



بسم الله الرحمن الرحيم  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

كلية اللغات - قسم اللغة الإنجليزية

ترجمة الصفحات من 107-154 من كتاب: "أيقظ قواك الداخلية"

للكاتب: أنطونи روبينز

**A translation of the pages (107-154) from the book Entitled:**

**“Awaken the Giant Within” By: Anthony Robbins**

A Research Submitted in Partial Fulfillment For the Requirements of  
the Degree of M.A in Translation.

بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير الآداب في الترجمة

إشراف الدكتور:

أيمن حمد النيل حمدان

ترجمة الطالبة:

ريم حسن عثمان محمد

(2016)

# الاستهلال

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى:

{ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ }

صدق الله العظيم

(سورة المجادلة الآية 11)

## الإهداع

إلى من أرضعتني الحب والحنان  
إلى رمز الحب وبلسم الشفاء  
إلى القلب الناصع بالبياض  
إلى الغالية التي لا نرى الأمل إلا من عينيها (أمي الحبيبة).

أهدى هذا البحث إلى روح والدي رحمة الله رحمة واسعة وجعله من الذين تقول لهم الملائكة أدخلوا الجنة بغير حساب. فقد كان يحتني على التقدم دائماً، وأشكر ربى على وصولي هذه المرحلة المتقدمة من العلم.

إلى أبي الثاني وسندى  
في هذه الحياة (أخى الغالى).

إلى أخواتي العزيزات.

إلى الدكتور: أيمن حمد النيل حمدان

إلى كل شخص دعمني ومد لي يد العون وساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع،،،  
إليهم جميعاً أهدي هذا العمل البسيط... .

# شكر وعرفان

أخص بشكري كل من زرعوا التفاؤل في دربي وقدموا لي المساعدات والتسهيلات والأفكار والمعلومات، فهم اناس يعتز بهم قلبي فلهم مني كل الشكر والتقدير.

لحظات يقف المرء حائرا عاجزا عن التعبير كما يختلج في صدره من تشكرات لأشخاص امدونا بالكثير والكثير.

أخص بالتقدير والشكر:  
الدكتور: ايمن حمد النيل حمدان الذي أشرف على هذا البحث.

وكذلك أشكر كل من ساعد على اتمام هذا البحث وقدم لي العون ويد المساعدة ، وذودني بالمعلومات الازمة لإتمام هذا البحث المبسط.

## مقدمة المترجم

تلعب الترجمة دورا فعّالا في التواصل بين الام و الشعوب و جميع الاجناس المختلفة في كافة ارجاء العالم؛ وهي تمثل الوسيلة التي تنقل العلم و الثقافات و العلاقات العامة بين الدول، هناك وسائل عديدة للترجمة منها المسموعة، والمكتوبة، و ايضا المرئية.

قام المترجم باختيار كتاب "أيقظ قواك الداخلية" نتيجة لاحتواه على حقائق علمية عن تطوير الذات والنفس، مثل التطوير عن طريق الاعتقادات القوية التي تمنحنا القوة والثقة بالنفس، وكيف يمكنها ان تدمرنا او تقوّينا. يتناول الكتاب ايضا كيفية اكتساب القناعة في حياتنا اليومية من خلال افكارنا و مرجعياتنا وتجاربنا الشخصية وتجارب اخرى.

عمل المترجم على ترجمة (48) صفحة ، من صفحة (107-154) .

قام المترجم باستخدام معجم المورد القريب (عربي-انجليزي/ انجليزي-عربي)، ومعجم اكسفورد(انجليزي-عربي)، ومعجم قوقل الالكتروني(انجليزي-عربي)، و ايضا معجم الوافي الذهبي الالكتروني (انجليزي-عربي)، ومعجم قولدن دكشنري الالكتروني(انجليزي-عربي)، لمساعدته في ايجاد الكلمات المرادفة من اللغة المصدر.

هناك بعض الصعوبات منها بعض الكلمات التي لا يمكن معرفة معانيها من خلال استخدام المعاجم حينما يخضع المترجم لعملية الترجمة ، بحيث انه يحدد اللغة المصدر ، واللغة المنقول اليها. من تلك الصعوبات ان بعض الكلمات المركبة لا يمكن ايجاد مكافئها في المعجم.

## Translator Introduction

Translation has a great role throughout the connection among the nations and different nationalities in the world; it is the facility which transposes science, cultures, and public relations between the states. There are many means of translation like: written, spoken, audible, and a visible.

The translator has selected a book of “A waken The Giant Within” because it contains science facts which related to the self-mastery, as improving through strong beliefs that curves us the power and self-confidence, and how it can destroy or strengthen us. The book contains also how we can acquire the conviction in our daily life; through our ideas, references, our personal experiences, and experiences of other people.

The translator has translated (48) pages, from (107-154).

He had used dictionaries such as: MawredElgreeb(Arabic/English English/Arabic), Exford(English/Arabic), electronic dictionary Google (English/Arabic), electronic dictionary Golden Wafi (English/Arabic), and golden electronic dictionary (English/Arabic), to assist him finding an equivalent words in SL language.

There are some difficulties the translator faced during the process of translation. The first one there are difficult words had I not had dictionaries, I wouldn't have translated them. The second one there exists compound words that were difficult to find their meaning in dictionaries, also another uses idiomatic expressions and many English proverbs which were so difficult to find their equivalent in Arabic.

## جدول المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
I	الإستهلال
II	الإهداء
III	الشكر والعرفان
IV	مقدمة المترجم
V	Translator Introduction
1	نظم الاعتقاد
2	ما هو الاعتقاد
3	كيف يمكننا تحويل فكرة إلى إعتقاد؟
10	كيفية تغيير الاعتقاد

13	الألم هو الاداة الحاسمة لتحررك أي اعتقاد
22	التطورات الصغيرة مقبولة وقابلة للإنجاز أيضاً !
24	الإعتقادات المحفزة الإعتقادات غير المحفزة
26	القيادة وقوة الإعتقاد

ترجمة الكتاب  
الصفحات من (107-154)

## الفصل الرابع

### نظم الإعتقاد

"العقاقير ليست دائمًا ضرورية - لكن الإيمان بالشفاء

"هو الضروري"

كان لي جدير الشرف بالتعرف على نورمان كوسننس لإمتداد سبع سنوات، وقد حالفني الحظ بأن أجري معه مقابلة قبل شهر واحد فقط قبل وفاته. وفي تلك المقابلة عبر فيها عن التأثير القوي لمعتقداتنا على أجسادنا وأفكارنا.

شهدت إحدى ضواحي لوس أنجلوس مباراة كرة قدم يتعرض مجموعة من الأشخاص لجسم غذائي بالقرب من حدائق مونتري. حيث رجح الطبيب المختص أن السبب في ذلك يعود لشراء المرضى لبعض المشروبات الغازية من ماكينات التوزيع قبل تعرضهم لتلك الحالة، ومن قبله تم الإعلان عبر مكبر الصوت عن عدم شراء هذه المشروبات من ماكينة التوزيع تلك قائلًا: ان البعض تعرضوا للمرض وواصفاً أعراضه فيه؛ مما أدى إلى حدوث حالة من الهلع في المدرجات فور سماع الإعلان مصيباً فيه عدد من المشجعين لحالات إغماء وتقيء. لم تحدث تلك الحالات للذين تناولوا المشروبات الغازية من تلك الماكينة فحسب بل امتد الأمر إلى الذين لم يدنو منها أيضاً.

قامت فرق الإسعاف بدور فعال تجاه هذه الحادثة؛ إذ هرعت إلى الملعب حاملين عدد من الجماهير الذين أغمي عليهم، إذاً فنحن بحاجة إلى الإدراك بأن اعتقاداتنا لها القدرة على جعلنا أصحاء أو مرضى في لحظة، وأيضاً لها تأثير على أجهزة المناعة لدينا. فالشيء الأكثر أهمية أنها تستطيع أن تمنحنا القوة أو تدمرنا.

تشكيل إعتقداتنا كيفية مدى استيعاب ماقرأناه، وما أنت بصدده تطبيق ما تعلمناه في هذا الكتاب. ويمكنها أيضاً أن تخلق العوائق لدينا أو تمنحنا القوة، على سبيل المثال، كيف يكون شعورنا عندما نغني أو نرقص، أو نقود سيارة.

إن القناعات عموماً هي تلك التي نعتقد بها تجاه كياننا، والناس، والعمل، والوقت، والمال، والحياة بالعموم. لا تعتقد إلا بما ينفعك ويقولك، ويحسن من حاضرك ومستقبلك، لذلك تعبّر تلك المعتقدات العامة كـ:(هو/ هي/ أنا/ هم/ هن) "الحياة هي.....، أنا.....الناس هم". ولذلك تتصور أن إعتقادات بهذا الحجم و السعة يمكنها أن تشكل وتكون كل ركن في حياتنا؛ إذ بالشيء الشيق في ذلك هو أنه بإمكاننا تغيير معتقد محدود مع العموم في الوقت الحاضر بقبضة واحدة يمكن به تغيير أوجه حياتك كليةً في لحظة.

وعليه فإن قناعاتنا متى ما قبلناها فإنها غير قابلة للسؤال، إذ يتلقاها نظام المناعة كحقيقة غير قابلة للسؤال، ولذلك فهذه القناعة أو القناعات تملك القوة في تحسيننا أو تحطيمنا في الحاضر والمستقبل. إذا أردنا التحكم في حياتنا، علينا أن نسيطر بوعي نحو معتقداتنا. ولكي نقوم بذلك علينا أولاً أن ندرك ما هي تلك المعتقدات، وكيف تتكون؟

## ما هو الا اعتقاد؟

ما هو الاعتقاد؟ غالباً ما نتحدث عن أشياء في حياتنا دون أن تملك أدنى فكرة عنها حقيقة، ومعظم الناس يعاملون الاعتقاد أو القناعة بحيث كل ذلك يمثل في الشعور باليقين بشيء ما. فلنقل أنك تؤمن بأنك ذكي، كل الذي يمكنك قوله هو "أنا على يقين بأنني ذكي"؛ ذلك الشعور باليقين يسمح لك بالحصول على مصادر تقوم بإحداث عواقب مذهلة.

نحن جميعاً نملك الأジョبة بداخلنا مطلقاً على أي شيء، أو قد نحتاج مدخل لتلك الأジョبة، ولكن قلة الاعتقاد وقلة الشعور باليقين يسيبّان لنا عدم القدرة على استخدام المقدرة التي توجد كامنة بداخلنا.

هناك طريقة مبسطة لمعرفة مفهوم الاعتقاد وهو التفكير حول البنية الأساسية او تركيبته الأساسية وهي: الفكرة، قد تكون هناك العديد من الأفكار لديك ولكنك لا تؤمن بها. دعنا نأخذ مثالاً لذلك وهو أنك مثير، سواء كانت فكرة أو اعتقاد فذلك يتوقف على قدر الاعتقاد الذي تشعر به عن هذه العبارة وانت تلفظها. إذا فكرت جيداً: "أنا لست مثيراً حقاً" فما يمكنك قوله هو: "أنا لا أشعر حقاً بأنني مثير".

## كيف يمكننا تحويل فكرة إلى اعتقاد؟

إن الاعتقاد كالطاولة! التي لها أرجل، والفكرة ليست لها أرجل، وإنما الاعتقاد له أرجل، وهي عبارة عن أركان تؤيد قوّة هذه الفكرة، هذا هو الفرق بين الاعتقاد والفكرة، وحتى تجعل الفكرة إعتقاداً فإنك بحاجة إلى أن تدعمها بالأدلة والبراهين أي الأركان، إن القناعات قوية، فعالة، الإعتقاد يجعل الإنسان الصحيح سقيناً والسقيم صحيحاً في لحظات.

إذا كنت تؤمن حقاً بعبارة "انا مثير" كيف يمكنك معرفة ذلك؟ أليس صحّياً أنك تملك بعض المصادر أو الأدلة لتدعم الفكرة! دعني أقدم مجازاً مبسطاً لتوضيح هذه العملية. إذا قمت بالتفكير في شيء كالطاولة ، وهذه الطاولة بلا ارجل ، فإنك ستتصور بطريقة منصفة في أنه لماذا لا نشعر بالفكرة كاليقين أو الاعتقاد؛ فبدون أية أرجل لا يمكن لتلك الطاولة الاستناد وحدها.

هناك بعض التجارب في حياتنا تعضد هذا الأمر؛ تلك هي الأرجل / الدعامات التي تجعل طاولتك صلبة، وتلك هي التي تجعل اعتقادك يقيناً

ما هي التجارب المسبقة لديك؟ ربما قام البعض من الرجال والنساء بإخبارك أن مثير، أو ربما تنظر إلى نفسك في المرأة، قم بمقارنة تخيلك لتلك الأشياء بأولئك الذين يعتبرونك مثيراً، ثم قل: "يا هذا، إنني أبدو مثلهم!" ، أو ربما يصبح أو يلوح لك بعض المارة في الطريق، إذاً وكل تلك التجارب تعني أنه لا شيء يمكنه الخضوع لفكرة أنك مثير مالم تقم بادراكها؛ فالأرجل جعلتك تشعر بالصلابة كفكرة، وإبقاءها سبب في أنك تؤمن بها. إذاً فكرتك تذوقت الإيمان، وهي الآن بمثابة الإعتقاد.

مدى استيعابك لهذا التعبير المجاري يجعلك تدرك كيف تكونت معتقداتك، وتشير إلى كيفية تغيير تلك المعتقدات إلى الأفضل، مع ذلك، فمن الضروري ملاحظة استطاعتنا في تطوير اعتقاداتنا في كل الأمور مع توفر أرجل / دعامة كافية – عند إيجاد تجارب مسبقة كافية – لتتموا – فكر به ملياً! انه لديك تجارب كافية في حياتك؟ أليس واقعياً أنك تعرفت على أشخاص مروا بأوقات عصيبة مقارنة بأشخاص آخرين؟ وإن أردت حقاً فإنك تستطيع وبكل

سهولة أن تبني ذلك الاعتقاد الذي يبين أنو الناس انتهاريون، وإنهم إذا ما سمح لهم فرصة قاموا باستغلالك، وقد سبق مناقشة هذا الأمر وأنه يمكن تضليلك. ولكن، ألم تكن لديك تجارب تقوم بدعم هذه الفكرة؟ وتمناحك الشعور باليقين حولها؟ إذاً أمكن ذلك؟ اليس من الصحيح أيضاً أنه لديك مرجعيات في حياتك وتدعم فكرة أنك حقاً تهم بشؤون الآخرين وتعاملهم جيداً ، وأنهم في الأساس ليسوا بسيئين، وبإمكانهم مساعدتي حتماً؟

السؤال الذي يطرح نفسه هو: أي من تلك الاعتقادات تعتبر صحيحة؟ الجواب هو: أن لا يتعارض الأمر بالحقيقة وإنما الاعتقادات تكون أكثر تحفزاً.

جميعنا قد نجد من يدعم اعتقاداتنا ويجعلنا نشعر أكثر صلابة به، الشيء الذي يمكنهم من أن يكونوا عقلانيين، جوهر المسألة، ثانياً: سواء كان هذا الاعتقاد يضعفنا أو يقوينا إذاً ما هي المصادر المحتملة للمرجعيات في حياتنا؟

أحياناً يمكننا أن نقتطع من تجاربنا الشخصية، بلا شك، كاستجمام مرجعيانا من خلال المعلومات التي نحصل عليها من الآخرين، أو الكتب، أو المقطوعات المسجلة، أو الأفلام وغيرها، وأحياناً نحصل عليها من خلال تخيلاتنا فقط، فالعواطف التائرة التي نشعر بها حيال أي من تلك المراجعات فإنها ستؤثر حتماً على طول وعرض الطاولة. حيث أن الأرجل/الداعمة الأكثر صلابة تتبع من التجارب الشخصية المغمورة بالعواطف لاحتواها على السعادة أو الألم.

يحتوي العامل الآخر بوضوح على عدد المراجعات التي تملكتها، فكلما كانت تجاربك المرجعية داعمة لفكرة ما ، كلما كان اعتقادك أقوى فيها؛ حيث يمكن لإعتقادك الأقوى التحكم فيها.

هل من الممكن لمرجعياتك بأن تكون دقيقة من أجل أن تكون قادراً لاستخدامهم؟ لا، قد تكون حقيقة أو خيال، دقيقة أو غير دقيقة، فقدرة قوة شعورنا حولها، تكون وجهة نظرنا مشوهة لها. الكل قادر على التطوير أو التدمير، فالدعامات المرجعية التي تستخدمها لجميع اعتقاداتنا تكون غير محدودة، ولكن الجانب السلبي في هذا الأمر وبغض النظر عن أنه من أين تأتي مرجعياتنا فإننا نبدأ بقبولها كحقيقة غير قابلة للنقاش! تستطيع أن تكون لديها عواقب سلبية

وخيمة اعتمادنا على القناعات التي تنتبأها. وبنفس القدر تكون لدينا القابلية على استخدام مراجع تخيلية تدفعنا صوب أحلامنا.

باستطاعة المرء أن ينجح بسهولة، إذا تخيل شيئاً ما بوضوح كما لو أنه كانت لديه تجارب حقيقة! وذلك لأن عقولنا لا تستطيع التمييز بين أشياء تخيلناها وأشياء قمنا بتجربتها فعلياً.

من الممكن لأنظمتنا العصبية القيام بتجربة ما، كما لو أنها حقيقة حتى وإن لم يحدث بعد، من خلال الكثافة الشعورية الكافية وكذلك التكرار.

