasaan, yang ia teliti dan kembangkan selama bertahun-tahun, jauh sebelum buku itu diterbitkan. Dia adalah ahli untuk menjadi "proaktif," dan banyak kekesalan kami saat tumbuh dewasa, kami tidak pernah diizinkan untuk membuat alasan atau menyalahkan keadaan, teman, atau guru kami atas masalah kami. Kami hanya diajari untuk "mewujudkannya" atau "memilih respons lain." Untungnya, ibu kami mengizinkan kami menjadi korban dan terkadang menyalahkan orang lain; dia memberikan keseimbangan yang sehat untuk ayah kita!

"R and I" (kecerdikan dan inisiatif) ayah, begitu dia menyebutnya, sangat legendaris. Suatu kali dia terjebak dalam kemacetan karena konstruksi dan dalam bahaya kehilangan pesawatnya. Dia memutuskan dia tidak bisa menunggu lagi dan menginstruksikan—

sopir taksi bahwa dia keluar dari taksi untuk mengarahkan jejak sehingga jalur mereka bisa mulai bergerak dan menjemputnya di jalan. Sopir taksi tertegun. "Kamu tidak bisa melakukan itu," katanya, yang ditanggapi dengan gembira oleh Ayah, "Awasi aku!" Dia keluar dan mengarahkan trek sehingga jalurnya mulai bergerak lagi (bersamaan dengan klakson dan sorakan dari mobil di jalurnya); sopir taksinya menjemputnya, dan dia berhasil.

Keluarga kami mengenalnya sebagai orang yang bersahaja dan tanpa hambatan, sering melakukan percakapan penuh dengan orang asing sambil mengenakan gigi palsu atau wig yang keterlaluan untuk menutupi kepalanya yang botak sehingga dia bisa menyamar. Suatu kali dia diminta untuk meninggalkan lapangan golf karena dia bosan dengan golf dan memulai pertarungan air yang sangat besar dengan seorang teman. Kami merasa ngeri ketika kami terjebak di lift bersamanya, mengetahui bahwa dalam beberapa detik dia akan berbalik dan menghadap penumpang lain (melanggar ruang pribadi mereka), dan dengan senyum lebar di wajahnya dengan riang berkata, “Anda mungkin bertanya-tanya mengapa saya menelepon pertemuan singkat ini!” dan kemudian tertawa histeris pada leluconnya sendiri.

Kami belajar untuk tidak terlalu peduli dengan apa yang dipikirkan orang lain dan hanya menikmati kepribadiannya yang suka bersenang-senang. Dia terkenal dengan power nap-nya. Seringkali, dia akan mengkerutkan jaketnya dan mengenakan penutup matanya dan tidur sebentar untuk memperbarui dirinya di tempat-tempat yang paling tidak biasa, termasuk toko, bioskop, bandara, kereta api, di bawah bangku taman, atau di mana pun dan kapan pun dia bisa menemukan sedikit. ruang dan waktu. Antusiasmenya menular dan dia mengajari kami untuk hidup dengan mentalitas “carpe diem” (merebut hari) dan “menyedot sumsum dari kehidupan,” seperti yang dia suka katakan.

Dia selalu agak terkejut dan malu dengan kesuksesan profesionalnya, dan tetap rendah hati dan tidak terpengaruh oleh ketenarannya. Dia hanya melihat dirinya sebagai pelayan dari pekerjaan besar yang dia lakukan, selalu memberikan pujian kepada orang lain dan kepada Tuhan. Dia tidak pernah malu dengan nilai-nilai dan imannya dan percaya bahwa jika Tuhan berada di pusat kehidupan Anda, segala sesuatu yang lain akan menemukan tempat yang tepat. Dia mengajari kita bahwa dalam jangka panjang, satu-satunya cara untuk mempertahankan kesuksesan sebagai individu atau organisasi adalah hidup sesuai dengan prinsip-prinsip abadi.

Ayah kami berusaha sangat keras untuk menjalankan pembicaraan dan mempraktekkan apa yang dia khotbahkan, dan dia sering meminta maaf kepada kami ketika dia gagal, mengatakan hal-hal seperti, "Nak, saya minta maaf karena saya kehilangan kesabaran dengan Anda," atau “Sayang, itu tidak baik un

Apa yang bisa saya lakukan untuk menebusnya kepada Anda? ” Orang-orang sering bertanya kepada kami bagaimana rasanya tumbuh bersamanya, seolah-olah dia tidak mungkin sebaik kelihatannya.
Meskipun dia sama sekali tidak sempurna dan bergumul dengan hal-hal seperti bersabar saat menunggu di kemacetan atau saat Ibu bersiap-siap, tidak ada kesenjangan yang terlihat antara apa yang dia ajarkan dan bagaimana dia hidup. Dia adalah yang Anda pikirkan dan harapkan. Mungkin pujian terbesar yang bisa kita berikan untuk ayah kita adalah ini: sebaik dia di depan umum sebagai penulis dan guru, dia bahkan lebih baik secara pribadi sebagai suami dan ayah. Dan kami mencintainya karena konsistensi itu.

Kami semua tahu bahwa Ayah lebih suka menghabiskan waktu bersama keluarganya daripada dengan orang lain, dan dia membuktikannya dengan cara dia mengatur waktunya dan mendahulukan "hal pertama."
Meskipun dia sering bepergian di bawah banyak tuntutan pada waktunya, dia jarang melewatkan sesuatu yang sangat penting bagi kami, seperti ulang tahun atau pertandingan bola basket, terkadang merencanakan hingga dua tahun sebelumnya. Dia terus-menerus menyetor ke setiap "rekening bank emosional" kami dengan kencan satu lawan satu dan mencontohkan bahwa "dalam hubungan, hal-hal kecil adalah hal-hal besar." Dia adalah ahli dalam mengajar saat-saat dan akan menerapkan prinsip-prinsip yang benar untuk apa pun yang kita hadapi, mendorong kita untuk membuat keputusan berdasarkan nilai-nilai kita dan bukan bagaimana perasaan kita saat itu. Dia mengajarkan melalui teladan bahwa “hidup adalah misi dan bukan karier,” dan bahwa kita dapat menemukan kebahagiaan sejati dengan melayani orang lain.

Ayah memuja ibu kami, Sandra, dan memiliki hubungan yang luar biasa dengannya selama lima puluh enam tahun. Beberapa kali dalam seminggu, mereka memiliki ritual untuk saling berhubungan—mereka akan mengendarai sepeda motor Honda, mengemudi cukup lambat untuk "membicarakannya" sambil menikmati pemandangan dan hanya bersama. Mereka saling menelepon dua atau tiga kali sehari, bahkan ketika dia sedang berada di luar kota.
Mereka mendiskusikan segala sesuatu di bawah matahari mulai dari politik hingga buku-buku hebat hingga membesarkan anak-anak, dan Ayah menghargai pendapatnya lebih dari pendapat orang lain. Dia adalah seorang pemikir yang mendalam dan memiliki kecenderungan untuk terlalu teoretis. Ibu adalah orang yang pandai berbicara dan akan membantunya menyederhanakan dan membuat materinya praktis, dengan mengatakan, “Oh, Stephen, ini terlalu rumit. Tidak ada yang tahu apa yang Anda bicarakan. Tetap sederhana dan ceritakan lebih banyak cerita.” Dia menyukai umpan baliknya!
Sekarang dengan anak-anak kami sendiri, kami mengagumi hubungan mereka yang saling menguntungkan dan merefleksikan bagaimana mereka menikmati kehidupan yang bahagia bersama.

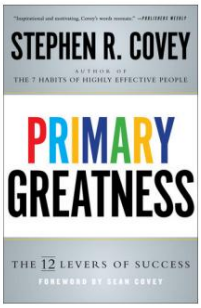
Ayah memiliki definisi kepemimpinan yang indah: dia mengajarkan bahwa *kepemimpinan adalah mengomunikasikan nilai dan potensi orang lain dengan sangat jelas sehingga mereka terinspirasi untuk melihatnya dalam diri mereka sendiri.* Tepat setelah ayah kami meninggal, seorang pria yang tumbuh dalam keadaan yang sangat sulit menyampaikan pesan ini, yang mencakup tentang dirinya yang sebenarnya: “Saya ingin keluarga Anda tahu bahwa saya masih memiliki pita persenjataan dua puluh menit yang dia buat untuk saya tiga puluh menit. tahun yang lalu, di mana antara lain dia mengatakan kepada saya bahwa Tuhan mengasihi saya, bahwa saya akan kuliah, dan bahwa saya akan memiliki keluarga sendiri suatu hari nanti. Saya telah mendengarkannya sepanjang waktu selama tiga puluh tahun terakhir, dan saya telah mencapai semua yang dia lihat dalam diri saya. Aku bukan siapa aku tanpa dia. Terima kasih!"

Pada peringatan *7 Kebiasaan Orang yang Sangat Efektif ini,* dan di tengah penghargaan dan jutaan nyawa dan ribuan organisasi yang telah dipengaruhi buku ini, anak-anak keluarga Stephen R. Covey ingin memberi penghormatan kepada seorang pria keluarga yang "sangat efektif". . Sama seperti dia menyelamatkan seorang pria yang tenggelam bertahun-tahun yang lalu, kami percaya bahwa hidup dan kata-katanya akan terus memperpanjang garis hidup yang sama untuk Anda dan keluarga Anda, untuk tim dan organisasi Anda, dan untuk banyak orang dan tujuan lainnya. Mengingat dunia yang bergejolak di mana kita menemukan diri kita hari ini, kami percaya prinsip-prinsip abadi dari 7 Kebiasaan lebih relevan daripada sebelumnya dan bahwa pesan dan dampak dari 7 Kebiasaan baru saja dimulai.

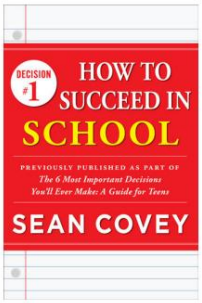
Kami akan selalu berterima kasih atas ayah dan “Papa” yang begitu hebat, begitu cucu-cucu memanggilnya. Warisannya sekarang hidup dalam diri kita dan semua orang yang telah dipengaruhi oleh semangatnya yang luar biasa dan ajarannya yang menginspirasi, untuk menjalani kehidupan yang berintegritas, untuk berkontribusi dan membuat perubahan di dunia, dan untuk bangkit menuju kebesaran yang ada di dalam diri kita masing-masing. .

