

7 NÁVYKŮ – PŘEHLED

*Jsme to, co opakovaně činíme.
Dokonalost není čin, ale návyk.*

ARISTOTELÉS

ChARAKTER JE V PODSTATĚ KOMBINACÍ NÁVYKŮ. Ne nadarmo se říká: „Zasej myšlenku, sklidiš čin; zasej čin, sklidiš návyk; zasej návyk, sklidiš charakter; zasej charakter, sklidiš osud.“

Návyky hrají v životě velkou roli. Protože jsou, často nevědomými, vzorci chování, neustále, den za dnem, se jejich prostřednictvím projevuje navenek náš charakter a efektivita, nebo naopak neefektivnost, našeho jednání.

Jak řekl významný pedagog Horace Mann. „Návyky jsou jako ocelové lano. Každý den spleteme jeden pramen a brzy ho nelze přetrhnout.“ Osobně nesouhlasím s poslední částí tohoto konstatování. Víím, že ho přetrhnout lze. Návyky je možné si osvojit, ale i odnaučit se jim. Vyžaduje to ovšem mnoho času, odhodlání a správný postup.

Všichni, kteří jsme sledovali cestu Apolla 11 na Měsíc, jsme se zatajeným dechem sledovali, jak se první lidé procházejí po Měsíci a vracejí se na rodnou planetu. Nedostávalo se nám slov, abychom vyjádřili, co jsme během těchto pamětihodných dní pociťovali. Aby to vše bylo možné, muselo se Apollo ze všeho nejdříve vymanit z působení zemské přitažlivosti. Během několika prvních minut letu, k překonání několika prvních kilometrů cesty dlouhé přes tři čtvrtě milióonu kilometrů, spotřebovalo víc energie než v následujících několika dnech.

Návyky mají také obrovskou „přitažlivou sílu“ – větší, než si většina lidí myslí nebo je ochotna připustit. Překonat hluboce zakořeněné, jako návyk se projevující sklony – otálení, váhání, odkládání věcí na později, netrpělivost, kritičnost nebo sobeckost – které jsou v rozporu se základními principy efektivního jednání, vyžaduje hodně vůle a něco víc než pár nepodstatných, okrajových změn v životě. Začít vyžaduje mimořádné úsilí, ale jakmile překonáme „přitažlivou sílu“ původních návyků, naše svoboda získá úplně jiný rozměr.

Stejně jako každá přírodní síla, i přitažlivá síla nám může v našem snažení pomáhat nebo mu naopak stát v cestě. Je to právě „přitažlivá síla“ některých návyků, co nám možná brání postupovat po vytčené cestě. Přitažlivost ale také umožňuje existenci naší Země, udržuje planety na oběžných drahách, uchovává řád vesmíru. Je to účinná a mocná síla. Pokud „přitažlivou sílu“ návyků efektivně využijeme, můžeme s její pomocí dosáhnout takové soudržnosti a řádu, bez nichž efektivní život není možný.

DEFINICE „NÁVYKŮ“

Pro naše účely budeme návyky definovat jako průnik *znalostí, schopnosti a tužeb*.

Znalost představuje teoretické paradigma – znamená vědět *co dělat a proč to dělat*. Mít schopnost znamená umět *to udělat*. Touha je motivace – *chtít to udělat*. K tomu, abychom si vytvořili návyk, je zapotřebí přítomnost všech tří složek.

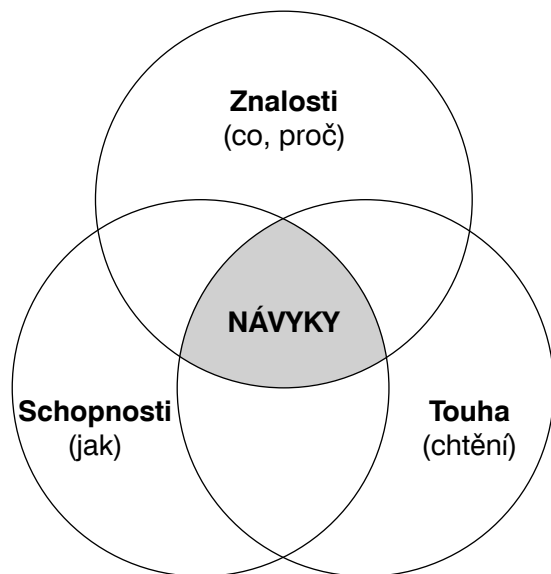
Jestliže spolupracovníkům, partnerovi nebo dětem říkám, co si myslím, ale nenaslouchám jim, naše interakce nemůže být efektivní. Dokud se neseznámím se správnými principy mezilidských vztahů, dokonce ani nemusím *vědět*, že jim musím naslouchat.

To ale není všechno. Dokonce i když budu vědět, že moje interakce s druhými lidmi nemůže být efektivní, pokud jim nebudu pozorně naslouchat, mohou postrádat potřebné schopnosti – nevím *jak*, neumím dobře naslouchat.

Ale ani to nestačí k tomu, abych si vytvořil návyk naslouchat. Vědět, že musím pozorně naslouchat, a umět naslouchat nic neznamená, pokud *nechci* naslouchat, pokud skutečně netoužím naslouchat. Teprve všechny tři složky umožňují vytvořit návyk.

Změna bytí/vědění je vzestupný proces – bytí mění vědění, které zpětně mění bytí, a vše se znovu opakuje, tak jak se pohybujeme vzhůru po spirále růstu. Tím, že rozvíjíme znalosti, schopnosti a tužby, se zbavujeme existujících omezení, dostáváme se na vyšší úroveň osobní efektivnosti – osobních i mezilidských vztahů – a nakonec se zbavíme starých paradigmat, která pro nás po mnoho let byla zdrojem falešných jistot.

