



چگونه یاد بگیریم چگونه یاد بدهیم؟

از : ناتانیل کاتور

بسیاری از برنامه‌های توسعه سرپرستی یا مدیریت ناکارآمد است، زیرا کاملاً بر درک آنچه درگیر یادگیری است تکیه نمی‌کند. هر برنامه آموزشی به صورت بررسی قضیه‌ای، ایفای نقش، کارگاهی، کنفرانس، سخنرانی سمعی و بصری، و با هر تکنیک دیگری، فی‌نفسه منجر به درک فرآیند یادگیری نمی‌شود.

محتوای برنامه رشد مدیریت نباید با فرآیندی که به وسیله آن برنامه آموزش داده می‌شود، اشتباه گرفته شود. در خلال پانزده سال گذشته تقریباً تمام تلاش برنامه‌های رشد مدیریت صرف تهیه مواد درسی و یافتن محتوا برای برنامه‌ها شده است. اکنون وقت آن رسیده که به فرآیند تدریس این مواد نیز توجه شود. به عبارت دیگر، جدا از آنچه یاد داده می‌شود، حرفه‌ای به نام یاددهی - یادگیری وجود دارد.

صنعت هنوز ضرورت ندیده است که مدیرانش یاد بگیرند چگونه به دیگران کمک کنند تا یاد بگیرند. صنعت نمی‌خواهد مدیران،

هر کسی که در یک سطح حرفه‌ای عهده‌دار کمک به دیگران برای رشد می‌شود، لازم است بدانند چه مسائلی درگیر فرآیند یادگیری - یاددهی است. این امر در زمینه روابط بالادست - زیردست باید مورد تأکید قرار گیرد.

این تصور به انسان دست می‌دهد که هر مدیری ~~مسلماً~~ رادر اداره کارکنان خیره می‌داند. مدیران به ندرت خود رادر رابطه با کارکنان، نیازمند رشد می‌دانند. اگر هم یکی از مدیران چنین نیازی را بروز کند بلافاصله می‌افزاید که "من اصلاً وقت یادگیری ندارم. مسائل مهم زیادی هست که باید به آنها رسیدگی کنم."

فقط افراد نادر و استثنائی می‌توانند بدون دیسبیلین خاص، به رشد دیگران کمک کنند. اکثر افراد درک یا دانش لازم برای درگیری در این وظیفه حساس را ندارند. کسب قابلیت فایده رساندن به یادگیرنده کار مشکلی است و باید آن را فرا گرفت. تجربه یا عمر به خودی خود منجر به درک و یادگیری نمی‌شود، همان طور که خوردن پنجاه هزار وعده غذا منجر به درک بیوشیمی صفر نمی‌شود. برای کسب دانش خواص غذایی و درک ارزش غذاها ضرورت دارد که یک طرح متوازن رژیم غذایی تهیه شود.

درک روانشناسی بالینی مدرن و بهداشت روانی برای رشد مدیران ضرورت دارد (یا دانش آموزان، کودکان، و آموزگاران).

مسائل رشد شخصی و روابط انسانی شاید به پیچیدگی روابط بین ذرات تازه کشف شده ماده و انرژی باشد. ضرورت مطالعه تخصصی درباره فیزیک نسبت مورد قبول همگان است. ولی تعداد معدودی از افراد مسن مطالعه تخصصی درباره پیچیدگی یادگیری را مورد تأیید قرار می‌دهند.

● مدیران به ندرت خود رادر رابطه با کارکنان، نیازمند رشد می‌دانند.

○ درک روانشناسی بالینی مدرن و بهداشت روانی برای رشد مدیران ضرورت دارد.

همکاران و زیردستان خود را رشد دهند. در محافل مدیریتی هنوز بین این دو هدف اتصالی به وجود نیامده است. خوب است، مراکزی در درون یا بیرون صنعت ایجاد شود تا مدیران فرصت داشته باشند - یا از آن‌ها خواسته شود - مطالعه درباره فرآیند یادگیری - یاددهی را تقبل کنند. تا هنگامی که چنین ترتیباتی صورت گیرد، مدیران بایستی به کنفرانس‌های نامنظم، پراکنده، یک تا پنج روزه، نیمه مرخصی درباره رشد مدیریت متکی باشند.

