
25 METAI NUO PIRMOJO KNYGOS LEIDIMO

PARDUOTA DAUGIAU KAIP
25 MILIJONAI EGZEMPLIORIŲ

7 efektyviai veikiančių žmonių ĮPROČIAI

KNYGA, KURI
PADEDA LYDERIAMS
VESTI SAVO
KOMANDAS
Į SĖKMĘ

GALINGOS ASMENINIŲ
POKYČIŲ PAMOKOS

PRATARMĖ JIMMO COLLINSO,
knygos *Good to Great* autoriaus

Stephen R. Covey

7 efektyviai veikiančių žmonių ĮPROČIAI



MijaIba

Kaunas 2014

UDK 159.923
Co-287

Versta iš leidinio:
STEPHEN R. COVEY
THE 7 HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE
Powerful Lessons in Personal Change

Copyright © 1989, 2004 by Stephen R. Covey
Foreword to the 25th Anniversary Edition copyright © 2013 by Jim Collins
ISBN 978-1-4767-4005-8
ISBN 978-1-4516-3961-2 (pbk)

Iš anglų k. vertė
Virginija Šileikienė

Antrasis pataisytas leidimas

Šį leidinį draudžiama atgaminti bet kokia forma ar būdu, viešai skelbti, įskaitant padarymą viešai prieinamą kompiuterių tinklais (internete), išleisti ir versti, platinti jo originalą ar kopijas parduodant, nuomojant, teikiant panaudai ar kitaip perduodant nuosavybėn.

Draudžiama ši kūrinį, esantį bibliotekose, mokymo įstaigose, muziejuose arba archyvuose, mokslinių tyrimų ar asmeninių studijų tikslais atgaminti, viešai skelbti ar padaryti viešai prieinamą kompiuterių tinklais tam skirtuose terminaluose tų įstaigų patalpose.

ISBN 978-609-8050-86-8

© „Mijalba“, 2014

ATSILIEPIMAI APIE STEPHENO R. COVEY KNYGĄ „SEPTYNI EFEKTYVIAI VEIKIANČIŲ ŽMONIŲ ĮPROČIAI“

Dr. Stepheno R. Covey knyga „Septyni efektyviai veikiančių žmonių įpročiai“ šiandien yra tokia pat svarbi ir aktuali kaip ir prieš dvidešimt penkerius metus, kai buvo išleista pirmą kartą. Ar vadovautumėte didelei, į *Fortune 500* sąrašą įtrauktai kompanijai, ar žengtumėte pirmuosius žingsnius verslo pasaulyje, šioje knygoje pateiktos išliekančios ir universalios tiesos padės jums mokytis efektyvios, vertybėmis grįstos lyderystės. *Septyni įpročiai* yra privaloma lektūra kiekvienam, kuris siekia išmokyti įkvėpti ir motyvuoti kitus žmones. Ši knyga yra viena svarbiausių mūsų laikų verslo knygų.

KEVIN TURNER, MICROSOFT VYKDOMASIS DIREKTORIUS

Fundamentalūs principai yra raktas į sėkmę. Stephenas Covey yra tikras jų žinovas. Įsigykite šią knygą ir, svarbiausia, taikykite tai, ką perskaitėte, praktikoje!

ANTHONY ROBBINS, KNYGOS „NERIBOTA
GALIA“ (*UNLIMITED POWER*) AUTORIUS

Knygoje „Septyni efektyviai veikiančių žmonių įpročiai“ pateiktos pamokos yra svarbi kelio į sėkmę dalis. Neveltui ši knyga yra vienas didžiausių visų laikų bestselerių. Sėkmės gyvenime ir plaukimo varžybose siekiau laikydamasis proaktyvaus požiūrio, padedančio susitelkti į tikslą: *svajok, planuok, pasiek*. Kai sudarinėjame mano įkurto labdaros fondo programas, taip pat visada pripažįstame svajonių jėgą ir pabrėžiame, kaip svarbu siekiant tikslo kruopščiai vykdyti detalų planą.