Hormat
kami, anak-anak Stephen R. Covey: Cynthia, Maria, Stephen, Sean, David, Catherine, Colleen, Jenny, dan Joshua

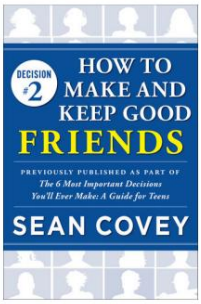
Lainnya dari Penulis



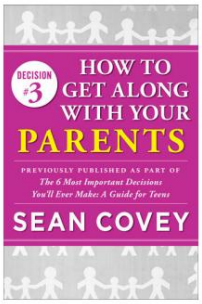
Kebebatan Utama



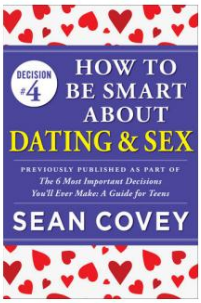
Keputusan #1: Bagaimana caranya Sukses di Sekolah



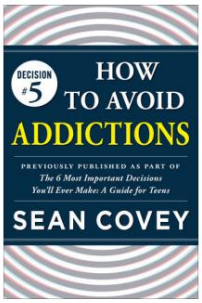
Keputusan #2: Bagaimana Membuat dan Menjaga Teman Baik



Keputusan #3: Cara Mendapatkan Bersama Orang Tuamu



Keputusan #4: Bagaimana Menjadi Pintar Tentang Kencan & Seks



Keputusan #5: Bagaimana Menghindari kecanduan

TENTANG PENULIS

Stephen R. Covey adalah otoritas kepemimpinan yang dihormati secara internasional, ahli keluarga, guru, konsultan organisasi, pemimpin bisnis, dan penulis yang mendedikasikan hidupnya untuk mengajar kehidupan yang berpusat pada prinsip dan kepemimpinan untuk membangun keluarga dan organisasi. Ia memperoleh gelar MBA dari Universitas Harvard dan gelar doktor dari Universitas Brigham Young, di mana ia menjadi profesor perilaku organisasi dan manajemen bisnis dan juga menjabat sebagai direktur hubungan universitas dan asisten

Dr. Covey adalah penulis beberapa buku terkenal, termasuk buku terlaris internasional *The 7 Habits of Highly Effective People,* yang dinobatkan sebagai Buku Bisnis Paling Berpengaruh #1 di Abad Kedua Puluh dan salah satu dari sepuluh buku manajemen paling berpengaruh yang pernah ada. Ini telah terjual lebih dari 50 juta kopi (dalam format cetak, digital, dan audio) dalam lebih dari empat puluh bahasa di seluruh dunia. Buku-buku terkenal lainnya termasuk *Yang Pertama, Kepemimpinan yang Berpusat pada Prinsip, 7 Kebiasaan Keluarga yang Sangat Efektif, Kebiasaan ke-8, Alternatif ke-3, Pemimpin dalam Diri Saya, Keagungan Utama,* dan *Jalani Kehidupan di Crescendo.*

Sebagai ayah dari sembilan anak dan kakek dari lima puluh lima, ia menerima Penghargaan Ayah tahun 2003 dari National Fatherhood Initiative, yang menurutnya merupakan penghargaan paling berarti yang pernah diterimanya. Penghargaan lain yang diberikan kepada Dr. Covey termasuk Thomas More College Medallion untuk layanan berkelanjutan bagi kemanusiaan, Pembicara Tahun Ini pada tahun 1999, Penghargaan Manusia Perdamaian Internasional Sikh tahun 1998, Penghargaan Pengusaha Internasional Tahun Ini 1994, dan Pengusaha Nasional Penghargaan Prestasi Seumur Hidup Tahun untuk Kepemimpinan Wirausaha. Dr. Covey diakui sebagai salah satu dari 25 Orang Amerika Paling Berpengaruh versi majalah ***Time*** **dan menerima banyak gelar doktor kehormatan.**

Dr. Covey adalah salah satu pendiri dan wakil ketua FranklinCovey Company, perusahaan layanan profesional global terkemuka, dengan kantor di lebih dari 150

negara. Mereka berbagi visi dan semangat Dr. Covey untuk memungkinkan kehebatan orang dan organisasi di seluruh dunia.



SimonandSchuster.com
SimonandSchuster.com/Authors/Stephen-R-Covey
SimonandSchuster.com/Authors/Sean-Covey
@simonbooks

JUGA OLEH STEPHEN R. COVEY

Pemimpin dalam diriku

Alternatif ke-3

Kebiasaan ke-8

Menjalani 7 Kebiasaan

7 Kebiasaan Keluarga yang Sangat Efektif

Hal Pertama Pertama

Kepemimpinan Berpusat pada Prinsip

Buku Kerja Pribadi 7 Kebiasaan Orang yang Sangat Efektif

Kehebatan Utama

Jalani Hidup di Crescendo

JUGA DARI FRANKLINCOVEY CO.

7 Kebiasaan Remaja yang Sangat Efektif

Buku Kerja 7 Kebiasaan Remaja yang Sangat Efektif

7 Kebiasaan Anak Bahagia

7 Kebiasaan Mahasiswa yang Sangat Efektif **(Buku Pelajaran Perguruan Tinggi)**

6 Keputusan Paling Penting yang Pernah Anda Buat: Panduan untuk Remaja

4 Disiplin Eksekusi

5 Pilihan: Jalan Menuju Produktivitas Luar Biasa

Manajemen Proyek untuk Manajer Proyek Tidak Resmi

Semua Orang Layak Menjadi Manajer Hebat: 6 Praktik Penting untuk Memimpin Tim

Loyalitas Terkemuka: Memecahkan Kode untuk Pengabdian Pelanggan

FranklinCovey
THE ULTIMATE COMPETITIVE ADVANTAGE

FranklinCovey is a global, public company specializing in organizational-performance improvement. We help organizations and individuals achieve results that require a change in human behavior. Our expertise is in seven areas: leadership, execution, productivity, trust, sales performance, customer loyalty, and education. FranklinCovey clients have included 90 percent of the Fortune 100, more than 75 percent of the Fortune 500, thousands of small and mid-size businesses, as well as numerous government entities and educational institutions. FranklinCovey has more than 100 direct and partner offices providing professional services in more than 160 countries and territories.

READ MORE
FROM THE FRANKLINCOVEY LIBRARY



MORE THAN 60 MILLION COPIES SOLD

Learn more about how to develop yourself personally, lead your team, or transform your organization with these bestselling books, by visiting **franklincovey.com/books.html**.

© Franklin Covey Co. All rights reserved.

Developing Life-Ready Leaders™

Thousands of *Leader in Me* schools worldwide are using the 7 Habits to give students the skills they need to succeed in our ever-changing global economy.

Learn how to bring *Leader in Me* to your school and unleash the potential of the students in your community!

www.LeaderinMe.org/7Habits

1-800-236-5291



Leader in Me®

FIND YOUR VOICE

© Franklin Covey Co. All Rights Reserved.

FranklinCovey

ALL ACCESS PASS®

The FranklinCovey All Access Pass provides unlimited access to our best-in-class content and solutions, allowing you to expand your reach, achieve your business objectives, and sustainably impact performance across your organization.

AS A PASSHOLDER, YOU CAN:

- Access FranklinCovey's world-class content, whenever and wherever you need it, including *The 7 Habits of Highly Effective People®: Signature Edition 4.0*, Leading at the *Speed of Trust®*, and *The 5 Choices to Extraordinary Productivity®*.
- Certify your internal facilitators to teach our content, deploy FranklinCovey consultants, or use digital content to reach your learners with the behavior-changing content you require.
- Have access to a certified implementation specialist who will help design impact journeys for behavior change.
- Organize FranklinCovey content around your specific business-related needs.
- Build a common learning experience throughout your entire global organization with our core-content areas, localized into 16 languages.

Join thousands of organizations using the All Access Pass to implement strategy, close operational gaps, increase sales, drive customer loyalty, and improve employee engagement.

To learn more, visit
FRANKLINCOVEY.COM or call **1-888-868-1776**.

FranklinCovey
THE ULTIMATE COMPETITIVE ADVANTAGE

© Franklin Covey Co. All rights reserved.

FRANKLINCOVEY'S 7 HABITS AMBASSADORS

FranklinCovey's 7 Habits Ambassadors are authorities on what it means to have experienced, lived, and taught the 7 Habits® under Stephen R. Covey's leadership and mentoring.

These 7 Habits Ambassadors are available to discuss the historical and current impact the 7 Habits has had on people and organizations throughout the world. They are available for all media interviews and podcasts, as well as, delivering keynote speeches.



Todd Davis

Todd Davis is a nearly 25-year associate with FranklinCovey and serves as executive vice president and chief people officer. He is a two-time *Wall Street Journal* bestselling author of *Get Better* and *Everyone Deserves a Great Manager*.



Jennifer Colosimo

Jennifer Colosimo serves as FranklinCovey's senior vice president and holds the rare privilege of co-authoring *Great Work, Great Career* with Dr. Stephen R. Covey. She has delivered onsite training and keynotes to more than 50,000 people across 45 states and 12 countries.



Gary McGuey

Gary McGuey, high school practice leader and senior consultant in FranklinCovey's education division, has two decades of experience bringing *The 7 Habits of Highly Effective People* to K-12 and higher education audiences around the world.

For media inquiries, contact Debra Lund, global director of public relations at (801) 244-4474 or via email at debra.lund@franklincovey.com.

To book a keynote speech or an onsite work session, contact FranklinCovey's Speakers Bureau at 1-888-554-1776 or visit www.franklincovey.com/speakers-bureau.

FranklinCovey
THE ULTIMATE COMPETITIVE ADVANTAGE

© Franklin Covey Co. All rights reserved.

FRANKLINCOVEY

ONLEADERSHIP

WITH

SCOTT MILLER

Join executive vice president Scott Miller for weekly interviews with thought leaders, bestselling authors, and world-renowned experts on the topics of organizational culture, leadership development, execution, and personal productivity.

FEATURED INTERVIEWS INCLUDE:

GUY KAWASAKI
WISE GUY

KIM SCOTT
RADICAL CANDOR

SETH GODIN
THE DIP, LINCHPIN, PURPLE COW

LIZ WISEMAN
MULTIPLIERS

STEPHEN M. R. COVEY
THE SPEED OF TRUST

SUSAN CAIN
THE QUIET REVOLUTION

GENERAL STANLEY McCHRYSTAL
LEADERS: MYTH AND REALITY

SUSAN DAVID
EMOTIONAL AGILITY

DANIEL PINK
WHEN

JEAN CHATZKY
AGEPROOF

RACHEL HOLLIS
GIRL, WASH YOUR FACE

NANCY DUARTE
DATA STORY, SLIDE:OLOGY

STEPHANIE McMAHON
CHIEF BRAND OFFICER, WWE

CHRIS McCHESNEY
THE 4 DISCIPLINES OF EXECUTION

Subscribe to FranklinCovey's *On Leadership* to receive weekly videos, tools, articles, and podcasts at

FRANKLINCOVEY.COM/ONLEADERSHIP.

© Franklin Covey Co. All rights reserved.

TAKE THE NEXT STEP IN YOUR JOURNEY

PARTICIPATE IN A TWO-DAY *7 HABITS®* WORK SESSION



Continue your journey toward effectively leading yourself, engaging and collaborating with others, and continually improving and renewing your capabilities. *The 7 Habits of Highly Effective People®: Signature Edition 4.0* is renowned as the world's premier personal leadership-development work session.

In this two-day experience, you will learn how to:

- Have a proactive mindset and resist self-defeating reactivity driven by others' moods and external influences.
- Identify and align with your personal mission and core values.
- Adopt principles that will transform your daily productivity.
- Apply crucial listening skills that form the basis of effective communication.

To register or for more information, visit
FRANKLINCOVEY.COM/7HWORKSESSION
or call 1-888-868-1776.

FranklinCovey
THE ULTIMATE COMPETITIVE ADVANTAGE

AMA American Management Association®

CMC Expect to Outperform℠

FranklinCovey has partnered with American Management Association® and Canadian Management Centre to make this two-day work session available to you Live In-Person or Live Online.