Někdy je to strastiplný a namáhavý proces vyžadující motivaci založenou na vyšších cílech a ochotě podřídit současná přání tomu, co chceme v budoucnosti. Tento proces ale přináší spokojenost, „cíl a smysl naší existence“. Spokojenost a štěstí je možné chápat, alespoň částečně, jako plod touhy a schopnosti obětovat to, co chceme *nyní*, tomu, co chceme v *konečné instanci*.



EFEKTIVNÍ NÁVYKY

Zvnitřněné principy a vzorce chování

KONTINUUM ZRALOSTI

Sedm návyků není soubor samostatných, navzájem izolovaných „receptů“ psychického povzbuzení a rozvoje. Tyto návyky působí v souladu s přirozenými zákony růstu; umožňují kumulativní, krok za krokem jdoucí a vysoce integrovaný rozvoj efektivnosti – osobní i mezilidských vztahů. Tento přístup nás vede na kontinuu zralosti od *závislosti* k *nezávislosti*, a nakonec k *vzájemnosti*.

Všichni jsme nejdříve nemluvněta, plně *závislími* na ostatních lidech, kteří na nás dohlížejí, starají se o nás a pomáhají nám. Bez jejich péče by se náš život počítal na hodiny, v lepším případě na dny.

Postupně, během následujících měsíců a let, se stáváme více a více *nezávislími* – fyzicky, mentálně, emocionálně a finančně – až se nakonec dokážeme postarat sami o sebe, začneme se řídit vlastními hodnotami a staneme se soběstačnými.

Jak dál rosteme a dozráváme, začínáme si stále více uvědomovat, že všechno v přírodě je *vzájemně závislé*, že ekologický systém určuje dění v přírodě, ale také ve společnosti. Zjistíme, že vyšší patra naší přirozenosti, povahy a charakteru mají co do činění s našimi vztahy s druhými lidmi – že život člověka je prostoupen vztahy vzájemnosti.

Růst od dětských střevíčků k dospělosti probíhá v souladu s přirozenými zákony. Růst má ovšem mnoho dimenzí. Fyzická vyspělost nezaručuje citovou nebo mentální zralost. A naopak, fyzická závislost na druhých lidech neznamená, že je dotyčný jedinec mentálně nebo citově nezralý.

Na kontinuu zralosti představuje *závislost* paradigma, které můžeme nazvat paradigmatickým typem *ty – ty se o mě postaráš, ty to pro mě uděláš, ty jsi to neudělal, je to tvoje vina*.

Nezávislost je paradigmatickým typem *já – já to zvládnou, já za to nesu odpovědnost, já se spoléhám na sebe, já si mohu zvolit*.

Vzájemnost je paradigmatickým typem *my – my to zvládneme, my dokážeme spolupracovat, my dokážeme spojit své nadání a schopnosti a společným úsilím vytvořit něco většího a lepšího, než by dokázal každý z nás*.

Závislí lidé potřebují někoho, kdo jim zajistí, co chtějí. Nezávislí lidé mohou to, co chtějí, získat vlastním přičiněním. Vzájemnost umožňuje spojit vlastní úsilí s úsilím druhých lidí – a docílit tak největších úspěchů pro všechny.

Jsem-li fyzicky závislý na druhých lidech – ochrnutý nebo invalidní či jinak fyzicky postižený – potřebuji něčí pomoc. Jsem-li na někom emocionálně závislý, mé sebevědomí a jistota se odvíjejí od jeho mínění o mně samém. Jestliže mě nemá rád nebo se mnou nesouhlasí, ničí mě to. Jsem-li na někom intelektuálně závislý, spoléhám na to, že bude za mě myslet, že bude intelektuálně řešit problémy a záležitosti mého vlastního života.

Jsem-li fyzicky nezávislý, zvládnou většinu věcí sám. Mentální nezávislost mi umožňuje uvažovat o nejrůznějších věcech, a to na různých úrovních abstrakce. Mohu myslet tvůrčím způsobem a analyticky, vtisknout svému myšlení řád, uspořádat a srozumitelně vyjádřit své myšlenky. Jsem-li nezávislý emocionálně, hodnotím sám sebe a jedním podle svých vlastních měřítek. Mé hodnocení sebe sama nezávisí na tom, zda jsem oblíbeným nebo jak se mnou druzí lidé jednají.

Je zřejmé, že nezávislost je projevem mnohem vyššího stupně zralosti než závislost.

Dosáhnout nezávislosti představuje mimořádně významný úspěch. Je to úspěch nejenom pro nás samé osobně, ale i sám o sobě. Být nezávislým ale nepředstavuje to nejdůležitější v našem životě, není nejvyšší metou, o niž bychom mohli usilovat.

Současná společenská paradigma kladou důraz na nezávislost. O nezávislost nepokrytě usiluje mnoho jedinců i sociálních hnutí. Většina literatury věnované problematice sebezdokonalování považuje nezávislost za ze všeho nejdůležitější, jako kdyby komunikace, týmová práce a spolupráce byly méně významné.

Důraz, který klademe na nezávislost, je do značné míry reakcí na závislost – na to, že nás druzí kontrolují, řídí, využívají, manipulují a omezují.

Koncept vzájemnosti není přijímán s velkým pochopením, protože mnoha lidem zavání závislosti. Proto lidé, často ze sobeckých důvodů, ve jménu nezávislosti, opouštějí rodinu, děti a zřikají se jakékoli společenské odpovědnosti.