MICHAEL PHELPS, OLIMPINIS PLAUKIMO ČEMPIONAS

Septyni įpročiai padėjo man suvokti galias tiesas, kurios leidžia įveikti ribas, nes yra paremtos principais. Jos padėjo man išvelgti tai, ko anksčiau nematydavau. Bet kokioje situacijoje galiu pasinaudoti kiekvieno įpročio principais ir paradigmomis, viską gerai apsvarstyti ir vėl žengti į priekį.

JUAN NINO, KOMPAIJOS HALLIBURTON PROJEKTŲ VADOVAS, MEKSIKA

Švietimo srityje dirbu jau trisdešimt šešerius metus, tačiau niekada anksčiau neteko matyti, kad dėstomas kursas darytų tokią didelę įtaką moksleivių pasiekimams, padėtų suburti darnų mokytojų kolektyvą ir sulauktų didelio moksleivių tėvų palaikymo. Labai džiaugiuosi, kad šiuo metu *Septynių įpročių* galima mokytis daugelyje viso pasaulio mokyklų, prisijungusių prie *The Leader In Me* („Lyderis manyje“) programos.

MURIEL THOMAS SUMMERS, A.B. COMBS
PRADŽIOS MOKYKLOS DIREKTORĖ

Septyni įpročiai yra daugiau nei tiesiog knyga: tai palikimas puikaus mokytojo, gyvenusio taip, kaip rašė savo knygoje. Dr. Stepheno R. Covey įsitikinimai gimė iš principų ir patirties. Esu dėkingas šiam žmogui, tačiau nepasiilgsiu jo. Jis ir toliau kiekvieną dieną bus su manimi, nes jo buvimą jaučiu visuose dalykuose, kurių jis mokė.

CLAYTON CHRISTENSEN, VERSLO ADMINISTRAVIMO
PROFESORIUS, HARVARDO VERSLO MOKYKLA

Asmeninis tobulėjimas yra Amerikos pasaulietinė religija, paplitusi dar prieš nepriklausomybę. Tai yra pagrindinė priežastis, kodėl pas mus išsivystė stipriausia pasaulio ekonomika. Stepheno Covey klasikinis veikalas „*Septyni efektyviai veikiančių žmonių įpročiai*“ yra pašvęstas šiai labai amerikietiskai savybei. Aš ir daugelis kitų nuolatos remiamės šia knyga. Ją skaitys dar ne viena ateities karta. Benui Franklinui, kuris pirmas pradėjo populiarinti būdus, padedančius siekti sėkmės ir geriau gyventi, Covey šedevras būtų padaręs didžiulį įspūdį.

MALCOLM STEVENSON FORBES, *DIGITAL MEDIA*
FORBES GENERALINIS DIREKTORIUS

Stephenas Covey padarė didelę įtaką tūkstančiams JAV karinio jūrų laivyno narių, pradedant manimi. Mūsų užduotis yra ruošti lyderius, turint galvoje, kad darbe jiems gali kilti realus pavojus gyvybei. *Septyni įpročiai* išmokė mus naujai mąstyti, drąsiai imtis naujų problemų, kurių sprendimas yra gyvybiškai svarbus mūsų šalies gynybai. Covey darbas suformavo visą mūsų laivyno lyderių kartą ir padėjo man vadovauti laivynui po rugsėjo 11-osios įvykių. (Niekada nepamiršiu, kaip sėdėjau kartu su juo ir grupe karininkų prie pietų

stalo, ir visi kartu dalinomės idėjomis, kaip paversti laivyną geresne vieta. Jis visiems laikams pakeitė mūsų gyvenimus!)

VERN CLARK, ATSISTATYDINĘS ADMIROLAS

Aš beveik niekada nerekomenduoju kitiems verslo įmonių ar savipagalbos knygų. Tačiau „Septyni efektyviai veikiančių žmonių įpročiai“ yra viena retų išimčių – tiesą sakant, šiai knygai skiriu 10 balų ir primygtinai rekomenduoju ją perskaityti savo verslo partneriams, šeimos nariams ir draugams. Ypač džiaugiuosi tuo, kad turėjau galimybę bendradarbiauti su Stephenu Covey ir jo komanda. Labai vertinu svarbų jų įnašą į verslo pasaulį.