Kami harap Anda menikmati membaca ebook Simon & Schuster ini.

Dapatkan ebook GRATIS saat Anda bergabung dengan milis kami. Plus, dapatkan pembaruan tentang rilis baru, penawaran, bacaan yang direkomendasikan, dan lainnya dari Simon & Schuster. Klik di bawah ini untuk mendaftar dan melihat syarat dan ketentuan.

KLIK DI SINI UNTUK MENDAFTAR

Sudah menjadi pelanggan? Berikan email Anda lagi agar kami dapat mendaftarkan ebook ini dan mengirimkan lebih banyak hal yang ingin Anda baca. Anda akan terus menerima penawaran eksklusif di kotak masuk Anda.

INDEKS MASALAH/Peluang

Indeks ini tidak boleh ditafsirkan sebagai upaya untuk memberikan solusi "x cepat" untuk masalah yang mendalam. Sebaliknya, referensi materi dalam buku ini yang secara khusus membahas masalah ini dan, mudah-mudahan, akan memberikan wawasan dan bantuan dalam mengerjakannya. Referensi ini mencerminkan bagian dari pendekatan holistik dan terintegrasi dari 7 Kebiasaan dan paling efek konteks.

EFEKTIFITAS PRIBADI

Pertumbuhan dan Perubahan

Bisakah Anda benar-benar membuat perubahan dalam hidup Anda?

Jika Anda dapat mengubah *penglihatan,* Anda dapat mengubah *keberadaan,* 15–44 Gravitasi untuk menarik Anda, 46–48 Dari "Anda" menjadi "Saya" menjadi "kami", 48–53 Rekan Anda dalam perubahan, 59–60 Membuka " gerbang perubahan," 60–62 Bertanggung jawab atas perubahan, 73–107 Menjadi pencipta pertama Anda sendiri, 117–20 Menggunakan kepala Anda, 146–49 Maju dan ke atas, 359–60 *Saat perubahan meresahkan* Menciptakan inti yang tidak berubah, 121 –22

***Ketika Anda telah diberikan naskah yang buruk* Mengubahnya, 117–20, 146–59 Menyerahkan naskah baru kepada orang lain, 374–76 *"Tapi itu terlalu sulit untuk diubah!"* Kekuatan kehendak independen, 169–71 Kapan harus mengatakan "ya!" dan apa yang diperlukan untuk mengatakan "tidak!," 172–80 *Mencoba menjadi sesuatu yang bukan* Anda Anda tidak bisa mendapatkan buah tanpa akar, 21–22**

Simbol tanpa substansi, 35–36

Saat Anda lelah dalam menetapkan tujuan

Segera kendalikan diri Anda, 99–100

Tujuan yang tumbuh dari misi dan peran, 149–51

Mewujudkannya setiap minggu, 184–87

Kepemimpinan Pribadi

Ketika Anda tidak tahu apakah Anda sedang efektif atau tidak Apa itu "efektivitas"?, 53–59 Anda "sangat sibuk"—lalu apa?, 112

Jika Anda "sukses"—dan sengsara

Kebesaran primer dan sekunder, 21–22

Simbol tanpa substansi, 35–36

Luar-dalam, 43

Ketika "tangga kesuksesan" Anda bersandar di dinding yang salah, 112

Ketika apa yang kamu lakukan tidak berhasil

Luar-Dalam, 15–44

Hidup sebuah fasad

Anda hanya bisa berpura-pura begitu lama, 36–38

Ketika Anda tidak memiliki inti yang solid

Anda tidak dapat melakukan gerakan mercusuar, 32–35

Membuat "pusat prinsip," 136–42

Ketika Anda tidak dapat menemukan tujuan atau makna dalam hidup Anda

Melampaui kesulitan, 81–82

Kebiasaan 2: Mulailah dengan Akhir dalam Pikiran, 109–66

Bergerak melampaui diri sendiri, 353–54

Akar dan sayap, 372–76

Ketika Anda merasa dikendalikan oleh keadaan atau orang lain

Rekan Anda dalam perubahan, 60–61

Kebiasaan 1: Jadilah Proaktif, 73–107

Kebiasaan 2: Mulailah dengan Akhir dalam Pikiran, 109–66

Kebiasaan 3: Mendahulukan Hal Pertama, 167–212

Memahami skrip Anda

Kekuatan pengalaman sepuluh detik, 23–29

Kebiasaan 1: Jadilah Proaktif, 73–107

Kebiasaan 2: Mulailah dengan Akhir dalam Pikiran, 109–66

Inside-Out Lagi, 372–76

Manajemen pribadi

Sistem perencanaan yang tidak berfungsi

"Efisiensi" mungkin bukan jawabannya, 41

Empat generasi manajemen waktu, 171–72

Kuadran II—generasi baru, 180–93

Kehilangan pandangan tentang apa yang

benar-benar penting Kebiasaan 2: Mulailah dengan Tujuan

Akhir, 109–66 Kebiasaan 3: Prioritaskan Yang Utama, 167–

212 *Ketika Anda tidak bisa mengatakan "tidak!"*

Apa yang diperlukan untuk mengatakan

"tidak!," 177–80 *Ketika Anda ingin melarikan diri*

Kehidupan yang berpusat pada kesenangan,

128–29 Melarikan diri dari deburan ombak, 173–74

Menjaga Keseimbangan dan Kedamaian

Menjadi hebat dalam sesuatu—mengorbankan segala sesuatu yang lain

Memiliki pusat yang kokoh untuk kesuksesan yang seimbang, 123–42

Mengidentifikasi peran dan tujuan, 149–51

Generasi keempat memungkinkan, 183, 192–93

Ketika keluarga dan pekerjaan menuntut konflik

Membuat konstitusi pribadi, 120–22

Menjaga prioritas tetap lurus, 126–27

Mengidentifikasi peran dan tujuan, 149–51

Jika Anda menderita perasaan tidak aman Di

mana Anda mendapatkan keamanan Anda?, 123–42

Seperti diri Anda sendiri sebelum Anda dapat menyukai

orang lain, 216 Sumber keamanan intrinsik, 352–53

Menangani suasana hati Anda lebih besar dari suasana hati

Anda, 74–75 Ketika kehormatan Anda menjadi lebih

besar daripada suasana hati Anda, 99 *Menangani masalah sulit*

Mengubah kesulitan menjadi peluang, 81–82 Bertindak alih-alih ditindaklanjuti,

83–85 Menolak masalah Anda: *langsung, tidak langsung, atau tanpa*

kendali, 93 *Membuat keputusan* Nilai dari Pernyataan Misi Pribadi , 121–

22

Ketika "PMA" tidak bekerja

Menghadapi

kenyataan, 85 *Mencapai kesuksesan… dan membunuh diri sendiri*

dalam prosesnya Efektifitas terletak pada keseimbangan,

53–59 Kebiasaan 7: Mengasah Gergaji, 341–66 *Saat Anda*

tidak bahagia Apa itu kebahagiaan?, 48 Yang ada dan yang

menjadi, 96 –97 Bertanggung jawab atas kebahagiaan Anda

sendiri, 100 *Ketika Anda membuat kesalahan* Ujung tongkat

yang lain, 98–99 Meminta pengampunan ketika Anda

"meniupnya", 227–29

EFEKTIFITAS INTERPERSONAL

Keluarga

Menciptakan keluarga yang

kuat Orang tua terjebak dalam paradigma manajemen, 117

Membuat pernyataan misi keluarga, 152–53 Menggunakan

analisis medan kekuatan, 325–26 Akar dan sayap, 372–76

"Tetapi saya tidak pernah punya waktu untuk keluarga saya!"

Kebiasaan 2: Mulailah dengan Akhir dalam Pikiran, 109–66

Kebiasaan 3: Utamakan Yang Utama, 167–212 Siapa yang

Lebih Penting—individu atau massa?, 231–32 Membuat waktu satu lawan satu, 296

Meluangkan waktu- bersama-sama, 367–72 *Ketika iklim keluarga salah* Orang tua

terjebak dalam paradigma manajemen, 117 Mengubah iklim, 325–26 Menjadi orang

transisi, 374–76 *Ketika kebahagiaan Anda didasarkan pada keluarga Anda* Menjadi

berpusat pada keluarga, 126

Pernikahan

Putus cinta Apakah

Anda memberdayakan kelemahan pasangan Anda?, 41–42 Jika Anda

ingin memiliki… jadilah!, 43 Cintai dia!, 87 *Saat pasangan Anda adalah*

masalahnya Jika Anda ingin memiliki… jadilah!, 43 Tetap dalam Lingkaran

Anda Pengaruh, 88–97 *Mempengaruhi pasangan Anda* Bekerja pada "menjadi,"

96–97 Ujian tiga puluh hari, 100 Membangun Rekening Bank Emosional,

218–33 Kunci pengaruh Anda, 276 *Meninggalkan pernikahan* Melepaskan

tanggung jawab dalam nama kemerdekaan, 49–50 *Hubungan yang memburuk*

atau rusak Ketika keserakahan akan telur emas membunuh angsa, 55

Membangun Rekening Bank Emosional, 218–33

Ketika kebahagiaan Anda didasarkan pada kebahagiaan pasangan Anda

Menjadi berpusat pada pasangan, 125

Menyikapi perbedaan

Ketika Anda berpusat pada pasangan, 125

Kebiasaan 5: Berusahalah untuk Memahami Dulu, 273–305 Kebiasaan 6: Bersinergi, 307–37 Penutupan

Frigidaire, 370–72 *Ketika tidak ada kepercayaan dalam hubungan* Membangun Rekening Bank Emosional, 218–33

"Tapi kita tidak pernah punya waktu untuk satu sama lain!"

