

Medzinárodný bestseller
Predaných 50 miliónov
výtlačkov

Stephen R. Covey

7

**NÁVYKOV
SKUTOČNE
EFEKTÍVNYCH
L'UDÍ**

Zásady rozvoja osobnosti,
ktoré zmenia váš život

Aktualizované a doplnené vydanie

7 NÁVYKOV
SKUTOČNE
EFEKTÍVNYCH
LUDÍ

Stephen R. Covey

7 NÁVYKOV
SKUTOČNE
EFEKTÍVNYCH
L'UDÍ

Zásady rozvoja osobnosti,
ktoré zmenia váš život

Aktualizované
a doplnené vydanie


eastone
BOOKS

THE 7 HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE

Copyright © 1989, 2004, 2020 by Stephen R. Covey

Predslov k 25. výročiu vydania © 2013 by Jim Collins

Pocta Coveyovcov skutočne efektívnemu otcovi © 2013 by Sean Covey

Slovak edition © 2010, 2017, 2022 by Eastone Group, a.s.

Translation © 2010 Lenka Polková, 2022 Ing. Monika Kaliská

Z anglického originálu **THE 7 HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE**
vydaného vydavateľstvom Simon & Schuster v roku 2004
a nového upraveného vydania z roku 2020
preložili Lenka Polková a Ing. Monika Kaliská.

www.eastonebooks.com

Jazyková redakcia: Derek Rebro
Zodpovedná redaktorka: Marianna Petrová

Tlač: Finidr, s.r.o., Český Těšín

ISBN 978-80-8109-431-6

Všetky práva vyhradené. Žiadna časť tejto knihy nemôže byť použitá alebo reprodukováná, uchovávaná v informačných systémoch alebo šírená v akejkoľvek forme a akýmkoľvek spôsobom: elektronicky, mechanicky, kopírovaním, nahrávaním, skenovaním alebo inak bez písomného súhlasu majiteľa autorských práv s výnimkou citácií v rámci recenzií.

MOJIM KOLEGOM,
SCHOPNÝM
A PODPORUJÚCIM

Obsah

| | |
|--|------------|
| Podakovanie | IX |
| Predslov Jima Collinsa | XI |
| Predslov Seana Coveyho | XIX |
| ČASŤ PRVÁ: PARADIGMY A PRINCÍPY | 1 |
| Zvnútra von | 3 |
| Sedem návykov – prehľad | 31 |
| <i>Nové postrehy o paradigmách a princípoch</i> | 45 |
| ČASŤ DRUHÁ: SÚKROMNÉ VÍŤAZSTVO | 53 |
| NÁVYK 1 Budte proaktívni | 55 |
| <i>Nové postrehy k 1. návyku</i> | 81 |
| NÁVYK 2 Začnite s myšlienkou na koniec | 87 |
| <i>Nové postrehy k 2. návyku</i> | 134 |
| NÁVYK 3 To najdôležitejšie dávajte na prvé miesto | 141 |
| <i>Nové postrehy k 3. návyku</i> | 176 |
| ČASŤ TRETIA: VEREJNÉ VÍŤAZSTVO | 187 |
| Paradigma vzájomnej závislosti | 189 |
| NÁVYK 4 Rozmýšľajte spôsobom výhra/výhra | 207 |
| <i>Nové postrehy k 4. návyku</i> | 238 |

| | | |
|----------------|---|-----|
| NÁVYK 5 | Najprv sa snažte pochopiť, až potom byť pochopení | 245 |
| | <i>Nové postrehy k 5. návyku</i> | 269 |
| NÁVYK 6 | Vytvárajte synergie | 277 |
| | <i>Nové postrehy k 6. návyku</i> | 299 |

| | |
|----------------------------|------------|
| ČASŤ ŠTVRTÁ: OBNOVA | 307 |
|----------------------------|------------|

| | | |
|----------------|--|-----|
| NÁVYK 7 | Ostrite pílu | 309 |
| | <i>Nové postrehy k 7. návyku</i> | 330 |
| | Zvnútra von znova | 335 |
| | <i>Nové postrehy Seana Coveyho</i> | 345 |
| | Doslov: Otázky, ktoré mi ľudia často kladú | 351 |
| | Ďen v kancelárii – kvadrant II | 363 |
| | Pocta Coveyovcov skutočne efektívnemu otcovi | 373 |
| | Index problémov a príležitostí | 379 |
| | O spoločnosti FranklinCovey | 389 |
| | O autorovi | 391 |

Pod'akovanie

Vzájomná závislosť je dôležitejšia hodnota než nezávislosť.

Táto práca je výsledkom synergie mnohých myslí. Začalo to uprostred sedemdesiatych rokov, keď som v rámci doktorandského programu preskúmaval literatúru o úspechu za posledných dvesto rokov. Som vďačný za zdroj inšpirácie a múdrosti u mnohých mysliteľov a za všetky transgeneračné zdroje a korene tejto múdrosti.