FRED REICHHELD, KNYGOS *THE ULTIMATE QUESTION*
(„PAGRINDINIS KLAUSIMAS“) AUTORIUS

Man garbė rašyti atsiliepinimą apie knygą, stipriai pakeitusią mano gyvenimą – „Septynis efektyviai veikiančių žmonių įpročiai“. Mane užlieja džiaugsmas ir dėkingumas, kai galvoju apie Stepheno palikimą ir jo įtaką mano gyvenimui, pradedant suvokimu, kad vienintelis tvirtas gyvenimo centras yra Principai, baigiant nuostabia citata, kuria vadovaujuosi visose savo žmogiškose kovose: „Kaskart, kai už esamas problemas kaltiname kitus žmones, pats mūsų kaltinimas tampa problema.“ Ši knyga tapo mano žemėlapiu, vedančiu į principais grįstą žmogišką patirtį, ir šiuo žemėlapiu aš naudojuosi jau trylika metų – nuo tada, kai jį atradau. Bandydamas integruoti šiuos principus į savo gyvenimą, vis grįžtu prie knygos ir kiekvieną kartą žaviuosi Stepheno minčių gilumu. Stebiuosi, kiek nedaug supratau, skaitydamas apie kai kuriuos principus prieš penkerius metus, ir kartu esu įsitikinęs, kad tą patį pasakysiu dar po penkerių metų! Laikau Stepheną vienu svarbiausių mano gyvenimo mokytojų, nekreipdamas dėmesio į tai, kad buvau sutikęs jį viso labo porą kartų ir bendravau labai trumpai. Niekada nepamiršiu, kiek daug jis dovanojo man ir kitiems. Jis iš tiesų yra vienas nuostabiausių praėjusio šimtmečio mokytojų, ir mums visiems, pažinusiems jį per *Septynis įpročius*, labai pasisekė.

Reiškiu gilią pagarbą ir dėkingumą jo šeimai už tai, kad toliau skleidžia jo palikimą, įkvėpsiantį ir ateinančias kartas.

JUAN BONIFASI, KOMPANIJOS *GRUPO ENTERO*
GENERALINIS DIREKTORIUS, GVATEMALA

PADĖKOS

Tarpusavio priklausomybė yra kur kas didesnė vertybė negu asmeninė nepriklausomybė.

Ši studija yra sinerginė, kitaip sakant, daugelio protų sąveikos rezultatas. Ji prasidėjo aštuntojo dešimtmečio viduryje, kai rašydamas daktarinį darbą susidomėjau per 200 metų išleista literatūra apie sėkmės dėsnius. Esu dėkingas daugeliui mąstytojų už jų išmintį ir įkvėpimą – jų darbai pergyveno juos pačius.

Dėkoju daugeliui studentų, draugų ir kolegų iš Brigham Youngo universiteto ir *Covey'aus lyderiškumo centro* (*Covey Leadership Centre*), taip pat tūkstančiams suaugusiųjų, tėvų, jaunuolių, vadovų, mokytojų ir kitų savo klientų, kurie praktiškai tikrino šios knygos idėjų vertę ir mane skatino. Taip medžiaga palaipsniui ėgavo šią formą ir įkvėpė tuos, kurie nuoširdžiai gilinosi į ją, o aš įsitikinau, kad *septyni įpročiai* – tai holistinis, integralus asmenybės ugdymo ir efektyvaus savitarpio bendravimo metodas ir kad svarbiau už tuos įpročius yra tik šių įpročių santykis bei eiliškumas.

Taip pat esu dėkingas žmonėms, padėjusiems man parengti ir išleisti šią knygą:

- Sandrai ir visiems mūsų vaikams, jų vyrams ir žmonoms už tai, kad garbingai gyvena, tarnauja visuomenei, taip pat padeda man ir palaiko mane, kai turiu išvykti iš namų. Nesunku mokyti principų, kurių laikosi mylimi žmonės.

- savo broliui Džonui už ištikimą meilę, domėjimąsi mano veikla, jo išvalgumą ir tyrą sielą.

- savo šviesios atminties tėvui.

- savo motinai už jos ištikimybę 87 savo palikuonims ir už jos amžiną meilę.