یادگیری مثبت و منفی

هر شخص بالغی دارای عادات یادگیری است، مردم وقتی در معرض تجارب قرار می‌گیرند عکس‌العمل نشان می‌دهند. به اولین سوالی که باید پاسخ داد، کیفیت عادات یادگیری در اکثر افراد بالغ است. فرد بالغ متوسط الحال یاد گرفته است که چگونه یاد نگردد. او یاد گرفته است که چگونه از یادگیری مثبت و واقعی پرهیز کند. بین نوع یادگیری که ناشی از کنجکاوی بی‌اختیار و برای ارضای نیازهای فردی است، با نوع دیگر یادگیری که محصول نگرانی، بیمناکی و ترس از عدم تأیید است، تفاوت وجود دارد. در یک مورد ما افزایش مهارت، ظرفیت، رضایت اعمال قدرت خود را به دست می‌آوریم. در مورد دیگر از تهدید، تنبیه، و عدم تأیید پرهیز می‌کنیم. مسئله ما این است که ببینیم چگونه اکثر افراد بالغ یاد گرفته‌اند از یادگیری مثبت پرهیز کنند.

نقش نگرانی

کلیه افراد بشر از نظر بیولوژیک مشابه هستند، از نظر روانشناسی نیز مثل هم هستیم. چون همه می‌خواهیم ما را دوست داشته باشند. مورد تأیید قرار گیریم و به ما عشق بورزند.

می‌خواهیم به دیگران "تعلق" داشته باشیم و افراد مهم زندگی مان به ما محبت ریشه‌دار داشته باشند. می‌خواهیم برای خیلی از نیازها و خواسته‌هایمان به دیگران متکی و وابسته باشیم. از اینکه مثل دیگران باشیم و یا برایشان کارهایی انجام دهیم لذت می‌بریم. به طور خلاصه ما انسان‌هایی اجتماعی، یاری‌دهنده و وابسته هستیم.

به عبارت دیگر، هر فرد عادی دارای خواسته‌ها، نیازها، محرک‌ها، طرز تلقی‌ها، و احساساتی است که ویژه خود او است. در واقع همین تفاوت‌ها هستند که دقیقاً یک فرد را می‌سازند. دو یا چند جوان در یک خانواده از نظر "خلقیات"، هماهنگی رفتار، سرعت و کیفیت یادگیری، و غیره کاملاً باهم تفاوت دارند. نوزاد انسان، بیشتر از نوزاد حیوانات در سال‌های اولیه رشد به کمک خارجی وابسته است. افراد مهم در سال‌های اولیه زندگی او معمولاً والدین و یا کسانی هستند که جایگزین آن‌ها می‌شوند. کودک در حال رشد نیاز به مراقبت فیزیکی و هدایت روانی دارد.

از سن دوسالگی به بعد، تغییرات شاخص مشاهده می‌شود. کودک "منفی" می‌شود. شروع به اظهار وجود می‌کند. غالباً می‌خواهد راه خودش را برود. کشف کردن، سوال کردن، ایجاد کردن و تفاوت داشتن با افراد مهم زندگی و خواهر و برادرش را آغاز می‌کند. هرچه بیشتر راه خود رفتن را شروع می‌کند، کشف می‌کند که برای خودش کسی است.

فردی است که با دیگران تفاوت دارد. اراده مستقل خودش را دارد. حالا کودک با مسئله‌ای روبرو می‌شود که در تمام طول زندگی تکرار خواهد شد. می‌خواهد مثل دیگران باشد. تأیید کسانی را که دوستش دارند و کسانی را که او دوستشان دارد می‌خواهد، ولی همچنین می‌خواهد برخی اوقات مثل خودش باشد. آرزو دارد نیازهای فردی و مستقل خود را ابراز کند. در برخی موارد که خواسته‌ها یا تقاضاهای کسانی که او به آنها وابسته است با نیازهای او برای ابراز وجود برخورد داشته باشد، چه اتفاقی رخ می‌دهد؟ احساسات کودک دوگانه و والدین مصر می‌شوند. کودک سرشار از اراده، توسط والدین خود سرشناخته می‌شود. خودسری از چشم والدین، یک دوره اخلاقی قبیح است.