Som vďačný aj za mnohých študentov, priateľov a kolegov z Brigham Young University a Covey Leadership Center a za tisíce dospelých, rodičov, mladých ľudí, vedúcich pracovníkov, učiteľov a ďalších klientov, ktorí vyskúšali tento materiál a poskytli nám spätnú väzbu a povzbudenie. Toto poznanie a jeho usporiadanie sa pomaly vyvíjalo a naplnilo tých, ktorí sa doň úprimne a hlboko ponorili, s presvedčením, že 7 návykov predstavuje holistický, integrovaný prístup k osobnej a medziľudskej efektívnosti, a že skutočný kľúč spočíva viac vo vzájomnom vzťahu a postupnosti týchto návykov ako v samotných jednotlivých návykoch.

Za prípravu a tvorbu samotnej knihy som veľmi vďačný:

- Sandre a každému z našich detí a ich partnerom za to, že žijú čestný život, za pomoc a podporu pri mojich mnohých cestách a keď som sa angažoval mimo domova. Je ľahké učiť zásady, podľa ktorých vaši milovaní žijú.
- svojmu bratovi Johnovi za jeho neustálu lásku, záujem, postrehy a čistotu duše.
- za šťastné spomienky na môjho otca.
- svojej matke za jej oddanosť vyše osemdesiatim siedmim žijúcim potomkom a za jej neustále prejavy lásky.

Ďakujem tiež svojim drahým priateľom a kolegom v podnikaní, najmä:

- Billovi Marrovi, Ronovi McMillanovi a Lexovi Wattersonovi za ich spätnú väzbu, povzbudenie, redakčné návrhy a pomoc pri tvorbe.
- Bradovi Andersonovi, ktorý viac ako rok vyvíjal videoprogram rozvoja 7 návykov. Pod jeho vedením sa tento materiál otestoval a zdokonalil a prešli ním tisíce ľudí v najrôznejších organizáciách. Takmer bez výnimky, keď sa s týmto materiálom naši klienti zoznámia prvýkrát, želajú si sprístupniť ho väčšiemu počtu zamestnancov, čo len potvrdzuje našu istotu, že to „funguje“.
- Bobovi Thelemu za pomoc pri vytváraní systému pre našu firmu, ktorý poskytol mojej mysli pokoj, aby som sa mohol skutočne sústrediť na túto knihu. Davidovi Conleymu za to, že dokázal odovzdať odkaz o hodnote a sile 7 návykov stovkám obchodných organizácií, aby sme sa moji kolegovia – Blaine Lee, Roice Krueger, Roger Merrill a Al Switzler – a ja mohli neustále deliť o tieto myšlienky v najrôznejších prostrediach.
- Jane Miller, mojej proaktívnej literárnej agentke, a môjmu spolupracovníkovi Gregovi Linkovi, pre ktorého nič nie je nemožné, a jeho asistentkám Stephannie Smith a Raleen Beckham Wahlin za ich kreatívne a odvážne marketingové vedenie.
- Bobovi Asahinovi, môjmu redaktorovi z vydavateľstva Simon & Schuster, za jeho profesionálne schopnosti, za vedenie projektu, za jeho mnohé skvelé návrhy a za to, že mi pomohol lepšie pochopiť rozdiel medzi písaním a prednášaním.
- Shirley a Heather Smith, mojím predchádzajúcim oddaným asistentkám, a Marilyn Andrews, mojej súčasnej asistentke, za lojalitu, ktorá je skutočne mimoriadna.
- Kenovi Sheltonovi, nášmu redaktorovi časopisu *Executive Excellence*, za editovanie prvého rukopisu pred rokmi, za pomoc pri zdokonaľovaní a testovaní materiálu vo viacerých súvislostiach a za jeho integritu a zmysel pre kvalitu.
- Rebecce Merrill za jej neoceniteľnú redakčnú a produkčnú pomoc, za jej vnútornú oddanosť dielu a za jej umenie, citlivosť a starostlivosť pri plnení svojho záväzku, a jej manželovi Rogerovi za jeho múdru, súčinnú pomoc.
- Kay Swim a jej synovi Gaylordovi za ich víziu, ktorú si veľmi vážim a ktorá prispela k rýchlemu rastu našej organizácie.

Predslov

Jima Collinsa

Prvýkrát som Stephena Coveyho stretol v roku 2001, keď ma požiadal o schôdzku, aby sme prebrali nejaké nápady. Stisol mi dľaň oboma rukami a bol to rovnaký pocit ako vsunúť ju do jemnej softbalovej rukavice, ktorú ste mali na ruke už tisíckrát. Po srdečnom privítaní sme sa pustili do rozhovoru, a ten trval dve hodiny. Stephen začal otázkami. Mal veľmi veľa otázok. Sedel tu majster učiteľ, jeden z najvplyvnejších mysliteľov súčasnosti, a chcel sa učiť od niekoho, kto bol o dvadsaťpäť rokov mladší.

Keďže rozhovor mi dal príležitosť popustiť uzdu vlastnej zvedavosti, začal som: „Ako ste prišli na tie myšlienky v knihe *7 návykov*?“

„Ja som na nič neprišiel,“ odpovedal.

„Ako to myslíte?“ spýtal som sa. „Napísali ste o tom predsa knihu.“

„Áno, napísal som ju, ale tie princípy boli známe už dávno predtým. Sú to skôr také prirodzené zákonitosti. Ja som ich iba dal dohromady, aby som ich pre ľudí zhrnul.“

Vtedy som začal chápať, prečo toto dielo malo taký veľký vplyv. Covey strávil viac ako tri desaťročia štúdiom, praxou, vyučovaním a zdokonaľovaním toho, čo nakoniec zhustil do týchto stránok. Nešlo mu o zásluhy za tieto princípy; snažil sa ich učiť a sprístupniť. Vo vytvorení knihy *7 návykov* nevidel primárne prostriedok na dosiahnutie svojho vlastného úspechu, ale vnímal to ako službu.