Tento druh reakce, který vede k tomu, že se lidé „zbavují pout“, „osvobozují se“, „prosazují se“ a „starají se o své věci“, často ukazuje na mnohem podstatnější a hlubší závislosti, před nimiž nelze tak snadno „prechnout“, protože jsou spíše vnitřního než vnějšího rázu – závislosti, kdy si například necháme ruinovat emocionální život slabostmi druhých nebo se cítíme být obětí lidí a událostí, které nemůžeme ovlivnit.

Jistě, možná potřebujeme změnit poměry, v nichž žijeme. Avšak závislost je spíše otázkou osobní zralosti, která s okolnostmi našeho života nemá mnoho společného. Nezralost a závislost často přetrvávají, i když se poměry zlepší.

Skutečná nezávislost vyplývající z charakteru nám dává sílu jednat spíše podle svého uvážení než pod vlivem druhých lidí. Osvobozuje nás od závislosti na poměrech a druhých lidech. Je cílem, o nějž má smysl usilovat, jenž nás osvobozuje. Není ale posledním cílem na cestě k efektivnímu životu.

Nezávislé myšlení není v souladu s realitou vzájemnosti. Nezávislí lidé, kteří nejsou dostatečně zralí na to, aby uvažovali a jednali v duchu vzájemnosti, mohou být dobrými individuálními tvůrci. Tito lidé ale nebudou dobrými lídry nebo členy týmu, protože nevycházejí z paradigmatu nezbytného pro úspěch v manželství, rodinném životě nebo v organizaci – z paradigmatu vzájemnosti.

Vzájemnost je charakteristickou vlastností života. Pokoušet se být maximálně efektivní na základě nezávislosti je jako hrát tenis golfovou holí – nástroj se nehodí k realitě.

Vzájemnost je mnohem zralejším, rozvinutějším konceptem. Jsem-li fyzicky nezávislý na druhých lidech, spoléhám se sám na sebe a jsem soběstačný. Uvědomuji si ale, že kdybych spojil síly s někým dalším, mohli bychom dosáhnout mnohem víc – víc, než mohu dosáhnout jako jednotlivec, bez ohledu na to, jak moc se budu snažit. Jsem-li emocionálně nezávislý, vážím si sám sebe, ale současně vnímám potřebu lásky, potřebu milovat a být milován. Jsem-li intelektuálně nezávislý, uvědomuji si, že potřebuji obohatit své myšlení o nejlepší myšlenky druhých.

Vzájemnost mi dává možnost smysluplně se podílet s ostatními lidmi na dění kolem sebe – a získat přístup k jejich zdrojům a potenciálu.

Vzájemnost si mohou zvolit pouze nezávislí lidé. Závislí lidé takovou volbu učinit nemohou – nemají charakter, který by jim to umožnil, nemají dostatečnou vládu sami nad sebou.

Následující kapitoly, věnované návykům 1, 2 a 3, se proto zabývají sebekontrolou. Tyto návyky nás dovedou od závislosti k nezávislosti. Jsou to „osobní vítězství“, v nichž spočívá základ osobního růstu a rozvoje charakteru. *Po*

osobních vítězstvích přicházejí společná vítězství. Postupovat opačně není možné – stejně jako nelze sklízet a teprve potom sít. Je to postup zevnitř ven.

Skutečná nezávislost je základem, který umožňuje rozvíjet vztahy efektivní vzájemnosti. Máte charakter, který vám umožňuje efektivně se zaměřit na „společná vítězství“ – týmovou práci, spolupráci a komunikaci, tj. na problémy spojené s charakterem a osobností druhých lidí. To je tématem návyků 4, 5 a 6.

To samozřejmě neznamená, že se nemůžete věnovat návykům 4, 5 a 6, dokud si dokonale neosvojíte návyky 1, 2 a 3. Neznamená to, že se máte na několik let izolovat, dokud se návyky 1, 2 a 3 plně nerozvinou. Pochopíte-li ale logickou posloupnost návyků, umožní vám to efektivněji řídit vlastní růst.

Jako součást vzájemně závislého světa musíme být s tímto světem v každodenním kontaktu. Může se přitom snadno stát, že akutní problémy nám znemožní vidět chronické příčiny těchto problémů spočívající v charakteru. Pochopíme-li, že to, jací jsme, se promítá do každé interakce, a jaké mechanismy zde působí, nám pomáhá zaměřit své úsilí, v souladu s přirozenými zákony, postupně tam, kam je zapotřebí.