● محتوای برنامه رشد مدیریت نباید با فرایندی که به وسیله آن برنامه آموزش داده می‌شود، اشتباه گرفته شود.

○ جدا از آنچه یاد داده می‌شود، حرفه‌ای به نام یاددهی - یادگیری وجود دارد.

کودک خودش، بچه‌ای نافرمان است که باید به او رفتار صحیح را آموخت. والدین کودک را به خاطر خودسری تنبیه می‌کنند. کودک از طریق تجربه‌های مکرر یاد می‌گیرد که اگر کارها را مطابق میلش انجام دهد و والدین مخالف آن باشند، به دردسر خواهد افتاد. اراده‌ی او چیزی بد و تبهکارانه است که دقت متقابل را به دنبال خواهد داشت به عبارت دیگر، کودک نگرانی را تجربه می‌کند. در اینجا نمی‌خواهیم بگوئیم که والدین چه موقع و کجا کودکان خود را تادیب می‌کنند.

ماین واقعیت را که کودکان به هدایت نیاز دارند، مورد بحث قرار نمی‌دهیم. ما به دنبال کسب حقوق کودکان برای انجام آن‌چه خودشان احساس می‌کنند می‌خواهند انجام دهند نیستیم. می‌خواهیم خیلی ساده توجه را به این نکته جلب کنیم که وقتی والدین اعمال ارادی کودک را با تنبیه، تهدید، سرزنش و محرومیت از مزایا همراه می‌کنند، کودک نگرانی را تجربه می‌کند، غالب اوقات کودک نمی‌فهمد والدین درباره

چه چیز صحبت می‌کنند انگوهای رفتاری افراد مسن و توضیحات شبه منطقی برای نوجوان یک دنیای بیگانه است. کودک صدای بلند را می‌شنود، ژست خشن و صورت برافروخته بزرگ‌تر را می‌بیند، و کتک را احساس می‌کند. کودک عدم پذیرش را تجربه می‌کند. احساس ناامنی و طرد شدن را درک می‌کند. او تهدید به از دست دادن حمایت کسانی می‌شود که به آن‌ها وابسته است.

روابط او با کسانی که به آنها عشق می‌ورزد، خدشه‌دار می‌شود و امنیت روانی او مورد تهدید قرار می‌گیرد. در نتیجه چنین تجاربی در سال‌های اولیه رشد، کودک با اراده مستقل خودش احساس نگرانی را همراه می‌کند، متفاوت بودن - و یا کارها را دلخواه انجام دادن، خود را به دردمس می‌اندازد. خاطرات ریسک‌داری در این کار وجود دارد. تو مورد تأیید نیستی.

کودک به سرعت یاد می‌گیرد، راه ایمن را باز می‌کند. راه پرهیز از نگرانی و تیبیه آن است که خود را با آنچه افراد مهم می‌گویند، تطبیق دهد. فعالیت‌های خودانگیز، خلاق و مثبت را متوقف می‌کند، به‌طور اجباری رفتار می‌کند تا حدودی که تهدید را رفع و از دردمس بپرهیزد، و یاد می‌گیرد چگونه اراده خود را به طریق مثبت و خودانگیز پدیدار نکند، چگونه از راه خودش یاد بگیرد، و چگونه تسلیم شود و گردن نهد. بیشتر شکل‌گیری اولیه عادات در یک سطح غیر شفاهی و