Keď mi Bob Whitman, výkonný riaditeľ spoločnosti FranklinCovey, zavolať, či by som nezvážil napísanie predslovu k jubilejnému dvadsiatemu piatemu výročiu vydania knihy *7 návykov skutočne efektívnych ľudí*, moja prvá reakcia bola, že som si znovu prečítal celú knihu; čítal som ju krátko po jej prvom vydaní v roku 1989 a bol to pre mňa dar, teraz som sa mohol znovu oboznámiť s jej poslanstvom. Chcel som tiež znovu presne zistiť, čo z nej robí večnú klasiku. Odhalil som štyri faktory, ktoré prispeli k jej exkluzívnemu významu.

1. Covey vytvoril „užívateľské rozhranie“ usporiadané do uceleného koncepčného rámca, ktorý je vďaka Coveyho presvedčivému štýlu písania veľmi zrozumiteľný.
2. Covey sa zameral na nadčasové princípy, nie na obyčajné techniky alebo chvíľkové módné výstrelky.
3. Covey písal predovšetkým o *budovaní charakteru*, nie o „dosahovaní úspechu“ – a tým pomohol ľuďom stať sa nielen efektívnejšími jednotlivcami, ale aj lepšími lídrami.
4. Covey sám bol učiteľom 5. úrovne, bol pokorný, pokiaľ ide o vlastné nedostatky, ale odhodlaný sa so všetkými podeliť o to, čo sa naučil.

Stephen Covey bol majstrom syntézy. To, čo urobil pre osobnú efektívnosť, považujem za obdobu toho, čo znamená grafické používateľské rozhranie pre osobné počítače. Pred nástupom spoločností Apple a Microsoft len málo ľudí dokázalo využívať počítače v každodennom živote; neexistovalo ľahko dostupné užívateľské rozhranie – neexistovali počítačové myši a kurzory, užitočné ikonky ani prekrývajúce sa okná na obrazovke, vôbec nehovoriac o dotykovej obrazovke. Ale s počítačom Macintosh a potom s operačným systémom Windows mohli masy ľudí konečne využiť silu mikročipu skrytého za obrazovkou. Podobné to bolo s osobnou efektívnosťou. Bola tu múdrosť, ktorá sa hromadila stovky rokov, počnúc Benjaminom Franklinom a končiac Petrom Druckerom, ale nikdy to nebolo zhrnuté do jedného uceleného, užívateľsky prívetivého rámca. Covey vytvoril štandardný operačný systém pre osobnú efektívnosť a zjednodušil jeho používanie. (Dalo by sa povedať, že vytvoril „Windows“ pre efektívnosť.) Ukázalo sa tiež, že je veľmi dobrý spisovateľ, majster krátkych príbehov a koncepčných slovných hier. Nikdy nezabudnem na príbeh z 1. kapitoly o mužovi v metre, ktorý nedokázal zvládnuť svoje kričiacie deti (a na pointu, ktorú vyjadruje), nikdy nezabudnem ani na maják, nesprávnu džungľu či na analógiu o zlatých vajciach. Niektoré z jeho pojmových „balení“ fungovali výnimočne dobre, keďže zároveň opisovali pojem a aj hovorili o jeho použití. „Bud' z toho budú mať prospech všetci, alebo sa nedohodneme.“ „Najprv sa snažte pochopiť, až potom byť pochopení.“ „Začnite s ohľadom na cieľ.“ „Dávajte prioritu tomu, čo je najdôležitejšie.“ Tie myšlienky ešte viac sprístupnil tým, že na učenie návykov a budovanie svalov na ich používanie v živote využil svoje osobné životné zápasy a príbehy – *výchovu* detí, upevňovanie manželstva, jednanie s priateľmi.

Myšlienky obsiahnuté v tejto knihe sú nadčasové. Sú to *princípy*. Práve preto fungujú a oslovujú ľudí všetkých vekových kategórií na celom svete. Vo svete zmien, rozvratu, chaosu a neustálej neistoty ľudia túžia po pevnom bode, súbore konceptov, ktoré im poskytnú vedenie, keď budú čeliť turbulenciám. Covey veril, že nadčasové

princípy skutočne existujú a že ich hľadanie nie je hlúpe, ale rozumné. Odmietal názor tých, ktorí vytrubujú do sveta: „V tejto neustále sa meniacej krajine nie je nič posvätné, nič trvalé, nič odolné, na čom by sa dalo stavať! Všetko je nové! Nič z minulosti už neplatí!“