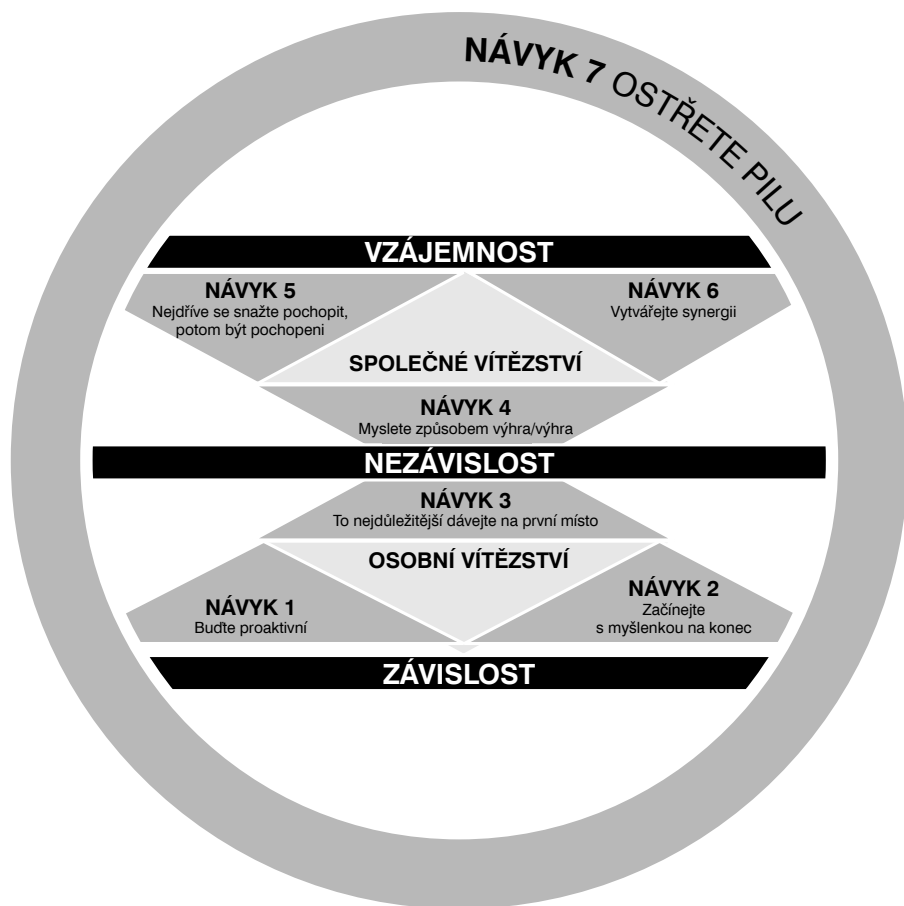
Návyk 7 je návykem umožňujícím obnovu sil – pravidelnou, vyváženou obnovu sil ve čtyřech základních dimenzích lidského života. V tomto smyslu „zastřešuje“ ostatní návyky a umožňuje jejich realizaci. Je to návyk spočívající v nepřetržitém zdokonalování, jenž vytváří vzestupnou spirálu osobního růstu. Tak, jak po ní stoupáme, hlouběji chápeme jednotlivé návyky a lépe je uplatňujeme ve vlastním životě, protože k nim přistupujeme s větším porozuměním.¹

Na následující straně naleznete schéma, které názorně ilustruje posloupnost a vzájemnou provázanost sedmi návyků. Toto schéma vás bude provázet celou knihou tak, jak se budeme postupně zabývat vzájemnými vztahy a posloupností jednotlivých návyků a jejich synergií – tím, jak ve vzájemných vztazích (při společném působení) dávají tyto návyky jeden druhému výrazně novou, v mnoha směrech ještě výraznější podobu. Každý nový koncept nebo návyk, jímž se příslušná kapitola zabývá, bude pro snazší orientaci ve schématu graficky zvýrazněn.

DEFINICE EFEKTIVNOSTI

Sedm návyků jsou návyky *efektivnosti*. Protože vycházejí z principů, přinášejí maximum možných dlouhodobých prospěšných výsledků. Tvoří základ charakteru osobnosti, ukazují správnou cestu a umožňují efektivně řešit problémy, maximalizují příležitosti, umožňují při pohybu po vzestupné spirále osobního růstu osvojovat si a integrovaně s ostatními využívat další principy.

¹ Chcete-li se dozvědět, jak jste efektivní – jaké jsou vaše silné stránky a jak se můžete zdokonalit, zjistěte si svůj Osobní kvocient efektivnosti (PEQ) na www.7HabitsPEQ.com.



Jsou to návyky efektivnosti také proto, že vycházejí z paradigmatu efektivnosti, které je v souladu s přirozeným zákonem, pro něž používám pojem „rovnováha P/PS“. Mnoho lidí tuto rovnováhu ke své škodě nerespektuje. Princip, o němž hovořím, lze snadno pochopit na příkladu Ezopovy bajky o huse a zlatém vejci.

Jednoho dne uvidí chudý rolník v hnízdě své oblíbené husy třpytit se zlaté vejce. Nejdříve si pomyslí, že ho šálí zrak. Nakonec se ale rozhodne zjistit, jakou má cenu.

Když zjistí, že vejce je z ryzího zlata, nemůže uvěřit svému štěstí! Když následující den objeví další zlaté vejce, je jako u vytržení. Den po dni se probouzí s myšlenkou na další zlatá vejce – a nachází je. Brzy se stane pohádkově bohatým člověkem.

Jenže bohatství vyvolává chamtivost a netrpělivost. Protože nechce čekat, až mu husa další den snese nové vejce, rozhodne se ji zabít a vzít si všechna vejce najednou. Když husu vykuchá, žádné vejce neobjeví. Nemá ani zlatá vejce, ani možnost je získat, protože zabil husu, která je snášela.

Myslím, že v základu této bajky je přírodní zákon, princip – základní definice efektivnosti. Většina lidí nahlíží na efektivnost perspektivou paradigmatu zlatého vejce: čím více produkuji, čím více toho udělám, tím jsem efektivnější.

Jak ukazuje bajka, skutečná efektivnost závisí na dvou věcech: na tom, co se vyprodukuje (zlaté vejce), a na zdroji nebo produkčním potenciálu (husa).

Pokud se soustředíte na zlatá vejce a nebudete se starat o husu, brzy o ni (a tím i o vejce) přijdete. Budete-li se naopak starat pouze o husu, aniž byste měli za cíl získat zlatá vejce, brzy nebudete mít peníze a budete řešit problém, zda se máte najíst sami nebo zda máte nakrmit husu.