Menghabiskan waktu berdua, 295–97

Meluangkan waktu bersama, 367–72

Ketika tidak ada komunikasi

Komunikasi, kerjasama, dan sinergi, 316–20

Meluangkan waktu untuk membicarakan sesuatu, 367–72

Mengakui "dosa" satu sama lain

Menjadi berpusat pada musuh, 130–31

Sinergi negatif, 320–23

Mengasuh anak

Bereaksi berlebihan terhadap perilaku negatif anak

Menulis naskah baru, 117–20

Berpusat pada keluarga, 126–27

Melihat dan menjadi berbeda, 146–47

Saat Anda "meniupnya," 226–29

Ketika Anda tidak menyukai orang tua seperti apa Anda

Menulis ulang naskah Anda, 117–20

Melihat dan menjadi berbeda, 146–47

Memainkan peran kekhawatiran Anda, 296

Jika Anda atau pasangan Anda belum dewasa secara emosional

Tidak mau berubah, 37

"Citra" orang tua dapat mengalahkan integritas orang tua, 38–40

Jika Anda memiliki kebutuhan untuk menjadi populer dengan anak Anda

Berpusat pada keluarga, 126–27

Pergi untuk telur emas, 54–56

Mempengaruhi anak

Dari "tolong" ke kekuasaan, 38–40

Menaklukkan anak-anak ketika mereka masih muda, 55

Membangun Rekening Bank Emosional, 218–33

Kebiasaan 5: Berusahalah Dulu untuk Memahami, 273–305

Membuat anak-anak menangani pekerjaan mereka dengan ceria dan baik

Mendapatkan telur emas — dan melestarikan angsa, 54–59

"Hijau dan bersih," 196–200

Menciptakan Menang/Menang dengan seorang anak

"No Deal"—pilihan yang membebaskan, 246

Berlisensi untuk mengemudi—peluang Menang/Menang, 259

Membesarkan anak yang bertanggung jawab

Mendapatkan telur emas dan mengawetkan angsa, 54–59

“Hijau dan bersih,” 196–203
Menciptakan Menang/Menang, 259
“Jika Ibu tidak membangunkan kita tepat waktu…,” 264
Mendorong seorang anak: “Gunakan R&I Anda!,” 83
Membangun hubungan dengan seorang anak Bintang Wars, 56–57 Proaktivitas: tes tiga puluh hari, 100 Membangun Rekening Bank Emosional, 218–33 Kebiasaan 5: Berusahalah Dulu untuk Memahami, 273–305 *Ketika mendapatkan cara Anda sendiri melemahkan hubungan*

“Citra” orang tua dapat mengalahkan integritas orang tua, 38–40
Mengalahkan anak-anak ketika mereka masih muda, 55 Mendapatkan telur emas—dan melestarikan angsa, 54–59 Mencatat perilaku yang terlalu reaktif, 117–20 Ketika satu menang dan satu kalah, keduanya kalah , 240–44 *Ketika anak Anda melihat sesuatu secara berbeda* “Saya tidak ingin berbagi!,” 38–40 Star Wars, 56–57 Menangani putra yang “memberontak”, 230–31 Kebiasaan 5: Berusahalah untuk Memahami Dulu, 273– 305 *Ketika seorang anak mengalami kesulitan di sekolah Melihat* lensa Anda dan juga *melaluinya* , 16–20 *“Lihatlah anak saya—saya gagal!”*

Mendapatkan jarak sosial dari perilaku anak Anda, 16–20 “Citra” orang tua dapat mengalahkan integritas orang tua, 38–40 Menjadi berpusat pada keluarga, 126 *Ketika harga diri anak Anda rendah* Mengubah cara Anda melihat anak Anda, 16–20 Memiliki diri mendahului berbagi dengan orang lain, 40 Refleksi dari cermin sosial, 75–76 Kebiasaan 5: Berusahalah Dulu untuk Memahami, 273–305 Citra yang Anda pantulkan kembali kepada orang lain, 354–56 *Saat Anda tidak dapat memahami anak Anda* Kebiasaan 5: Mencari Pertama yang Memahami, 273–305 *Memotivasi anak-anak* “Hijau dan bersih,” 196–203 *Ketika anak Anda tidak mau berkomunikasi* Mempelajari cara mendengarkan, 282–91

Hubungan dengan Orang Lain

Jika sulit membangun hubungan yang baik
Anda tidak bisa mendapatkan buah tanpa akar, 21–22
Dari “kamu” menjadi “aku” menjadi “kita,” 48–53
Membangun Rekening Bank Emosional, 218–33

Ketika kamu tidak mengerti orang lain

Kebiasaan 5: Berusahalah Dulu untuk Memahami, 273–305

Ketika orang lain tidak memahamimu

Kemudian berusahalah untuk dipahami, 293–95

Menangani perasaan menyalahkan, menuduh, atau buruk terhadap orang lain

Respons dependen, 48–49

Mendengarkan bahasa Anda, 85–88

Perasaan jelek dikubur hidup-hidup, 240

Menciptakan mentalitas kelimpahan, 250–51

Jika Anda tidak memiliki karakter Menang/Menang

Menemukan mentor atau model, 251

Ketika Anda perlu memberi umpan balik—tetapi itu akan menyakitkan

Keberanian dan pertimbangan: menciptakan keseimbangan, 249–50

Menghadapi perbedaan Dua orang melihat secara berbeda; keduanya bisa

benar, 24-29 Star Wars, 56–57 Kacamata yang Anda kenakan membuat

perbedaan, 139–42 Perbedaan ada di kepala Anda, 143–44 Pemahaman:

misi satu orang adalah hal-hal kecil yang lain, 220–21 Kebiasaan 5 :

Berusahalah Pertama untuk Memahami, 273–305 "Tetapi Anda

berkata…," 224–25 Hukum cinta dan hukum kehidupan, 229–31 Kebiasaan 6:

Bersinergi, 307–37 *Saat tidak ada komunikasi*

Mencoba melihat "wanita tua", 24-29

Membangun rekening bank kepercayaan, 215–34

Kebiasaan 5: Berusaha Memahami Dulu, 273–305

Sinergi dan komunikasi, 315–17 *Ketika tidak ada*

kerjasama Kerjasama, komunikasi, dan kepercayaan, 316

Mempengaruhi orang lain "Cari hatimu sendiri…," 16–20

Jika Anda ingin memiliki… jadilah!, 43 P/PC dalam dimensi

manusia, 54–56 Bekerja dalam Lingkaran Pengaruh Anda,

88–97 Membangun Rekening Bank Emosional , 218–53

Komunikasi terbuka dalam Menang/Menang, 251–53

Kunci untuk memengaruhi, 276 Untuk memengaruhi,

Anda harus dipengaruhi, 281 *Jika Anda tidak dapat*

mencapai Menang/Menang "Tidak ada kesepakatan"—opsi

yang membebaskan, 244 –47 Tidak semua keputusan harus

Menang/Menang, 253 Persaingan ada tempatnya, 262

Perbedaan "Tidak Dapat Didamaikan" Anda tidak harus

membawanya ke pengadilan, 326–29

Ketika tidak ada

kepercayaan Membangun Rekening Bank Emosional, 218–33 *Membangun hubungan yang kuat* Jika Anda ingin memiliki… jadilah!, 43 Menciptakan inti yang tidak berubah, 61 Alat yang memungkinkan, 182–83 Membangun Rekening Bank Emosional, 218– 33 Hubungan-kunci untuk Menang/ Menang, 251–53 Ikatan di AEC, 315–16 Pembaruan sosial/ emosional, 352–53 *Membangun kembali hubungan* yang rusak Membangun Rekening Bank Emosional, 218–33 *Berpikir Menang/ Menang saat Anda berurusan dengan orang Menang/ Kalah* Berurusan dengan Menang/Kalah—ujian sebenarnya dari Menang/Menang, 252 Membuat *skrip orang lain* Kekuatan persepsi, 16–20 Refleksi dari cermin sosial, 75–76 Citra yang Anda pantulkan kembali kepada orang lain, 354– 56 *Mencintai—tanpa pamrih* Hukum cinta dan hukum kehidupan, 230–31 *"Tapi aku tahu cara mendengarkan!"*

Apakah Anda benar-benar mendengarkan?, 282–91 *Saat komunikasi menjadi emosional*

Jangan bongkar—dengarkan!, 288–89

Hubungan di Pekerjaan

Bekerja untuk diktator Jika

Anda ingin memiliki… jadilah!, 43

Menjadi pesuruh yang proaktif, 94–96

Menangani kebencian teman sebaya

Proaktivitas—kuncinya, 94–96 *Saat pekerjaan tidak jelas* "Tapi Anda bilang…," 224–25 *Ketika Anda tidak menghubungi atasan Anda* Membuat presentasi yang *efektif* , 293–95 Mengatasi *hubungan yang sulit di tempat kerja* Memberikan diri Anda kepada yang satu, 231–32

Ketika manajemen menolak perubahan

Menjadi pesuruh yang proaktif, 94–96

Berfokus pada hasil, 255–57

Lari takut bosmu

Kapasitas untuk menghasilkan—aset keuangan terpenting Anda, 55

Mendapatkan pekerjaan

Menggunakan "R&I" Anda, 83

EFEKTIFITAS ORGANISASI

Menciptakan organisasi berkualitas tinggi

PC Organisasi, 57–59

Ukur sekali, potong dua kali, 113

Membuat pernyataan misi organisasi, 153–58

Menciptakan sinergi dalam bisnis, 313–15

Delegasi penatalayanan—fokus pada hasil, 195–96

Hubungan di atas — kuncinya, 231–32

Kebiasaan 4: Berpikir Menang/Menang, 235–71

Kebiasaan 5: Berusahalah Dulu untuk Memahami, 273–305

Kebiasaan 6: Bersinergi, 307–37

Pembaruan seimbang dalam bisnis, 356–57

Kurangnya kerja sama tim dalam organisasi

Kemandirian mendahului saling ketergantungan yang efektif, 48–53 , **215–18**

Membuat pernyataan misi organisasi, 153–58

Kebiasaan 4: Berpikir Menang/Menang, 235–71

Kebiasaan 6: Bersinergi, 307–37

Rivalitas, politisasi, konflik dalam organisasi

Sinergi negatif, 320–21

Ketika lingkungan Menang/ Kalah

Anda mendapatkan apa yang Anda hadiahkan, 260–63

Layanan pelanggan yang buruk

Mempermudah sup krim, 57–58 P masalah

adalah peluang PC, 233 "Penjual saya hanya

pengambil pesanan!," 262

Digerogoti oleh ekonomi yang berubah **Bertindak**

atau ditindaklanjuti, 83–84 Hutan yang salah!,

115–17 *"Creaming"*

"Penjual saya hanya pengambil pesanan!," 262

Produsen tinggi yang merupakan bencana antarpribadi

Menyirami apa yang ingin Anda tanam, 263–64

EFEKTIFITAS MANAJERIAL

Ketika Anda sedang mengelola alih-alih memimpin

Hutan yang **salah!, 115–17** ***Ketika Anda memiliki***

terlalu banyak hal yang harus dilakukan **"Efisiensi"**

mungkin bukan jawabannya, 41 Kebiasaan 3:

Mendahulukan Hal Pertama, 167–212 Hari Kuadran

II di Oce , 399–408 ***Rapat tidak efektif***

Rapat dewan jam 2 siang, 404–5
Mempersiapkan rapat penjualan bulan depan, 407–8 *Menangani korespondensi* Keranjang dan korespondensi "masuk", 406 *Mengikuti publikasi perdagangan* Mengejar jurnal medis, 407 *Anggaran* Menyiapkan anggaran media, 405– 6 *Karyawan yang tidak bertanggung jawab* Apakah "mereka" atau "saya?," 41 Memperlakukan karyawan seperti pelanggan terbaik Anda, 58–59 "Tapi Anda bilang…," 224–25 *Perasaan negatif dalam hubungan bisnis* Berpindah dari 5 ke 20 persen waktu Kuadran II, 176–77 Perasaan negatif terkubur hidup-hidup, 240–44 *Kurangnya kreativitas, inovasi*

Delegasi penatalayanan—mengeluarkan yang terbaik, 193–201
Kebiasaan 4: Berpikir Menang/Menang, 235–71
Kebiasaan 6: Bersinergi, 307–37
Berurusan dengan budaya kepercayaan rendah
Harga budaya kepercayaan tinggi, 38
Mencoba mengatur kepercayaan, 43
Membangun Rekening Bank Emosional, 218–33
Kebiasaan 4: Berpikir Menang/Menang, 235–71
Jika Anda tidak dapat mencapai Menang/ Menang
"Tidak ada kesepakatan"—opsi yang membebaskan, 244–47
Tidak semua keputusan harus Menang/Menang, 253
Kompetisi memiliki tempatnya, 262
Program pelatihan yang mahal dan memakan waktu
Kontrol pelajar dan fokus hasil, 255–57
Karyawan yang tidak termotivasi
"Hijau dan bersih," 196–200
Pelatihan manajemen Menang/Menang, 255–57
Perjanjian kinerja Menang/Menang, 257–60
Terlalu banyak orang untuk diawasi
Meningkatkan rentang kendali dengan Menang/Menang, 257–60
Manajer penjualan—dapat didelegasikan, 406–7 *Dalam negosiasi yang sulit* Alternatif yang paling layak—Menang/Menang, 243–44 "Tidak ada kesepakatan"—opsi yang layak, 244 –47 "Kami ingin Anda menulis kontrak…," 292 Anda tidak perlu membawanya ke pengadilan, 326–29 *Masalah evaluasi kinerja* Membantu orang mengevaluasi diri mereka sendiri, 257–58 Menyiram apa yang ingin Anda kembangkan, 263– 64

INDEKS

Catatan tentang indeks: Halaman yang dirujuk dalam indeks ini mengacu pada nomor halaman dalam edisi cetak. Mengklik nomor halaman akan membawa Anda ke lokasi ebook yang sesuai dengan awal halaman itu dalam edisi cetak. Untuk daftar lengkap lokasi kata atau frasa apa pun, gunakan fungsi pencarian sistem bacaan Anda.