Moje vlastné výskumné snaženie sa sústredilo na nasledujúcu otázku: „Čo robí skvelú spoločnosť skvelou – prečo niektoré spoločnosti urobia skok z dobrej na skvelú (zatiaľ čo iné nie), prečo niektoré pretrvávajú (zatiaľ čo iné upadnú) a prečo niektoré prosperujú práve v chaose?“ Jedným z našich kľúčových zistení je myšlienka „zachovať jadro/stimulovať pokrok“; žiadny podnik sa nemôže stať skutočne skvelým alebo takým zostať bez zachovávania základného súboru princípov, na ktorých sa dá stavať, ktoré slúžia ako oporný bod a poskytujú usmernenie, keď čelíme neustále sa meniacemu svetu. Zároveň však žiadna spoločnosť nemôže vynikať bez stimulovania pokroku – zmeny, obnovy, zdokonaľovania a dosahovania veľkých a odvážnych cieľov. Keď sa tieto dve zložky spoja – zachovanie jadra a stimulovanie pokroku –, získate magickú dialektiku, ktorá udrží spoločnosť alebo organizáciu dlhodobo životaschopnú. Covey našiel podobný vzorec v osobnej efektivite: najprv stavajte na silnom jadre princípov, ktoré nie sú náchylné k neustálym zmenám; a zároveň buďte neúnavní v snahe o zlepšovanie a neustálu seba-obnovu. Táto dialektika umožňuje jednotlivcovi udržať si pevný základ a dosahovať udržateľný rast počas celého života.

Myslím si však, že najdôležitejším aspektom knihy *7 návykov* – tým, čo ju robí nielen praktickou, ale aj prenikavou – je jej dôraz na *budovanie charakteru*, a nie na „dosahovanie úspechu“. Bez disciplíny nie je efektívnosť a bez charakteru nie je disciplína. Zatiaľ čo píšem tento predslav, blížim sa ku koncu dvojročného obdobia na pozícii profesora Štúdia vodcovstva na Vojenskej akadémii Spojených štátov amerických vo West Pointe (založenej absolventmi ročníka 1951). Dospel som k osobnému presvedčeniu, že kľúčovou zložkou receptu West Pointu je myšlienka, že skvelé vodcovstvo sa začína najskôr *charakterom* – že vodcovstvo je predovšetkým funkciou toho, kým *ste*, pretože to je základom všetkého, čo robíte. Ako vychováte lídrov? Najskôr vybudujete charakter. A práve preto vnímam týchto 7 návykov nielen ako osobnú efektívnosť, ale aj ako rozvoj vodcovstva.

Keď rozmýšľam o niektorých výnimočných vodcoch, ktorých som skúmal v rámci svojho výskumu, zaráža ma, ako sa Coveyho princípy ukazujú v mnohých z ich príbehov. Zameriam sa na jeden z mojich obľúbených prípadov, na Billa Gatesa. V posledných rokoch je móda pripisovať obrovský úspech ľudí (ako je Bill Gates) šťastnej náhode, tomu, že boli v správnom čase na správnom mieste. Ak sa však nad tým zamyslíte, tento argument sa rozsype. Keď časopis *Popular Electronics* uverejnil na obálke fotografiu počítača Altair a ohlásil príchod vôbec prvého osobného

počítača, Bill Gates sa spojil s Paulom Allenom, aby založili softvérovú spoločnosť a napísali pre Altair programovací jazyk BASIC. Áno, Gates mal v správnej chvíli programátorské schopnosti, ale to mali aj iní ľudia – napríklad študenti informatiky a elektrotechniky na mnohých školách, ako sú Cal Tech, MIT a Stanford; skúsení inžinieri v technologických spoločnostiach, ako IBM, Xerox a HP; a vedci vo vládných výskumných laboratóriách. *Tisíce* ľudí mohli v tej chvíli urobiť to, čo Bill Gates, ale *neurobili* to. Gates *jednal* v danom okamihu. Odišiel z Harvardu, presťahoval sa do Albuquerque (kde vznikol Altair) a vo dne v noci písal počítačové kódy. Billa Gatesa nevyčlenilo z davu šťastie, že bol v správnej chvíli histórie na správnom mieste, ale jeho *aktívna reakcia* na to, že bol správny okamih (1. *návyk: Budte proaktívni*).

Keď sa Microsoft rozrástol na úspešnú spoločnosť, Gates rozšíril svoje ciele, pričom sa riadil veľmi odvážnou myšlienkou: počítač na každom stole. Neskôr Gates a jeho manželka založili Nadáciu Billa a Melindy Gatesovcov (*Bill & Melinda Gates Foundation*) a tiež si stanovili ohromné ciele, napríklad odstrániť maláriu z povrchu zemskeho. Ako povedal vo svojom slávnostnom promočnom príhovore na Harvarde v roku 2007: „Pre Melindu a mňa je to stále rovnaká výzva: Ako môžeme so zdrojmi, ktoré máme, urobiť čo najviac dobra pre čo najväčší počet ľudí.“ (2. *návyk: Začnite s myšlienkou na koniec*).

Skutočná disciplína znamená investovať svoj najproduktívnejší čas do prvoradých cieľov, a to znamená byť nekonformistom v tom najlepšom zmysle slova. „Každý“ by mohol povedať, že dokončiť štúdiá na Harvarde by malo byť pre mladého Billa Gatesa tou najdôležitejšou úlohou. Namiesto toho zosúladiť svoje úsilie so svojím poslaním, a to napriek všetkým nesúhlasným pohľadom ľudí, ktorí to s ním mysleli dobre. Pri budovaní Microsoftu vložil svoju energiu do dvoch prvoradých cieľov: získať tých najlepších ľudí a uskutočniť niekoľko veľkých softvérových stávk; všetko ostatné bolo druhoradé. Keď sa Gates prvýkrát stretol s Warrenom Buffettom na večeri, hosťiteľ sa všetkých pri stole opýtal, čo považujú za najdôležitejší faktor na svojej ceste životom. Ako uvádza Alice Schroeder vo svojej knihe *Snehová guľa*, Gates a Buffett odpovedali rovnako, jedným slovom: sústredenie (3. *návyk: To najdôležitejšie dávajte na prvé miesto*).