Základem efektivnosti je vyváženost – to, co nazývám rovnováhou P/PS. P zde znamená *produkci* žádoucích výsledků, PS představuje *produkční schopnost* (schopnost nebo zdroj zaručující produkci zlatých vajec).

TŘI DRUHY ZDROJŮ

V podstatě existují tři druhy zdrojů: hmotné, finanční a lidské. Podívejme se blíže na každý z nich.

Před několika lety jsem si pořídil *hmotný zdroj* – sekačku na trávu. Používal jsem ji, aniž bych se o ni jakkoli staral. Sekačka dobře fungovala dva roky, pak začala zlobit. Když jsem se jí snažil „domluvit“, včetně nabroušení nožů, zjistil jsem, že motor ztratil přes polovinu výkonu. Stal se z ní v podstatě bezcenný předmět.

Kdybych byl investoval do PS, jinak řečeno, kdybych opatroval a udržoval zdroj, mohl jsem stále mít požitek z P, tj. z posekaného trávníku. Pořídít novou

sekačku mě stálo mnohem víc času a peněz, než kolik bych jich musel vynaložit, kdybych se o ni staral. Nejednal jsem efektivně.

V honbě za rychlými výnosy, zisky nebo výsledky často zničíme cenný hmotný zdroj – auto, počítač, pračku, dokonce i vlastní tělo nebo životní prostředí. Udržíme-li P a PS v rovnováze, efektivnost užití hmotných zdrojů se podstatně změní.

Udržování rovnováhy mezi P a PS má rovněž nezanedbatelný vliv na efektivní užití *finančních* zdrojů. Stačí si uvědomit, jak často si lidé pletou jistinu s úrokem. Už jste někdy sáhli na jistinu, abyste zvýšili svoji životní úroveň – získali více zlatých vajec? Nižší jistina má menší potenciál vytvářet úrok nebo výnos. Ztenčující se kapitál nakonec nestačí ani k pokrytí nejnnutnějších potřeb.

Naším nejdůležitějším finančním zdrojem je schopnost vydělávat peníze. Pokud trvale neinvestujeme do zlepšování PS, výrazně omezujeme možnosti, které v tomto směru máme. Jsme uvězněni v současné situaci jako v pasti, bojíme se, co řekne šéf na naši práci nebo jak budeme hodnoceni v rámci organizace, jsme ekonomicky závislí a jednáme defenzivně. Jinak řečeno, nejednáme efektivně.

V oblasti lidských zdrojů je rovnováha P/PS stejně podstatná jako v obou předešlých oblastech, dokonce v jistém smyslu důležitější, protože lidé kontroloují hmotné a finanční zdroje.

Když se dva lidé, žijící společně v manželství, starají více o získání zlatých vajec, o prospěch, který jim z jejich svazku plyne, než o vztah sám, často jednájí necitlivě a neberou ohled na svého partnera – zanedbávají drobné laskavosti a pozornosti, které jsou pro hluboký vztah dvou lidí tak důležité. Začínají se kontrolovat a manipulovat jeden druhým, zaměřují se na své vlastní potřeby, ospravedlňují své vlastní názory a stanoviska a hledají důkazy o tom, že jejich partner nemá pravdu. Láska, něha a nenucenost se z jejich vztahu začínají vytrácet. „Husa“ den za dnem stále více chřadne.

Totéž platí pro vztah rodičů k dětem. Když jsou děti malé, jsou velmi závislé, velmi zranitelné. Zanedbávat péči o jejich PS – zanedbávat nutnost je vychovávat, komunikovat s nimi, rozvíjet kontakty s nimi, naslouchat jim – je velmi snadné. Je snadné využívat jejich bezmocnosti, manipulovat s nimi, vynucovat si okamžité splnění svých přání, nutit je dělat věci určitým způsobem! Jste větší, bystřejší – a máte *pravdu!* Proč jim jednoduše neříct, co mají dělat? Je-li to nezbytné, stačí na ně zakřičet, nahnat jim strach a trvat na svém.

Můžeme je také rozmazlovat. Můžeme se pokoušet získat zlaté vejce oblíbenosti tím, že jim ve všem vyhovíme, necháme je vždy dělat, co chtějí. V takovém případě vyrůstají bez jakéhokoli vnitřního smyslu pro ty či ony normy nebo očekávání, bez vnitřní potřeby být ukázněnými nebo odpovědnými lidmi.

V obou případech – autoritativního nebo tolerantního přístupu – máme mentalitu zlatého vejce. Chceme, aby bylo po našem, nebo si chceme získat oblibu.

Co se ale při tom stane s husou? Jaký smysl pro odpovědnost, sebekázeň, důvěru ve vlastní schopnost správně se rozhodovat nebo realizovat významné cíle bude za pár let dítě mít? A co váš vztah? Až se dostane do puberty a bude procházet krizí identity, bude na základě dosavadních zkušeností vědět, že ho vyslechnete, aniž byste ho odsuzovali, že vám na něm skutečně mimořádně záleží, že vám může věřit a může se vám proto se vším svěřit? Budou vaše vztahy dostatečně pevné, abyste s ním neztratili kontakt, abyste s ním mohli komunikovat a působit na něj?

Dejme tomu, že chcete, aby dcera měla uklizený pokoj – to je Produkt, zlaté vejce. A předpokládejme, že chcete, aby ho uklízela sama – tj. aby měla PS, Produkční Schopnost. Dcera je tudíž zdroj, který produkuje zlatá vejce.

Pokud máte P a PS v rovnováze, bude uklízet ráda, aniž byste jí to museli připomínat, protože pociťuje závazek a má dostatek kázně, aby ho splnila. Je cenným zdrojem, je husou schopnou produkovat zlatá vejce.