Sekolah Dasar AB Combs, 164–66 Mentalitas Kelimpahan, 250–52, 354, 358, 379 akuntabilitas, 196, 255, 258 Addison, Joseph, 111 tanggapan nasihat, 283 persenjataan, 146–49 perjanjian, 247 “Aha!” pengalaman, 29 Pecandu Alkohol Doa Anonim, 93 *Alexander Hamilton* (Chernow), 361 American Girl, 164 Amiel, 375 "Animal School, The" (Reeves), 324–25 meminta maaf dengan tulus, 227–29 saran aplikasi: untuk memulai dengan tujuan akhir , 158–59 untuk hal pertama yang pertama, 201–2 untuk proaktif, 101 untuk pembaruan, 361 untuk sinergi, 330 untuk pemahaman, 297–98 untuk Menang/Menang, 265–66 Aristoteles, 46 mendengarkan dengan penuh perhatian, 278 sikap, 23–24 definisi, 23 sumber, 28, 30, 31, 35, 85, 137 nilai sikap, 82 *Kebahagiaan Otentik* (Seligman), 103 tanggapan otobiografi, empat, 282–91

keseimbangan, 182, 356–57 pembaruan diri yang seimbang, prinsip, 341–60

Barton, Bruce, 341
dimulai dengan tujuan akhir, 109–59, 301
segala sesuatu diciptakan dua kali, 113–14 pusat alternatif, 125–32
penerapan, 168–69, 171, 172–73 , **190–92, 221**
saran aplikasi untuk, 158–59 pernyataan misi keluarga, 152–53 pusat identifikasi, 132–36
mengidentifikasi peran dan tujuan, 149–51
kepemimpinan dan manajemen dalam, 114–17
wawasan baru tentang, 159–66 pernyataan misi organisasi, 153–58, 164–66 pernyataan misi pribadi, 120–22, 142–43, 161 –63 pusat prinsip, 136–42
penulisan ulang **(menjadi pencipta pertama Anda sendiri), 117–20 perilaku, 23–24, 98 pola, 48 reaktif vs. proaktif, 78–79, 84–85, 86–88, 90, 92, 94–95 sumber, 28, 30, 31, 35, 85–86, 137 tiga bidang masalah dalam, 93**
menjadi, 31–32, 47 Bellezza, Silvia, 206 Bennis, Warren, 115 be's, 96–97 Blanchard, Ken, 335 otak, kiri, fungsi dari, 144, 149, 169, 293, 321 otak, kanan, 144–49, 151 perluasan perspektif, 145–46 fungsi, 144, 169, 321 dua cara untuk memanfaatkan , 145–51 visualisasi oleh, 146–49 teori dominasi otak, 144, 145 Bridle Up Hope: The Rachel Cove y Foundation, 381–82 Brigham Young University (BYU), 301 Brin, Sergey, 331 Brooks, Phillips, 351 burnout, 362 Bush, George HW, 308 bisnis, sinergi dalam, 313–15 kesibukan, 206

Camp David Accord, 118
center, 123–42, 348
alternatif, 125–32
mengidentifikasi, 132–36

faktor pendukung kehidupan
untuk, 123–25 prinsip sebagai, 32–35, 136–42, 169, 192, 321 perubahan: kemampuan untuk, 122 Analisis Medan Kekuatan masuk, 325–29 dari dalam ke luar, 35–40, 374–76 prinsip, 35–40, 47–48 dari pembaruan, 325–29, 359–60 *lihat juga* karakter proses dari dalam ke luar : dan komunikasi, 275–76 tiga sifat dari, 248–52 Menang/Menang, 247, 248–52 Etika Karakter, 18–22, 170 Etika Kepribadian vs., 18–20, 30, 32, 217 sifat kebesaran utama dalam, 21–22 prinsip dan nilai, 18, 32, 386 *Kereta Api* (lm), 252 Chernow, Ron, 361 anak: mengajarkan tujuh kebiasaan, 391–92 Perjanjian Menang/Menang dan, 390–91 Christensen, Clayton, 159–60 keterpusatan gereja, 131–32, 139, 141 Churchill, Winston, 308 Circle of Concern, 88– 92, 98–99, 295 Lingkaran Pengaruh, 88–92, 103 komitmen dan janji, 99 perluasan, 93–97 energi negatif dan, 90, 91 satu lawan satu, 295–97 energi positif dan, 90 dalam hubungan , 253 pembaruan dalam, 343, 358 ruang kelas, sinergi dalam, 311–13 koherensi, 182 komitmen: keterlibatan dan, 157 membuat dan menyimpan, 99–100, 218, 223–24, 248 dalam spiral ke atas, 360 “Common Denominator of Success, The” (Abu-abu), 170

komunikasi, 17, 225, 333
karakter dan, 275–76
dan Rekening Bank Emosional, 218–20 empatik, prinsip, 274–98

empat tipe dasar, 275
dari dalam ke luar, 367–72 integritas dan, 227
level, 316 dalam hubungan, 252–53 sinergi dan, 309–10, 315–17 alternatif ketiga dalam, 317–20 *lihat juga* mendengarkan; memahami
sistem kompensasi, 262–63 kompetisi, 237, 239–40, 241, 246, 260, 261, 269–70 kompromi, 252, 253, 316–19, 328 metafora komputer, 78, 143, 190
pengkondisian, 75, 78 , 79, 97 konfrontasi, 226–27 hati nurani, 77, 79, 105–6, 142, 161, 168, 169, 377 pendidikan dan pengembangan, 359–60 sebagai anugerah manusia, 77, 79, 99, 114, 117– 20, 144, 168, 169, 359 dalam model proaktif, 79 dalam manajemen waktu, 192 konsekuensi: tindakan, 98–99, 137 sebagai harapan, 196, 255, 259, 260, 263 empat jenis, 259 pertimbangan, 247, 248–50, 293, 379
Konstitusi, AS, 121–22 kontribusi, sebagai hukum kehidupan, 229
kerja sama, 266–70 kompetisi vs., 236–37, 239, 240, 260, 261 kreatif, prinsip, 308–30 sebagai hukum kehidupan, 229 dan tingkat komunikasi, 316 Copernicus, 29 keberanian, 231–32, 247, 248–50, 293, 330, 379 Covey, Inggris, 303 Covey, John, 269 Covey, Michael Sean, 301–4 Covey, Nathan, 62–63 Covey, Rachel, 381 Covey, Rebecca, 363–64 Covey, Sean, 21–24 tentang kebiasaan 1: proaktif, 101–7, 378
tentang kebiasaan itu 2: mulai dengan tujuan akhir, 159–66, 378 pada kebiasaan 3: utamakan hal-hal pertama, 202–9, 379 pada kebiasaan 4: pikirkan menang/menang, 266–70, 379 pada kebiasaan 5: berusahalah terlebih dahulu untuk memahami , kemudian untuk dipahami, 298–305, 379

tentang kebiasaan 6: bersinergi, 331–38, 379 tentang kebiasaan 7: mengasah gergaji, 361–66, 379 tentang proses luar-dalam, 378–384 tentang paradigma dan prinsip, 62–70 kata pengantar untuk edisi ulang tahun ke 30 oleh, 21– 24
Covey, Stephen Mack, 160
Covey, Wyatt, 365
Kontrak Teknologi Keluarga Covey, 365
Pusat Kepemimpinan Covey, 269, 298
Covey's Little America (hotel), 160
penciptaan:
dengan desain atau default, 114 pertama, 113–20, 143, 148, 168–69 kepemimpinan dan manajemen, 114–17 mental dan fisik, 113–14, 168–69 menulis ulang sebagai, 117–20 detik, 113–17, 169 proses kreatif, *lihat* sinergi nilai-nilai kreatif, 81–82 kredibilitas, 252, 293 crescendo, menjalani kehidupan, 397 krisis, 152, 173, 174, 175, 176, 181, 182, 183 manajemen krisis, 24

Kemenangan Pribadi Harian, 350–51, 358, 363–64, 374, 376
Kemenangan Publik Harian, 358 batas waktu layar harian, 365
harian vs. penjadwalan mingguan, 182–83, 187–90, 192–93
Dathe-Douglass, Sue , 211 Deklarasi Kemerdekaan, AS, 34, 122 komunikasi defensif, 316 delegasi: kesepakatan, 254–55, 258 “gofer,” 194, 195, 258 peningkatan P dan PC sebanyak, 193 penatalayanan, 195–201, 254, 258 tiga elemen dalam, 195–96 dalam pengorganisasian mingguan, 187 deMille, Cecil B., 33 ketergantungan, 48–51, 229, 320 keinginan, 47, 48, 99
determinisme: paradigma, 78, 86, 87 tiga teori, 75– 76
perkembangan, *lihat* pertumbuhan

diagnosis sebelum resep, 281-82
perbedaan , **penilaian, 309, 320, 323-25, 330**
martabat, 34 kontrol langsung, 93 disiplin, 170, 216 sebagai hukum kehidupan, 229 dalam manajemen waktu, 179-80 melakukan, dalam
spiral ke atas , 360 kekuatan pendorong, 325–29