Gatesov vzťah k ďalšiemu návyku (4. *návyk: Rozmýšľajte spôsobom výhra/výhra*) je trochu komplikovanejší. Výhra/výhra znamená, že z niečoho majú prospech obe strany. Lenže na prvý pohľad by sa zdalo, že Gates je osobnosť typu výhra/prehra – zúrivy bojovník, ktorý sa tak obával toho, ako ľahko ho môžu potopiť slabiny spoločnosti, že napísal obežník „nočná mora“, v ktorom detailne vykreslil scenáre, ktoré by mohli spoločnosť Microsoft zruinovať. V pretekoch o štandardy odvetvia by existovala len malá skupina veľkých víťazov a veľa porazených a Gates nemal

v úmysle, aby bol Microsoft niečím iným ako jedným z veľkých víťazov. Pri bližšom pohľade však zistíme, že bol majstrom v zostavovaní koalície vzájomne sa dopĺňajúcich síl. Gates pochopil, že na to, aby dosiahol svoj veľký sen, Microsoft bude musieť doplniť svoje silné stránky o prednosti iných – s mikroprocesormi mu mal pomôcť Intel a s osobnými počítačmi IBM a Dell. Tiež poskytol zamestnancom akcie spoločnosti, takže keď Microsoft uspel, získali tým aj ľudia z Microsoftu. A prejavil pozoruhodnú schopnosť dopĺňať svoje osobné silné stránky silnými stránkami iných, najmä svojou dlhoročnou obchodnou dvojkou – Stevom Ballmerom; Gates a Ballmer dosiahli spoločnou prácou oveľa viac, ako by mohli dokázať každý sám; $1 + 1$ je oveľa viac ako 2 (6. *návyk: Vytvárajte synergie*).

Keď Gates so svojou nadáciou chcel vplývať na spoločnosť, nevystúpil so slovami: „Bol som úspešný v podnikaní, takže už viem, ako dosiahnuť sociálny vplyv.“ Práve naopak, priniesol so sebou neúnavnú zvedavosť, snažil sa porozumieť tejto oblasti. Naliehal otázkami, pokúšal sa pochopiť vedu a metódy potrebné na riešenie niektorých bezvýhodiskových problémov, pričom jednu výmenu názorov s priateľom ukončil poznámkou v zmysle: „Musím sa dozvedieť niečo viac o fosfátoch.“ (5. *návyk: Najprv sa snažte pochopiť, až potom byť pochopení*) A nakoniec ma zarazilo, ako Gates regeneroval. Dokonca aj počas najintenzívnejších rokov budovania Microsoftu si pravidelne vyhradil celý týždeň na oddych, aby mohol čítať a uvažovať, bol to jeho týždeň na premýšľanie. Oblúbil si tiež čítanie životopisov; v istom momente povedal Brentovi Schlenderovi z časopisu *Fortune*: „Je úžasné, ako sa niektorí ľudia počas života zdokonaľujú“ – zdá sa, že Gates si túto lekciu osvojil ako mantru pre svoj vlastný život (7. *návyk: Ostrite pílu*).

Gatesov prípad je úžasný, ale mohol som použiť aj iné. Mohol som vyzdvihnúť Wendy Kopp, ktorá založila sieť neziskových organizácií Teach For America, úmyslom ktorej bolo inšpirovať státisíce absolventov vysokých škôl, aby aspoň dva roky učili deti v školách s najhoršie zabezpečenými službami, s konečným cieľom vytvoriť nezdolnú spoločenskú silu, ktorá by radikálne zlepšila základné a stredoškolské vzdelávanie (*buďte proaktívni*). Alebo by som mohol použiť prípad Steva Jobsa, ktorý žil v dome bez nábytku, lebo bol príliš zaneprázdnený tvorbou bláznivo skvelých produktov na to, aby zvládal zdanlivo nedôležité činnosti, ako je kúpa kuchynského stola alebo pohovky (*to najdôležitejšie dávajte na prvé miesto*). Alebo Herba Kellehera z leteckej spoločnosti Southwest Airlines, ktorý vytvoril kultúru obojstranného prospechu medzi manažmentom a pracovníkmi, pričom po 11. septembri sa všetci spojili, aby udržali tridsaťročnú nepretržitú ziskovosť a zároveň zachovali každé jedno pracovné miesto (*rozmyšľajte spôsobom výhra/výhra*). Dokonca aj Winstona Churchilla, ktorý si počas druhej svetovej vojny zvykol zdriemnuť, čím si každý deň doprial „dve rána“ (*ostrite pílu*).