إن كل ناجح عظيم قمت بمقابلته كانت لديه القدرة على تحمل نفسه شعور اليقين بالنجاح. حتى وإن لم يقم أحد من قبل بهذا النجاح.

أي شخص يقوم باستخدام الكمبيوتر لا بد منه من معرفة المايكروسوفت، ولكن معظم الناس لا يعلمون أن "بيل قيتس" هو شريك لتلك الشركة. لم يحظى بأن يكون من العباقرة، ولكنه ممن طور نفسه دون أية مرجعيات تدعم اعتقاداته. عندما تبين له أن شركة (البوكيرك) تقوم باختراع شيء ما يدعى (الحاسوب الشخصي) الذي بحاجة البرامج الأساسية (BASIC SOFTWARE) قاموا باستدعاءهم واعداً لهم بتطويرها، حتى وإن كان لا يملك شيئاً آنذاك؛ فقد عزم نفسه على إيجاد وسيلة ما، حيث أن عبريته الحقيقة تكمن في صنع احساس أو الشعور من اليقين.

أعتقد البعض أنه ذكي، ولكنه قام باستعارة يقينه ليتمكن من استغلال مصادره الخاصة، ثم شارك هو وصديقه لغة ما جعلت من الحاسوب الشخصي شيئاً حقيقياً أو واقعي في ظرف أسبوعين قليلاً فقط عن طريق التحدي لنفسه وإيجاد وسيلة.

ذات يوم وضع "بل قيتس" مجموعة من الاقتراحات في سلسلة من الأحداث التي قد يكون غير فيها من مسار الناس للقيام بالاعمال التجارية. حتى أصبح ملبارديراً في الوقت الذي كان يبلغ فيه الثلاثين من العمر. إذاً فاليقين يحمل السلطة!

هل تعلم بقصة "سرعة ميل في أربع دقائق" منذ آلاف السنين اعتقد الناس انه من المستحيل للانسان ان يجري ميلاً في أقل من اربع دقائق، ولكن في عام 1954م توصل العالم "روقر بانيستر" بنفي هذا الافتراض باعتباره اعتقاداً معيقاً. الزم هذا الرجل نفسه على تحقيق المستحيل ليس فقط من خلال الممارسة المادية وإنما عن طريق الترويض المستمر للأحداث في ذهنه، محاولاً فيه كسر الحاجز خلال الأربع دقائق عدة مرات، مما أدى إلى ظهور تفاعل عاليٍ شكل علامات فعالة حتى أصبح الأمر غير قابل للنقاش بالنسبة للأجهزة العصبية لديه لحين إثبات النتائج. قد لا يدرك البعض، على الرغم من أن أعظم اختراقاته هو ما كان يفعله الآخرين، فقد كان يبدو ان من الصعب ان اختراق ميلاً واحداً خلال أربع دقائق، ولكن في غضون عام واحد من نفيه لهذا المعتقد تمكّن سبعة وثلاثون متسابقاً من اجتيازه أيضاً. خضعت لهم تجربته هذه كنوع من المرجعيات المسيطرة بخلق شعور من اليقين لديهم وهو أن "يصنع المستحيل".

في العام التالي تمكّن أيضاً حوالي ثلاثة متسابق من القيام بنفس التجربة.

**"الشيء الذي يسمح لي باستخدام إرادتي بطريقة فعالة، وأفضل وسيلة لوضع فضائل لي في العمل، هو الإعتقاد**

**الذي يعتبر حقيقي بالنسبة لي"** اندری قایض

يعتقد البعض أحياناً أنهم يصنعون معتقدات محدودة عن هوياتهم ومقدراتهم؛ وذلك لأنهم فشلوا في الماضي، فيتخيلون أنهم غير قادرين على النجاح في المستقبل، طبقاً لذلك وخوفاً من الآلم الذي يحيط بهم أصبحوا بالتفكير مراراً في التركيز على (الواقعية).

معظم الذين يقولون: (لبن واقعيين) فهم يعيشون حالة من الخوف، أي يخافون من خيبة الأمل مرة أخرى. بعيداً عن ذلك الخوف فإنهم غرسوا بشدة إعتقدات تسبب لهم التردد، وكأنهم لا يستطيعون الحصول على كل شيء، وإنما يجرون عواقب معدودة. من الزعماء الكبار نادراً ما يتمتعون بهذه السمة، فهم أذكياء، دقيقون، ولكنهم ليسوا واقعيين وفقاً لمعايير الآخرين، فمرجعياتهم تختلف من شخص لآخر.

كان غاندي يعتقد أنه يستطيع للحكم الذاتي دون اللجوء إلى العنف، مخالفًا لمملكة بريطانيا العظمى عن طريق شيء لم يسبق القيام به من قبل، ولكنه أثبت بالتأكيد أن يكون دقيقاً عن طريق التمسك بيقين. على صعيد واحد، تبين أنه ليس واقعياً للمرء الأعتقد بأنه يصنع السعادة للعالم عن طريق بناء منتزه في وسط بستان للبرتقال، في الوقت الذي لم يكن هناك مثل هذه الحديقة في العالم، ومع ذلك، كان والت ديزني يملك الشعور باليقين مثله كمثل قلة من الذين كانوا من قبل، حتى تغيرت أحواله إلى الأفضل.

إتهام الناس ليس في ركوبهم الخيل، وإنما في حصولهم عليه.

إذا قمت بإرتكاب خطأً ما في حياتك، وقادك على المبالغة في تقدير قدراتك (فأنها لا تهدد حياتك بطريقة أو بأخرى) وبهذا، فإنه من الصعب جداً القيام بذلك، لأن مقدرة الإنسان أعظم كثير مما تحلم به في الواقع، بينما بعض الدراسات أوجه الإختلاف بين الذين يعانون من الإكتئاب وأولئك الذين يتمتعون بالتفاؤل إلى حد بعيد. وبعد محاولة جهيدة لتعلم مهارات جديدة، توصلوا فيها إلى أن الذين يعانون من التشاوؤم والبؤس دائمًا ما يكونوا دقيقين حول كيفية توصلهم بذلك، بينما يرى المتفائلون سلوكهم بأنه أكثر تأثيراً من ما كان عليه في الواقع. وبالتالي يعتبر هذا التقييم الزائف لأدائهم الخاص هو سر نجاحهم في المستقبل. لذلك دائمًا ما يتميز المتفائلون بالإتقان في نهاية الأمر، بينما يفشل المتشائمون فيه. لماذا؟ على الرغم من عدم توفر مقومات النجاح أو حتى الفشل، إلا أن المتفائلون هم أولئك الذين قادرون على تجاهل تلك المرجعيات لترك الأفكار المفكرة مثل الطاولة الإدراكية كـ (لقد فشلت)، أو (لا أستطيع النجاح). نظراً لذلك يثمر المتفائلون إشارات الثقة، وإستدعاء خيالهم بصورة أفضل لأنفسهم، أو يتخيلون القيام بصنع شيء مختلف في المستقبل؛ فهذه هي القوة المميزة، والتركيز المميز، الذي يسمح لهم بالثابرة حتى النهاية، لاكتساب ذلك الإختلاف أو التمييز الذي يضعهم في القمة. معظم الأشخاص يفشلون لأنهم كان لديهم مرجعيات كافية للنجاح في الماضي، ولكن المتفائلون يعتمدون على معتقد (الماضي لا يعاد إلى المستقبل)، إذاً كل القادة والزعماء، والذين توصلوا للنجاح في أي مجال من مجالات الحياة، وفي كل جانب، لديهم الطاقة على الإستمرار، سعياً لرؤيتهم، حتى وأن كانت تفاصيل تلك الإنجازات غير متوفرة بعد. إذا أردت

ان تتمي الشعور المطلق باليقين الناتج عن الإعتقادات القوية، مكن نفسك الحصول على إنجاز أي شيء على سبيل الواقع، تلك الأمور تتوقف على تأكيد البعض من اليقين بالمستحيل.

كما ذكر جوزيف كونرد:

(قد تكمن الحقيقة في مخيلة الرجال فقط بطريقة فعالة، ولا يمكن انكار وجودها ؛ فالخيال ليس اختراعا، وإنما أعلى طبقات الفن).

كيفية تفسير مفهوم الفشل عموماً يعتبر من أكبر التحديات في حياة كل شخص. كيف تتعامل مع (هزائم) الحياة، وما تقوم بتحديه هو النتيجة التي ستتشكل مصائرنا. علينا أن نتذكر أن كيفية التعامل مع الشدائـد والتحديـات هي التي ستتشكل مسار حياتـاـ أكثر من أي شيء آخر. يمكنـاـ الحصول على مرجعـيات من الأـلم والـفشل ، ثم تبدأ في تـجمـيعـهـم تحت إـعـتقـادـهـ أنهـ لا يمكنـاـ أن نـفـعـلـ شـيـءـ يمكنـاـ أن يـجـعـلـ الأمـورـ اـفـضـلـ بـعـضـ النـاسـ يـشـعـرـونـ أنـ تـلـكـ الأـشـيـاءـ تـافـهـةـ وـلـقـيـمةـ لهاـ، الشـيـءـ الـذـيـ يـجـعـلـهـمـ عـاجـزـونـ، أوـ أنـهـمـ مـهـمـاـ حـاـوـلـواـ فـإـنـهـمـ خـاسـرـونـ عـلـىـ ايـ حـالـ. هـذـهـ مـجـمـوعـةـ مـنـ الإـعـتقـادـاتـ الـتـيـ لاـ يـجـبـ الإـنـغـمـاسـ فـيـهاـ إـذـاـ أـرـدـنـاـ النـجـاحـ وـالـإـنـجـازـ حـقـاـ فيـ حـيـاتـاـ تـقـومـ تـلـكـ الإـعـتقـادـاتـ بـتـجـرـيـدـنـاـ مـنـ قـوـةـ الـشـخـصـيـةـ اوـ تـدـمـيرـ قـرـارـتـنـاـ عـلـىـ فـعـلـ الـأـشـيـاءـ. هـنـالـكـ مـسـمـيـ مـاـ فـيـ عـلـمـ النـفـسـ يـطـلـقـ عـلـيـهـ العـقـلـيـةـ المـدـمـرـةـ: العـجـزـ المـكـتـسـبـ. عـنـدـمـاـ يـتـعـرـضـ النـاسـ فـيـ الفـشـلـ فـيـ شـيـءـ مـاـ ، وـأـنـتـ فـيـ دـهـشـةـ مـنـ أـمـرـكـ ، كـيـفـ يـحـدـثـ هـذـاـ الشـيـءـ لـلـبـعـضـ عـدـدـ مـرـاتـ ، وـهـمـ يـرـوـنـ جـهـودـهـمـ كـمـاـ لـوـ أـنـهـاـ عـقـيمـةـ، وـيـطـوـرـ إـلـاحـبـاطـ مـنـ مـحـطـةـ العـجـزـ المـكـتـسـبـ.

قام الدكتور مارتن سيلغمان على العمل في بحثه المكثف في جامعة بنسلفانيا عن ماهية مكون العجز المكتسب، حيث كون تقريراً في كتابه بعنوان التفاؤل المكتسب أو المستفاد على تفسير ثلاثة أنماط محددة من المعتقدات التي تسبب لنا الشعور بالفخر، ويمكن ان تدمر بالكاد كل جانب من جوانب حياتنا. أطلق على هذه الفئات الثلاث : **الديمومة- الشخصية- الإنتشار.** إكتسح بعض القادة العظام في بلادنا بالرغم من المشاكل والعقبات القاسية؛ فالفرق بينهم وبين أولئك الذين يستسلمون للدوران حول معتقداتهم عن الديمومة او عدم وجودها من من مشاكلهم. نادراً ما ينظر الناجحون للمشكلة على أنها دائمة التركيز، بينما أولئك الذين يفشلون ينظرون حتى لأبسط المشاكل وكأنها دائمة.

بمجرد تبنيك إعتقد أنك لا يوجد شيء للقيام به لتغيير شيء ما، فذلك ببساطة لأنك ليس هناك مقاومت به حتى الآن وتغيير، فقد بدأت تعطيل نظام الإعتقد لديك. منذ ثمان سنوات، كنت قد بلغت الحضيض، وبيت من أنه لا شيء يتغير أو يتحول من حولي، إعتقدت أن مشكلاتي كانت دائمة، وبدأت لي أقرب للموت العاطفي. أو الحسي الذي لم أعيشه من قبل. تعلم ربط الكثير من الألم للتمسك بهذا الإعتقد الذي تمكنت من تدميره. وأنه لا يمكنني الإنغماس فيه مجدداً. عليك بفعل الآتین. إذا كنت تسمع لنفسك أو لأي شخص يهمك فابداً بتغيير الإعتقد الذي يقول أن المشكلة تكون دائمة. هذا وقت التخلص من تلك الشخصية أو (الشخص) فوراً. لا يهم ما يحدث في حياتك، عليك أن تستطيع الإيمان بـ "هذا كله حتماً سيتم"، وإذا تابعت في مقاومتك بـ إستمرار ستتمكن من إيجاد وسيلة ما.

اما الفرق الثاني بين الفائزين والخاسرين، أولئك الذين يتفاوضون، والذينهم يتشاركون، الذين تدور معتقداتهم أزاء إنتشار المشاكل. الناجحون لا ينظرون إلى المشكلة على أنها إنتشاراً أي أن مشكلة واحدة تستطيع السيطرة على كل حياتهم بل أنهم دائماً ما يرونها كشيء سائداً أو أنها عبارة عن مجرد تحدي، قليل مع أولئك الذين أفرطوا في تناول الطعام، أنهم لا يرون فيها جملة "أنا هو المشكلة" لأنني أبالغ في تناول الطعام. ودمرت حياتي كلها "أنه لا يرى نفسه هو الشبب لأنه أفرط في تناول الطعام. وفي المقابل، أولئك هم الذين يتشاركون. أولئك الذين تعلموا العجز - طوروا إعتقد أنهم فشلوا في جانب ما. أنهم يتحققون. يعتقدون أن لديهم تحديات مالية حياتهم تحطم كلية الآن. لن تجد أطفالهم أي رعاية، أو أزواجهم سيتركونهم هكذا، قريباً جداً سيعلمون أن الأمور تخرج عن نطاق السيطرة، ويشعرون عن العجز تماماً.

تخيل تأثير الديمومة والنعيم معاً! فالحل لكلاهما هو أن ترى شيئاً يمنحك السيطرة عليه في حياتك، والبدء في إتخاذ القرارات صوبه. كما كنت تفعل، بعض المعتقدات المحددة لا بد لها من الإختفاء.

أما الفئة الأخيرة من الإعتقد هو ذلك الذي يدعى "سيلفمان" الشخص. وأن كنا لا نرى الفشل بإعتباره تحدياً لتعديل منهجنا، وإنما بوصفها مشكلة مع أنفسنا، كوجود عيب في الشخصية، فإننا نشعر بالتجاوز على الفور، بعد كل هذا، كيف يمكن تغيير حياتك كلها؟ أليست أكثر

صعوبة من مجرد التغيير في تصرفاتك في جانب ما أكن حذراً من تبني إعتقد أن المشكلة تبقى شخصية! كم من الإلهام يمكن أن تشعر عن طريق تعذيب نفسك؟

التمسك بالإعتقادات المحددة يعادل تناول جرعات نظامية ضئلة من الزرنيخ، ومع مرور الوقت تصل إلى جرعات قاتلة، فأنت لا نموت فوراً، وإنما تبدأ الموت عاطفياً، في اللحظات التي تشاركها. إذن علينا أن نتجنها مهما كلف الأمر. عليك أن تذكر، أنك بمجرد أن تؤمن بشئ ما، فإن عقلك يبدأ بالتحكم فيه آلياً. وتصفية أي مساهمة من البيئة، والبحث عن مرجعيات للتحقق من صحة إيمانك بغض النظر عن ماهيته.

يقول إيدميند سبنسر: " وما من العقل من سوء، الذي يمكنه بائساً أو سعيداً، غنياً أو فقيراً".

### كيفية تغيير الإعتقاد

تبدأ جميع الإختراقات الشخصية مع تغيير في المعتقدات. إذن كيف نتغير؟ الطريقة الأكثر فعالية لهذا هو أن تجعل عقلك يقوم بربط الألم الهائل للإعتقداد القديم. في هذه الحالة عليك بقوة الشعور داخلك أنه لم يكتفي بهذا الإعتقداد الذي يكلف الألم في الماضي فقط، إنما يكلف في الحاضر، وفي النهاية لا يمكن أن يجلب لك سوى الألم في المستقبل. ومن ثم يمكننا ربط قدر هائل من السعادة لتبني فكرة جديدة، لتحفيز الإعتقداد، هذا هو النمط الأساسي الذي يمكننا الرجوع إليه مراراً تلو الأخرى لإحداث تغيير في حياتنا. تذكر، لا يمكننا أبداً نسيان كل ما نقوم به؛ فنحن لا نفعل شيئاً إلا من حاجتنا لتجنب الألم، أو لرغبتنا في الحصول على السعادة. وإذا إستطعنا ربط أو تقييد قدر كافٍ من الألم، فأننا سنتغير. ربط الألم الهائل لعدم الإيمان أو السعادة الهائلة لإبقاءها على قيد الحياة هو السبب الوحيد لـإعتقدادنا بشئ ما.