ناخودآگاه رخ می‌دهد. البته کودک درک نمی‌کند که دارد نگرانی را تجربه می‌کند. او احساس تهدید و طرد شدن می‌کند، ولی نمی‌تواند آن را جز "نافرمانی و شیطان" بودن خودش به نگرانی نسبت دهد. این است ریشه نگرانی‌ها هنگام ابراز تفاوت و استقلال‌مان در بزرگسالی. متفاوت بودن مستلزم قبول ریسک عدم تأیید اجتماعی و اتهام متقابل است. یاد می‌گیریم که راه ایمن را بازی کنیم و ریسک نکنیم. یاد می‌گیریم هم‌رنگ شویم. یاد می‌گیریم که از خیزش مجدد آگاهانه احساس نگرانی بپرهیزیم. آن‌را در هنگام طغیان آرام کنیم. ترس از نگرانی‌ها و عدم پذیرش اجتماعی به بیرون خانه منتقل می‌شود. همین الگو در دوران دبستان و دبیرستان ادامه پیدا می‌کند. به جای قدرت والدین، کودک مدرسه‌ای شخصیت‌های با قدرت را به صورت معلم، مدیر مدرسه و هم‌کلاسی‌ها می‌بیند، استادان دانشگاه و سرپرستان کارخانه الگو را ادامه می‌دهند. همین‌طور همسایگان و "افکار عمومی" و "او" و "آنها!" با جماعتی هم‌رنگ می‌شویم، که ترس از ابراز تفاوت‌های اصولی در موضوعات مهم داریم.

● برای یادگیری واقعی لازم است رفتار تغییر پیدا کند و تغییر در رفتار مستلزم سازماندهی متفاوتی در طرز تلقی‌ها، احساسات و ادراک می‌باشد.

○ انتقاد از دیگران برای عدم پذیرش مسئولیت، شکل دیگری از مقاومت در مقابل تغییر است.

● یادگیری مشخص یعنی آن یادگیری که در رفتار فرد تفاوت ایجاد کند. این یادگیری افزایشی نیست، تکاملی است.

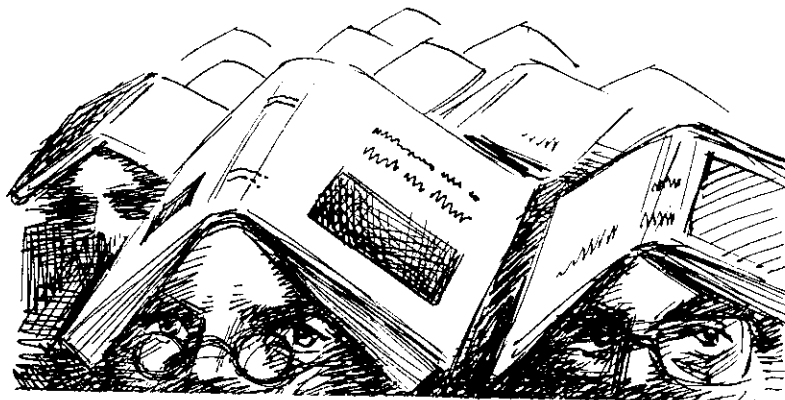
یادگیری، مزاحمت است

برای یادگیری واقعی لازم است رفتار تغییر پیدا کند. تغییر در رفتار مستلزم سازماندهی متفاوتی در طرز تلقی‌ها، احساسات و ادراک می‌باشد. شخص نظریات معتدل شده و یا جدیدی نسبت به روش‌های سنتی رفتاری پیدا می‌کند. لازمه تجدید سازماندهی خویشتن انتقاد از خود است. نارضایتی از خود منجر به احساس نامطلوب گناه می‌شود. در این مرحله، بخشش، خشم، بی‌کفایتی، تردید و سردرگمی را تجربه می‌کنیم.

به‌طور معمول هیچکس از این تجارب لذت نمی‌برد. هر یک از ما در برابر برخوردهای ناخواسته بین هم‌رنگی با محیط بیرونی و نیاز مستقل ابراز وجود، یک سیستم دفاعی ایجاد می‌کنیم. دوگانگی و برخورد درونی ما هنگام انکار متفاوت بودن نیازهایمان نمی‌تواند از بین برود.

اگر خیلی به دیگران وابسته باشیم، یا در اکثر اوقات به تقاضاهای دیگران تمکین و یا هم‌رنگی کنیم، آنگاه دشمنی و یا ناامیدی را تجربه می‌کنیم، از "بله‌قربان" گو بودن بدمان می‌آید. هراز چندگاه، وقتی که در مقابل هم‌رنگی مقاومت می‌کنیم و مستقلاً صحبت یا عمل می‌کنیم، به یک نکته می‌رسیم. اعلام استقلال ما فوراً با ترس از عواقب بعدی دنبال می‌شود. ما وارد "معرکه" شده‌ایم. از اینکه جرات کرده‌ایم متفاوت باشیم به ما احساس ترس یا گناه دست می‌دهد. دوباره وابسته می‌شویم.