Jestliže je ale vaše paradigma zaměřeno na produkci, tj. na to, aby byl pokoj uklizený, budete ji muset do uklizení nejspíš nutit. Možná se uchýlíte k výhrůžkám, budete křičet – a budete tak v touze po zlatých vejcích podrývat zdraví a pohodu husy.

Dovolte mi, abych se s vámi podělil o zkušenost, kterou jsem získal s jednou ze svých dcer. Hodlali jsme podniknout něco, co rádi a pravidelně s našimi dětmi děláme – „večer ve dvou“. Těšit se na tento večer je, jak jsme zjistili, stejně příjemné, jako ho uskutečnit.

Zašel jsem proto za dcerou a řekl jsem jí: „Miláčku, dnes je tvůj večer. Co bys chtěla dělat?“

„To je jedno, tati,“ řekla mi.

„Ne, opravdu. Co by se ti líbilo?“

„No,“ řekla po chvíli, „to, co bych chtěla dělat, by se ale určitě nelíbilo tobě.“

„Miláčku,“ řekl jsem vroucně, „chci dělat to, co se bude líbit tobě, ať je tvé přání jakékoli.“

„Chci jít na *Hvězdné války*,“ odpověděla. „Jenže ty nemáš *Hvězdné války* rád. Vím to. Minule jsi celý film prospal. Nemáš rád fantasy... To je v pořádku, tati.“

„Ne, jestliže si to přeješ, pak to rád udělám.“

„Tati, netrap se s tím. Nemusíme pokaždé dělat něco takového.“ A po chvíli dodala. „Víš, proč nemáš rád *Hvězdné války*? Protože nechápeš filozofii a výcvik rytířů Jedi.“

„Prosím?“

„Víš, ty věci, které učíš, tati, taky patří k výcviku rytířů Jedi.“

„Opravdu? Tak to musíme jít na *Hvězdné války*!“

A šli jsme. Moje dcera mi ukázala paradigma, jímž se řídil výcvik rytířů Jedi. Stal jsem se jejím studentem, jejím žákem. Bylo to naprosto úžasné. Díky novému paradigmatu jsem si začal uvědomovat, jak se základní filozofie rytířů Jedi projevuje v jejich výcviku a v rozmanitých podmínkách.

Nebylo to něco, co bych si předem naplánoval (zkušenost jako plánovaný produkt). Byl to nečekaný produkt, výsledek investice do PS. Vytvořilo se mezi námi nové pouto. Byl to velmi příjemný a uspokojivý prožitek. Ale přineslo nám to rovněž zlatá vejce, protože husa – kvalita našeho vztahu – byla dostatečně „nakrmena“.

PS V ORGANIZACÍCH

Jedním z nesmírně cenných aspektů každého správného principu je jeho platnost a použitelnost v mnoha rozmanitých situacích. V této knize bych vám rád ukázal některé způsoby využití principů, jimiž se zde zabývám, v organizacích, včetně rodiny, a dále na úrovni jednotlivců.

Jestliže lidé při využívání hmotných zdrojů organizace nerespektují potřebu rovnováhy P/PS, její efektivnost se sníží a tito lidé často ostatním po sobě zanechají umírající husu.

Například pracovník odpovědný za určitý hmotný zdroj, třeba stroj, chce udělat dobrý dojem na nadřízené. Společnost vykazuje rychlý růst a brzké povýšení je na obzoru. Pracovník optimálně využívá stroj – bez prostojů, bez přestávek na údržbu a opravy, stroj jede ve dne v noci. Produkce je pozoruhodná, náklady nízké, zisky se šplhají do závratných výšin. Netrvá dlouho a náš pracovník se dočká povýšení. Husa snesla zlaté vejce!

Představte si, že jste nastoupili na jeho místo. Zdělili jste velmi nemocnou husu – opotřebovaný stroj, který začíná být čím dál poruchovější. Máte mnoho prostojů na údržbu. Náklady prudce rostou, zatímco zisk se rapidně snižuje. Kdo může za ztrátu zlaté husy? No přece vy. Zdroj sice zlikvidoval váš předchůdce, ale účetní systém zaznamenává pouze produkci, náklady a zisk.

Rovnováha P/PS je obzvláště důležitá zejména v případě lidských zdrojů organizace – zákazníků a zaměstnanců.

Znám restauraci, kde jste si mohli dát fantastickou rybí polévku. V době oběda jste zde stěží našli volné místo. Když byla restaurace prodána, nový majitel se zaměřil na zlatá vejce – rozhodl se polévku ředit vodou. Asi měsíc byly jeho zisky díky výrazně nižším nákladům a stabilním tržbám mnohonásobně vyšší. Zákazníci ale začali postupně mizet. Restaurace ztratila jejich důvěru a po nějaké době zela prázdnotou. Majitel se zoufale snažil obnovit její reputaci, ale protože zanedbával zákazníky, ztratil jejich důvěru a loajalitu. Přišel o husu, která produkovala zlatá vejce.

V některých organizacích se o zákaznících hodně mluví, ale zcela se opomíjejí lidé, kteří s nimi přicházejí do styku – zaměstnanci. Princip PS říká, že *se zaměstnanci musíme vždy jednat tak, jak chceme, aby oni jednali s těmi nejlepšími zákazníky.*

Můžete si koupit něčí ruce, ale nemůžete si koupit jeho srdce – jeho nadšení a loajalitu. Můžete si koupit něčí záda, ale nemůžete si koupit jeho mozek – jeho tvořivost, důmysl a vynalézavost.