ثانياً: خلق الشعور بالشك. إذا كنت حقاً صادقاً مع نفسك، أليست هنالك معتقدات قمت بإستخدامها دفاعاً عن القلب والروح منذ سنوات قد تكون إخرجت للإعتراف اليوم تقريباً؟ ماذا حدث؟ شئ ما قادك للشك، قد تكون تجربة جديدة، وربما منافٍ لـإعتقدادك القديم.

ربما قابلت بعض الروسين، وتبين لك أنهم كانوا أناساً مثلك وليسوا جزءاً من بعض "إمبراطورية الشر". أعتقد أن العديد من الأميركيان اليوم يشعرون بالرأفة الحقيقية للمواطنين

السوفاتين؛ وذلك لأنهم في نظرهم يحاربون من أجل رعاية أسرهم. ما رأينا من مشاركة لنا من قبل الروس، وبرامج التبادل الذي تم بالفعل عند لقائنا بهم، فهذا يعتبر جزء من العوامل التي غيرت مفاهيمنا.

قد يشكل خطورة لنا لأننا لسنا مستعدون للنظر حتى أو اختلاف الاحتمالات في أي وقت بأن معتقداتنا غير دقيقة ، فنفع بأنفسنا في الصلابة التي يمكن أن تديننا في نهاية الأمر إلى فشل طويل الأجل.

أحياناً يفضل أن يكون هناك اعتقاداً عن شيء ما بدلًا من القناعة .  
القناعة، من الجانب الإيجابي ، تعتبر من العواطف التي تلهم في دواخلنا، يمكنها الإضعاف لأنها مجملة لدينا بالفعل.

يقول الدكتور روبرت ب. أبيلسون، أستاذ علم النفس والعلوم السياسية بجامعة بيل : (المعتقدات هي مثل الممتلكات، والقناعات هي ببساطة ممتلكات ذو قيمة أكثر. والتي تسمح للفرد أن يعمل بحماس نحو الأثير (الآفاق) على نطاق واسع أو انجاز فردي من الأهداف، والمشاريع والأمنيات، والرغبات).

غالباً، أفضل وسيلة يمكنك القيام به لخلق الإتقان في أي مجال من مجالات حياتك هو رفع الاعتقاد إلى مستوى القناعة. تذكر ، أن القناعة لديها طاقة لتقودك نحو الإنجاز والعمل، ليدفعك في كل أنواع العقبات، المعتقدات أيضاً يمكنها فعل ذلك، ولكن قد تتطلب بعض زوايا حياتك إلى طاقة عاطفية لقناعات زائدة أو مضافة. مثلاً: القناعة لا تسمح لنفسك التحمل فوق طاقتها ، وتجبرك بان تصنع خيارات معافاة لحياتك باستمرار، على ان تسمح لك على التمتع أكثر من خلال حياتك، وربما قد تنفذك حتى من نوبات القلب، فقناعة انك شخص ذكي قادر على إيجاد وسيلة ما دائماً لتعديل الأشياء من حوله، فهذا يساعدك في توجيهك من خلال الأوقات العصيبة التي تمر بها في حياتك.

إذن، كيف يمكنك ان تخلق قناعة؟

1) إبدأ بالمعتقد الأساسي

2) تعزيز إيمانك بإضافة مرجعيات أكثر قوّة. مثل: الإفتراض بأنك قررت أكل اللحم مرة أخرى، في عزيمة ، تحدث إلى الذين قاموا باختيار أسلوب حياة نباتية ، وما هي الأسباب التي دفعتهم إلى تغيير نظمتهم الغذائي. وماذا ستكون النتائج الناجمة على صحتهم ، وفي جوانب أخرى من حياتهم؟ بالإضافة إلى ذلك؟ ابدأ في دراسة التأثير الفيزيائي للبروتين الحيواني ؛ فالمرجعيات التي تقوم بتطويرها والمرجعيات التي تكون أكثر عاطفة ، هي التي ستشكل أقوى طرق إيمانك.

3) محاولة إيجاد آثار الحدث، أو قم بإنشاء واحدة من عندك. ساعد نفسك تماما بالتساؤل: (ماذا سيكلّفي ان لم افعل؟) ، اطرح بعض الأسئلة التي تقوم بخلق الأحساس القوية لديك او بداخلك. فمثلاً: اذا كنت ترغب في تطوير قناعة ما، ابدا بتعاطي المخدرات، واصنع منها عواقب مؤلمة من تعاطيها لتشعرك بالحقيقة، وذلك عن طريق الأفلام ، أو طرق افضل ، وايضا قم بزيارة ملجا لترى عن قرب آثار الدمار الذي نتج عن ذلك التعاطي.

اذا تعهدت بالإقلاع عن التدخين ، قم بزيارة جناح العناية المكثفة في إحدى المستشفيات ، لمراقبة مرضى انتفاخ الرئة ، الذين يقتصرون بين خيام الأوكسجين، أو عرض الشعة السينية من مدخني الرئتين السوداء . كل هذه الأنواع من التجارب لديها القدرة لتدفعك على الحافة وانشاء قناعة حقيقة.

4) المرحلة الاخيرة إتخاذ القرار. (عمل وارد). كل عمل تقوم به بقوى التزامك ويرفع من مستوى كثافتك العاطفية قواك) وقناعتك.

من إحدى تحديات القناعة انه غالباً من يبني على حماس الآخرين لإعتقاداتك. لذا يعتمد كثير من الناس شيئاً ما لأن الكل يعتقدون به (يؤمنون). وهذا ما يعرف في علم النفس بالبرهان الاجتماعي، ولكن البرهان الاجتماعي لا يكون دقيقاً دائماً.

عندما يجهل البعض ما يجب عليهم فعله، يلجأون للآخرين لإرشادهم. وفي كتاب قيم للدكتور روبرت كيالدينى الذي يصف فيه تجربة كلاسيكية، بصرىخ أحدهم (اغتصاب)، بينما هناك شخصان يتوجهانه ويستمران في المشي. إنه لا يدرى أن هناك تجاوب للنداء أم لا ولكن عندما رأى الشخصين اللذين تجاهلاه يتصرفان وكأن شيء لم يكن أدرك ان النداء للمساعدة غير مجديه. فقام يتوجهانهما أيضاً.

استخدام البرهان الاجتماعي أفضل طريقة لتحديد حياتك لتصبح مثل الآخرين. من أقوى البراهين الاجتماعية التي يستخدمها الناس هي تلك المعلومات التي يحصلون عليها من (الخبراء). ولكن هل دائماً ما يكون الخبراء على حق؟ فكر ملياً بشأن معالجينا عبر السنوات. هل هذا ما كان عليه منذ عهد قديم. علماً بأن أكثر عهد كان يؤمن فيه الأطباء بالخصائص العلاجية أو الشافية للمسترزفين! وفي جيلنا الخاص كان الأطباء يعطون النساء الحوامل دواء مشابهاً للغثيان عند الصباح. وهذا العلاج اسمه (البينديكتين). وهو يمثل صوت الدعاء أو البركة الذي يحول ويتغير ليرتبط بالعيوب الخلقية. بالطبع قام هؤلاء الأطباء بإعادة وصف هذا المخدر لأن الخبراء الصيدليين لشركات الأدوية منحوهم يقيناً بأن هذا المخدر هو الأجود والمتأخر لديهم. ما الحكم؟ الوثوق بصورة عمياً بالخبراء ليس بالشيء الأفضل. أنا أقول، لا تقم بتقبيل أي شيء كان بطريقة عمباء، إن لم تعتبر تلك الأشياء ضمن سياق حياتك الخاصة. هل يصبح مفهوماً لديك؟ حتى ولو كان دليلاً احساسك لا يمكنها أن تؤمن أحياناً، كقصة كوبيرينكوس (الخيالية)، في عهد ذلك الفلكي البولندي المؤثر، علم كل شخص بأن الشمس تدور حول الأرض، لماذا؟ لانه بإمكان أي شخص أن يشير إلى السماء ويقول: انظر، أو أترى؟ لقد تحركت الشمس عبر السماء. من الواضح أن الأرض هي مركز الكون، لكن في عام 1543م، قام كوبيرينكوس بتطوير أول نموذج دقيق لظامتنا الشمسي، لتحدي (حكمة) الخبراء، وأخيراً وجدت نظرياتهم الحقيقة قبولاً كبيراً من الجميع.

**الألم هو الأداة الحاسمة لتحريك أي اعتقاد:**

للمرة الثانية، لا يزال الألم هو الطريقة الأقوى للتغيير الاعتقاد. هناك توضيح كبير للقوة المغيرة للمعتقدات التي تمثل في عرض سالي جيسي رافائيل عندما بين أن امرأة ما كانت تقوم أمام أحدى الاستوديوهات وجماهير العالم يتذرونها تتحالف مع جماعة كو كلوس كلان السرية العنصرية. من سخرية القدر، فقد كانت على هذا العرض قبل شهر من ذلك، كانت مشاركة في لجنة نساء كي كي ضد كل اللذين لم يشاركو بقناعاتهم حول العرق، غاضبة ان الاختلاط العرقي (الاعراف) سيكون نتيجة سقوط نظام البلاد وتبعات بشكل تربوي او اقتصادي او اجتماعي. ما الذي جعل اعتقداتها تتغير بشدة؟ السبب هو ثلاثة أشياء:

أولاً: نهضت واحدة من النساء اللاتي كنّ في العرض الأصلي وأجهشت بالبكاء وناشدت موضحة ان زوجها وطفلها كانوا هسبانيين، وناشجت (وبكت) أنها لا تستطيع ان تؤمن بأن هناك مجموعة من الناس يمكن ان تعيش في كره.

ثانياً: هجر الدار، صرخت في ابنها الذي ظهر معها، رغم أنه لم يشاركها الرأي لظهورها على القنوات القومية. أما بقية النساء فقد عاقبته لأنها كان عديم الاحترام، مقتبسات له من التوراة: (انت شرف الأم والأب)، فرد ابنها البالغ من العمر ستة عشر عاماً قائلاً: بأن الرب لا ينوي له أن يحترم الشر الذي كانت تعتنقه، وهبط فوراً من الطائرة دالاس، متعمهاً بعدم العودة للبيت مرة أخرى، بينما استمرت تلك السيدة في الهروب من المنزل، راودتها الأفكار حول أحداث اليوم، وأيضاً بدأت في الحروب التي تسود بلادها في الشرق الأوسط. تذكرت قول أحد الجماهير في ذلك اليوم: "شباب ونساء الكلور هناك من يحارب لا من أجل أنفسهم، ولكن دفاعاً عنكم أيضاً"، فكرت بشأن ابنها، كم أحبته، وكيف كانت حقوقت معه، هل ستسمح لذلك التبادل البسيط من الكلمات إلى من تحب أن تكون هي آخر الكلمات، حتى التفكير فيه كان مؤلماً جداً لأن تتحمله. كان عليها التغيير من هذا الشيء فوراً، نتيجة لهذه التجربة، وأنها أخبرت الحشد بأنها قامت بتلقي رسالة من الرب التي احترمتها حالاً: لترك جمعية الكوكوكس، والبدء في محبة الناس جميعاً، كأخوانها وأخواتها، بالتأكيد هي ست فقد أصدقائها، ستتبذلها المجموعة – ولكن أنها تقول بأن روحها أصبحت طاهرة الأن، وأنها ستبدأ حياتها مرة أخرى بنية صادقة.

من الحيوية أن نتحقق حول اعتقداتنا، وعواقبها (أثارها)، لنتأكد من صحة تمكينها لنا. كيف تعرف عما تتبناه الاعتقدات؟ الجواب هو أن نجد شخصاً ما يقدم لك النتائج التي تريدها في حياتك حقاً. هؤلاء هم الذين يمثلون النماذج التي باستطاعتها منح أجوبتك.

دائماً ما يكون وراء أولئك الناجحون، لمحات مجموعة معينة من الاعتقدات التشجيعية.

طرق تمديد حياتنا هي نموذج لحياة أولئك الذين عادةً ما ينجحون: أنها القوة، والمرح، وكل هؤلاء الناس يحيطون من حولك، أنها فقط مسألة مجموعة من التساؤلات: (ماذا تعتقد أن يجعلك مختلفاً؟ ما هي الاعتقدات التي يجب أن تفصلك من الآخرين؟ لقد قرأت قبل عدة

سنوات كتاباً يسمى: التواعد مع الرائعون، واستخدمته كمجزء عن شكل حياتي. منذ ذلك الحين وأنا أصبحت صياد البراءة، أبحث عن الرجال البارزين والنساء باستمرار في ثقافتنا لاكتشاف اعتقاداتهم أو قيمهم، وإستريجياتهم في تحقيق النجاح. عملت على تطوير مجلتي الصوتية الشهرية قبل سنتين وقوة الكلام! التي قابلت فيها هؤلاء العمالقة. في الحقيقة، هناك العديد من التمييزات التي يمكنني مشاركتك إياها في هذا الكتاب كنتيجة للمقابلات مع بعض هؤلاء الأشخاص الذين هم من الأكفاء في جوانبهم المحدودة من المسعى.

فامتلاك الإلتزام للمشاركة في تلك المقابلات، ومع أفكاري الحديثة، وخلاصة أكثر كتاب وطني رائد يباع شهرياً، طورت خطة ثابتة ليس فقط لتشجيع الآخرين وإنما لتنمية نفسي (تطوير) أيضاً بشكل ثابت. سأكون سعيداً لمساعدتك لي في تقديم الناجحين خلال برنامجي، ولكن تذكر: أنت لم تحدد لي، وإنما النماذج التي تحتاج إليها يومياً:

يقول البوذا: (DUDDHA) :

"نحن نفعل مانفker به ."

كل الذي نعتقده

بأفكارنا

بأفكارنا،

نضع عالمنا."

هأنذا، اتحدث إلى الناس منذ عقد تقريباً عن حياتي الصحية في حلقة دراسية حول الإرتباط المباشر بين أكبر نسبة من البروتين الحيواني في الحمية الأمريكية المثالية والمستوى العالمي من أكبر مقاتل هذه الأمة: أمراض القلب والسرطان. وبهذا العمل، ناقضت أحد نظم الاعتقاد الذي شكل أكثر أهمية لأقدارنا الطبيعية قبل خمس وثلاثون سنة. خطة "المجموعات الغذائية الأساسية الأربع" التي توصي بخدمات يومية من اللحم والسمك والدجاج لهذا اليوم قام العلماء بتأسيس توجيه علاقة بين أكل البروتين الحيواني وخطورة تطوره بالإصابة بمرض القلب والسرطان دون أدنى شك.

في واقع الأمر طلبت لجنة الأطباء للطب المختص المكون من ثلاثة الف عضو من قسم الزراعة بإسقاط (الإغاء)، اللحم، والسمك ، والدواجن ، والبيض، ومنتجات الألبان من قائمة العلاوات اليومية الموصى بها، وأن الحكومة نفسها هي التي ستقوم بتغيير سلسلة الغذاء الأساسية الأربع إلى ست، نافية فيها اللحم، والسمك ، والدواجن، بنسبة صغيرة جداً فقط عن المحصل الكلي. هذا التغيير الهائل في الاعتقادات سبب غضباً كبيراً لجهات متعددة. أنا أؤمن بأن كل هذه تتبع طابعاً ترى من خلاله ثقافتنا، وكافة أنحاء التاريخ، وذلك ببساطة: كما ذكر الفيلسوف الألماني أرثر: " كل الحقائق تمر بثلاث مراحل: أولاً: ساخرة، ثانياً: تعارض بقوة، ثالثاً: تكون مقبولة كموضوع النفس".

هذه المفاهيم حول البروتين الحيواني كانت في منتهى السخرية، والآن أصبحت تعارض بشدة، وفي نهاية الأمر ستكون مقبولة، ولكن ليس قبل أن يتعرض الكثير من الناس للمرض أو حتى الموت، بسبب اعتقاداتهم المحدودة حول الكميات المفرطة الملتزمة لأجسادهم من البروتين الحيواني.

على صعيد العمل، أيضاً لدينا مجموعة من الاعتقادات الخاطئة التي تؤودنا إلى الانحلال الاقتصادي، فالبعض يقول إن هناك كارثة ما يحتمل وقوعها.

تقريراً يواجه اقتصادنا تحديات في كل قطاع، وذلك لماذا؟ لأنني وجدت دليلاً في مقال كنت قد قرأته في مجلة فوربس، مارس 1991م. هذه المقالة توضح سحب سياراتن كرايسنر ليزر والآخر ميتسوبishi، ويلاحظ أن متوسط المبيعات في الكرايسنر ثلاثة عشر فقط، بينما بلغ متوسط مبيعات ميتسوبishi أكثر من مائة..! ربما ستقول، " ما هي آخر التطورات؟".

قام اليابانيون بضرب الشركات الأمريكية في بيع السيارات، ولكن الشيء المميز في هاتين السياراتتين انهما متساويتان تماماً؛ نتيجة لانسائهما تحت علاقة صداقة جمعت بين الشركتين. الاختلاف الوحيد بين الليزر والاكلبس هو الاسم واسم الشركة التي تقوم ببيعهما. كيف يعقل هذا؟ ربما اقترحت البحث في التحري عن سبب التناقض في المبيعات الذي بين أن الناس ترغب بشراء السيارات اليابانية لأنهم يعتقدون أنها من النوعية الأعظم، تكمن المشكلة في هذه

الحالة أن هذا اعتقاد خاطئ؛ فسيارات الشركة الأمريكية هي من نفس النوعية لأنها تمثل نفس السيارات تماماً.