- savo brangiems draugams ir verslo kolegoms, ypač:

– Billui Marre, Ronui McMillanui ir Lexui Wattersonui už atsiliepi-
mus, padaršinimą, pagalbą ruošiant medžiagą spaudai ir išleidžiant
knygą.

– Bradui Andersonui, ne vienerius metus rengusiam *Septynių įpro-
čių* programos vaizdajuostes. Jam vadovaujant, ši medžiaga buvo
patikrinta ir patobulinta, jo dėka ją įvairiose organizacijose išbandė
tūstančiai žmonių. Beveik visi mūsų klientai nusprendė šią medžiagą
parodyti didesniai skaičiui savo darbuotojų, tuo patvirtindami jos
veiksmingumą.

– Bobui Thele už pagalbą organizuojant mūsų bendrovės darbą, – tai
sudarė man puikias galimybes susikaupti ir parašyti šią knygą.

– Davidui Conley'ui – jis skaitė paskaitas įvairioms bendrovėms apie
septynių įpročių veiksmingumą, tuo labai padėdamas man ir mano
kolegoms Blaine'ui Lee, Roice'ui Kruegeriui, Rogerui Merrillui ir
Alui Switzeriui skleisti šias idėjas visuomenėje.

– savo literatūriniam agentui Janui Milleriui ir itin aktyviam part-
neriui Gregui Linkui, taip pat jo padėjėjoms Stephanie Smith ir
Raleen Beckham Wahlin už jų kūrybiškumą ir ryžtą platinant knygą.

– *Simon ir Schuster* leidyklos redaktoriui Bobui Asahinai už profe-
sionalumą, už daugelį nuostabių pasiūlymų ir už paaiškinimą, kuo
ištartas žodis skiriasi nuo užrašyto.

– savo buvusioms asistentėms Shirley ir Heather Smith ir dabartinei
asistentei Marilyn Andrews už jų išties nepakartojamą lojalumą.

– mūsų *Executive Magazine* žurnalo redaktoriui Kenui Sheltonui už
tai, kad padėjo tobulinti knygos rankraštį, taip pat už jo garbingumą
ir kokybišką darbą.

– Rebeccai Merrill už itin vertingą pagalbą rengiant ir spausdinat
rankraštį, už tikėjimą šia medžiaga, taip pat jos vyrui Rogeriui už
išmintingą ir sinerginę pagalbą.

– ir Kay Swim bei jos sūnui Gaylordui už vertingus ir išmintingus
patarimus, padėjusius mūsų organizacijai suklestėti.

TURINYS

Pratarmė jubiliejiniam leidimui	27
Stepheno R. Covey šeimos duoklė labai efektyviam tėvui	37
Ižanga 2004 metų leidimui	43
I DALIS. PARADIGMOS IR PRINCIPAI	
Iš vidaus į išorę	53
Septyni įpročiai. Apžvalga	86
II DALIS. ASMENINĖS PERGALĖS	
I ĮPROTIS. Būk proaktyvus (-i)	107
Asmeninių vizijų principai	108
II ĮPROTIS. Pradėdamas (-a) galvok apie pabaigą	137
Asmeninės lyderystės principai	138
III ĮPROTIS. Pradėk nuo svarbiausių dalykų	189
Asmeninės vadybos principai	190
III DALIS. VIEŠOSIOS PERGALĖS	
Tarpusavio priklausomybės paradigmos	231
IV ĮPROTIS. Galvok „Laimėkime kartu“	251
Tarpasmeninio lyderiškumo principai	252
V ĮPROTIS. Pirma siek suprasti, tada – būti suprastas (-a)	282
Empatijos principai bendraujant	283
VI ĮPROTIS. Veik sinergiškai	307
Kūrybiško bendradarbiavimo principai	308
IV DALIS. ATSINAUJINIMAS	
VII ĮPROTIS. Pagalask savo pjūklą	333
Pusiausviro atsinaujinimo principai	333
Ir vėl iš vidaus į išorę	355
Autoriaus pastaba	365