Pečovat o PS znamená chovat se k zaměstnancům stejně, jako se chováme k zákazníkům. Musíme s nimi jednat jako s někým, kdo si nás dobrovolně vybral, kdo nám dobrovolně, sám od sebe, nabízí to nejlepší – své srdce a svůj rozum.

Na semináři, jehož jsem se účastnil, se jeden z účastníků obrátil k ostatním s otázkou: „Jak mám donutit k práci líné a neschopné zaměstnance?“ „Hod' mezi ně granát!“, opáčil další účastník. Tato „chlapská“ odpověď vyvolala u některých přítomných zastánců „siláckého“ vedení, řídicího se heslem „makej nebo plav“, pobavený úsměv.

Ne všichni ale měli stejný názor. Jeden z účastníků se zeptal: „Kdo dá zase všechno do pořádku?“

„Nebude co.“

„Proč nejednáte stejně se svými zákazníky?“ „Proč jim neřeknete: Jestli nemáte zájem koupit, tak odsud plavte.“

„Takhle přece nemůžu se zákazníky jednat.“

„A jak jste přišel na to, že se takhle můžete chovat k zaměstnancům?“

„Protože je zaměstnávám.“

„Aha, a jsou vám vaši zaměstnanci oddáni? Pracují poctivě a usilovně? Snaží se? Jak dlouho u vás vydrží?“

„Děláte si legraci? Dneska nenajdete dobré zaměstnance. Je to samý fluktuant, absentér a melouchář. Lidem je všechno jedno, na ničem jim nezáleží.“

* * *

Takovéto zaměření na zlaté vejce – takový přístup, takové paradigma – je naprosto nevhodné, chceme-li uvolnit a využít mohutnou sílu rozumu a srdce druhých lidí. Krátkodobě může být významné, ale není tím nejdůležitějším.

Efektivnost spočívá v rovnováze. Nadměrná orientace na výsledky (produkci) končí zničeným zdravím, zbytečným opotřebením strojů, zdecimovanými bankovními účty a zpřetrhanými vztahy. Pokud se příliš zaměříme na PS, jsme jako člověk, který denně tři čtyři hodiny běhá, holedbá se, že si tím prodloužil život o deset let – a neuvědomí si, že těch deset let stráví běháním. Jsme jako věčný student, který nikdy nic nevytvořil a žije ze zlatých vajec produkovaných druhými lidmi.

Docílit rovnováhy P/PS, rovnováhy mezi zlatými vejci (produkcí) a zdravím a pohodou husy (produkční schopností), která je snáší – a udržet ji – není často snadné a vyžaduje vše důkladně posoudit. Myslím, že ale právě v tom – v rovnováze mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli – spočívá skutečná podstata efektivnosti. Umožňuje vyvážit touhu udělat zkoušku s námahou, kterou musíme vynaložit, chceme-li získat vzdělání (něco skutečně znát); přání mít uklizený pokoj s vytvářením vztahu, v němž dítě pocítuje vnitřní závazek pokoj uklidit – s radostí, ochotou a bez dohledu.

Je to princip, jehož platnost si uvědomíte, když ve snaze získat co nejvíce zlatých vajec vynaložíte všechny síly – a skončíte vyčerpání, nemocní a neschopní vyprodukovat jediné vejce; nebo když se naopak po vydatném spánku probudíte plni síly, připraveni celý den produkovat nová vejce.

Jeho platnost poznáte, když na někoho naléháte, aby bylo po vašem, a současně cítíte prázdnotu vašeho vztahu – nebo když věnujete čas rozvoji vašeho vztahu, až zjistíte, že touha a schopnost pracovat společně pokročily mílovými kroky kupředu.

Rovnováha P/PS je skutečnou esencí efektivnosti. Důkazy o pravdivosti tohoto tvrzení nalzáme v každé oblasti života. Můžeme ji nebo naopak nemusíme respektovat, ale přesto existuje. Je jako maják. Je to definice a paradigma efektivnosti, opírající se o 7 návyků, o nichž tato kniha pojednává.

JAK PRACOVAT S TOUTO KNIHOU

Dříve než přejdeme k 7 návykům skutečně efektivních lidí, doporučuji vám změnit dvě „paradigmata“ typická pro přístup ke knihám, jako je tato (a ke knihám vůbec). Pokud to uděláte, získáte četbou této knihy mnohem víc, než by bylo jinak možné.

Za prvé, tato kniha nepatří k těm, které po přečtení odložíme do knihovny, kde je necháme bez povšimnutí ležet (tak, jak to s knihami většinou děláme).

Pokud se rozhodnete si ji přečíst nejdříve celou, abyste získali představu, čím vším se zabývá, je to v pořádku. Rozhodně byste ale u toho neměli zůstat. Mým cílem bylo, aby se stala vašim věrným průvodcem na nikdy nekončící cestě změn a osobního růstu. V samostatných kapitolách postupně seznamuje s jednotlivými návyky. Na konci každé kapitoly jsou uvedeny návrhy na praktickou aplikaci příslušného návyku. Můžete se tak zaměřit na kterýkoli návyk, k jehož studiu jste připraveni.

Jak se bude postupně prohlubovat vaše poznání jednotlivých návyků a rozvíjet jejich praktická realizace, může být užitečné občas se vrátit k principům obsaženým v jednotlivých návycích, prohloubit své poznání, schopnosti a touhu je realizovat.

Za druhé, zkuste si problematiku sedmi návyků nejenom osvojovat, ale také jí učit někoho jiného. Použijte přístup zevnitř ven a při čtení jednotlivých kapitol nespouštějte ze zřetele, že to, co právě čtete, budete během následujících dvou dnů někomu vykládat nebo s ním o tom diskutovat.