لماذا يعتقد المستهلكون هذا؟ لانه من الواضح أن السيارات اليابانية خلقت سمعه لهذه النوعية او الماركة، تزودنا بمرجعيات عديدة لدعمها، حتى تبين أننا لسنا بحاجة إلى السؤال أو المعرفة عن صلاحيتها. قد يفاجئك ان الالتزام الياباني في زيادة الجودة في الواقع سببه تصدير أمريكي يمثل الدكتور. و . ادوارد ديمنج.

في عام 1950م جلب خبير لمراقبة الجودة إلى اليابان عن طريق الجنرال ماكثر، الذي أحبط بقاعدة صناعية يابانية من منكوبة بالحرب ،في صعيد أنه لم يعد يستطيع إكمال مكالمته الهاتفية. بدا ديمنج في تدريب اليابانيين على مبادئ الكلية في مراقبة الجودة وذلك بناءً على طلب الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين، هل فكرة بالفور بأن هذا يشير إلى مراقبة الجودة لمنتج طبيعي؟ لاشيء بعد الحقيقة، قام ديمنج بتعليم المبادئ الاربعة عشر للليابانيين، والاعتقاد الرئيسي هو تقريباً أساس كل القرارات النابعة من أي مؤسسة يابانية دولية رئيسية ناجحة إلى يومنا هذا.

إن الاعتقاد الرئيسي ببساطة هو: التزام غير محدود لزيادة جودة علمهم بثبات يومياً لتعطيلهم دافعاً للسيطرة على الأسواق العالمية. إن مسألة تعلم ديمنج لتلك الجودة لم تكن مسألة التقاء بعض المعايير فقط، وإنما بالأحرى كانت عبارة عن حياة، وعملية تنفس لنماء لا ينتهي. عهد اليابانيون انهم اذا عاشوا بالمبادئ التي تعلموها، فإنهم سيغزون العالم بالمنتجات الجيدة في غضون خمسة أعوام، وفي خلال عقد او اثنان سيصبحوا من أقوى الاقتصادات المسيطرة في العالم.

اعتقد الكثيرون أن الإعلانات كانت مجنونة "متهورة" ولكن اليابانيون التزموا بكلامه، واليوم ها هو ذا يحترم كالأب "المعجزة اليابانية". الحقيقة، باستطاعة الشركة اليابانية ان تستلم جائزة ديمنج الوطنية منذ عام 1950م. هذه الجائزة معطاه على قنوات التلفزه القومية، وتستخدم للإقرار بالشركة التي تمثل الحد الأقصى من الارباح والزيادات في جودة المنتجات، والخدمات، والإدارة، ودعم العامل في كافة أنحاء اليابان.

في عام 1983م استاجر الدكتور ديمنج شركة فورد للسيارات لإدارة سلسلة الحلقات الدراسية. كان من بين الحاضرين "رونالد بيترسن" الذي أصبح رئيساً لفورد، وأضعاً كل مبادئ ديمنج تحت إطار العمل في كافة أقسام الشركة.

قرر بيترسن قائلاً: "نحتاج إلى هذا الرجل لإدارة شركتنا"، وفي الوقت ذاته، كانت فورد تفقد بلايين الدولارات في السنة.

عندما أتى ديمنج قام بتغيير اعتقادهم الغربي التقليدي من (كيف نزيد من حجمنا ونقل من تكاليفنا؟) إلى (كيف نزيد من جودة ما نفعله، والعمل به، بطريقة بحيث لا يمكن لتلك الجودة ان تكلف الكثير على المدى البعيد؟).

استعادت فورد تنظيم بورته كاملة لجعل الجودة هي الأولوية القصوى "كأنكcas لشعار اعلانهم" الجودة هي مهمتي وتطبيقها لنظم ديمنج، وهكذا انتقل من عجز مدهش إلى موقع الصناعة المهيمنة في ثلات سنوات بأرباح بلغت ستة بلايين. كيف فعلوا ذلك؟ لقد وجدوا أن فهم الامريكان للجودة اليابانية، يحمل الكثير لديه لتعليمهم أثناء احباطهم، على سبيل المثال، تعاقدت شركة فورد مع شركة يابانية، لصنع نموذج لاحدى سياراتهم مقابل حفظ الحقوق. لقد وجدوا ان المستهلكين الامريكان مطالبين النموذج الياباني، بطريقة عملية. الحقيقة، كانوا يرغبون في وضع أسمائهم على قائمة الانتظار، مقابل أن يدفعوا لهم مبلغاً كبيراً! شهد هذا الانزعاج العديد من الموظفين التنفيذيين في فورد، كان اول ردة فعل لهذا: "حسناً، انه مجرد اعتقاد خاطئ من بعض الناس في ثقافتنا! انهم مهيؤون للتجاوب مع هذه الطريقة، ولكن كان قد اجري ارسال النموذج تحت اشراف ديمنج، واكتشفوا ان ناقلات فورد كانت اكبر بكثير من التي تم نقلها، حطم الرقم القياسي غالباً، ولقد اعيد الكثير في الغالب أكثر من الناقلات اليابانية، التي لم تكن تواجه أية مشكلة تقريباً، لا تصدر صوتاً ولا تتعرض للإهتزاز. علم ديمنج أعضاء فريق فورد أن الجودة دائماً ما تكون تكلفتها أقل. وهذا كان نظيرأً لما يؤمن به أكثر الناس: يمكن ان تصل إلى بعض المستويات من الجودة قبل ان تكلفك الخروج عن السيطرة.

عندما قام الخبراء بتفكيك نموذج فورد وقاموا فيها جميع الأجزاء اكتشفوا انهم جمياً درسوا المعايير التي تبيّنت في دليل فورد، نفس المعايير التي كان قد تم ارسالها لليابانيين. ولكن

عندما قاموا بقياس النموذج الياباني، وجدوا انه من ناحية عملية لا توجد أية اختلافات قابلة للقياس بين أي منهم! في الحقيقة، كان لا بد من احضار النماذج او العينات إلى المختبر، وتقاس تحت المجهر لكشف الاختلافات. لماذا علمت هذه الشركة اليابانية على احتجاز نفسها لمعيار عالي الجودة أكثر من هؤلاء المطالبين بالعقد؟ واعتقدوا ان الجودة تكلف القليل، بحيث انه اذا صنعوا منتج الجودة فانهم لن يحصلوا على ارضاء الزبائن وانماء زبائن موالين. زبائن يرغبون في الانتظار ودفع نسبة كبيرة من المال لمنتجهم؛ فقد كانوا يعملون بنفس الاتقاد الرئيسي الذي دفعهم إلى واحد من اكبر الاسواق العالمية: الالتزام بالتطوير الاممود، والزيادة المحددة في جودة الحياة لزبائنهم.

هذا الاعتقاد مثل التصدير الامريكي – اعتقد بأنه من احدى احتياجاتهم للرجوع إلى الوطن من اجل تغيير اتجاهنا في مستقبلنا الاقتصادي. من الاعتقادات السامة التي قد تكون مدمرة لطاقتنا الاقتصادية كامة(كدولة) هو مقام بتسميته ديمنچ ادارة الاعداد المرئية، الاعتقاد المتعلق بالشركات التقليدية التي تكون ارباحها عن طريق قطع التكاليف والعائدات الاضافية.

هناك مثال بارز حدث عندما ترأس لين تاونسد أثناء ركود المبيعات في القطاع الصناعي. حاول تاونسد زيادة العائدات في الحال، ولكن وبأكثر أهمية، قلل من التكاليف. كيف؟ طرد ثلثي موظفي الهندسة، على المدى القريب، بدأ هذا كاتخاذه لقرار صحيح. لقب بالبطل، ولكن خلال بعض سنوات حشرت كرايسيلر مرة اخرى في المضائق المالية. ماذا حدث؟ حسناً، لم يكن هناك أي عامل بالتأكيد، ولكن ربما كانت تلك القرارات التي اتخاذها تاونسد محطمة لأنسس الجودة التي كانت يعتمد عليها نجاح الشركة. غالباً، الذين يقومون بإيذاء مؤسساتنا هي شركات مكافئة لأنها تصنع نتائج في مدة زمنية قصيرة.

أحياناً تعالج أعراض المشكلة في حيث أنه نحن من نسبها. علينا أن نكون حذرين من تفسير النتائج. من أهم العوامل التي لعبت دوراً هاماً في تغيير (منعطف) شركة فورد للسيارات هي موظفوها المصممين؛ الذين اخترعوا سيارة جديدة تدعى(الثور). ان خاصية تلك السيارة تمثل في انهم صنعوا معايير جديدة للشركة (فورد). ويقوم المستهلكون بشرائها. بمجموع هائل. ماذا يمكن أن نتعلم من كل هذا؟ الاعتقادات التي نتمسك بها في العمل وفي الحياة. هي التي تسيطر

في جميع قراراتنا. وأيضاً في مستقبلنا. من أهم الاعتقادات العامة "العالمية" التي يمكننا انها وانت تبنيها هو الاعتقاد الذي يكون في سبيل ان نكون سعداء و ناجحون، علينا ان نتطور بطريقة ثابتة في تحسين جودة حياتنا. لكي ننمو ونتطور باستمرار.

في اليابان، يفهمون هذا المبدأ جيداً. في الواقع، في الاعمال التجارية، كنتيجة لتأثير ديمنج، هناك كلمة تستخدم دائماً في المناقشات حول العمل والعلاقات. تلك الكلمة هي Kaizen . تعني هذه الكلمة حرفيأً تطور بلا حدود. تستخدم هذه الكلمة في لغتهم بطريقة دائمة، وغالباً ما يتحدثون الـ Kaizen في حالة العجز التجاري.

Kaizen لخط الانتاج، Kaizen لعلاقاتهم الشخصية، فهم ينظرون إلى كيف تتطور، كنتيجة. بالنسبة، ان الـ Kaizen يستند على مبدأ التطور التدريجي، تطورات بسيطة، ولكن يستوعب اليابانيون ذلك، ان التصفيات الصغيرة جداً بدأت تخلق تطورات مركبة يومياً على مستوى لم يكن يحلم به احد.

هناك مقوله يابانية تقول: " ان لم يرى احد اصدقاءه خلال ثلاثة أيام، عليه البحث عنهم جيداً، وأن يكتشف التغييرات التي حلت بهم". بطريقة رائعة، ولكن دون استغراب نحن لا نملك كلمة مرادفة للـ Kaizen في اللغة الانجليزية.

بدأت أرى تأثير الـ Kaizen على ثقافة العمل اليابانية أكثر، عندما أدركت بأنه كان مبدأ تنظيمياً خلق تأثيراً كبيراً في حياتي. التزامي الخاص للطور بشكل دائم، لرفع معاييري الخاصة بشكل ثابت لحياة مستقرة هو، ماجعلني سعيداً وناجحاً. لقد ادركت اننا جميعاً نحتاج الى كلمة ما لترسى انفسنا اليها، في سبيل التطور اللامحدود.

عندما نكون كلمة، فاننا نقوم بتشغير المعنى ، ونصنع طريقاً للتفكير. الكلمات التي تستخدمها دائماً تكون نسيج من كيف نفكر، وكيف تؤثر على اتخاذ قراراتنا. كنتيجة لهذا التفسير، صنعت ذكرى بسيطة: CANI (سي، أي، ان، آي)! (تنطق عين Khun )، الذي يشير إلى الثبات او الاستمرار ، والتطویر اللامحدود. اعتقد ان مستوى النجاح الذي تواجهه في الحياة في نسبة مباشره لمستوى التزامنا (CANI) وهو دلالة على الاستمرار والتطور.

CANI لا يتعلق بالعمل فقط، وإنما بكل وجه من أوجه حياتنا. في اليابان غالباً ما يتحدثون عن مراقبة الجودة في كافة أنحاء الشركة، اعتقاداً أن نركز على CANI في حياتنا العملية، CANI في علاقاتنا الشخصية، CANI في اتصالنا الروحي، CANI في صحتنا، وأيضاً CANI في تمويلتنا.

كيف يمكننا أن نصنع تطويراً ثابتاً بلا حدود في كل من تلك الجوانب؟ هذا يجعل الحياة مليئة بالمغامرات المذهلة في كل ما نتطلع إليه دائماً في المستقبل للمستوى المُقبل.

عبارة عن مبدأ حقيقي لا يمارس على فترات زمنية. يجب أن يكون هناك التزاماً ثابتاً يدعم بالعمل، عندما تشعر بذلك، جوهر الـ CANI تدريجي، ودقيق، فالتطور المستمر الذي ينحت في وقت أطول يعتبر قطعة نادرة من الأبعاد الهائلة. إن كنت قد قمت بزيارة الوادي الكبير، فستعلم عن ماذا اتحدث. شهد عالم من الجمال الذي صنع منذ ملايين السنين من خلال التغييرات التدريجية لأنهار كولوروادو، والروافد المتعددة التي تعانق الصخور باستمرار لتصنع إحدى العجائب الطبيعية السبعة في العالم.

معظم الناس لا يشعرون بالأمان، لأنهم دائماً ما يشعرون بالقلق عن فقدان وظائفهم، أو أموالهم، أو أزواجهم، أو صحتهم. وهكذا. الامان الوحيد الذي يكون صحيحاً في الحياة هو ما يأتي من المعرفة التي ستطور بها نفسك كل يوم بطريقة ما؛ لأنك تزيد من مقدرة التعرف على من أنت، وأنك شيء ثمين بالنسبة لشركتك "مؤسسوك"، وأصدقائك، وعائلتك، أنا لست قلقاً على إبقاء جودة حياتي، لأنه في كل يوم أعمل فيه على تطويرها، اجاهد لأن أتعلم بطريقة ثابتة، وصنع قرارات جديدة وقوية أكثر حول طرق إضافية قيمة لحياة الآخرين؛ وذلك يمنعني الشعور باليقين الذي يجعلني أن أتعلم دائماً، والذي يمكنني امتداده دائماً، والذي يمكنني أن أنميه دائماً.

CANI لا يعني أنك لا تخوض تحديات؛ في حقيقة الأمر، يمكنك تنمية شيء ما إذا ادركت بعدم صحته، وأنه ليس في المستوى المناسب بعد. الغرض من CANI هو اكتشاف المشاكل برمتها ومعالجتها قبل أن تتشكل أزمات مع ذلك، أفضل وقت لقتل الوحش هو عندما يكون لديك الكثير من الفرص.

انا اسأل نفسي هذه الاسئلة في نهاية كل يوم كعنصر مكمل للالتزامي الشخصي لـ CANI ! هي: ماذا تعلمت اليوم؟ فيماذا ساهمت او طورت؟ بماذا استمتعت؟ اذا قمت بتحسين قدراتك يومياً للإستمتاع بحياتك باستمرار، فإنك ستصل بتجربتها إلى مستوى الأغنياء الذي لم يكن يحلم به الكثيرون حتى.

## التطورات الصغيرة مقبولة وقابلة

### للإنجاز أيضاً!

كاث بات رايلي من أوائل مؤسسي منظمة لويس انجلوس سابقاً، أفضل مدرب في تاريخ الـ NBA. البعض يقول أنه محظوظ لأنه كان يملك مثل هؤلاء الأكفاء.

كان يملك لاعبون رائعون حقاً، ولكن معظم الناس يملكون مصادر النجاح ولا يعلمون به دائماً.

إن مقدرة بات على العمل بهذا مرتب بالتزامنه لـ CANI ! في الواقع، شهد أنه كانت لديه تحديات رئيسية بين ذراعيه في بداية عام 1986م. أعطى بعض العمالة (اللاعبين) ما كان يسود بفكرهم، انه من افضل الفصول لديهم في السنة الماضية، لكنهم مازالوا يفتقدون لبوستن كلتكس. لقد تم انتقال العمالة إلى مستوى متأهل حسب ما ثبت في بحث لخطة مقبولة، قرر فيه على طرح موضوع لتطورات صغيرة. أقنع اللاعبين بالارتفاع من جودة أدائهم فوق الواحد بالمائة من شخصياتهم المميزة، لعلهم يحرزون فارقاً رئيسياً خلال موسمهم هذا. هذا يبدو قليلاً للغاية، ولكن عندما نقوم بالتفكير عن الثاني عشر عاماً يزيدون بنسبة 1% من مهاراتهم القوية في خمس مناطق، فهذا يؤدي إلى ارتفاع مجهودهم المشترط بطريقة فعالة بنسبة 60% أكثر مما كانوا عليه من قبل، ويعتبر العشرة بالمائة من التباين الكلي أن يكون كافياً لربح بطولة أخرى، على أية حال القيمة الحقيقية لهذه الفلسفة هو اعتقاد أي شخص بأن هذا كان قابلاً للإنجاز. احس كل منهم باليقين بأنهم يستطيعوا التطوير على الأقل بنسبة 1% على افضل الشخصيات في المناطق الرئيسية الخمس من اللعبة، وذلك الاحساس باليقين في البحث عن اهدافهم جعلهم يتسببون في نقرامكانيات من اعظم المستويات. والنتيجة؟ زاد الاغلب منهم

حوالى 5% على الأقل، والعديد منهم بمقدار 50%. وفقاً لظهور (بات رايلي) في عام 1987م لكي يكون الموسم الأسهل لديهم للأبد. يتم الـ CAIN اذا قمت بالالتزام به.