Baigiamasis žodis	367
PRIEDAS A. Kaip žvelgiame iš įvairių centrų	379
PRIEDAS B. II kvadranto diena jūsų bendrovėje	389
Paskutinis Stepheno R. Covey interviu	398
Apie autorių	411
Apie <i>FranklinCovey</i>	413

PRATARMĖ STEPHENO COVEY KNYGOS „SEPTYNI EFEKTYVIAI VEIKIANČIŲ ŽMONIŲ ĮPROČIAI“ 25 METŲ JUBILIEJINIAM LEIDIMUI

Su Stephenu Covey susipažinau 2001 metais, kai jis atėjo susitikti su manimi ir pakalbėti apie idėjas. Po šilto pasisveikinimo – jo malonus rankos paspaudimas man priminė jausmą, kai ranką apgobia patogi, odinė, jau tūkstantį kartų dėvėta softbolo pirštinė – pradėjome pokalbį, kuris tęsėsi dvi valandas. Stephenas iš karto pradėjo uždavinėti man klausimus – daugybę klausimų. Priešais mane sėdėjo nuostabus mokytojas, vienas įtakingiausių mūsų dienų mąstytojų ir norėjo mokytis iš žmogaus, jaunesnio už jį dvidešimt penkeriais metais.

Kai pokalbio metu man atsivėrė galimybė patenkinti savo smalsumą, paklausiau:

– Kaip jums pavyko atrasti idėjas *Septynių įpročių* knygai?

– Aš jų neatradau, – atsakė jis.

– Ką jūs turite galvoje? – Nustebau. – Juk jūs parašėte tą knygą.

– Taip, aš parašiau knygą, bet tie principai žinomi jau seniai. Tai yra kažkas panašaus į gamtos dėsnius. Man tereikėjo surinkti juos į vieną vietą ir suprantama kalba aprašyti tai, kas svarbiausia.

Tada pradėjau suprasti, kodėl jo knyga turi žmonėms tokį didelį poveikį. Covey daugiau nei tris dešimtmečius gilinosi, praktikavo, mokė kitus ir šlifavo medžiagą, kurią galiausiai sudėjo į šios knygos puslapius. Jis nesiekė garbės už principų sukūrimą, jis siekė mokytį šių principų ir padaryti juos prieinamus visiems. Rašydamas *Septynis įpročius* jis visų pirma galvojo ne apie savo sėkmę, o apie pagalbą kitiems.

Kai kompanijos *FranklinCovey* generalinis direktorius Bobas Whitmanas paskambino man ir paklausė, ar sutikčiau parašyti pratarinę jubiliejiniam knygos „Septyni efektyviai veikiančių žmonių įpročiai“ leidimui, nusprendžiau iš naujo perskaityti visą knygą.

Buvau skaitęs ją iš karto po pirmojo leidimo 1989 metais, todėl dabar su malonumu vėl įsigilinau į jos turinį. Taip pat norėjau tiksliai prisiminti, kas padėjo šiai knygai tapti aktualumo neprarandančiu klasikiniu veikalu. Manau, kad labiausiai prie to prisidėjo keturi faktoriai:

1. Covey sukūrė „vartotojo sąsają“, išsiskiriančią nuoseklia konceptualia struktūra, parašytą lengvai suprantama kalba ir patraukliu stiliumi.

2. Covey sutelkė dėmesį į nesenstančius principus, o ne į metodus ar į trumpalaikes užgaidas.

3. Covey visų pirma rašo apie charakterio ugdymą, o ne apie „sėkmės siekimą“. Tai padeda žmonėms ne tik efektyviau dirbti, bet ir tapti geresniais lyderiais.

4. Covey buvo aukščiausio lygio mokytojas, nuolankiai pripažįstantis savo paties trūkumus, tačiau tvirtai pasiryžęs pasidalyti su visais tuo, ką pats žino.