بدین ترتیب ما دچار نوسانات ناگزیر اقدامات مستقل و وابسته می‌شویم. وقتی که توازن در هر دو طرف دور از دسترس باشد ما دچار بخشش، خشم، ناامیدی، دشمنی، گناه یا سردرگمی در درجات متفاوت



می‌شویم. هرچه وضعیت مهم‌تر باشد، درگیری ما بیشتر و در نتیجه ناراحتی آن تندتر است.

وضعیت‌های زنده از آنچه ما توصیف کردیم پیچیده‌تر است. هیچ‌کس صرفاً به یک سری از روابط با سایر افراد یا بایک مسئله توجه نمی‌کند. چگونگی عکس‌العمل ما نسبت به همدیگر و یابه وضعیت‌ها بستگی به هزاران الگوی متفاوتی دارد که طی سالیان ایجاد شده‌اند. احساسات هرگز ساده و واضح نیستند.

اگر یک مقام بالادست به یک زیردست اتهام سوء عملکرد بزند، به کارمند زیردست ممکن است احساس خشم دست بدهد، چون این اتهام نارواست، و یا به وی احساس شرم و خشم دست دهد چون این اتهام چندان بی‌پایه هم نیست. می‌بینیم که کارمند ممکن است این دفعه بی‌گناه باشد، ولی در گذشته سوء رفتار داشته است. فعلاً او برخورد و یا سرزنش باشد، ولی در گذشته سوء رفتار داشته است. فعلاً او برخورد و یا سرزنش را توجیه می‌کند ولی قسمتی از وجودش این اتهام را برای عملکرد گذشته موجه می‌داند. در تلاش برای تصمیم‌گیری چگونگی عکس‌العمل، کارمند احساس "سردرگمی" می‌کند. رفتار کارمند خصمانه است و می‌خواهد که بجنگد و خود را موجه کند. وی همچنین می‌ترسد که تهاجم او ممکن است منجر به بحث بیشتر شود و تبعات جدی داشته باشد. ممکن است ارتقاء شغلی و یا اضافه حقوق خود را به‌خطر بیاندازد.

اگر ارتقاء نیابد دوستانش چه خواهند گفت؟ توضیح آنچه در اداره اتفاق افتاده برای همسرش باعث مباحث دیگری می‌شود و نتیجه‌اش این است که زن خانواده آن شب برنامه میهمانی والدین خود را به هم می‌زند. از طرف دیگر، او به‌هرحال از کارش خسته شده است. یک فرصت شغلی دیگر را شناسایی کرده است. ممکن است سریعاً به آنجا نقل مکان کند. ولی شما هیچ‌وقت نمی‌دانید. ممکن است کار جدید را نگیرد و در همین کار فعلی بماند. هرچه باشد، هشت سال است که برای این شرکت کار می‌کند و رئیس فعلی برای همیشه در این پست باقی نخواهد ماند. شاید لازم باشد سکوت کند و یا توضیحی برای کارش پیدا کند. شاید دیگری را مورد ملامت قرار دهد؟ ممکن است حق با رئیس باشد؟ ممکن است تقصیر او باشد؟ شاید او باندازه‌ای که فکر می‌کرد باهوش نیست؟

مسئله اصلی در هربار تجربه، ناشی از انواع زیادی از دوست داشتن‌ها، نامعلومی‌ها، ترس‌ها، لذت‌ها، توقع‌ها، دشمنی‌ها، وابستگی‌ها، ریسک‌ها، و نیاز به ابراز وجود است. احساسات همیشه در تعارض هستند و شخص اطمینان ندارد که چه خواهد کرد یا چه خواهد گفت.