Kdybyste například věděli, že s problematikou rovnováhy P/PS budete během dvou dnů někoho seznamovat, odnesli byste si z četby příslušných pasáží něco jiného? Mělo by to vliv na pochopení problému? Na pozornost, s níž čtete? Na vaše uvažování? Až budete číst poslední část této kapitoly, zkuste si představit, že o všem budete s někým hovořit. Čtěte, jako kdybyste s jejím obsahem měli seznámit vašeho životního partnera, dítě, společníka v podnikání nebo přítele – a to ještě dnes nebo nejpozději zítra, dokud je to pro vás nové a máte vše čerstvě v paměti. Všimněte si, jaké změny to vyvolá ve vašem myšlení a emocionální oblasti.

Ubezpečuji vás, že pokud budete takto přistupovat ke každé následující kapitole, nejenom že si vše lépe zapamatujete, ale budete danou problematiku vidět v širším kontextu, budete ji lépe chápat a vaše motivace využívat vše, co jste se dověděli, vzroste.

A ještě jedna věc. Budete-li otevřeně, bez postranních úmyslů hovořit s jinými lidmi o tom, čemu se učíte, možná s překvapením zjistíte, že případné negativní názory na vaši osobu, nejrůznější nepřilíš lichotivé „nálepky“ a negativní představy začínají zvolna mizet. Lidé, které budete seznamovat s tím, čemu se učíte, budou vidět, že se měníte, budou vnímat váš osobní růst – a budou víc nakloněni vám pomáhat a podporovat vás ve vašem snažení. A možná se někteří z nich přidají k vám a budou se společně s vámi snažit ze sedmi návyků učinit integrální součást svých životů.

CO MŮŽETE OČEKÁVAT

Marilyn Fergusonová řekla: „Nikdo nemůže člověka donutit, aby se změnil. Každý z nás střeží bránu ke změnám, kterou lze otevřít pouze zevnitř. Bránu ke změnám jiného člověka proto nemůžeme otevřít – ani přesvědčováním, ani s pomocí emocí.“

Pokud se rozhodnete otevřít svoji „bránu ke změnám“, a plně tak pochopit principy vtělené do sedmi návyků a žít v souladu s nimi, stane se – o tom vás mohu s klidným svědomím ujistit – několik pozitivních věcí.

Za prvé, zatímco váš růst bude *evoluční*, konečný efekt bude *revoluční*. Myslím, že nelze nesouhlasit s tvrzením, že sám princip rovnováhy P/PS, pokud bychom se jím důsledně řídili, by transformoval většinu jedinců i organizací.

Výsledným efektem toho, že otevřeme „bránu ke změnám“ prvním třem návykům, tj. návykům osobního vítězství, bude podstatně vyšší sebedůvěra.

Poznáte lépe, hlouběji sami sebe a toto poznání bude smysluplnější – poznáte totiž svoji přirozenost, povahu, charakter, nejdůležitější a nejhluběji zakotvené hodnoty a ryze svůj – jedinečný a specifický – potenciál přispívat. Protože budete žít v souladu se svými hodnotami, vědomí identity, integrity, sebeovládání a vnitřní orientace vám přinesou radost a klid. Budete se vymezovat spíše sami vůči sobě než se hodnotit na základě názorů druhých lidí nebo srovnávání se s nimi. „Špatný“ nebo „dobrý“ bude mít jen málo společného s poznáním sebe sama.

Zjistíte, že protože se méně staráte o to, co si o vás myslí jiní lidé, staráte se více o to, co si jiní myslí o sobě a o svých životech, včetně vztahu k vám. Nebudete již stavět svůj emocionální život na slabostech druhých. Zjistíte, že změnit se je snazší a potřebnější, protože existuje něco základního a stěžejního, skrytého hluboko ve vás, co je v podstatě neměnné.

Když si začnete osvojovat další tři návyky, tj. návyky společného vítězství, objevíte a uvolníte v sobě jak touhu, tak zdroje umožňující urovnat a obnovit důležité vztahy, které se zhoršily, upadly nebo dokonce úplně přestaly fungovat. Dobré vztahy se zlepší – prohloubí a upevní se, stanou se zajímavějšími a vytratí se z nich nuda a stereotyp.

Stane-li se sedmý návyk vaší niternou záležitostí, obnovuje funkčnost šesti předešlých návyků, a vy se tak stanete skutečně nezávislými lidmi schopnými efektivně vstupovat do vztahů vzájemnosti. Sedmý návyk vám umožní „dobíjet baterky“.

Bez ohledu na to, jaká je vaše současná situace, vás ujišťuji, že vy a vaše návyky nejste totéž. Dosavadní vzorce chování, kterými jdete sami proti sobě, můžete nahradit novými návyky efektivity, které přinášejí skutečné štěstí a vztahy založené na důvěře.

V souladu s tím, co jsem řekl, s opravdovou starostí o vás, vám doporučuji tyto návyky poznat a osvojit si je – a otevřít tak bránu ke změnám a osobnímu růstu. Buďte trpěliví. Sebezdokonalování je citlivá záležitost, plná překvapení. Avšak lepší investice neexistuje.

To, co vám nabízím, očividně není rychlým řešením. Přesto vás mohu ujistit, že výsledky se dostaví – některé dokonce velmi brzy. To vás jistě povzbudí. Jak řekl Thomas Paine: „Toho, co snadno získáme, si příliš nevážíme. Pouze to, o co musíme usilovat, má skutečnou hodnotu. Nebesa vědí, jak správně ocenit své statky.“