Stephenas Covey puikiai mokėjo išvelgti esmę ir pateikti viską paprastai ir lengvai suprantamai. Manau, kad jo darbą asmenybės tobulinimo ir efektyvumo srityje galima palyginti su tuo, kaip grafinė vartotojo sąsaja pakeitė personalinius kompiuterius. Iš pradžių tik labai nedaugelis galėjo naudotis kompiuteriu kasdieniame gyvenime, nes nebuvo lengvai suprantamos vartotojo sąsajos – nebuvo pelės, piktogramų, vienas ant kito išskylančių langų, jau nė nekalbant apie jutiklinį ekraną. Tačiau, kai kompanija *Apple* sukūrė *Macintosh*, o *Microsoft* – *Windows* operacinę sistemą, už kompiuterio ekrano slypinčių mikroschemų galia tapo prieinama kiekvienam. Panašiai jau daugybę metų kaupiama išmintis apie tai, kaip efektyviau dirbti ir siekti sėkmės. Šiomis temomis rašė Benjaminas Franklinas, Peteris Druckeris ir daugelis kitų, tačiau ši išmintis niekada nebuvo pateikta nuosekliai, paprastai ir suprantamai kiekvienam. Covey sukūrė asmeninio efektyvumo standartinę „operacinę sistemą“ – ir sukūrė taip, kad ją naudotis būtų paprasta ir lengva. Be to, jis atsiskleidė kaip labai geras rašytojas, trumpų istorijų ir žodžių žaismo meistras.

Niekada nepamiršiu pirmajame skyriuje aprašytos istorijos apie vyrą metro traukinyje, kuris nieko nedarė, kad suvaldytų savo siautėjančius vaikus, taip pat nepamiršiu ir švyturio, kertamų džiunglių ar auksinių kiaušinių analogijų. Kai kur jo konceptualus „vyniojamasis popierius“ suveikia ypač gerai – apibūdina koncepciją ir kartu nurodo jos pritaikymą. „Laimėkime abu arba sandorio nebus.“ „Pirma siek suprasti, tada – būti supastas.“ „Pradėdamas galvok apie pabaigą.“ „Pradėk nuo svarbiausių dalykų.“ Jis pasistengė kuo geriau paaikškinti idėjas, pateikdamas pavyzdžius iš asmeninio gyvenimo, aprašydamas iššūkius, su kuriais pačiam teko susidurti auginant vaikus, puoselėjant santuoką ir bendraujant su draugais, nes pats gyveno taip, kaip mokė gyventi kitus.

Knygos idėjos yra nesenstančios. Tai – *principai*. Todėl jie veikia ir yra patrauklūs bet kokio amžiaus žmonėms visose šalyse. Nuolatos besikeičiančiame pasaulyje, kupiname chaoso ir nežinomybės, žmonės trokšta turėti inkarą – dėsnius, kuriais galėtų vadovautis neramiais laikais. Covey tikėjo, kad nesenstantys principai iš tiesų egzistuoja ir kad jų paieškos yra ne kvailystė, o išmintis. Jis atmetė požiūrį tų, kurie visa gerkle šaukia: „Nėra nieko švento, nieko išliekančio, kuo galima būtų remtis mūsų greitai besikeičiančiame pasaulyje! Viskas yra nauja! Viskas, kas atėjo iš praeities, jau nebetinka!“

Mano asmeniniai tyrinėjimai buvo sutelkti į klausimą: kas nulemia kompanijos sėkmę, kodėl kai kurios kompanijos iš gerų tampa puikiomis (o kitos – ne), kodėl kai kurios gyvuoja labai ilgai (o kitos – greitai žlunga) ir kodėl kai kuriose kompanijose viešpatauja chaosas? Pagrindinis atsakymas į šį klausimą yra „Branduolio išsaugojimas / progreso stimuliavimas“. Nė viena įmonė negali pakilti į aukščiausią lygmenį ar išlikti jame neturėdama „branduolio“, t. y. esminių principų rinkinio, kurį visą laiką siektų išsaugoti, kuriuo remtųsi, kuris būtų jų inkaras nuolatos besikeičiančiame pasaulyje. Taip pat nė viena įmonė negali pasiekti ir išsaugoti sėkmės, jeigu nuolatos nestimuliuoja progreso – neskatina pokyčių, neatsinaujina, netobulėja ir nesiekia DBRT (Didelių Baisių Rizikingų Tikslų). Sujungę šiuos du esminius dalykus į vieną – branduolio išsaugojimą ir progreso

stimuliavimą – gausite magišką derinį, kuris padės kompanijai ar organizacijai išsilaikyti aukštumoje ilgą laiką. Covey panašų derinį atrado tyrinėdamas žmogaus efektyvumą: visų pirma, remkis tvirtais principais, kurių neveikia nuolatiniai pokyčiai, o kartu, nuolatos tobulėk ir atsinaujink. Taip individas gali visą gyvenimą stabiliai augti ir tobulėti, remdamasis į tvirtą kaip uola pagrindą.