Drucker, Peter, 23, 115, 176, 258
Duckworth, Angela, 103
duplikasi, 21, 226, 248
Dweck, Carol, 102

ekologi, 329
pendidikan, 311–13, 349–50
efektivitas, 53–54, 115, 217–18, 329
eciency vs., 112, 183, 191–92, 193
kebiasaan dan paradigma, 47, 48, 53–54, 55–56, 59, 74–75, 99–100 oleh PC organisasi, 57–59 pribadi, 42, 169 Einstein, Albert, 42 Paradigma relativitas Einstein, 29 Eliot, TS, 44, 377 Emerson, Ralph Waldo, 22, 376
Rekening Bank Emosional, 218–20, 379 meminta maaf dengan tulus, 227–29 memperhatikan hal-hal kecil, 222–23 mengklarifikasi harapan, 224–25 simpanan emosional, 220–32 menjaga komitmen, 223–24 hukum cinta dan hukum kehidupan, 229–32 hubungan dan, 252–53 menunjukkan integritas pribadi, 225–27 enam simpanan utama, 220–32 pemahaman dan, 277, 279–81, 286, 288–97 pemahaman individu, 220–22 dimensi emosional, dalam pembaruan, 342, 351–53, 356, 357 tanggapan emosional, 289 komunikasi empatik, prinsip, 274–98 mendengarkan dengan empatik , 277–81, 299, 301, 304, 389 *lihat juga* daya tahan mendengarkan , 343–44 pemusatan musuh, 129–31, 139, 140 energi, positif dan negatif, 90–92

determinisme lingkungan, 76
pelatihan berkuda, 381–82 *etos,* 293–94 tanggapan evaluasi, 282–83 keunggulan, 34 latihan, 343–46
harapan: klarifikasi, 224–25 di lima bidang, 195–96, 258 dan manajemen waktu, 172 , 174, 191–92, 195 nilai pengalaman, 82

keadilan, 34
ketenaran, 389–90 keterpusatan keluarga, 126–27, 139, 140 kontrak data keluarga, 365
pernyataan misi keluarga, 152–53, 163
liburan keluarga, 361–62, 366
Farouk I, Raja Mesir, 118
Ferguson, Marilyn, 60
aset keuangan, 54, 55
konsekuensi keuangan, 259
penciptaan (mental) pertama, 113–20, 144, 148, 168–69 hal pertama yang pertama, 167–202, 221 saran
aplikasi untuk, 201–2 menjadi Kuadran II self-manager, 184–90 delegasi, 193–201 dan empat generasi manajemen waktu, 171–72, 180–81 , 192–93 menjalankannya, 190–92 pindah ke Kuadran II, 180–82 wawasan baru tentang, 202 –14
Kuadran II, 172–77, 201
Alat kuadran II, 182–84 apa yang diperlukan untuk mengatakan “tidak”, 177–80
Pertama Hal Pertama (Covey), 203
Fisher, Roger, 264
Flanagan, Denny, 211–12
fleksibilitas: fisik, 344
dalam perencanaan, 183 fokus:

proaktif, 89, 90
Kuadran II, 179, 180, 182, 183, 406
reaktif, 90, 91
Analisis Medan Gaya, 325–29

Frankl, Viktor, 76–78, 81, 82, 100, 122, 142, 353
Franklin, Benyamin, 23, 18
FranklinCovey Innovations, 22
kebebasan untuk memilih, 77–79, 81
Psikologi Freudian, 76
keterpusatan teman, 129–31, 139, 140
Fromm, Erich, 36

Gandhi, Mohandas K., 80, 95–96
Gardner, Howard, 332 Gareld,
Charles, 148 generasi, dalam
manajemen waktu, 171–72, 180–81 , 192–93 determinisme
genetik, 75 *Mendapatkan Ya* (Fisher dan Ury) , 264 gol: dan
harapan, 224–25 jangka panjang, 99, 149–51 pemilihan, 184–
86 dalam pengorganisasian mingguan, 187, 190, 192–93
Tuhan, 377 Goethe, Johann Wolfgang von, 168, 355–56 ,
384 Aturan Emas, 222 kebaikan, 21, 22 Goodwin, Doris
Kearns, 362 Google, 331 angsa dan dongeng telur emas,
53 Gordon, Arthur, 346–47 Gray, EM, 170 kebesaran,
primer dan sekunder, 21–22 *Grit: Kekuatan Gairah dan*
Ketekunan (Duckworth), 103 pertumbuhan, 170 Analisis
Medan Kekuatan dalam, 325–29 kontinum kedewasaan
sebagai, 48–53 , 124–25, 229 prinsip, 33, 34, 35–40, 47–48 dari
pembaruan, 325–29, pola pikir pertumbuhan 359–60, 102
panduan , 123–42, 247 panduan, sesuai harapan, 195–96, 254,
258, 263–64

kebiasaan,
47–48 satu, 73–
107, 378 dua, 109–
66, 378 tiga, 167–
214, 379 empat, 235–
70, 379 ve, 273–305, 379, 389

enam, 307–38, 379
tujuh, 341–66, 379
pemutusan, 46–47
efektivitas, 47, 48, 53–54, 100 orang
tidak efektif, 66–68 saling
ketergantungan, 233–35 kontinum
kedewasaan dan, 48 –53 bahasa baru,
388 PC organisasi sebagai, 57–59
organisasi, 386–87 aplikasi pembaca,
59–60 dan sinergi, 53 sedang
dikerjakan, 93

Halevy, Nir, 270–71
Hamilton, Alexander, 361, 362
Hamilton (bermain), 361–62
Hammarskjöld, Dag, 231, 359
Handel, George Frederick, 141
kebahagiaan, 18, 30, 33, 48
Harvard Business School, 24
memiliki, 96–97 hati, berolahraga,
343–44, 346
Holmes, Oliver Wendell, 110
kejujuran, 34, 225–27
menunggang kuda, 381–82
Hudson, Jay, 300
Hungton, Arianna, 362 aset
manusia, 54, 55, 56, 57
anugerah manusia, 77, 78, 99, 105–6 , 114, 117–20, 144, 168–70, 247, 359, 372 interaksi
manusia:
enam paradigma, 237–47, 315
pilihan mana yang terbaik, 242–44
lihat juga sifat manusia yang saling
ketergantungan , 377 keseimbangan
dalam pembaruan, 356–57 empat
dimensi, 342–52 hubungan manusia,
lihat Kepribadian Etika kerendahan hati,
231

IBM, 17, 98, 153–54
pencurian identitas,
396 mengabaikan vs.
mendengarkan, 278 Ikea,
164 gambar, 19, 20, 28
imajinasi, 77, 105–6 , 161, 168–69

sebagai anugerah manusia, 77, 79, 99, 114, 117–20, 144, 168–70
dalam model proaktif, 79 visualisasi dan, 146–49, 151 kepentingan,
dalam manajemen waktu, 172–76, 177, 178, 179, 180–81, 201

"Impossible Dream, The" (lagu), 355
kemerdekaan: dan saling ketergantungan,
216–17, 229, 237, 317 paradigma, 48–51 kehendak
mandiri, 77, 105–6 sebagai anugerah manusia,
77, 79, 99, 168 kekuatan, 169–71 dalam model proaktif,
79 kontrol tidak langsung, 93 individu,
pemahaman, 220–22 orang tidak efektif,
kebiasaan, 66–68 pengaruh, manusia: dengan
mendengarkan, 276–81 tiga puluh metode terpisah,
93 *lihat juga* Lingkaran Pengaruh

inisiatif, 78, 82–83, 103, 107, 247
In Search of Identity (Sadat), 117–18, 252,375
proses luar -dalam, 15–44, 367–76, 379, 387
wawasan baru, 378–84 tingkat pemikiran
baru dalam, 42–44
Kepribadian dan Etika Karakter dalam, 18–20
kekuatan paradigma dalam, 19–31 keagungan
primer dan sekunder dalam, 21–22 paradigma
yang berpusat pada prinsip, 31–35 prinsip
pertumbuhan dan perubahan dalam, 35–40
cara kita melihat masalah adalah masalah dalam,
40–42, 96 integritas, 34, 99, 190, 191, 192, 225–27, 260, 352,
388 sebagai sifat karakter, 248 sebagai hukum
kehidupan, 229 kekayaan intelektual (IP), 266
kecerdasan, 332 –33 interaksi, *lihat* interdependensi
interaksi manusia , 215–34, 387

Rekening Bank Emosional dan, 218–20
kebiasaan, 233–34 dan kemandirian, 216–
17, 229, 237, 317 paradigma, 48–51, 215–35

Masalah P sebagai peluang PC, 233
kehidupan antargenerasi, 372–74 komunikasi
interpersonal, kunci untuk, 275, 283 efektivitas
interpersonal, 42

kepemimpinan interpersonal, respon
interpretasi 236-66 , keterlibatan **283 ,**
komitmen dan, 157
Irak, 162

Jepang, keberhasilan ekonomi, 329, 357
Jeerson, Thomas, 122
Johnson, Samuel, 100, 215
Jordan, David Starr, 15
Jordan, William George, 22 tahun
Yusuf, kisah, 96–97

Keinan, Anat, 206
Keltner, Dacher, 300
Kerr, Rolfe, 120
kebaikan, 222–23
pengetahuan, 47, 48, 99
pekerja pengetahuan, 207, 366
Koch, Frank, 28 tahun
Koshko, Travis, 333–34
Kuhn, Thomas, 29

bahasa, mendengarkan, 85–88
hukum: cinta dan kehidupan,
229–32 alami, *lihat*
pengacara **prinsip ,**
ketidakpuasan, 268 program
“Pemimpin dalam Aku”, 166
kepemimpinan, 24, 161, 165 tugas
dasar, 263 interpersonal,
prinsip, 236–66 manajemen vs., 114–17,
169, 170, 180 pribadi, 110–66, 301
transaksional vs transformasional, 253

instruksi yang dikendalikan pelajar, 256–57
pembelajaran: mutual, 247, 252 dalam spiral
ke atas, 360 warisan, 394–96 LEGO
Corporation, 335–36 waktu luang, 206
***Les Misérables* (musik), 252 Lewin, Kurt,**
325 Lewis, CS , 269 kebebasan vs.
kebebasan, 77

kehidupan, hukum, 229–32
keterampilan hidup, 165
faktor pendukung kehidupan, 123–42
efek pusat , **125–32**
pengembangan, 136–42
pusat identifikasi, 132–36
kematangan, 124
Lilienthal, David, 315
Lincoln, Abraham, 362
mendengarkan, 299, 301,
304 empatik, 37, 47, 252–53, 277–81, 389
empat tingkat, 278 tanggapan logis atau
emosional dalam, 289 keterampilan untuk,
286–87, 289–90 kali investasi dalam, 290–
91 pelatihan, 275–76 *lihat juga* memahami
literatur, 346, 350

***Hidup dalam Crescendo* (Covey), 397**
logika, 144, 149, 293, 321 tanggapan
logis, 289 *logo,* 293–94 logoterapi,
122 pengorganisasian jangka panjang,
187

Kalah/Kalah, 241, 242, 243, 270
Kalah/Menang, 240–41, 242,
316 cinta, 227, 229–32
kesetiaan, 58, 226, 388
Luther, Martin, 348

McKay, David O., 348
sekolah magnet, 164–66
manajemen: kepemimpinan
vs., 114–17, 169, 170, 180 waktu, 171–
72, 180–81 , 192–93
manajemen, pribadi, 168–209
pelatihan manajemen, Menang/Menang, 255–
58 manajer, dan input/output, 194 surat
manajer, 258
Mann, Horace, 46
***Man of La Mancha* (musik), 354**
Markham, Edwin, 236
Marks, Elizabeth, 162–63
Maslow, Abraham, 144
kedewasaan, 248–49, 293

kontinum kedewasaan, 48–53, 66, 229, 248
faktor pendukung kehidupan aktif, 124 meditasi, 346, 348 meme, 380
penciptaan mental (pertama), 113–14, 144, 148, 168–69 dimensi mental, dalam pembaruan, 342, 349–51, 356, 357–58 *Messiah* (Handel), 141 metode vs. hasil, 194–96, 258 jalan tengah, 319 meniru konten, dalam mendengarkan, 278, 286–87 pola pikir, 102 Miranda, Lin -Manuel, 361–62 cermin, sosial, 75–76 pernyataan misi, 159–66 keluarga, 152–53 organisasi, 153–58, 164–66 pribadi, 120–22, 142–43, 161–63, 348 waktu manajemen, 187, 190, 192 kesalahan, 98–99, 229 model: proaktif, 79 reaktif, 76 keterpusatan uang, 127–28, 139, 140 motivasi:

kebutuhan yang terpuaskan dan, 279 *lihat juga* keinginan
motif, 19, 20, 22, 289–90
Muggeridge, Malcolm, 129
Murray, WH, 383–84 *Senyum*
Saya Adalah Kekuatan Super Saya: Bangkit Di Atas Disabilitas Melalui Menjalani 7 Kebiasaan (Stucki), 380–81