هریک از ما بیش از چندبار چنین تجربه‌هایی را داشته‌ایم. ما به‌طور دقیق جایگزین‌ها و ریسک‌ها را تکرار کرده‌ایم و نگرانی، ترس، و پیچیدگی را در چند صدم ثانیه تصمیم‌گیری برای پاسخگویی به یک سوال تجربه می‌کنیم. تصمیم می‌گیریم از تهدید بپرهیزیم، یا شکست را تأیید کنیم، یا درباره‌ی یک بی‌عدالتی ابراز خشم کنیم. در هر حال ما به‌طور مثبت یا منفی در حال یادگیری هستیم. و در هر حال در زحمت هستیم. چیزی در معرض خطر است. مادرگیر هستیم. هیچ تغییری بدون زحمت صورت نمی‌گیرد.

مقاومت

یک شخص عادی از اینکه از نظر روانی به‌زحمت بیفتد و از نظر احساسی عصبانی شود لذت نمی‌برد. لازمه‌ی تغییر انتقاد از خود، عدم تأیید دردناک خود، و بعضی اوقات، پذیرش عدم تأیید اجتماعی است. درمی‌یابیم تصویر زیبایی که از خود ساخته‌ایم جعلی است. پرده برداشتن از موضع‌های دفاعی و تظاهرات بی‌شماری که ما، برای گول زدن خودمان و دیگران از اینکه واقعاً که هستیم به کار می‌بریم کار راحتی نیست. در مقابل تغییر مقاومت می‌کنیم تا از زحمت بپرهیزیم.

مقاومت در برابر تغییر به‌هرحال زحمت را بیشتر می‌کند. دفاعیات و تظاهرات بیشتری به کار گرفته می‌شوند. دروغ اول منجر به دومی، و دومی منجر به سومی می‌شود. اکثر مقاومت‌ها در مقابل تغییر آگاهانه صورت نمی‌گیرد. هر یک از ما راه‌های زیادی برای پرهیز از انتقاد از خود و رویارویی مستقیم و باز بابرخورد پیدا کرده‌ایم. تاهنگامی که انسان یادنگیرد برخورد‌ها را نمی‌توان کنار گذاشت. بعضی از راه‌هایی که به‌وسیله آنها ما سعی می‌کنیم برخورد‌های درونی را پنهان، تحریف و یا انکار کنیم کدام است؟

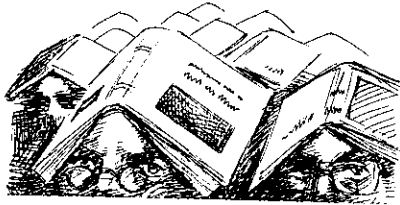
نوشیدن اجباری، بازی اجباری، و غذا خوردن اجباری پدیده‌های شایع است. افرادی که بدین‌سان رفتار می‌کنند سعی دارند منکر مشکلاتی شوند که به‌نظر می‌رسد نمی‌توانند و یا مایل نیستند با آنها روبرو شوند. آنها سعی می‌کنند به‌استراحت زودرس و رضایت موقتی دست یابند تا از احساس فرسایشی بی‌قراری و نگرانی بگریزند.

انتقاد از دیگران برای عدم پذیرش مسئولیت، شکل دیگری از مقاومت در مقابل تغییر است. راهی که برای پوشش دادن گناه دیگری که ممکن است مرتکب شویم، به کار می‌رود. در شایعه‌سازی و تعصب نژادی یا مذهبی افراط می‌شود، چون کوچک کردن دیگران نوعی احساس امنیت به‌شخص می‌دهد. اگر کسی از من بدتر است، پس من حداقل از یک نفر دیگر بهتر هستم. یک راه دیگر گریز از خود، گریز از ریسک‌های متفاوت بودن و بعد در زحمت افتادن برای تطبیق با الگوهای اطرافیان و یا به عبارتی "افکار عمومی" است.

موفقیت ما معمولاً با ارزش‌های دوستان و آنچه با وضعیت آنها وفق دارد، اندازه‌گیری می‌شود.