تذكر، ان المفتاح الـ النجاح هو تطور الاحساس بالبيتين، نوع الاعتقاد الذي يسمح لك لتوسيع شخص، واخذ القرار اللازم لبدء حياتك ومن حولك حتى العظام. قد تعتقد شيئاً صحيحاً اليوم، ولكن انا وانت تحتاج لان تذكر بان تلك السنوات التي مضت ونحن ننمو فيها، سترى تجارب جديدة، وربما قد تطور اعتقدات ضعيفة، يترك آثاراً كنا نشعر بصحتها. واعلم ان اعتقداتك يمكنها ان تتغير اثناء تجربتك لمراجعات اضافية.

مأربهم الامر الان حقاً هو الاعتقدات التي تشجعك اليوم او لا تشجعك.

ابداً اليوم لتطور عادة التركيز على نتائج جميع اعتقداتك. هل هي ستمدد اساسياتك بانتقالك للتنفيذ في الاتجاه الذي تريده أم هل ستوقفك؟

"كونيشن" ( حكمة/ مثل).

لقد اكتشفنا الكثير عن الاعتقدات، ولكن لكي تسيطر على حياتنا، يجب ان نعلم ما تواجهنا إليه اعتقداتنا التي نستخدمها والآن اتوقف عن اي شيء آخر نقوم به وأخذ العشر دقائق التالية ليكون لديك قسطاً من المدح.

ابداً الإبداع في جميع اعتقداتك التي تملك، فكلاهن ذلك يمكنها ان تشجعك أولاً:

على كل الاعتقدات الصغيرة التي لا تظهر في الأمر والاعتقدات العامة التي تقاد ان تصنع فرقاً كبيراً، تأكيد أنك تغطي: اعتقدات (إذا- إذن مثل): "إذا أعطيت كل ذي حق حقه، فإنني سأنجح إذن" أو "إذا كنت عاطفياً جداً مع هذا الشخص، إذا انه سيتركتني".

▪ اعتقدات عامة، مثل الاعتقدات حول الناس، الناس أوفياء، أو الناس عبارة عن الألم بحد ذاته. اعتقدات حول نفسك، عن الفرص، وعن الوقت، وعن الندرة والوفرة.

أشياء صغيرة بهذه الذي يمكنك تخيلها في الـ 15 دقيقة التالية.

رجاءً اعط نفسك هدية من هذه الأعمال الان، وعند الانتهاء منها ساريك كيف تقوى اعتقاداتك المحفزة، وإزالة الغير محفزة منها. فلتفعله الان.

#### \* الإعتقادات المحفزة :

#### \* الإعتقادات غير المحفزة:

هل استغرقت زمناً كافياً للتاكد من انك كتبت كلاً من القائمتين، الاعتقادات المحفزة والغير محفزة؟ وإذا لم تقم بذلك فعد للعمل به.

ماذا تعلمت من هذا؟ خذ برهة لمراجعة اعتقاداتك الان.

1. قرر وقم بتدوير أهم ثلاثة قرارات محفزة في قائمتك. كيف يحثونك؟ وكيف يعززون حياتك؟ فكر ملياً عن الآثار الإيجابية التي ستؤثر عليك. لقد صنعت قائمة مثل هذه منذ سنوات، لكنني وجدتها ثمينة للغاية اولاً تقدر بثمن، لأنني اكتشفت بأنني كنت قد أساءت إستغلال ذلك الاعتقاد. كان الاعتقاد هو: "دائماً ما تكون هناك طريقة للتغيير الأشياء إذا كنت ملزماً به". عندما قرأت قائمتي، فكرت بـ( هذا هو الاعتقاد الذي يجب ان يكون قوياً ، ويتحول الى قناعة). انا مسror جداً بفعل ذلك ، لانه خلال سنه واحده فقط كانت تلك القناعة هي الشيء الحافظ لحياه آمنهن التي سجنت فيها لاقسى اللحظات ، في الوقت الذي اصبح فيه كل شئ من حولي ، كالغرق ( معدوماً). انها لن تطوف روحي فحسب ، وانما ساعدتني في الاتفاق مع اكثـر الشخصيات الصارمة والتحديات التجارية التي واجهتها . هذه من احدى الاعتقادات والتي احسستني باليقين لتمكنتي من ايجاد طرق لتحويل او تغيير الاشياء من حولي، بينما كان الجميع يقولون عنه انه من المستحيلات. فانا لم احول الاشياء من حولي فقط، وانما قمت بتغيير تحدياتي وفرصي الكبيرة. اذن هل يمكنك مراجعة هذه القائمة ، وتنمية احساس العاطفة واليقين بـان تلك الاعتقادات حقيقة وواقعية.

الآن دعنا نلقي نظره على اعتقاداتك المحدوده. كما قمت بمراجعةها ، ما هي بعض النتائج التي تحملها كل من تلك الاعتقادات؟ قم بتدوير اكثـر اعتقادين مشجعين، قرر جيداً الان مره ، وبشكل نهائـي، بـأنك لست راغباً لتدفع ثمن تلك الاعتقادات التي تمـلأ حياتك. تذكر ، انك اذا

شككت في تلك الاعتقادات وتساءلت عن صلاحيتها؛ فانك تستطيع هز ارجل مرجعياتها لذا فانها لن تؤثر عليك مطلقاً، اسقط تلك الارجل من اسفل اعتقداتك الغير مشجعه عن طريق سؤالك لنفسك بعض الاسئلة التالية:

- 1- كيف يكون الاعتقاد سخيفاً او مضحكاً؟
- 2- هل كان الشخص الذي تعلمت منه هذا الاعتقاد نموذجاً عظيماً (ثريا) في هذا الجانب؟
- 3- ماذا سيكلفني الامر عاطفياً في نهاية الامر، اذا قمت بترك هذا الاعتقاد؟
- 4- ماذا سيكلفني الامر في علاقاتي في نهاية الامر، اذا قمت بترك هذا الاعتقاد؟
- 5- ماذا سيكلفني الامر جسدياً في نهاية الامر، اذا قمت بترك هذا الاعتقاد؟
- 6- ماذا سيكلفني الامر مالياً في نهاية الامر، اذا قمت بترك هذا الاعتقاد؟
- 7- ماذا سيكلف عائلتي واحبابي في نهاية الامر، اذا قمت بترك هذا الاعتقاد؟

اذا استغرقت زمنا لتجاوب فيه على هذه الاسئلة حقاً، قد تجد انك اعتقداتك هذه فقدت اهميتها تحت تدقيق هذه الاسئلة. الان اصبحت مرتبطة كلها بتلك الاعتقادات التي تكلفك، والتكليف الحقيقية ستكون في مستقبلك ان لم تتغير. قم بربط بعض الالام الحادة التي تريد تجريد نفسك منها للابد، من ثم قرر لتفعل ذلك من الان. في النهاية فإننا يمكننا التخلص من ذلك النمط دون استبداله باخر. اذن الان قم بتدوين استبدال اعتقداتين محددين قد قمت بإزالتهم، وماذا يكون نقاصهم؟ على سبيل المثال: اذا كان لديك اعتقاد( لا يمكنني النجاح ابداً لأنني امرأة، لدى مقومات لا يسعها ايجاد رجل يحلم بها!). ماهي المرجعيات التي يجب أن تدعم بها هذه الفكرة، لتبدأ بشعور اليقين حولها؟ كما تقوم بتعزيز وتنمية هذا الاعتقاد، سيقوم بتوجيه اسلوبك بطريقة جديدة كلياً وأكثر تشجيعاً.

إذا لم تحصل على النتائج التي تريدها في حياتك، أقترح عليك أن تسأل نفسك (ما الذي على فعله كي أؤمن من أجل النجاح؟) أو (من الذي ينجح غالباً في هذا الجانب؟ وما الذي يؤمنون به بطريقة مختلفة عن المحتمل حدوثه مقارنة بي؟) او (ما الضرورة من الایمان في سبيل

النجاح؟) قد تكتشف جيداً مفتاح الاعتقاد الذي يراوغك اذا كنت تواجه الالم او كنت تشعر بالتحدي ، او الاحباط ، او الغضب. ربما تريد ان تسأل نفسك (ماذا على فعله للإيمان من أجل الشعور بالطريق الذي أسلكه؟) المعجزة في هذه العملية البسيطة هي أنه ستكون هناك إعتقادات محبوبة حتى أنت لن تدرك بها. مثل: إذا كنت تشعر بالاكتئاب وتقوم بسؤال نفسك (ماذا يجب أن أفعل في سبيل إحساس الشعور بالاكتئاب؟) فأنت من المحتمل ستقوم بفعل شيء ما مرتبط بالمستقبل مثل (أشياء لن تتحسن) أو (ليس هناك أمل) عندما تقوم بسماع تلك الإعتقادات قد تمت بالفعل، ربما ستحسن التفكير أنا لا أعتقد ذلك! (أبدوا شيئاً الان، ولكن أعلم أن هذا الأمر لن يستمر طويلاً. فحتماً كل هذا سيمر) أو ربما يسود تفكيرك في إعتقاد مشاكل دائمة. مدمرة كلياً، وأنك لست مستعداً لتكوين إحتمالات أخرى.

لاحظ كيف تتغير أحاسيسك أثناء تحديك لتلك الإعتقادات المحددة، اعلم، وثق بأنك إذا قمت بتغيير المعاني لجميع الأحداث، ستغير ما تشعر به وما تفعله في الحال، الشيء الذي سيقودك لتغيير أحداثك وهذا يتحول قدرك. تبديل ما سيغير قراراتك التي تضعها. تذكر لا شيء ذو معنى في الحياة عدا المعنى الذي أعطيتها ايها. اذن تأكيد بطريقة واعية من اختيارك للمعاني التي تكون أكثر انجازاً مع القدر الذي تختاره لنفسك.

الاعتقادات لديها قدره عظيمة للتأسيس او التحطيم. اعتقد انك اقتطفت هذا الكتاب لأنك قررت وبعمق بأنك لن تقبل بأقل من الذي تفعله وترى جيداً. هل انت تريد تسخير القوة حقاً لتكوين الرؤية التي تريدها بدلاً من تحطيم احلامك؟ اذن تعلم ان تختار الاعتقادات التي تحفظك، وخلق الفناءات التي تقودك في اتجاه ذلك القدر الذي يدعوا للسمو بداخلك. بعائلتك، بعملك، بمجتمعك، وببلادك التي لا تستحق اقل من ذلك.

## القيادة وقوة الاعتقاد

الزعماء هم أولئك الذين يعيشون بتمكين الاعتقادات ويعلمون الآخرون نقر مقدراتهم الكاملة بتحويل الاعتقادات التي تحددهم. من احدى الزعماء الذين يعجبوني تلك المعلمة التي تدعى (مارفا كولينس). ربما قمت بمشاهدة برنامج ستين دقيقة او الفلم الذي تحدث عنها، قبل ثلاث سنوات مضت، استخدمت مارفا قوة شخصيتها وجبروتها وقررت لتلمس المستقبل عن

طريق صنع اختلاف حقيقي في حياة الأطفال . تحديها: عندما ذهبت في اول رحلة تعليمية لها، في شيكاغو. غيتو، الذي كان من يعبر من قرارات طلابها الغير ناضجين من الدرجة الثانية بانهم لا يريدون تعلم اي شيء. رغم ذلك كانت مهمتها ان تتلمس حياة هؤلاء الأطفال؛ فلم يخطر ببالها مجرد اعتقاد انها يمكن ان تؤثر عليهم. انها عاطفية، لذلك تملك قناعة عميقة بانها ستؤثر عليهم جيداً. لم يكن هناك حدوداً للطريق الذي ستسلكه. تواجهت تواجهت باولئك الأطفال الذين اعتبرتهم يعانون من مرض (الديسليكسيا)، او يشكون من صعوبة في قراءة الكلام، واي نوع من انواع التعليم والاضطرابات السلوكية. لقد قررت وادركت ان المشكلة لا تكمن في الأطفال ، وانما في الطريقة التي تعلموا بها او تعلموها. لا لم يستطع احد من مواجهتهم ، كنتيجة حاسمة، هؤلاء الأطفال لا يميلون لاي اعتقاد في انفسهم. لا يميلون لأية مرجعيات تدفعهم لكسر الحاجز ، ومعرفة من هم كانوا حقا، او ماذا كانوا يفعلون. تقبل الناس هذا التحدي وهؤلاء الأطفال، التي اعتقدت وآمنت بهم، التي بحاجة الى ذلك اكثر من اي شيء. لذا قامت برمي جميع الكتب القديمة التي قرأتها "See spot run" ، "تعاليم ومناهج شكسبير البديلة" ، سوفوكليس من اعظم الكتاب المسرحيين اليوم، وتولستوي، قال بقية المعلمون في هذا الامر مثل: " لا توجد طريقة، لا طريقة لفهم هؤلاء الأطفال لذلك". وربما قد تقوم بتخمين ان بعضاً منهم يقومون بمواجهة مارفا شخصياً، يقول انها بقولها كانت ستدمر حياة هؤلاء الأطفال، ولكن طلاب مارفا لم يفهموا الدروس او المواد فقط ، بل وامتدوا واندھروا فيها. لماذا؟ لأنها اعتقدت وبكل حماس وفي تميز بروح كل طفل، ومقدرتها او مقدرتها لتعلم اي شيء. كانت متصلة بتطبيق كبير، وافتخرت بانها منحتمل الایمان في انفسهم بطريقة عفوية- كان البعض منهم في مقتبل العمر. استطاعت من الحصول نتائج فائقة ومميزة خلال تلك العقود.

لقد قمت بمقابلة مارفا اولاً في مدرسة (ويست سايد) التحضيرية، تلك المدرسة الخاصة التي كانت تقوم فيها بتطبيق نظام مدرسة مدينة شيكاغو، وبعد مقابلتي لها ، قررت ايضاً بمقابلة بعضاً من طلابها ، وكان اول طالب اقوم بمقابلته يبلغ الرابعة من عمره، قابلته بابتسامة معبرة وامسكت بيده قائلاً: "مرحبا، انا ادعى توني روبنز".

قال: " مرحبا سيد روبنز ،انا تلمذ اي. قريفين. وانا في الرابعة من عمري، ما الذي تود معرفته؟".

" حسناً، تلمذ ، أخبرني اذن ماذا تدرس هذه الايام؟".

" ادرس اشياء كثيرة، سيد روبنز".

" حسنا، ما هي الكتب التي قرأتها مؤخرا؟".

" لقد انهيت قراءة **Mice and Men** فقط، للكاتب جون ستينباك".

لا يهمني القول بانني كنت حسن الانطباع . سأله عما كان يتحدث ذلك الكتاب، اعتقدت انه سيقول شيئاً مثل انه كان عن شابان ، احدهما جورج والآخر ليني.

قال: " حسنا ، البطل الرئيسي هو ...".

في هذا الوقت كنت انا المؤمن ! ثم سأله عن الشيء الذي تعلمته من الكتاب.

أجاب: " سيد روبنز ، انا اكثراً من يتعلم من هذا الكتاب ؛ لقد تسللت روحـي".

بدأت بالضحك وسألته، ماذا تعني بـ "Permeated"؟

قال: " أي ينتشر من خلال" ، ثم عرّف لي تعريفاً كاملاً مقارنة بتعريفـي.

" ما الشيء الذي مسـك اكثـر في هذا الكتاب، تلمـذ؟".

"مستر روبنز، لاحظت في هذه القصة، ان الاطفال لا يحكمون على احد من خلال لون بشرته، الشباب فقط من يفعلون ذلك. ما تعلمتـه من هذا الكتاب هو انه مهما بلـغـت مرـحلة متقدمة من العمر يومـا ما، فـانـا لـن اـنسـى ما تـعلـمـتـه في طـفـولـتـي".

بدأت عينـاي تـدـمـع لأنـي اـحـسـستـ انـ مـارـفـاـ كـولـينـكـسـ كانتـ تـذـوـدـ هـذـاـ الطـفـلـ وـاـخـرـونـ مـثـلـهـ بـاـنـوـاعـ مـنـ الـاعـقـادـاتـ الـقـوـيـةـ التـيـ سـتـسـتـمـرـ لـتـشـكـلـ قـرـارـاتـهـ،ـ لـيـسـ الـيـوـمـ فـقـطـ،ـ وـلـكـنـ خـلـالـ حـيـاتـهـ بـاـكـمـلـهـاـ.

عملت مارفا بتزويد جودة وخاصية الحياة لدى تلاميذها الأطفال عن طريق استخدامها الضوابط الثلاثة المنتظمة الذي تحدثت عنه في بداية هذا الكتاب : لقد غرست في انفسهم التمسك بالمعايير والمبادئ القيمة ، ساعدتهم في الاعتماد على اعتقادات جديدة محفزة تمكّنهم من خرق قيودهم السابقة . كما تمكّنت أيضاً من دعم كل هذا بخلق مهارات محددة واستراتيجيات ضرورية للإنجاز الدائم . والنتائج هي ؟ لم يكتسب تلاميذها الثقة بالنفس فقط، بل أصبحوا متنافسين أيضاً . حيث كانت النتائج الأولى في كورساتهم الأكاديمية بارعة جداً ؟ (تلعب ضربة تفوق )، وأصبحت التأثيرات العملية التي تتولد وتزداد في حياتهم اليومية أكثر قوّةً وثبات .

أخيراً سألت تلمذ : " ما هو اهم شيء تعلّمته من الآنسة كولينس؟".

"اهم شيء علمتني اياه الآنسة كولينس هو: قد يتربأ المجتمع ، ولكن انا من يحدد قدرني !"

جميعنا قد نحتاج لأن نتذكر الدروس التي تعلمناها في الطفولة ؛ مع الاعتقادات التي وضحتها تلمذ بطريقة رائعة، انا اضمن انه سيكون مثل الأطفال الآخرين الذين لديهم الفرص العظيمة لتفسيير حياتهم باستمرار ، وبطريقة تمثل لهم المستقبل الذي يريدونه أكثر من ي تعرضون للخوف بقوّة .