Mano nuomone, pats svarbiausias *Septynių įpročių* aspektas – tai, kas suteikia ne tik praktiškumo, bet ir gilumo – yra akcentavimas, kad visų pirma reikia *ugdyti charakterį*, o ne „siekti sėkmės“. Norėdamas efektyviai dirbti ir gyventi, žmogus turi sugebėti laikytis disciplinos, o disciplinos sugeba laikytis tik tie, kurie turi tvirtą charakterį. Dabar, kai rašau šią pratarbę, artėju prie du metus trukusios kelionės pabaigos: dvejus metus vedžiau lyderystės seminarus JAV *West Point* karo akademijoje. Per šiuos metus įsitikinau, kad pagrindinė *West Point* recepto sudedamoji dalis yra idėja, kad prieš tampant geru lyderiu reikia išsiugdyti tvirtą charakterį – kitais žodžiais tariant, sugebėjimas vadovauti iš esmės yra to, kas jūs *esate*, dalis, nes tai, kas jūs *esate*, yra visų jūsų poelgių pagrindas. Kaip išugdyti lyderį? Pirmiausia reikia išugdyti charakterį. Štai kodėl į *Septynis įpročius* žvelgiu ne tik kaip į metodą, padedantį siekti asmeninio efektyvumo, bet ir kaip į lyderio savybių vystymo programą.

Prisiminęs kai kuriuos išskirtinius lyderius, kurių gyvenimą studijavau atlikdamas savo tyrinėjimus, apstulbau pastebėjęs, kaip ryškiai Covey principai pasireiškia daugelio jų gyvenimuose. Patyrinėkime vieną mano mėgstamiausių sėkmės istorijų – Billo Gateso. Pastaraisiais metais tapo madinga išskirtinę sėkmę, tokią kaip Billo Gateso, priskirti laimingam atsitiktinumui, atseit, tinkamu laiku atsidūrė tinkamoje vietoje. Tačiau geriau pamąščius, tampa akivaizdu, kad taip nėra. Kai ant žurnalo *Popular Electronics* viršelio buvo išspausdintas *Altair* kompiuterio atvaizdas, skelbiantis pirmojo istorijoje personalinio kompiuterio pasirodymą, Billas Gatesas kartu su Paulu Allenu įkūrė programinės įrangos kompaniją ir sukūrė BASIC programinę kalbą, tinkančią *Altair* kompiuteriui. Taip, Gatesas iš tiesų buvo tinkamu laiku tinkamoje vietoje, tačiau tuo pačiu metu

toje pačioje vietoje buvo ir daugybė kitų žmonių: kompiuterijos ar elektronikos inžinerijos studentų, studijuojančių tokiose aukštosiose mokyklose kaip Kalifornijos ar Masačusetso technologijos institutai arba Stanfordo universitetas; patyrusių inžinierių, dirbančių technologijų kompanijose, tokiose kaip *IBM*, *Xerox* ar *HP*; mokslininkų, dirbančių vyriausybės tyrimų laboratorijose. *Tūkstančiai* žmonių galėjo padaryti tai, ką padarė Billas Gatesas, bet jie to *nepadarė*. Gatesas *ėmėsi veiksmų* tą pačią akimirką, kai jam į galvą šovė gera mintis. Jis nutraukė studijas Harvardo universitete, persikėlė į Albuferką (kur buvo įsikūrusi *Altair* kompiuterį pagaminusi kompanija) ir dieną naktį kūrė programinę kalbą. Billas Gatesas iš visų kitų išsiskyrė ne tuo, kad buvo tinkamu laiku reikiamoje vietoje, o tuo, kad atsidūręs ten, kur reikia, reagavo proaktyviai (*1 įprotis: būk proaktyvus*).