موفقیت ممکن است معانی زیادی داشته باشد. در جامعه ما (منظور آمریکا است) قبل از هر چیزی، پرستیژ مالی است. پول، همراه با قدرت و مالکیتی که به‌وجود می‌آورد، اهمیت فرد را تعیین می‌کند. مالکیت ثروت نشانه‌ی حصول اهداف عمده تلقی می‌شود. رقابت مرگ‌آور برای موفقیت مالی به‌معنای پیروزی بر دیگران است. رقابت‌کننده دشمنی و تنهایی را تجربه می‌کند (که غالباً آگاهانه درک نمی‌شود) این امر، موجب احساس نگرانی می‌شود که بایستی با رقابت بیشتر آرام شود. بسیاری از ما نمی‌فهمیم که با اذیت کردن دیگران داریم خودمان را اذیت می‌کنیم. ما در رودر رویی با ناامنی اساسی خود مقاومت می‌کنیم، چون عریان ساختن آن دردناک است. به‌جای آن سعی می‌کنیم با تلاش‌های مضاعف بر دیگران پیروز شویم، چون بدین ترتیب اطمینان حاصل می‌کنیم که ما هم کسی هستیم.

مقاومت در برابر تغییر، شکل‌های مختلفی به‌خود می‌گیرد. یک سلاح عمده برای مبارزه با تغییر در خود زبان است. با دانستن لغات زیاد و توانایی ابراز آنها، ما می‌توانیم خود را در یک وضعیت وارد و یا از یک



وضعیت خارج کنیم. واژه فنی برای این کار "استدلال" است. ما از احساس به واقعیت بحث می‌کنیم و نه بالعکس. دیگر مشکل نیست برای کاری که انجام می‌دهیم یا می‌گوئیم دلایل کافی پیدا کنیم. اگر دلیلی نداشته باشیم می‌توانیم فی‌البداهه آنها را کشف یا خلق کنیم. دلایل واقعی را بهتر است که مورد بحث قرار ندهیم.

مشاهده اتفاقی صحبت خود یا دیگران، خواننده را متقاعد می‌کند که چقدر انرژی صرف دفاع یا توجیه نقطه نظرمان می‌کنیم. واقعاً فهمیدن آنچه دیگران سعی می‌کنند به ما برسانند تلاش زیادی می‌خواهد که ما مایل نیستیم آنرا صرف کنیم. اولاً، شنونده بایستی از قضاوت اخلاقی اجتناب کند، حداقل قبل از اینکه گوینده نظر خود را ابراز کند.

ثانیاً، شنونده باید هم خود را مصروف درک معانی گوینده کند، نه آنچه خود (شنونده) می‌خواهد معنا کند.

دوجور صحبت کردن محدود به ارتباط ما با دیگران نیست. فرد باخودش هم دوجور صحبت می‌کند تا درمقابل مزاحمت تغییر مقاومت کند واز تجدید سازمان همراه آن بگریزد. این فرآیند را به‌راحتی می‌توانیم هنگام ترک سیگار یا شروع رژیم غذایی مشاهده کنیم. فردا صبح! درمقابل کیک خوشمزه‌ای که در جلوی ما هست و یاسیگار خوشبویی که در دست دیگری است نمی‌توان مقاومت کرد. این دو چیز دقیقاً چیزهایی است که حالا ما می‌خواهیم! آنچه در مقابلش مقاومت می‌کنیم تغییر عادت است. تصمیم ما به پرهیز تبدیل می‌شود. به یک قول شفاهی بی‌اثر. وقتی قول می‌دهیم که فردا متوقف می‌کنیم، در واقع تظاهر به نداشتن کیک می‌کنیم، گرچه آنرا خواهیم خورد. به‌خودمان می‌گوئیم که حتماً بعد از این زیاده‌روی واقعاً رژیم را شروع خواهیم کرد. و چقدر آسان است که دلیلی پیدا کنیم تا شروع را به تعویض بیندازیم (دوجور صحبت کردن).

مواردی که می‌توان به‌راحتی مشاهده کرد، خود فریبی محض هنگام توجیه یا دفاع از رفتار خود در وضعیت‌های خطیر است. قبول شکست، رودر رویی با بی‌کفایتی، پذیرش خود انتقادی صادقانه و مسئولیت برای تغییر در وضعیت‌های خطیر کار آسانی نیست.