Nasser, Gamal, 118
bencana alam, 24, 104
alam, 346 alam, sebagai sinergis, 309, 329–30 kebutuhan, terpuaskan, 279 energi negatif, 90, 91, 269, 304 sinergi negatif, 320–23, 330 negosiasi, 237 –47, 264, 327 *lihat juga* Menang/Menang

Model fisika Newton, 29 "tidak," mengatakan, 177–80
Tidak Ada Kesepakatan, Menang/Menang atau, 244–47

realitas objektif, 33

objektivitas, 28
satu lawan satu, 295–97
peluang, 173, 176, 233, 296 untuk
mengamati sinergi, 309 konsekuensi
peluang, 259 pernyataan misi organisasi,
153–58, 164–66 PC organisasi, 57–59 organisasi, kebiasaan dan,
386–87, 103–5
“Mengatur dan melaksanakan berdasarkan prioritas,” 171, 179
pengorganisasian, 350 jangka panjang dan mingguan, 187, 192
lihat juga hal-hal pertama terlebih dahulu; Kuadran II
paradigma luar-dalam, 43–44, 96, 372

Halaman, Larry, 331
Paharia, Neeru, 206
paradigma, 23-35, 63-66 sikap
dan perilaku dari, 28, 30, 31, 35, 85-86, 137 dasar, dan pergeseran
paradigma, 29-31, 32 inti, 125-32 perbedaan dan , 323–25 tingkat
pemikiran baru dan, 43–44 kekuatan, 23–29, 32 berpusat pada prinsip,
32–35, 136–42, 169, 192–93 proaktif dan, 78, 86, 87 pembaruan dan,
360 diri, 74 dari tujuh kebiasaan, 52 enam, interaksi manusia, 237–47
pergeseran paradigma, 29, 32, 63, 207–9
negatif vs. positif, 30 Prinsip Pareto,
177 kekuatan, 29–31, 32 proses, 31–
32 oleh pembaca, 59–60 sebagai
penulisan ulang diri, 117–20
pengasuhan , Perjanjian Menang/
Menang dalam, 390–91 perjanjian
kemitraan, 254–55 Pascal, Blaise, 274 *pathos,* 293–94
kesabaran, 34, 39 Pavlov, Ivan Petrovich, 76 ketenangan
pikiran, 352 Penney, JC, 193 orang, efektivitas vs.
efisiensi dan, 183, 191, 192, 193

demonstrasi persepsi, 23–29, 141, 144
persepsi: perubahan, 17–18, 29–31
perbedaan dalam, 323–25 kemungkinan, karena berbagai pusat, 323–25
pemahaman dan, 291–92 *lihat juga* paradigma
kesepakatan kinerja , 254–55, 258–59 efektivitas pribadi, 22–24, 63–66, 380 Etika Kepribadian, 18–44 kelemahan dasar, 28, 30, 31, 35–36 Etika Karakter vs., 19–20, 30– 32, 217, 275–76 dampak dari, 40–42, 44 teknik dalam, 19, 21–22, 217, 375
kepemimpinan pribadi, 110–66, 301 manajemen pribadi, 168–209 pernyataan misi pribadi, 120–22, 142–43, 160–61, 162–63, 166, 348 visi pribadi, 73-101, 247 perspektif, perluasan, 145–46 Phillips, LT, 270–71 aset fisik, 54–55, 57 pembuatan fisik (kedua), 113–14, 169 dimensi fisik, dalam pembaruan, 342, 343–46, 356, 357–58 perencanaan, tepat waktu manajemen, 172–73 , 175, 177–78, 182–84 , 187–90, 210–12 , 350 keterpusatan kesenangan, 128–29, 139, 140 energi positif, 90, 269 sikap mental positif (PMA), 19 positif berpikir vs proaktif, 85 keterpusatan kepemilikan, 128, 139, 140 keturunan, 373 potensi, 34 Potifar, 96–97 kekuatan, 123–42, 247 kehendak bebas, 169–71 paradigma, 19–31 “paradoks kekuatan,” Saldo 300
P/PC:
aset dan, 54–57
keberanian dan pertimbangan sebagai, 249–50 dalam saling ketergantungan, 218, 219 dalam tingkat komunikasi, 316–17 peluang dan, 233 dalam efektivitas organisasi, 57–59 prinsip, 53–54, 59, 60 dalam manajemen waktu, 172, 176

praktik vs. prinsip, 34–35
proses presentasi, 293–95
pencegahan krisis, 152, 173, 175, 176, 182–83, 296
kehebatan utama, 21–22 prinsip, 32–44, 48, 98, 377
keseimbangan pembaruan diri, 341–60 paradigma berpusat, 32–35, 136–42, 169, 192, 321, 394 sebagai pusat kehidupan, 136–42 kerjasama kreatif, 308–30 komunikasi empatik, 274–98 contoh, 34 pertumbuhan dan perubahan, 35–40 kepemimpinan interpersonal, 236–66 tingkat pemikiran baru dan, 42–44 kepemimpinan pribadi, 110–59 manajemen pribadi, 168–202 visi pribadi , 73–101 Keseimbangan P/PC, 54–59 masalah dan, 40–42 praktik vs., 34–35 universalitas, 386 nilai vs., 35, 386 kepemimpinan yang berpusat pada prinsip, 24, 161 negosiasi berprinsip, 264 prioritas: pengorganisasian dan pelaksanaan sekitar , 171–72, 179 *lihat juga* hal pertama terlebih dahulu; Prioritas kuadran II , 202–9, 379 Kemenangan Pribadi, 66–68, 71–209, 216, 351, 387 Harian, 350–51, 358, 374, 376 proaktif, 73-101, 122 tindakan atau tindakan, 83 –84 penerapan, 114, 142–43, 168, 169, 190–92 saran penerapan untuk, 101 Lingkaran Kepedulian/Lingkaran Pengaruh dalam, 88–92 konsekuensi dan kesalahan dalam, 98–99, 137 langsung, tidak langsung, dan tidak ada kendali dalam, 93 memperluas Lingkaran Pengaruh dalam, 93–97 kebebasan memilih, 77–79, 80–81 memiliki dan menerima, 96–97 mendengarkan bahasa, 85–86 membuat dan menjaga komitmen, 99– 100 model, 79 wawasan baru, 101–7, 379 reaktivitas vs., 78–79, 84, 85, 86, 87, 90, 92, 93, 94–95, 117–20

dalam perekrutan,
390 cerminan sosial, 75-76
mengambil inisiatif, 82-83 tes
tiga puluh hari, 100 berbasis
nilai, 79-80, 87-88, 95-96, 120 menulis
pernyataan misi pribadi oleh, 142- 43 tanggapan
penyelidikan, 282–83 masalah: tingkat pemikiran baru untuk,
42–44

P, sebagai peluang PC, 233 tiga
bidang, 93 dalam manajemen
waktu, 172–76, 180–81 cara kita melihat
masalah sebagai, 40–42 dan solusi Menang/
Menang, 264 proses, 247, 264–65 kebiasaan
dan, 46–48 prinsip, 36–38 produsen: dan input/
output, 194 dalam manajemen waktu, 172–76
produksi (P), 54, 280 aset dan, 54–57
meningkat, 182, 193–94, 258, 263–64 masalah,
sebagai peluang PC, 233 kemampuan produksi
(PC), 54, 152, 280 aset dan, 54–57 meningkat,
181–82, 193–94, 258, 263 peluang masuk, P masalah
sebagai, 233 organisasi, 57–59 pribadi,
pembaruan sebagai, 342–43 janji, 99 *lihat*
juga komitmen determinisme psikis, 75–76
konsekuensi psikologis, 259 dimensi psikologis,
dalam pembaruan, 342, 349–50, 356, 357, 359
psikologi, 18 , 76

Ptolemy, 29
Kemenangan Publik, 66–68, 213–337, 351, 352, 387
Kemenangan Publik, Harian, 358
Efek Pygmalion, 17

Kuadran I, 173–76, 177–78, 179, 181, 343
Kuadran II:
kemajuan generasi keempat dan, 192–93 hari
sekaligus, 201, 399–408

delegasi masuk, 193–201 penjelasan, 172–77 fokus, 179–80, 182–83 hidup, 190–92 pindah ke, 180–82 paradigma, 201 pembaruan, 343, 346, 348, 350, 358, 372 mengatakan “tidak” untuk, 177–80 manajer mandiri, 184–90 enam kriteria penting, 182–84 alat, 182–84

Kuadran III, 173–75, 177, 179, 180, 181, 182, 190
Kuadran IV, 173–75, 177, 180, 181–82, 190
kualitas, 34

fokus reaktif, 90, 91
bahasa reaktif, 86
model reaktif, 76
reaktif vs. proaktif, 78–79, 84, 85, 86, 87, 90, 92, 93, 94–95, 117–20 pembaca:

penerapan oleh, 60 harapan dari, 60–61 ringkasan untuk, 51–53, 61 dua pergeseran paradigma, 59–60 membaca, 350 kenyataan, 24 saling bergantung, 242, 245, 320, 329 reaktif vs proaktif, 85, 87– 88, 95 subjektif vs objektif, 33

merekrut, proaktif dalam, 390
Reeves, RH, 324–25
mencerminkan perasaan, dalam
mendengarkan, 287 mendengarkan secara reflektif, 278, 286 hubungan, 247, 252–54 dalam organisasi, 231–32; *lihat juga* Kemenangan Publik dalam manajemen waktu, 172, 175, 176, 181, 182, 190–92 kepercayaan, 58, 218, 219, 225, 226–27, 248, 252–53, 255, 260, 392 *lihat juga* saling ketergantungan ; Pembaruan
Menang/Menang , 339–66 saran aplikasi untuk, 361 keseimbangan, 356–57 empat dimensi, 342–53 proses pertumbuhan dan perubahan dari, 325–29, 359–60 dimensi mental masuk, 342, 349–51 wawasan baru pada, 361–66

dimensi fisik dalam, 342, 343–46, 356, 357–58
menulis orang lain dalam, 354–56 dimensi sosial/
emosional dalam, 342, 351–53, 356, 357 dimensi spiritual
dalam, 342, 346–48, 356, 357 –58 sinergi dalam, 357–58
spiral ke atas, 359–60, 389 menyusun ulang konten,
dalam mendengarkan, 286–87 menulis ulang diri sendiri,
117–20, 372, 374 akal, 103 sumber daya, 196, 254, 258, 264
komunikasi yang penuh hormat , 316, 317 tanggapan, 76-77,
100 untuk konsekuensi dan kesalahan, 98-99 kesenjangan
antara stimulus dan, 77-78, 79, 80-81, 367, 372 logis atau
emosional, 289 dalam model proaktif, 79 dalam model reaktif,
76 tanggung jawab, 78, 97, 100, 107 pendelegasian, 193
orang proaktif dan, 78, 92, 93, 96–97, 100, 120 orang
reaktif dan, 85–86, 87, 95 dalam Menang/Menang , 264
lihat juga konsekuensi tanggung jawab proaktif , 259
kekuatan penahan, 325–29 hasil: diinginkan, 195, 253,
258, 263 metode vs., 195–96, 258 dalam manajemen
waktu, 172–76, 179–80 dalam Menang/Menang , solusi, 264
Rogers, Carl, 313 peran: dan harapan, 224–25
mengidentifikasi, 149 –51, 184–85, 192–93 dalam
pengorganisasian jangka panjang dan mingguan, 187,
192–93 Roosevelt, Eleanor, 80 Roosevelt, Franklin
Delano, 362 Roosevelt, Theodore, 362 *Roots* (lm), 373
Roskin, Leo, 228