دعنا نراجع ما تعلمناه قبل ، لقد اوضحنا ان هناك طاقة مكونة بداخلنا، هي فقط تحتاج لأن توقظ ؛ تلك الطاقة تبدأ القدرة على صنع قرارات واعية منطقية تقوم بتشكيل قدرنا ، ولكن جوهر الاعتقاد الذي لا بد لنا من اكتشافه ونعزّم عليه قد يكون موجوداً في اجابتك للسؤال ...

## **Chapter Four**

**"Drugs are not always necessary, [but] belief in recovery always is."**

**-ORMAN COUSINS**

I had the privilege of knowing Norman Cousins for almost seven years, and I was fortunate enough to have the last taped interview with him just one month before he passed on. In that interview, he shared a story about how strongly our beliefs affect our physical bodies. At a football game in Monterey Park, a Los Angeles suburb, several people experienced the symptoms of food poisoning. The examining physician deduced that the cause was a certain soft drink from the dispensing machines because all of his patients had purchased some prior to becoming ill. An announcement was made over the loudspeaker requesting that no one patronize<sup>12</sup> the dispensing machine, saying some people had become ill and describing the symptoms. Pandemonium immediately broke out in the stands as people retched and fainted in droves. Even a few people who had not even gone near the machine became ill! Ambulances from local hospitals did a booming business that day, as they drove back and forth to the stadium, transporting multitudes of stricken fans. When it was discovered that the dispensing machine was not the culprit<sup>13</sup>, people immediately and "miraculously" recovered. We need to realize that our beliefs have the capacity to make us sick or make us healthy in a moment.

Beliefs have been documented to affect our immune systems. And most importantly, beliefs can either give us the resolve to take action, or weaken and destroy our drive. In this moment beliefs are shaping how you respond to what you've just read and what you're going to do with what you're learning in this book. Sometimes we develop beliefs that create limitations or strengths within a very specific context; for instance, how we feel about our ability to sing or dance, fix a car, or do calculus. Other beliefs are so generalized that they dominate virtually every aspect of our lives, either negatively or positively. I call these global beliefs. Global beliefs are the giant beliefs we have about everything in our lives: beliefs about our identities, people, work, time, money, and life itself, for that matter. These giant generalizations are often phrased as is/am/are: "Life is . . ." "I am . . ." "People are ..." As you can imagine, beliefs of this size and scope can shape and color every aspect of our lives. The good news about this is that making one change in a limiting global belief you currently hold can change virtually every aspect of your life in a moment! Remember: Once accepted, our beliefs become unquestioned commands to our nervous systems, and they have the power to expand or destroy the possibilities of our present and future.

If we want to direct our lives, then, we must take conscious control over our beliefs. And in order to do that, we first need to understand what they really are and how they are formed.

## WHAT IS A BELIEF?

What is a belief, anyway? Often in life we talk about things without having a clear idea of what they really are. Most people treat a belief as if it's a thing, when really all it is is a **feeling of certainty** about something. If you say you believe that you're intelligent, all you're really saying is, "I *feel certain* that I'm intelligent." That sense of certainty allows you to tap into resources that allow you to produce intelligent results. We all have the answers inside of us for virtually anything—or at least we have access to the answers we need through others. But often our lack of belief, our lack of certainty, causes us not to be able to use the capacity that resides within us.

A simple way of understanding a belief is to think about its basic building block: an idea. There are a lot of ideas you may think about but not really believe. Let's take, for example, the idea that you're sexy. Stop for a second and say to yourself, "I'm sexy." Now, whether it's an idea or a belief will come down to the amount of certainty you feel about this phrase as you say it. If you think, "Well, I'm not really sexy," what you're really saying is, "I don't feel very certain that I'm sexy." How do we turn an idea into a belief? Let me offer you a simple metaphor to describe the process. If you can think of an idea as being like a tabletop with no legs, you'll have a fair representation of why an idea doesn't feel as certain as a belief. Without any legs, that tabletop won't even stand up by itself. Belief, on the other hand, has legs. If you really

believe, "I'm sexy," how do you know you're sexy? Isn't it true that you have some references to support the idea—some experiences in life to back it up? Those are the legs that make your tabletop solid, that make your belief certain.

What are some of the reference experiences you've had? Maybe men and women have told you that you're sexy. Or maybe you look at yourself in the mirror, compare your image to that of those whom other people consider sexy, and say, "Hey, I look like them!" Or maybe strangers on the street call out and wave<sup>14</sup> to you. All these experiences mean nothing until you organize them under the idea that you're sexy. As you do this, the legs make you feel solid about the idea and cause you to begin to believe it. Your idea feels certain and is now a belief.

Once you understand this metaphor, you can begin to see how your beliefs are formed, and get a hint of how you can change them as well. First, though, it's important to note that we can develop beliefs about anything if we just find enough legs—enough reference experiences—to build it up. Think about it. Isn't it true that you have enough experiences in your life, or know enough other people who have gone through tough times with other human beings, that if you really wanted to you could easily develop the belief that people are rotten and, given half a chance, would take advantage of you? Maybe you don't want to believe this, and we've already discussed that it would be disempowering, but don't you have experiences that could back up this idea and

make you feel certain about it if you wanted to? Isn't it also true that you have experiences in life—references—to back up the idea that if you really care about people and treat them well, they are basically good and will want to help you too? The question is: which one of these beliefs is the true belief? The answer is that it doesn't matter which one is true. What matters is which one is most empowering. We all can find someone to back up our belief and make us feel more solid about it. This is how human beings are able to rationalize. The key question, again, is whether this belief is strengthening or weakening us, empowering or disempowering us on a daily basis. So what are the possible sources of references in our lives? Certainly, we can pull from our personal experiences. Sometimes we gather references through information we get from other people, or from books, tapes, movies, and so on. And sometimes we form references based solely on our imagination. The emotional intensity we feel about any of these references will definitely affect the strength and width of the leg. The strongest and most solid legs are formed by personal experiences that we have a lot of emotion attached to because they were painful or pleasurable experiences. The other factor is the number of references we have—obviously, the more reference experiences supporting an idea, the stronger your belief will be in it.

Do your references have to be accurate in order for you to be willing to use them? No, they can be real or imaginary, accurate or inaccurate—even our own personal experiences,

as solidly as we feel about them, are distorted by our own personal perspective.

Because human beings are capable of such distortion and invention, the reference legs we can use to assemble our beliefs are virtually unlimited. The downside of this is that, regardless of where our references come from, we begin to accept them as real and thus no longer question them! This can have very powerful negative consequences depending upon the beliefs we adopt. By the same token, we have the ability to use imagined references to propel us in the direction of our dreams. People can succeed if they imagine something vividly enough just as easily as if they had the actual experiences. That's because our brains can't tell the difference between something we've vividly imagined and something we've actually experienced. With enough emotional intensity and repetition, our nervous systems experience something as real, even if it hasn't occurred yet. Every great achiever I've ever interviewed has had the ability to get themselves to feel certain they could succeed, even though no one before them had ever accomplished it. They've been able to create references where no references existed and achieve what seemed to be impossible.

Anyone who uses a computer is likely to recognize the name "Microsoft." What most people don't realize is that Bill Gates, the co-founder of that company, was not just some genius who got lucky, but a person who put himself on the line with no references to back up his belief. When he found out that

an Albuquerque company was developing something called a "personal computer" that needed BASIC software, he called them up and promised to deliver it, even though he had no such thing at the time. Once he had committed himself, he had to find a way. His ability to create a sense of certainty was his real genius. Many people were just as intelligent as he was, but he used his certainty to be able to tap into his resources, and within a few weeks he and a partner had written a language that made the personal computer a reality. By putting himself on the line and finding a way. Bill Gates set in motion that day a series of events that would change the way people do business, and became a billionaire by the time he was thirty years old. Certainty carries power!

Do you know the story of the four-minute mile? For thousands of years, people held the belief that it was impossible for a human being to run the mile in less than four minutes. But in 1954, Roger Bannister broke this imposing<sup>15</sup> belief barrier. He got himself to achieve the "impossible" not merely by physical practice but by constantly rehearsing<sup>16</sup> the event in his mind, breaking through the four- minute barrier so many times with so much emotional intensity that he created vivid references that became an unquestioned command to his nervous system to produce the result. Many people don't realize, though, that the greatest aspect of his breakthrough was what it did for others. It had seemed no one would ever be able to break a four-minute mile, yet within one year of Roger's breaking the barrier, 37 other

runners also broke it. His experience provided them with references strong enough to create a sense of certainty that they, too, could "do the impossible." And the year after that, 300 other runners did the same thing!

"The belief that becomes truth for me ... is that which allows me the best use of my strength, the best means of putting my virtues into action."

ANDRE GIDE

People so often develop limiting beliefs about who they are and what they're capable of. Because they haven't succeeded in the past, they believe they won't be able to succeed in the future. As a result, out of their fear of pain, they begin to constantly focus on being "realistic." Most people who constantly say, "Let's be realistic," are really just living in fear, deathly afraid of being disappointed again. Out of that fear, they develop beliefs that cause them to hesitate, to not give their all—consequently they get limited results. Great leaders are rarely "realistic." They are intelligent, and they are accurate, but they are not realistic by other people's standards. What is realistic for one person, though, is totally different from what is realistic for another person, based upon their references. Gandhi believed he could gain autonomy for India without violently opposing Great Britain—something that had never been done before. He wasn't being

realistic, but he certainly proved to be accurate. By the same token, it certainly wasn't realistic for a man to believe he could give the world happiness by building a theme park in the middle of an orange grove and charging people not only for the rides, but even to get in! At the time, there was no such park in the world. Yet Walt Disney had a sense of certainty like few people who have ever lived, and his optimism transformed his circumstances.

If you're going to make an error in life, err on the side of overestimating your capabilities (obviously, as long as it doesn't jeopardize your life). By the way, this is something that's hard to do, since the human capacity is so much greater than most of us would ever dream. In fact many studies have focused on the differences between people who are depressed and people who are extremely optimistic. After attempting to learn a new skill, the pessimists are always more accurate about how they did, while the optimists see their behavior as being more effective than it actually was. Yet this unrealistic evaluation of their own performance is the secret of their future success. Invariably<sup>17</sup> the optimists eventually<sup>18</sup> end up mastering the skill while the pessimists fail. Why? Optimists are those, who, despite having no references for success, or even references of failure, manage to ignore those references, leaving unassembled such cognitive tabletops as "I failed" or "I can't succeed." Instead, optimists produce faith references, summoning<sup>19</sup> forth their imagination to picture themselves doing something different

next time and succeeding. It is this special ability, this unique focus, which allows them to persist until eventually they gain the distinctions that put them over the top. The reason success eludes<sup>20</sup> most people is that they have insufficient references of succeeding in the past. But an optimist operates with beliefs such as, "**The past doesn't equal the future.**" All great leaders, all people who have achieved success in any area of life, know the power of continuously, pursuing their vision, even if all the details of how to achieve it aren't yet; available. **If you develop the absolute sense of certainty that powerful beliefs provide, then you can get yourself to accomplish virtually anything, including those things that other people are certain are impossible.**

"Only in men's imagination does every truth find an effective and undeniable existence. Imagination, not invention, is the supreme master of art, as of life."

JOSEPH CONRAD

One of the biggest challenges in anyone's life is knowing how to interpret "failures." How we deal with life's "defeats" and what we determine is the cause will shape our destinies. We need to remember that **how we deal with adversity and challenges will shape our lives more than almost anything else.** Sometimes we get so many references of pain and failure that we begin to assemble those into a belief

that nothing we do can make things better. Some people begin to feel that things are pointless, that they're helpless or worthless, or that no matter what they try they'll lose anyway. These are a set of beliefs that must never be indulged in if we ever expect to succeed and achieve in our lives. These beliefs strip us of our personal power and destroy our ability to act. In psychology, there is a name for this destructive mindset: learned helplessness. When people experience enough failure at something—and you'd be surprised how few times this is for some people—they perceive their efforts as futile and develop the terminal discouragement of learned helplessness.

Dr. Martin Seligman of the University of Pennsylvania has done intensive research on what creates learned helplessness. In his book Learned Optimism he reports on three specific **patterns of beliefs** that cause us to feel helpless and can destroy virtually every aspect of our lives. He calls these three categories **permanence**, **pervasiveness**, and **personal**. Many of our country's greatest achievers have succeeded in spite of running into huge problems and barriers. The difference between them and those who give up revolves around their beliefs about the *permanence*, or lack thereof, of their problems. Achievers rarely, if ever, see a problem as permanent, while those who fail see even the smallest problems as permanent. Once you adopt the belief that there's nothing you can do to change something, simply because nothing you've done up until now

has changed it, you start to take a pernicious poison into your system. Eight years ago, when I had hit rock bottom and despaired of ever turning things around, I thought my problems were permanent. That was the closest thing to emotional death I've ever experienced. I learned to link so much pain to holding that belief that I was able to destroy it, and I've never indulged in it again. You must do the same. If you ever hear yourself or anyone you care about starting to express the belief that a problem is permanent, it's time to immediately shake that person loose. No matter what happens in your life, you've got to be able to believe, "**This, too, shall pass,**" and that if you keep persisting, you'll find a way.

The second difference between winners and losers, those who are optimistic and those who are pessimistic, is their beliefs about the *pervasiveness* of problems. An achiever never sees a problem as being pervasive, that is, that one problem controls their whole life. They always see it as, "Well, it's just a little challenge with my eating pattern." They don't see it as, "I'm the problem. Because I overeat, my whole life is destroyed." Conversely, those who are pessimistic—those who have learned helplessness—have developed a belief that because they screwed up in one area, they *are* a screw-up! They believe that because they have financial challenges, their whole life is now destroyed: their kids won't be taken care of, their spouses will leave them, and so on. Pretty soon they generalize that things are out of control

and feel completely helpless. Imagine the impact of permanence and pervasiveness together! The solution to both permanence and pervasiveness is to see something you *can* take control of in your life, and begin to take action in that direction. As you do this, some of these limiting beliefs will disappear. The final category of belief, which *Seligman* calls personal, I refer to as the *problem being personal*. If we don't see a failure as a challenge to modify our approach, but rather as a problem with ourselves, as a personality defect, we will immediately feel overwhelmed. After all, how do you change your entire life? Isn't that more difficult than just changing your actions in a particular area? Be wary of adopting the belief of the problem being personal. How inspired can you get by beating yourself up?

Holding these limiting beliefs is equivalent to systematically ingesting minute doses of arsenic that, over time, build up to a fatal dose. While we don't die immediately, we start dying emotionally the moment we partake of them. So we have to avoid them at all costs. Remember, as long as you believe something, your brain operates on automatic pilot, filtering any input from the environment and searching for references to validate your belief, regardless of what it is.

*"It is the mind that maketh good of ill, that maketh wretch or happy, rich or poor."*

EDMUND SPENSER

## HOW TO CHANGE A BELIEF

**All personal breakthroughs begin with a change in beliefs.** So how do we change? The most effective way is to *get your brain to associate massive pain to the old belief*. You must feel deep in your gut that not only has this belief cost you pain in the past, but it's costing you in the present and, ultimately, can only bring you pain in the future. Then you must associate tremendous pleasure to the idea of adopting a new, empowering belief. This is the basic pattern that we'll review again and again in creating change in our lives. Remember, we can never forget that everything we do, we do either out of our need to avoid pain or our desire to gain pleasure, and **if we associate enough pain to anything, we'll change**. The only reason we have a belief about something is that we've linked massive pain to not believing it or massive pleasure to keeping it alive.

Secondly, *create doubt*. If you're really honest with yourself, aren't there some beliefs that you used to defend heart and soul years ago that you'd be almost embarrassed to admit to today? What happened? Something caused you to *doubt*: maybe a new experience, maybe a counterexample to your past belief. Perhaps you met some Russians and found out that they were people just like you, not part of some "evil empire." I think that many Americans today feel a genuine compassion for Soviet citizens because they see them as people who are struggling to take care of their families. Part

of what changed our perceptions was exchange programs in which we actually met Russians and saw how much they share in common with us. We got new experiences which caused us to **question**, interrupted our patterns of certainty, and began to shake our reference legs.

However, new experience in and of itself doesn't guarantee a change in belief. People can have an experience that runs directly counter to their belief, yet reinterpret it any way they want in order to bolster their conviction. Saddam Hussein demonstrated this during the Persian Gulf War, insisting that he was winning despite the destruction that surrounded him. On a personal level, a woman at one of my seminars started to experience some rather unique mental and emotional states, claiming that I was a Nazi and was poisoning the people in the room with invisible gases flowing through the air conditioning vents. As I tried to calm her down by slowing my speech patterns—a standard approach in causing someone to relax—she pointed out, "See, it's already beginning to slur your speech!" No matter what happened, she managed to use it to back up her conviction that we were all being poisoned. Eventually I was able to break her pattern. How do you do that? We'll talk about that in the next chapter. **New experiences trigger change only if they cause us to question our beliefs.** Remember, **whenever we believe something, we no longer question it in any way.** The moment we begin to honestly question our beliefs, we no longer feel absolutely certain about them. We are

beginning to shake the reference legs of our cognitive tables, and as a result start to lose our feeling of absolute certainty. Have you ever doubted your ability to do something? How did you do it? You probably asked yourself some poor questions like "What if I screw up?" "What if it doesn't work out?" "What if they don't like me?" But questions can obviously be tremendously empowering if we use them to examine the validity of beliefs we may have just blindly accepted. In fact, many of our beliefs are supported by information we've received from others that we failed to question at the time. If we

scrutinize them, we may find that what we've unconsciously believed for years may be based on a false set of presuppositions.