کاهش ترس و نگرانی

انسان خرد را بامصیبت کسب می‌کند، اما یادگیری را با تجربه، البته اگر تجربه‌مان را فقط برای یادگیری به کار گیریم. همین‌طور که ما بامسئله ناگزیر و بی‌پایان توازن بین نیازمان به زندگی با دیگران و نیاز قوی کسی بودن کشمکش داریم مرتب با معرفت و بالغ می‌شویم.

پیدا کردن و تعریف مجدد توازن، اهرم رشد است. توازن‌های تجربی که در وضعیت‌های مختلف زندگی یافت می‌شود دارای درجاتی از نامعلومی، ترس، گناه، وابستگی، عشق دشمنی، مقاومت، تهاجم، استقلال، دانش، تفاهم، سوء تفاهم، ترس از عدم تأیید و جستجو برای تأیید شدن است.

هر فردی درحال تقلا و یادرحال مقاومت برای خلق "سن تر" خود است. مهم‌ترین مشارکتی که توسط هرکس نسبت به یادگیرنده می‌شود عبارتست از تشویق او به خلق کردن و یادگرفتن مثبت. بهترین راه برای انجام این کار از بین بردن تهدید به متهم کردن، انتقام و عدم تأیید است.

هر یادگیرنده‌ای بایستی با دوگانگی و ناراضی خود، و گناه و ترسی که آنها ایجاد می‌کنند مبارزه کند. این امر بدون اضافه کردن مبارزه با ترس‌ها، نگرانی‌ها، و عدم تأییدهایی که افراد مهم در زندگی یادگیرنده به وجود می‌آورند به‌اندازه کافی مشکل است.

اگر یادگیرنده احساس اجبار نکند که بایستی مبارزه خود را متوجه دیگران کند احتمالاً با خود مبارزه خواهد کرد. بدین ترتیب او درگیر یادگیری سازنده برای خود خواهد شد به‌جای اینکه یادبگیرد چگونه از عدم تأیید دیگران اجتناب کند.

بازسازی تجربه

یادگیری مشخص، یعنی آن یادگیری که در رفتار فرد تفاوت ایجاد کند، این یادگیری افزایشی نیست، بلکه تکاملی است. فرد برای افزودن یک واقعیت به واقعیات دیگر مشغول یادگیری حساس و حیاتی نمی‌شود. حفظ کردن کلیه نام‌ها، آدرس‌ها، و شماره تلفن‌های دفتر تلفن در قسمت حرف "الف" بدون هیچ دلیل مشخصی چه نوع یادگیری است؟

از طرف دیگر، برای شخص مفید است که تلاش کند و نام دوستان، همکاران و یا پزشکانی را که در مواقع اضطراری به آنها تلفن خواهد کرد انتخاب کند. استفاده گزینشی از چنین شماره تلفن‌هایی در یک قالب ویژه و بامعنی رفتاری (تکاملی) می‌گنجد.

این قیاس را کمی وسعت می‌دهیم. فرض می‌کنیم شما به‌طور مکانیکی کلیه شماره تلفن‌های قسمت حرف "الف" را حفظ کرده‌اید. چه موقع و چرا شما به یک شماره مخصوص تلفن خواهید کرد؟ اطلاعاتی که شما در دسترس دارید، یعنی نام‌ها و شماره‌ها، جواب این ندارد. آنچه تجربه می‌کنید و نیاز شما به ایجاد روابط و تکامل تجارب شما به‌هنگام برخورد بایک وضعیت درحال تغییر (نیاز به دکتر یا آتش‌نشانی یا یک دوست یا سفارش یک کالا) تعیین می‌کند که چه شماره‌ای را انتخاب خواهید کرد.

این برداشت همگانی که یادگیری فرآیندی برای انبار اطلاعات است و هرچه بیشتر اطلاعات انبار کنید، بیشتر یادگرفته‌اید يك برداشت نادرست است، واقعیات با تجربه درحال گذر یادگیرنده یکپارچه و تلفیق می‌شود. دیدن روابط متقابل و درونی، تعدیل و تطبیق رفتار، جوهره یادگیری است. یادگرفتن یعنی، اصلاح کردن، تغییر شکل دادن و بازسازی تجربه فرد. □