Sadat, Anwar, 117–18, 252, 374
kesamaan, kesatuan vs., 320
kepuasan, 172 kebutuhan, 279

Saxenian, Hrand, 248
mengatakan "tidak," 177–80
Mentalitas Kelangkaan, 250–52
jadwal, mingguan, 186–87, 188–89
penjadwalan, 172, 183–90
Schulte, Brigid, 206–7
scripting **others, 354–56**
scripting self, 117–20, 372, 374
secondary greatness, 21–22 detik
(fisik) penciptaan, 113–17, 169 keamanan, 123–42, 247, 305, 352–53, 358 paradigma see-do-get, 63–66 melihat, 31–32, 47 mencari pemahaman terlebih dahulu, kemudian dipahami, 273–98
wawasan baru tentang, 298–305, 379 mendengarkan selektif, 278
self- kesadaran, 74, 75, 105–6, 161, 301 dan kebebasan untuk memilih, 77–78 sebagai anugerah manusia, 78, 79, 99, 114, 117–20, 144, 168, 169 dan bahasa, 85–88 dalam proaktif model, 79 *lihat juga* proaktivitas pemusatan diri , **132, 139, 141 ramalan pemenuhan diri, 17 manajer mandiri, Kuadran II, 184–90 penguasaan diri, *lihat* Kemenangan Pribadi**
Seligman, Martin, 102–3, 268
Selye, Hans, 353
pengurutan, 216
layanan, 34, 353
***7 Habits of Happy Kids* (Covey), 22**
***7 Kebiasaan Mahasiswa yang Sangat Efektif* (Covey), 22**
***7 Kebiasaan Remaja yang Sangat Efektif, The* (Covey), 22**
tujuh kebiasaan:
anak-anak dan, 391–92
relevansi berkelanjutan dari, 393, 396
tinjauan umum, 46–61 berbagi pelajaran, 392 popularitas universal, 391 mengasah gergaji, 161, 162, 178–79, 186, 188, 289–309, 341 –60
wawasan baru tentang, 361–66, 379
***lihat juga* pembaruan**
Shaw, George Bernard, 353
Sheehan, George, 342
Gembala, Ramuan, 342

ketulusan, 227–29
keterampilan, 47
sebagai kebiasaan efektif, 47, 48, 99 mendengarkan, 286–87, 290 kurang tidur, 362 kecemasan sosial, 62–63 dimensi sosial, dalam pembaruan, 342, 351–53, 356, 357 sosial media, 365 cermin sosial, 75–76 solusi, 264, 292, 293 penjualan solusi, 83
Kecepatan Kepercayaan, The (Covey), 202 spiral, ke atas, dalam pembaruan, 359–60, 389 dimensi spiritual, dalam pembaruan, 342, 346–48, 356, 357–58 keterpusatan pasangan, 125–26, 139
Staël, Madame de, 359
Star Wars (lm), 56–57
delegasi penatalayanan, 195–201, 254, 258
stimulus:
kesenjangan antara respons dan, 77–78, 79, 80–81, 367, 372 dalam model proaktif, 79 dalam model reaktif, 76 dan respons, 76-77 kekuatan: pribadi, 39, 231–32, 253, 320 fisik, 344 –45 struktur, 247 *Struktur Revolusi Ilmiah, The* (Kuhn), 29 Stucki, Glenn, 380–81 siswa, 311–13, 355 realitas subjektif, 18–19, 33, 112 Kepribadian vs. Etika Karakter, 18–20 , 30, 31–32 sifat primer dan sekunder dari, 21–22 prinsip dan dasar, 18
Menang/Menang, 247 sukses, 103, 160, 393 literatur sukses, 18–19, 21, 148, 352 Summers, Muriel, 164–66 sistem pendukung, 247, 261–63 simpati vs. empati, 278 sinergi, 53, 244, 246, 252, 258, 307–30 semuanya sebagai, 309, 329–30 saran aplikasi untuk, 330 dalam bisnis, 313 –15 di kelas, 311–13

komunikasi dan, 309–10, 315–17
shing untuk alternatif ketiga di, 317–20, 330
Force Field Analysis in, 325–29
intrapersonal, 320–21 negatif,
320–23 wawasan baru tentang,
331–37, 379 dalam pembaruan,
357–58 menilai perbedaan dalam,
309, 320, 323–25, 330 instruksi yang
dikendalikan sistem , 256 sistem, mendukung, 247,
260–64

Tanner, N. Eldon, 353
guru, 355 kerja tim,
lihat saling ketergantungan, paradigma
teknologi, 266–67, 303, 364–66 Teilhard de
Chardin, Pierre, 377 telekomunikasi, 270
Sepuluh Perintah, The (lm), 33 Thailand, 103 –
4 pemikiran, level baru, 42–44 alternatif ketiga,
332–34 tes tiga puluh hari, 100 Thoreau, Henry
David, 31, 37, 74 manajemen waktu, 207–12
empat generasi, 171–72, 180–82 generasi
keempat, lima kemajuan dalam, 192–93
matriks, 173, 207–10 generasi ketiga
keterbatasan, 172, 180–81, 192 *lihat juga* hal
pertama terlebih dahulu; Kuadran II Toer,
Alvin, 171 Total Quality Movement, 357 pelatihan,
77–78 transaksi vs. transformasi, 253, 288–90, 320
orang transisi , 105–6 , 374–76

memercayai:
sebagai bentuk tertinggi dari motivasi
manusia, 200 dan tingkat komunikasi, 316,
327, 328 dalam hubungan, 58, 218, 219, 225, 226–27, 248, 252–53, 255, 260,
392 kebenaran, definisi, 35 kebenaran, *lihat* prinsip

“Turn of the Tide, The” (Gordon), 346–47
“Kesaksian Abad Kedua Puluh, A,” 129

cinta tanpa syarat, 229–32
pengertian, 39

saran aplikasi untuk, 297–98 karakter dan
komunikasi masuk, 275–76 diagnosis sebelum
resep masuk, 281–82 mendengarkan empatik
dalam, 277–81, 389 empat tanggapan otobiografi
dalam, 282–91 individu, 220–22 wawasan baru
tentang, 298–305 satu lawan satu, 295–97 persepsi
dan, 291–92 sebagai fungsi utama, 273–98 berusaha
dipahami setelahnya, 293–95

United Airlines, 213
Amerika Serikat, 166
Amerika Serikat, sebagai perubahan
paradigma, 30 kesatuan, 308, 320, 375
prinsip universal, 22 spiral ke atas, dalam
pembaruan, 359–60, 389 urgensi, dalam
manajemen waktu, 172–76, 178, 179, 181, 207–10 urgensi kecanduan, 203–7
Ury, William, 264 tahun

nilai, 24
proaktif berdasarkan, 79–80, 87–88, 95–96, 120 prinsip
vs., 35, 386 tiga pusat, 82 dalam manajemen waktu, 192–93

Tawanan perang Vietnam, 81 visi,
pribadi, 73-101, 247 visualisasi ,
110-11 , 146–49

Warner, Terry, 374
Watson, TJ, 98 jadwal
mingguan, 186–87, 188–89 mingguan vs.
penjadwalan harian, 182–83, 187–90, 192–93 akan, *lihat* independen akan Menang, 241–42 Menang/Kalah , 238–40, 268, 316 Menang/Menang, 235–66 perjanjian, 254–55, 258–60 saran aplikasi untuk, 265–66 karakter, 248–52 kerjasama vs. kompetisi dalam, 236–37, 239–40, 246, 260, 261 lima dimensi, 247–65
proses empat langkah masuk, 264–65 pelatihan manajemen, 255–58

wawasan baru tentang, 266–71, 379
atau Tanpa Kesepakatan, 244–47
sebagai paradigma, 237–38
kesepakatan kinerja, 258–59 proses,
247, 264–65 hubungan, 247, 252–54
enam paradigma interaksi manusia
dalam, 237 –47 solusi, 264, 291, 292 sistem pendukung,
260–64 sinergi dan, 316, 317 tiga karakter dalam, 248–52

Perjanjian Menang/Menang:
lima elemen masuk, 254–55
mengasuh anak dan, 390–
91 kebijaksanaan, 123–42, 247
Wolfe, Thomas, 372
keterpusatan kerja, 128, 139, 140
Perang Dunia I, sukses setelahnya, 18–19
Wright, Wilbur dan Orville, 333 tulisan,
350



SIMON & SCHUSTER 1230
Avenue of the Americas New
York, NY 10020
www.SimonandSchuster.com

Hak Cipta © 1989, 2004, 2020 oleh Stephen R. Covey

Kata Pengantar untuk Hak Cipta Edisi Ulang Tahun ke-25 © 2013 oleh Jim Collins A Covey Family Tribute to a
Hak Cipta Ayah yang Sangat Efektif © 2013 oleh Sean Covey

Semua hak dilindungi undang-undang, termasuk hak untuk memperbanyak buku ini atau bagian-bagiannya dalam bentuk apa pun. Untuk informasi, hubungi Departemen Hak Anak Perusahaan Simon & Schuster, 1230 Avenue of the Americas, New York, NY 10020.

Ini Simon & Schuster edisi April 2020

SIMON & SCHUSTER dan colophon adalah merek dagang terdaftar dari Simon & Schuster, Inc.

Untuk informasi tentang diskon khusus untuk pembelian grosir, silakan hubungi Penjualan Khusus Simon & Schuster di 1-866-506-1949 atau business@simonandschuster.com.

Biro Pembicara Simon & Schuster dapat membawa penulis ke acara langsung Anda. Untuk informasi lebih lanjut atau untuk memesan acara, hubungi Biro Pembicara Simon & Schuster di 1-866-248-3049 atau kunjungi situs web kami di www.simonspeakers.com.

Library of Congress Katalogisasi-dalam-Publikasi Data telah diterapkan.

Desain sampul oleh Jackie Seow

ISBN 978-1-9821-3713-7

ISBN 978-1-9821-3727-4 (pbk)
ISBN 978-1-9821-4381-7 (buku elektronik)

Kutipan "Little Giddings" dari *Four Quartets,* hak cipta 1943 oleh TS Eliot dan diperbarui 1971 oleh Esme Valerie Eliot, dicetak ulang dengan izin Harcourt Brace Jovanovich, Inc.