If you use a typewriter or computer, I'm sure you'll appreciate this example. Why do you think the traditional arrangement of letters, numbers, and symbols on 99 percent of all typing devices is universally accepted around the world? (By the way, that arrangement of characters is known as QWERTY. If you type, you know that these are the characters on the top left row of your keyboard.) Obviously this arrangement was devised as the most efficient configuration to bolster typing speed, right? Most people never question it; after all, QWERTY has existed for 120 years. But in fact, QWERTY is about the most *inefficient* configuration you can imagine! Many programs such as the Dvorak Simplified Keyboard have been proven to cut errors and increase speed

radically. The truth is, QWERTY was deliberately designed to slow down the *human typist* at a time when typewriter pans moved so

slowly that they would jam if the operator typed too fast.

Why have we clung to the QWERTY keyboard for 120 years? In 1882, when almost everyone typed with the **hunt-and-peck** method, a woman who had developed the eight-finger typing method was challenged to a typing contest by another teacher. To represent her, she hired a professional typist, a man who had memorized the QWERTY keyboard. With the advantage of memorization and the eight finger method, he was able to beat his competitor, who used the four-finger hunt-and-peck method on a different keyboard. So from then on, QWERTY became the standard for "speed," and no one even questioned the reference anymore to see how valid it was. How many other beliefs do you have in daily life about who you are, or what you can or cannot do, or how people should act, or what capabilities your kids have that you're failing to question also—**disempowering** beliefs you've begun to accept that limit your life, and you're not even aware of it?

**If you question anything enough, eventually you'll begin to doubt it.** This includes things that you absolutely believe "beyond the shadow of a doubt." Years ago, I had the unique opportunity of

working with the U. S. Army, with whom I negotiated a contract to reduce certain training times for specialized areas. My work was so successful that I also went through top-

secret clearance and had a chance to model one of the top officials in the CIA, a man **who'd** worked his way up from the bottom of the organization. Let me tell you that the skills that he and others like him have developed for shaking another person's convictions and changing their beliefs are absolutely astounding. They create an environment that causes people to doubt what they've always believed, and then give them new ideas and experiences to support the adoption of new beliefs. Watching the speed at which they can change someone's belief is almost scary, yet it's powerfully fascinating. I've learned to use these techniques on myself to be able to eliminate my disempowering beliefs and replace them with empowering ones. Our beliefs have **different** levels of emotional certainty and intensity, and it's important to know just how intense they really are. In fact, I've classified beliefs into three categories: **opinions**, **beliefs**, and **convictions**. An **opinion** is something we feel relatively certain about, but the certainty is only temporary because it can be changed easily. Our cognitive **tabletop** is supported by wobbly, unverified reference legs that may be based on impressions. For example, many people originally perceived<sup>21</sup> George Bush as a "wimp," based solely on his tone of voice. But when they saw how he was able to galvanize support from leaders around the world and effectively deal with Saddam Hussein's invasion of Kuwait, there was a clear shift in the public opinion polls. Bush soared to one of the highest levels of public popularity of any

president in modern history. But by the time you read this paragraph, this cultural opinion may have changed. Such is the nature of opinions: they are easily swayed, and usually based on only a few references that a person has focused on in the moment. A **belief**, on the other hand, is formed when we begin to develop a much larger base of reference legs, and especially reference legs about which we have strong emotion. These references give us an absolute sense of certainty about something. And again, as I've said before, these references can come in a variety of forms: anything from our personal experiences to information that we've taken in from other sources, or even things we've imagined vividly.

People with beliefs have such a strong level of certainty that they are often closed off to new input. But if you have rapport in communicating with them, it's possible to interrupt their pattern of closing off, and get them to question their references so they begin to allow for new input. This creates enough doubt to destabilize old references and make room for a new belief. A **conviction**, however, eclipses a belief, primarily because of the emotional intensity a person links to an idea. A person holding a conviction does not only feel certain, but gets angry if their conviction is even questioned. A person with a conviction is unwilling to ever question their references, even for a moment; they are totally resistant to new input, often to the point of obsession. For example, zealots<sup>22</sup> through the ages have held the conviction that

their view of God is the only correct one, and they will even kill to maintain those beliefs. The conviction of true believers has also been exploited by would-be saviors cloaking their murderous intent under holy guises<sup>23</sup>; it's what caused that group of people living in Guyana to poison their own children, and then themselves, by drinking cyanide-laced **Kool-Aid** at the direction of the messianic madman Jim Jones.

Of course, fervent conviction is not the exclusive property of fanatics. It belongs to anyone with a high enough degree of commitment and dedication to an idea, principle, or cause. For example, someone who disagrees strongly with the practice of underground nuclear testing has a belief, but someone who *takes an action—even an action others do not appreciate or approve*, such as demonstrating in a protest march at the facility, has a conviction. Someone who bewails the state of public education has a belief, but someone who actually volunteers in a literacy program to try to make a difference has a conviction. Someone who fantasizes about owning an ice hockey team has an opinion about their desire, but someone who does whatever it takes to gather the necessary resources to buy a franchise has a conviction.

What's the difference?

Clearly, it's in the actions that one is willing to take. In fact, someone with a conviction is so passionate about their belief that they're even willing to risk rejection or make a fool of themselves for the sake of their conviction.

Probably the single biggest factor separating belief and conviction, though, is that a conviction has usually been triggered by significant emotional events, during which the brain links up, "Unless I believe this, I will suffer massive pain. *If I were to change this belief, then I would be giving up my entire identity, everything my life has stood for, for years.*" Holding the conviction thus becomes crucial to the person's very survival. This can be dangerous because anytime we're not willing to even

look at or consider the possibility that our beliefs are inaccurate, we trap ourselves in rigidity which could ultimately condemn us to long-term failure. Sometimes it may be more appropriate to have a belief about something rather than a conviction.

On the positive side, convictions—by the passion they inspire in us—can be empowering because they compel us to act. According to Dr. Robert P. Abelson, professor of psychology and political science at Yale University, "Beliefs are like possessions, and convictions are simply more valued possessions which allow an individual to passionately work toward either large-scale or individual completion of goals, projects, wishes, and desires."

Often the best thing you can do to create mastery in any area of your life is to raise a belief to the level of conviction. Remember, conviction has the power to drive you to action, to push you through all kinds of obstacles. Beliefs can do this as well, but some areas of your life may require the added

emotional intensity of conviction. For example, the conviction to never let yourself become overweight will compel you to make consistently healthy **lifestyle** choices, allowing you to get more enjoyment out of your life, and perhaps even saving you from a heart attack. The conviction that you are an intelligent person who can always find a way to turn things around can help steer you through some of the toughest times in your life.

So how can you create a conviction? 1) Start with the basic belief. 2) Reinforce your belief by adding new and more powerful references. For example, let's say you've decided never to eat meat again. To strengthen your resolve, talk to people **who've** chosen a vegetarian or vegan lifestyle: what reasons prompted them to change their diet, and what have been the consequences on their health and in other areas of their lives? In addition, begin to study the physiological impact that animal protein has. The more references you develop, and the more emotional the references are, the stronger your conviction will become. 3) Then find a triggering event, or else create one of your own. Associate yourself fully by asking, "What will it cost me if I don't?" Ask questions that create emotional intensity for you. For example, if you want to develop a conviction never to abuse drugs, make the painful consequences of drug abuse feel real to you by viewing films or, better yet, visiting a shelter to see firsthand the devastation wrought by drug abuse. If you've vowed to give up smoking, visit the intensive-care wing of a

hospital to observe emphysema patients confined to oxygen tents, or view an X-ray of a smoker's black lungs. These kinds of experiences have the power to push you over the edge and establish true conviction. 4) Finally, take action. Each action you take strengthens your commitment and raises the level of your emotional intensity and conviction.

One of the challenges with convictions is that they're often based on other people's enthusiasm for your beliefs. So often people believe something because everybody else believes it. This is known in psychology as **social proof**. But social proof is not always accurate. When people are not sure what to do, they look to others for guidance. In Dr. Robert Cialdini's book *Influence*, he describes a classic experiment in which someone yells "Rape!" for a subject's benefit while two people (psychological plants) ignore the cries for help and keep walking. The subject doesn't know whether to respond to the pleas or not, but when he sees the other two people act as if nothing is wrong, he decides that the cries for help are insignificant and to ignore them also.

Using social proof is a great way to limit your life—to make it just like everybody else's. Some of the strongest social proof that people use is information that they get from "experts." But are experts always right? Think about our healers throughout the years. It wasn't that long ago that the most upto- date doctors believed absolutely in the curative properties of leeches! And in our own generation, doctors gave pregnant women a soothing-sounding medication for

morning sickness—**Bendectin**, which sounds like "benediction"—which turned out to be linked to birth defects. Of course, these doctors were prescribing this drug because the drug companies—pharmaceutical *experts*—gave them certainty that this was the finest drug available. What's the lesson? Trusting experts blindly is not well-advised. Don't blindly accept everything I say, either! Consider things in the context of your own life; does it make sense for you? Sometimes even the evidence of your senses can't be trusted, as the story of Copernicus illustrates. In the days of this seminal Polish astronomer, everyone *knew* that the sun moved around the earth. Why? Because anyone could walk outside, point to the sky and say, "See? The sun has moved across the sky. Obviously the earth is the center of the universe." But in 1543 Copernicus developed the first accurate model of our sun-based solar system. He, like other giants through the ages, had the courage to challenge the "wisdom" of the experts, and eventually the truth of his theories gained acceptance in the general populace, although not during his lifetime.

## **PAIN IS THE ULTIMATE TOOL FOR SHIFTING A BELIEF**

Again, pain is still the most powerful way to change a belief. A great illustration of the power of changed beliefs occurred on the Sally Jessy Raphael show when a brave woman stood

before a studio and world audience to renounce<sup>24</sup> her alliance with the **Ku Klux Klan**. Ironically, she had been on the same show only a month before, participating in a panel of **KKK** women railing against all who didn't share their convictions <sup>25</sup>about race, angrily shouting that racial mixing—educationally, economically,

or socially—would be the downfall of the country and its people. What made her beliefs change so drastically? Three things: First, a young woman in the audience during the original show had stood up, crying, and pleaded for understanding. Her husband and child were Hispanic, and she sobbed that she couldn't believe a group of people could be so hateful.

Second, flying home, she yelled at her son (who had appeared with her, yet didn't share her views) for "embarrassing" her on national television. The rest of the women chastised him for being disrespectful, and quoted to him from the Bible: "Thou **shalt** honor thy mother and father." Her sixteen-year-old son responded by saying that God certainly didn't intend for him to respect the evil she was espousing, and he immediately got off the plane in Dallas, vowing never to come home again. As the woman continued her flight home, her mind raced over the day's events, and also began to think about the war that her country was fighting in the Middle East. She remembered what another member of the audience had said to her that day: "Young men and women of color are over there fighting not only for

themselves, but also for **you**." She thought about her son, how much she loved him, and how spiteful she had been with him. Would she allow that brief exchange of words to be their last? Even the thought of it was too painful for her to bear. She had to make a change immediately.

As a result of this experience, she told the audience, she received a message from God which she heeded immediately: to quit the Klan and to begin to love all people equally, as her brothers and

sisters. Certainly she will miss her friends—she'll be ostracized by the group—but she says that her soul is now cleansed and that she will begin her life anew with a clear conscience. It's vital to examine our beliefs, and their consequences, to make sure that they're empowering us. How do you know what beliefs to adopt? The answer is to find someone who's producing the results you truly want in your life. These people are the role models who can give you some of the answers you seek. Invariably, behind all successful people lies a specific set of empowering beliefs.

**The way to expand our lives is to model the lives of those people who are already succeeding.** It's powerful, it's fun, and these people are available all around you. It's just a matter of asking questions: "What do you believe makes you different? What are the beliefs you have that separate you from others?" Years ago I read a book called *Meetings with Remarkable Men*, and used that as a theme to shape my life. Since then I've become a hunter of excellence,

constantly seeking out the leading men and women in our culture to discover their beliefs, values, and strategies for achieving success. Two years ago I developed POWERTALK™ my monthly audio magazine in which I interview these giants. In fact, many of the key distinctions I'm sharing with you in this book were made as a result of interviews with some of these people who are the finest in their particular areas of endeavor. By having a commitment to share these interviews, my newest thoughts, and a summary of a national best-selling book with you each month, I've developed a consistent plan not only for empowering other people but for constantly improving myself as well. I'll be happy to help you in your modeling of successful people through my program, but remember: you're not limited to me. The models that you need are surrounding you every single day.\*

*"We are what we think.*

*All that we are arises*

*With our thoughts.*

*With our thoughts,*

*We make our world."*

*BUDDHA*

For almost a decade now I've talked to people in my Living Health™ seminars about the direct correlation between the high percentage of animal protein in the typical American diet and the high incidence of this nation's top two killers: heart

disease and cancer. By doing this, I contradicted one of the belief systems that has most significantly shaped our physical destiny for the past thirty five years: the "Four Basic Food Groups" plan that recommends generous daily servings of meat, chicken, or fish.

Yet today, scientists have now established beyond the shadow of a doubt a direct relationship between eating animal protein and being at risk of developing heart disease and cancer. In fact, the 3,000- member Physicians Committee for Responsible Medicine has asked the Department of Agriculture to drop meat, fish, poultry, eggs, and milk products from the recommended daily allowances. And the government itself is considering changing the four basic food groups to six, relegating meat, chicken, and fish to just a tiny proportion of the whole. This massive shift in beliefs has caused outrage in many quarters. I believe this follows a pattern that we see throughout history and throughout our culture, and that is simply this:

As the German philosopher Arthur Schopenhauer stated, all truth goes through three steps.

First, it is ridiculed.

Second, it is violently opposed.

Finally, it is accepted as self-evident<sup>26</sup>.

These ideas about animal protein used to be ridiculed; now they're being violently opposed. Eventually they'll be accepted—but not until a lot more people become sick or

even die because of their limiting beliefs about how important excessive amounts of animal protein is for their bodies.

In business, too, we have a set of false beliefs that are leading us down a road of economic frustration, and some say potential disaster. Our economy faces challenges in virtually every sector.

Why? I found one clue in an article I read in the March 1991 *Forbes* magazine. This article describes two cars—the Chrysler-Plymouth Laser and the Mitsubishi Eclipse—and notes that Chrysler averaged only thirteen sales per dealership of their car while Mitsubishi averaged over 100! You may say, "What else is new? The Japanese are beating the pants off the American companies in selling cars." But the unique thing about these two cars is that they're exactly the same—they were built in partnership between these two companies. The only difference between the Laser and the Eclipse is the name and the company who's selling it. How can this be? As you may have guessed, research investigating the cause of the discrepancy in sales has shown that people want to buy Japanese cars because they believe they are of greater quality. The problem in this case is that it's a false belief. The American company's car is of the same quality because it's the very same car.

Why would consumers believe this? Obviously, it's because the Japanese have created a reputation for quality, providing us with numerous references to back it up—even to the point where we no longer question its validity. It may surprise you

that the Japanese commitment to increasing quality is actually the result of an American export in the person of Dr. W. Edwards **Deming**. In 1950 this renowned quality-control **expert** was brought to Japan by General **MacArthur**, who was frustrated with a war-ravaged Japanese industrial base where he couldn't even count on being able to complete a phone call. At the request of the Japanese Union of Scientists and Engineers, **Deming** began to train the Japanese in his total quality-control principles. When you hear this, do you immediately think it refers to monitoring the quality of a physical product? Nothing could be further from the truth. Deming taught the Japanese fourteen principles and a basic core belief that is the foundation of virtually all decisions made in every successful, major, multinational Japanese corporation to this day.

The core belief, simply, is this: a constant, never-ending commitment to consistently increase the quality of their business *every single day* would give them the power to dominate the markets of the world. **Doming** taught that quality was not just a matter of meeting a certain standard, but rather was a living, breathing process of never-ending improvement. If the Japanese would live by the principles that he taught, he promised them, within five years they would flood the world with quality products and within a decade or two become one of the world's dominant economic powers.

Many thought Deming's proclamations were crazy. But the Japanese took him at his word, and today he is revered as the father of the "Japanese miracle." In fact, each year since 1950, the highest honor a Japanese company can receive is the National Deming Prize. This award is given on national television and is used to acknowledge the company that represents the highest level of increases in quality of products, service, management, and worker support throughout Japan.

In 1983 Ford Motor Company hired Dr. Deming to conduct a series of management seminars. One of the attendees was Donald Petersen, who would later become chairman of Ford and put Deming's principles into practice throughout the company. Petersen decided, "We need this man to turn our company around." At the time, Ford was losing billions of dollars a year. Once Deming was brought in, he changed their traditional Western belief from, "How can we increase our volume and cut our costs?" to "How can we increase the quality of what we're doing, and do it in such a way that quality would not cost more in the long term?" Ford reorganized its entire focus to make quality the top priority (as reflected in their advertising slogan, "Quality is Job I"), and by implementing Deming's systems. Ford within three years moved from a staggering deficit to the dominant industry position with a *\$6 billion profit!*

How did they do it? They found that Americans' perception of Japanese quality, while frustrating, had much to teach them.