Nechcem tým naznačiť, že 7 návykov presne mapuje budovanie úspešnej spoločnosti. Lebo hoci princípy v knihách *Z dobrého skvelé* a *Ako vybudovať trvale úspešnú firmu* a princípy v knihe *7 návykov skutočne efektívnych ľudí* sa navzájom dopĺňajú, sú rozdielne. Covey sa nerozhodol napísať knihu o budovaní úspešných organizácií, ale o dosahovaní skutočnej osobnej efektívnosti. A predsa, organizácie tvoria ľudia, a čím sú títo ľudia efektívnejší, tým je organizácia silnejšia. A mám podozrenie, že tí, ktorí žijú podľa 7 návykov, sa možno s väčšou pravdepodobnosťou stanú lídrami 5. úrovne, tými vzácnymi transformačnými osobnosťami, o ktorých som toľko písal v knihe *Z dobrého skvelé*. Lídri 5. úrovne vykazujú paradoxnú kombináciu osobnej pokory a profesionálneho odhodlania, pričom svoju energiu, motiváciu, kreativitu a disciplínu smerujú do niečoho väčšieho a trvalejšieho, než sú oni sami. Samozrejme, sú ambiciózni, ale pre účel, ktorý ich presahuje – či už ide o vybudovanie úspešnej spoločnosti, zmenu sveta, alebo dosiahnutie nejakého veľkého cieľa, ktorý sa v konečnom dôsledku netýka ich samotných. Jedna z najdôležitejších premenných toho, či podnik bude ďalej úspešný, spočíva v jednoduchej otázke: Aká je skutočná vnútorná motivácia, charakter a ambície tých, ktorí majú v rukách moc? Ich skutočné vnútorné motivácie sa rozhodne ukážu pri ich rozhodnutiach a činoch – ak nie okamžite, tak časom a určite v extrémnych situáciách alebo pod tlakom – bez ohľadu na to, čo hovoria alebo ako sa tvária. A tak sa vraciame späť na začiatok kruhu k ústrednému princípu Coveyho systému: najprv budujte vnútorný charakter – najskôr súkromné víťazstvo a potom verejné víťazstvo.

A to ma privádza k samotnému Stephenovi Coveymu ako učiteľovi 5. úrovne. Počas svojej pomerne zázračnej kariéry prejavoval odzbrojujúcu pokoru, pokiaľ ide o jeho pôsobenie a vplyv v kombinácii s nezlomnou vôľou pomáhať ľuďom pochopiť tieto myšlienky. Úprimne veril, že svet bude lepším miestom, ak ľudia budú žiť podľa 7 návykov, a toto presvedčenie je zjavné aj na týchto stránkach. Ako učiteľ 5. úrovne Stephen Covey robil všetko preto, aby žil v súlade s tým, čo učil. Hovoril, že on osobne najviac zápasil s 5. návykom (*najprv sa snažte pochopiť, až potom byť pochopení*). Je v tom veľká irónia, pretože najprv sa vydal na niekoľko desaťročí trvajúcu intelektuálnu cestu za pochopením, a až potom napísal túto knihu. Bol predovšetkým žiakom, ktorý sa stal učiteľom, potom učiteľom, ktorý sa naučil písať, a tým sa jeho učenie stalo nadčasovým. V 2. návyku nás Stephen vyzýva, aby sme si predstavili svoj vlastný pohreb a zvažili: „Čo by ste chceli, aby každý z rečníkov povedal o vás a vašom živote? Čo chcete, aby vo vás videli, akú osobnosť? Aký prínos, aké úspechy by ste chceli, aby si zapamätali?“ Mám dojem, že by bol veľmi spokojný, ako to dopadlo v jeho prípade.

Žiadny človek nežije večne, ale knihy a myšlienky môžu pretrvať. Keď sa začítate do týchto stránok, upúta vás Stephen Covey na vrchole svojich síl. Môžete vnímať,

ako sa vám prostredníctvom textu snaží povedať: „Skutočne tomu verím, dovoľte, aby som vám pomohol. Chcem, aby ste to *pochopili*, aby ste sa z toho poučili, chcem, aby ste rástli, aby ste boli lepší, aby ste viac prosperovali, aby ste si vytvorili život, ktorý má zmysel.“ Jeho život sa skončil, ale jeho práca nie. Pokračuje ďalej, práve tu, v tejto knihe, ktorá je dnes rovnako živá ako v čase, keď bola prvýkrát napísaná. Kniha *7 návykov skutočne efektívnych ľudí* má dvadsaťpäť rokov a má za sebou skutočne silný začiatok.

— Jim Collins
Boulder, Colorado
júl 2013

Predslov Seana Coveyho k jubilejnému vydaniu knihy po 30 rokoch

Už som prestal počítať, koľkokrát sa ma niekto opýtal: „Aké to bolo vyrastať v dome svetoznámeho Dr. Stephena R. Coveyho a s jeho 7 návykmi?“

Keď som vyrastal, moji rodičia boli jednoducho rodičia, a hoci boli milí a dobrí, tiež ma privádzali do rozpakov. Ako tínedžera ma na ulici oslovovali cudzí ľudia, objímali ma, začali mi plakať na ramene a zverovali sa: „Chcem, aby si vedel, že kniha tvojho otca mi zmenila život.“ Mal som sedemnášť rokov a hovoril som si: „To myslíš vážne? Uvedomuješ si, že môj otec nosí velúrové tepláky s košeľou od smokingu a mokašiny? A on ti zmenil život?“

Spomínam si na časy na základnej škole, keď sa otec objavil v jedálni a začal spievať pieseň, ktorú si práve vtedy vymyslel, nazval ju „Milujem svoju rodinu“, zatiaľ čo sme spolu stáli v rade na obed. Moji kamaráti si mysleli, že je to smiešne. Ja som si myslel, že zomriem od hanby. Navyše môj otec bol plešatý! Taká potupa!

Nemal som ani potuchy, aký dar som ako dieťa dostal. Uvedomil som si to až neskôr. V devätnástich, keď som konečne vzal do rúk jednu z otcových kníh a začal čítať, čo v nej píše, som si pomyslel: „Páni, môj otec je naozaj múdry. Veľmi dozrel.“ Pripomenulo mi to všetky lekcie, ktoré som sa počas života naučil. Ako štvrté z deviatich detí vyrastajúcich v dome 7 návykov som bol obklopený obsahom týchto kníh. Otec nás nielen učil princípy, o ktorých písal, ale považoval nás za svojich najvzácnejších žiakov. Všetok svoj materiál si najprv vyskúšal na nás. Napriek tomu, podobne ako ryby, ktoré objavajú vodu až nakoniec, sme boli do toho takí ponorení, že sme si to ani neuvedomovali.

Keď som sa začal venovať vlastnej kariére a čoraz viac som si uvedomoval hlbokú podstatu 7 návykov, rozhodol som sa napísať tínedžerskú verziu knihy s názvom *7 návykov úspešných tínedžerov*. Našťastie pre mňa som v tom čase ešte nemal vlastných tínedžerov. Teraz, keď ich mám, beriem späť všetko, čo som povedal – nič také

ako *úspešný tínedžer* neexistuje. Je to oxymoron. Iba žartujem. Naozaj... v skutočnosti je veľa výnimočných tínedžerov.

Keď som videl, aký vplyv má *7 návykov* na životy ľudí, inšpirovalo ma to k tomu, aby som pokračoval v šírení posolstva a vydal som ilustrovanú detskú knihu s názvom *7 návykov šťastných detí* a vysokoškolskú učebnicu s názvom *7 návykov skutočne efektívnych vysokoškolákov* (*The 7 Habits of Highly Effective College Students*). Ako vedúci divízie inovácií v spoločnosti FranklinCovey som tiež v priebehu niekoľkých desaťročí pripravoval semináre, webináre, videá a pracovné zošity o 7 návykoch. Skrátka, okrem toho, že som vyrastal v dome 7 návykov, mám pocit, že som s nimi pracoval, písal a premýšľal o 7 návykoch možno viac než ktokoľvek iný na svete, s výnimkou môjho otca.

Takže keď ma vydavateľstvo Simon & Schuster, ktoré vydalo knihu *7 návykov skutočne efektívnych ľudí*, požiadalo, aby som do jubilejného vydania pri príležitosti 30. výročia knihy doplnil svoje postrehy, bol som rozpoltený. Moja bezprostredná reakcia bola: „V žiadnom prípade! Tá kniha je majstrovské dielo. Prečo k nej niečo pridávať?“

Keď som však o tom viac premýšľal, začal som cítiť, že to možno je dobrý nápad, pretože by mi to umožnilo ilustrovať vplyv 7 návykov nielen na mňa, ale aj na tento svet. Uvedomil som si, že by som sa mohol podeliť o niektoré zákulisné príbehy zo života môjho otca, a tiež ilustrovať pokračujúcu relevantnosť 7 návykov.

Čím hlbšie sú problémy a výzvy v rodinách, organizáciách a spoločnosti, tým dôležitejšie sú návyky. Prečo? Pretože sú založené na univerzálnych, nadčasových princípoch efektívnosti, ktoré pretrvávajú. Môj otec netvrdil, že tieto myšlienky vymyslel, skôr ich považoval za všeobecne uznávané princípy. Jeho úlohou bolo zhrnúť ich do návykov, podľa ktorých by človek mohol žiť.

Otec si vybral poslanie zaplaviť svet vodcami zameranými na princípy. Často som ho počul hovoriť: „Nie je to o mne. Je to o princípoch. A chcem, aby sa tieto princípy vyučovali aj dlho potom, ako tu už nebudem.“ Tento výrok mi dodáva odvalu a cítim, že keby tu otec bol, povzbudil by ma, aby som jeho knihu trochu prifarbil, aby tieto princípy mohli pretrvať.

Na koniec každej časti a návyku som pridal niekoľko strán postrehov a príbehov, ktoré, dúfam, budú prínosom a pomôžu vám lepšie uplatňovať tieto princípy. Všimnite si, prosím, že som nezmenil žiadne z otcových slov. Táto kniha je to najlepšie z práce Stephena R. Coveyho a pri jej čítaní budete vnímať, ako z nej srší jeho prítomnosť a potvrdzuje vašu hodnotu a potenciál – učí vás, ako sa stať efektívnejším človekom doma aj v práci.