For example, Ford contracted with a Japanese company to make half the transmissions for one of their cars in order to keep the volume up. In the process, they found that American consumers were demanding the Japanese transmission. In fact, they were willing to put their names on a waiting list, and even pay more money for them! This upset many of the executive staff at Ford, whose first reaction was, "Well, it's merely a false belief on the part of people in our culture; they're conditioned to respond this way." But under Deming's supervision the transmissions were tested, and they found that in fact the Ford transmission was much louder, broke down much more often, and was returned more often than the Japanese transmission, which had virtually no trouble, no vibration, and no sound. Deming taught the members of the Ford team that quality always costs less. This was directly the opposite of what most people believed: that you could only achieve certain levels of quality before costs got out of hand. When the experts took the Ford transmissions apart and

measured all the parts, they found that all of them met the standards set forth in the Ford manual, the same standards that had been sent to the Japanese. But when they measured the Japanese transmissions, they found virtually no measurable differences among any of them! In fact, the transmissions had to be brought into a laboratory and measured *under a microscope* in order to detect differences.

Why did this Japanese company hold themselves to a higher standard of quality than even their contract required? They believed that *quality costs less*, that if they created a quality product they would not just have satisfied customers but loyal customers—customers who would be willing to wait in line and pay more money for their product. They were operating from the same core belief that propelled them to one of the top market positions in the world: a commitment to never-ending improvement and a constant increase in the quality of life for their customers. **This belief was an American export—one I believe we need to repatriate in order to change the direction of our economic future.** One toxic belief that may be destroying our economic strength as a nation is what Deming calls *managing by the visible numbers*, the conventional corporate belief that profits are made by cutting

costs and increasing revenues. A notable example occurred when [Lynn Townsend](#) took charge of [Chrysler](#) during an industry-wide sales slump. Townsend immediately tried to increase revenues, but more importantly, he cut costs. How? He fired two-thirds of the engineering staff. In the short term, it looked like he'd made the right decision. Profitability shot up, and he was dubbed a hero. But within a few years Chrysler was again in financial straits. What happened? Well, there certainly wasn't any one factor. But in the long term, the decisions Townsend made may have been destroying the basis of quality upon which the

company's success depended. Often the very people who are injuring our companies are rewarded because they produce results in the short term. Sometimes we treat the symptoms of a problem while we nurture the cause. We've got to be careful how we interpret results. By contrast, one of the most important factors in turning Ford Motor Company around was their design staff, who came up with a new car called the Taurus. The quality of that car set a new standard for Ford, and consumers bought it in droves.

What can we **learn** from all this? The beliefs that we hold in business and in life control all of our decisions, and therefore our future. One of the most important global beliefs that you and I can adopt is a belief that in order to succeed and be happy, we've got to be constantly improving the quality of our lives, constantly growing and expanding.

In Japan, they understand this principle well. In fact, in Japanese businesses, as a result of **Deming's** influence, there is a word that is used constantly in discussions about business or relationships. That word is *kaizen*. This word literally means constant improvement, and the word is constantly used in their language. They often speak of the *kaizen* of their trade deficit, the *kaizen* of the production line, the *kaizen* of their personal relationships. As a result, they're constantly looking at how to improve. By the way, *kaizen* is based upon the principle of gradual improvement, simple improvements. But the Japanese understand that tiny refinements made *daily* begin to create compounded

enhancements at a level that most people would never dream of. The Japanese have a saying: "If a man has not been seen for three days, his friends should take a good look at him, and see what changes have befallen him." Amazingly, but not surprisingly, we have no equivalent word for *kaizen* in English.

The more I began to see the impact of *kaizen* in the Japanese business culture, I realized that it was an organizing principle that made a tremendous impact in my own life. My own commitment to constantly improve, to constantly raise my own standards for a quality life is what's kept me both happy and successful. I realized that we all need a word to anchor ourselves to the, focus of Constant and Never-ending Improvement. When we create a word, we encode meaning and create a way of thinking. The words that we use consistently make up the fabric of how we think and even affect our decision making.

As a result of this understanding, I created a simple mnemonic: **CANI!** (pronounced *kuhn-EYE*), which stands for Constant And Never-ending Improvement. I believe that the level of success we experience in life is in direct proportion to the level of our commitment to CANI!, to constant and never-ending improvement. CANI! is not a principle related merely to business, but to every aspect of our lives. In Japan, they often talk of company-wide quality control. I believe we have to focus on CANI! in our business, CANI! in our personal relationships, CANI! in our spiritual connection, CANI! in our

health, and CANI! in our finances. How can we make constant and never-ending improvement in each of these areas? This makes life an incredible adventure in which we're always looking forward to the next level.

CANI! is a true discipline. It can't just be practiced every once in a while, when you feel like it. It must be a **constant commitment backed up by action**. The essence of CANI! is gradual, even minute, continuous improvement that over *the long term* sculpts a masterpiece of colossal proportions. If you've ever visited the Grand Canyon, you know what I'm talking about. You've witnessed the aweinspiring beauty produced by millions of years of gradual change as the Colorado River and numerous tributaries have continually chiseled the rock to create one of the Seven Natural Wonders of the World.

Most people never feel secure because they are always worried that they will either lose their job, lose the money they already have, lose their spouse, lose their health, and so on. **The only true security in life comes from knowing that every single day you are improving yourself in some way**, that you are increasing the caliber of who you are and that you are valuable to your company, your friends, and your family. **I don't worry about maintaining the quality of my life, because every day I work on improving it**. I constantly strive to learn and to make new and more powerful distinctions about ways to add value to other people's lives. This gives me a sense of certainty that I

can always learn, that I can always expand, that I can always grow. CANI! doesn't mean you never experience challenges. In fact, you can only improve something if you realize that it's not quite right, that it's not yet at the level it should be. The purpose of CANI! is to discover problems in the making and handle them before they become crises. After all, the best time to kill a "monster" is while it's still little. As an integral part of my personal commitment to CANI!, at the end of each day I ask myself these questions: What have I learned today? What did I contribute or improve? What did I enjoy? If every day you constantly improve your ability to enjoy your life, then you'll experience it at a level of richness most people never even dream of.

**SMALL IMPROVEMENTS ARE  
BELIEVABLE AND THEREFORE  
ACHIEVABLE!**

Pat Riley, formerly of the Los Angeles Lakers organization, is the winningest coach in NBA history. Some say he was fortunate because he had such incredible players. It's true that he had incredible players, but many people have had the resources to succeed and have not done so consistently. Pat's ability to do this has been based on his commitment to CANI! In fact, he said that at the beginning of the 1986 season he had a major challenge on his hands. Many of the players had given what they thought was their best season in the

previous year but still had lost to the Boston Celtics. In search of a believable plan to get the players to move to the next level, he decided upon the theme of small improvements. He convinced the players that increasing the quality of their game by a mere 1 percent over their personal best would make a major difference in their season. This seems ridiculously small, but when you think about twelve players increasing by 1 percent their court skills in five areas, the combined effort creates a team that's *60 percent more effective* than it was before. A 10 percent overall difference would probably be enough to win another championship. The real value of this philosophy, however, is that everyone believed that it was achievable. Everyone felt certain that they could improve at least 1 percent over their personal bests in the five major areas of the game, and that sense of certainty in pursuit of their goals caused them to tap even greater potentials. The result? Most of them increased by at least 5 percent, and many of them by as much as 50 percent. According to Pat [Riley](#), 1987 turned out to be their easiest season ever. CANI! works if you commit to it.

Remember, the key to success is developing a sense of certainty—the kind of belief that allows you to expand as a person and take the necessary [action](#) to make your life and the lives of those around you even greater. You may believe something is true today, but you and I need to remember that as the years go by and we grow, we'll be exposed to new experiences. And we may develop even more empowering

beliefs, abandoning things we once felt certain about. Realize that your beliefs may change as you gather additional references. What really matters now is whether the beliefs you have today empower or **disempower** you. Begin today to develop the habit of focusing on the consequences of all your beliefs. Are they strengthening your foundation by moving you to action in the direction you desire, or are they holding you back?

*"As he **thinketh** in his heart, so is he."*

—PROVERBS 23:7

We've discovered so much about beliefs, but in order to truly take control of our lives, we've got to know what beliefs *we're already using* to guide us. So right now, stop everything else you're doing and take the next ten minutes to have some fun. **Begin to brainstorm all the beliefs you have, both those that empower you and disempower you:** little beliefs that don't seem to matter at all and global beliefs that seem to make a big difference. Make sure you cover;

- **If-then** beliefs like, "If I consistently give my all, then I will succeed," or "If I'm totally passionate with this person, then they'll leave me
- **Global beliefs**, like beliefs about people—"People are basically good" or "People are a pain"—beliefs about yourself, beliefs about opportunity, beliefs about time, beliefs about scarcity and abundance. Jot down as many of these as you can imagine for the next ten minutes. Please give yourself the gift of doing this right now. When you're done, I'll show you

how you can strengthen your empowering beliefs and eliminate the **disempowering** ones. Do it right now.

EMPOWERING BELIEFS:

DISEMPOWERING BELIEFS:

Did you take enough time to make sure you wrote out both lists, both the empowering beliefs and **disempowering** beliefs? If not, go back and do it now!

What have you learned by doing this? Take a moment now to review your beliefs. Decide upon and **circle the three most empowering beliefs on your list.** How do they empower you? How do they strengthen your life? Think about the positive processional effects they have upon you. Years ago, I made a list like this, and I found it invaluable because I discovered that I had a belief that was underemployed. It was the belief **"There's always a way to turn things around if I'm committed."** When I read my list, I thought, "This is a belief that needs to be strengthened and turned into a conviction." I'm so glad I did because only about a year later that conviction was a life preserver that pulled me through one of the toughest times, a time when everything around me seemed to be sinking. Not only did it buoy my spirit, but it also helped me deal with one of the most difficult personal and business challenges I had yet faced. This one belief, this sense of certainty, enabled me to find ways to turn things

around when everybody around me said it couldn't be done. I not only turned things around, I turned my biggest challenges into my biggest opportunities—and so can you! Review this list and strengthen your emotional intensity and sense of certainty that these beliefs are true and real so they can guide your future behaviors.

Now let's take a look at your limiting beliefs. As you review them, what are some of the consequences that these beliefs carry with them? **Circle the two most disempowering beliefs.** Decide right now, once and for all, that you're no longer willing to pay the price that these beliefs are charging your life. Remember that if you begin to doubt the beliefs and question their validity, you can shake their reference legs so they no longer impact you. Knock those legs of certainty out from under your disempowering beliefs **by asking yourself some of the following questions:**

1. How is this belief ridiculous or absurd?
2. Was the person I learned this belief from worth modeling in this area?
3. What will it ultimately cost me emotionally if I don't let go of this belief?
4. What will it ultimately cost me in my relationships if I don't let go of this belief?
5. What will it ultimately cost me physically if I don't let go of this belief?
6. What will it ultimately cost me financially if I don't let go of this belief?

7. What will it cost my family/loved ones if I don't let go of this belief?

If you've taken the time to really answer these questions, you may find that your beliefs have been significantly weakened under the scrutiny of these questions. Now become fully associated to what these beliefs have been costing you and the real costs in your future if you do not change. Link such intense pain that you'll want to rid yourself of them forever, and then, finally, decide to do so now.

Finally, we can't get rid of a pattern without replacing it with a new one. So right now, **write down the replacements for the two limiting beliefs you've just eliminated.** What is their antithesis? For example, if you had a belief that "I can never succeed because I'm a woman," your new belief might be, "Because I'm a woman, I have resources available to me that no man could ever dream of!" What are some of the references you have to back up this idea so you begin to feel certain about it? As

you reinforce and strengthen this belief, it will begin to direct your behavior in an entirely new and more empowering way.

If you're not getting the results you want in your life, I suggest you ask yourself, "What would I have to believe in order to succeed here?" Or "Who is already succeeding in this area, and what do they believe differently than I do about what's possible?" Or "What's necessary to believe in order to succeed?" You may very well discover the key belief that's been eluding you. If you're experiencing pain, if you feel

challenged or frustrated or angry, you may want to ask yourself, "What would I have to believe in order to feel the way I do?" The miracle of this simple process is that it will uncover beliefs you aren't even aware you have. For example, if you're feeling depressed and ask yourself, "What would I have to believe in order to feel depressed?" you'll probably come up with something that relates to the future, like, "Things will never get better," or "There's no hope." When you hear these beliefs verbalized, you might well think, "I don't believe that! I feel bad right now, but I know it's not going to be bad forever. This, too, shall pass." Or you may just decide that a belief about having problems permanently is totally destructive and one you're not willing to ever consider again.

While you're examining these limiting beliefs, notice how your feelings change. Realize, believe, and trust that if you change the **meaning** of any event in your mind, you will immediately change how you feel and what you do, which will lead you to change your actions and thus transform your destiny. Changing what something means will change the decisions you make. Remember, **nothing in life has any meaning except the meaning you give it.** So make sure that you **consciously** choose the meanings that are most in alignment with the destiny you've chosen for yourself.

Beliefs have the awesome potential to create or destroy. I believe you picked up this book because deep down you've decided you will not settle for less than the best you know

you're capable of. Do you truly want to harness the power to create the vision you want rather than destroy your dreams? Then learn to choose the beliefs that empower you; create convictions that drive you in the direction of the destiny that calls to the highest within you. Your family, your business, your community, and your country deserve no less.

## **LEADERSHIP AND THE POWER OF BELIEF**

Leaders are those individuals who live by empowering beliefs and teach others to tap their full capabilities by shifting the beliefs that have been limiting them. One great leader who impresses me is a teacher by the name of Marva Collins. You may have seen the 60 Minutes program or the movie that was made about her. Thirty years ago, Marva utilized her personal power and decided to touch the future by making a real difference in the lives of children. Her challenge: when she got to her first teaching job in what many considered to be a ghetto of Chicago, her second-grade students had already decided that they didn't want to learn anything. Yet Marva's mission is to touch these children's lives. She doesn't have a mere belief that she can impact them; she has a passionate, deep-rooted conviction that she will influence them for good. There was no limit to the extent she would go. Faced with children labeled as dyslexics and every other kind of learning or behavioral disorder, she decided that the

problem was not the children, but the way they were being taught. No one was

challenging them enough. As a result, these kids had no belief in themselves. They had no references of ever being pushed to break through and find out who they really were or what they were capable of. Human beings respond to challenge, and these children, she believed, needed that more than anything else. So she threw out all the old books that read, "See Spot run," and instead taught Shakespeare, Sophocles, and Tolstoy. All the other teachers said things like, "There's no way it can happen. There's no way these kids can understand that." And as you might guess, many of them attacked Marva personally, saying that she was going to destroy these children's lives. But Marva's students not only understood the material, they thrived on it. Why? Because she believed so fervently in the uniqueness of each child's spirit, and his or her ability to learn anything. She communicated

with so much congruency and love that she literally got them to believe in themselves—some of them for the first time in their young lives. The results she has consistently produced for decades have been extraordinary.

I first met Marva and interviewed her at Westside Preparatory School, the private school she founded outside the Chicago city school system. After our meeting, I decided to interview some of her students. The first young man I met was four

years old, with a smile that would knock your socks off. I shook his hand.

"Hi, I'm Tony Robbins."

"Hello, Mr. Robbins, my name is Talmadge E. Griffin. I am four years old. What would you like to know?!"

"Well, Talmadge, tell me, what are you studying these days?"

"I'm studying a lot of things, Mr. Robbins."

"Well, what books have you read recently?"

"I just finished reading *Of Mice and Men*, by John Steinbeck."

Needless to say, I was pretty impressed. I asked him what the book was about, figuring he'd say something like it was about two guys named George and Lenny.

He said, "Well, the main protagonist is ..."

By this time I was a believer! Then I asked him what he had learned from the book.

"Mr. Robbins, I more than learned from this book. This book permeated<sup>28</sup> my soul."

I started to laugh, and asked, "What does 'permeate' mean?"

"To diffuse through," he said, then gave me a fuller definition than I could give you.

"What touched you so much in this book, Talmadge?"

"Mr. Robbins, I noticed in the story that the children never judge anyone else by the colour of their skin. Only the adults did that. What I learned from this is that although I will someday become an adult, I'll never forget the lessons of a child." I started to get teary-eyed because I saw that Marva Collins was providing this young man and so many others like

him with the kinds of powerful beliefs that will continue to shape his decisions not only today, but throughout his life. Marva increases her students' quality of life by using the three organizing principles I talked about in the beginning of this book: she gets them to hold themselves to a higher standard, she assists them in adopting new, empowering beliefs that enable them to break through their old limitations, and she backs all this up with specific skills and strategies necessary for lifelong success. The results? Her students become not only confident, but competent. The immediate results in terms of their academic excellence are striking, and the processional effects generated in their everyday lives are profound. Finally I asked Talmadge, "What's the most important thing that Mrs. Collins has taught you?"

"The most important thing Mrs. Collins has taught me is that SOCIETY MAY PREDICT, BUT ONLY I WILL DETERMINE MY DESTINY!"

Maybe we all need to remember the lessons of a child. With the beliefs young Talmadge expressed so beautifully, I guarantee that he, as well as the other children in the class, will have a great opportunity to continuously interpret their lives in a way that will create the future they desire, rather than the one that most people fear. Let's review what we've learned so far. We're clear that there's a power inside us that needs to be awakened. That power starts with the capability to make conscious decisions that

shape our destiny. But there is one core belief that we must explore and resolve, and this belief can be found in your answer to the question . . .