Čím viac pracujem so 7 návykmi, tým viac ich vnímam ako hlboký vedecký príslom v oblasti sociálno-emocionálnej výuky alebo behaviorálnych vied. 7 návykov

nie je len ďalším súborom siedmich „vecí“. Prikláňam sa skôr k tomu, čo Jim Collins napísal vo svojom predslove k tejto knihe:

To, čo Stephen Covey urobil pre osobnú efektívnosť, považujem za obdobu toho, čo znamená grafické používateľské rozhranie pre osobné počítače... O osobnej efektívnosti existovala múdrosť zhromažďovaná stovky rokov, počnúc Benjaminsom Franklinom a končiac Petrom Druckerom, ale nikdy nebola zhrnutá do jedného uceleného, užívateľsky prívetivého rámca. Covey vytvoril štandardný operačný systém pre osobnú efektívnosť a zjednodušil jeho používanie. (Dalo by sa povedať, že vytvoril „Windows“ pre efektívnosť.)

V súčasnosti 7 návykov nachádza uplatnenie u žiakov na tisíckach základných, stredných a vysokých škôl po celom svete, využívajú ich spoločnosti z rebríčka Fortune 100, stredne veľké a malé spoločnosti, vo väzniciach, pri hipoterapii, v ozbrojených silách, u ľudí so zdravotným postihnutím, v rodinách a v mnohých ďalších oblastiach.

Princípy, metafory a príbehy v knihe *7 návykov* dokážu meniť život. Dostal som list od šestnásťročného dievčaťa, ktoré sa práve v škole dozvedelo o koncepte „*Rozmýšľajte spôsobom výhra/výhra*“.

Napísala:

Milý Sean, je naozaj ťažké pokúšať sa prelomiť návyky, ktoré som si počas života vytvorila. Jednou z najdôležitejších vecí je, že som sa prestala pokúšať súťažiť s jedným dievčaťom v škole. Je veľmi arogantná. (Ospravedlňujem sa, práve som sa naučila toto slovíčko a myslím si, že je super! Arogantná znamená hrubá, nadmerne pribojná a bezohľadná.) Ale tiež sa zaujíma o rovnaké veci ako ja, takže sme do seba dosť narážali. V minulosti som dovolila, aby mi moja averzia k nej otrávil radosť z niektorých vecí, ako napríklad zo školského predstavenia a z rečnických turnajov. No v tomto sa už dosť zlepšujem! Odpustila som jej a posunula som sa ďalej. Dnes som si do denníka pre seba napísala poznámku, že si mám pamätať, že život nie je súťaž. A viete čo? Cítim sa oveľa lepšie! Mám pocit, že mi z pliec spadlo obrovské bremeno.

A spomenul som si aj na tento e-mail od prezidenta spoločnosti Mississippi Power, Anthonyho Wilsona, ktorý napísal:

V deväťdesiatych rokoch, keď hrozba deregulácie predstavovala pre naše odvetvie bezprecedentné výzvy, naša spoločnosť hľadala pomoc v 7 návykoch, aby nás

posunuli vpred. Vyškolili sme každého zamestnanca odhora až nadol v Coveyho 7 návykoch a vo vedení zameranom na princípy a vštepili sme tieto návyky do našej kultúry. V roku 2005 hurikán Katrina spustošil 23 okresov v oblasti, kde sme poskytovali služby, a spôsobil výpadok dodávky elektriny u všetkých našich zákazníkov. Museli sme privolať 12 000 pracovníkov prvého kontaktu z celej severnej Ameriky, ale nemali sme dosť vedúcich pracovníkov, ktorí by ich viedli. Museli sme reagovať na núdzovú situáciu a zverili sme našim zamestnancom vedúce úlohy. Pretože vedeli, ako *začať s myšlienkou na koniec*, ako *sa snažiť najprv pochopiť* a podobne, počínali si skvele. Podarilo sa nám obnoviť dodávku elektrickej energie za 12 dní, čo bol výkon, ktorý v denníku *USA Today* vtedy označili za „prípadovú štúdiu krízového manažmentu“. Mali sme posilnenú kultúru, vďaka čomu sme boli schopní vystupňovať úsilie a efektívne riadiť, prijímať rýchle rozhodnutia a inovovať uprostred totálnej devastácie. 7 návykov zostáva votkaných do systému našej vysoko výkonnej kultúry. Chcel som vám proste poďakovať!

To je sila týchto princíпов. To je sila 7 návykov. Dúfam, že vám postrehy, ktoré som zahrnul do tejto knihy, pomôžu.

Želám vám všetko najlepšie,
Sean Covey
2019

Sean Covey je prezidentom spoločnosti FranklinCovey Education a spoluzakladateľom a predsedom nadácie Bridle Up Hope. Sean je vyhľadávaným rečníkom, prednáša publiku po celom svete a objavuje sa v mnohých rozhlasových a televíznych reláciách i v tlačových médiách. Sean má tiež titul MBA z Harvardu, je autorom bestsellerov denníka New York Times a spoluautorom viacerých kníh vrátane bestsellera č. 1 denníka Wall Street Journal – 4 disciplíny realizácie; 6 najdôležitejších rozhodnutí, ktoré v živote urobíte (The 6 Most Important Decisions You'll Ever Make). Aj vo mne je líder a 7 návykov úspešných tínedžerov, z ktorej sa na celom svete predalo viac ako osem miliónov výtlačkov. Sean žije so svojou rodinou pod úpäťm Skalistých hôr.