Kai *Microsoft* pradėjo sėkmingai dirbti, Gatesas išklė naujus tikslus, vedamas didelės idėjos: ant kiekvieno stalo po kompiuterį. Vėliau jis su žmona įkūrė Billo ir Melindos Gatesų fondą, kurio lėšos skiriamos įvairiems kilniems tikslams, vienas jų – kova su maliarija. 2007 metais, sakydamas kalbą Harvardo universiteto diplomų įteikimo ceremonijoje, Gatesas pasakė: „Man ir Melindai iššūkis lieka tas pats: kaip su turimomis lėšomis galime padaryti daugiausiai gero didžiausiam kiekiui žmonių“ (*2 įprotis: pradėdamas galvok apie pabaigą*).

Laikytis tikros disciplinos reiškia savo geriausias valandas skirti svarbiausiems tikslams, o tai reiškia, kad žmogus turi būti individualistas geriausia šio žodžio prasme. „Visi“ gali sakyti, kad jaunajam Billui Gatesui svarbiausia užduotis turėtų būti baigti Harvardą. Tačiau šis visas pastangas sutelkė į savo tikslą, nekreipdamas dėmesio į gera linkinčių žmonių smerkiančius žvilgsnius. Kurdamas *Microsoft*, jis savo energiją skyrė dviem pagrindiniams tikslams: įtraukti į komandą geriausius specialistus ir vienu metu kurti keletą programinės įrangos bandomųjų versijų. Visa kita buvo antroje vietoje. Kai Gatesas pirmą kartą susitiko su Warrenu Buffettu per kviestinę vakarienę, vakaro šeimininkas paklausė visų susirinkusių prie stalo, koks vienas faktorius buvo pats svarbiausias jų gyvenimo kelionėje.

Pasak Alice Schroeder, vėliau aprašiusios šį pokalbį savo knygoje *The Snowball* („Sniego gniūžtė“), Gatesas ir Buffettas atsakė vienodai: dėmesio sutelkimas (*3 įprotis: pradėk nuo svarbiausių dalykų*).

Gateso santykį su ketvirtuoju įpročiu (*4 įprotis: laimėkime abu*) išvelgti sudėtingiau. Iš pirmo žvilgsnio Gatesas panašėja į žmogų, kuris laikosi *aš laimi/tu pralaimi* strategijos – nuožmus kovotojas, taip bijojęs pralaimėjimo, kad parašė sau atmintinę, į kurią surašė visus įmanomus scenarijus, kaip *Microsoft* galėtų pralaimėti. Rungtyniaujant dėl to, kuri programinė įranga taps pramonės standartu, galėjo būti tik saujelė didžiųjų laimėtojų ir daugybė pralaimėtojų, o Gatesas nė neketino leisti *Microsoft* pralaimėti. Tačiau pažvelgę iš arčiau pastebėsime, kad jis tiesiog meistriškai rinko į vieną sąjungą papildomas pajėgas. Gatesas suprato, jog tam, kad galėtų įgyvendinti savo didžiąją svajonę, turi sujungti *Microsoft* stipriasias puses su kitų kompanijų stipriosiomis pusėmis, ir suvienijo jėgas su mikroprocesorių gamintoja *Intel* bei personalinių kompiuterių gamintojomis *IBM* ir *Dell*. Be to, jis pasidalijo akcijomis su *Microsoft* darbuotojais, todėl, kai laimėdavo *Microsoft* – laimėdavo visi darbuotojai. Gatesas taip pat turėjo išskirtinį sugebėjimą suvienyti savo asmenines stipriasias puses su kitų žmonių stipriosiomis pusėmis. Pavyzdžiui, Gatesas ir jo ilgametis verslo partneris Steve Ballmeris kartu pasiekė daug daugiau, nei būtų galėję pasiekti dirbdami po vieną; $1+1 =$ daug daugiau nei 2 (*6 įprotis: veik sinergiškai*).

Įkūręs fondą ir pradėjęs siekti visuomeninių pokių, Gatesas nepasakė: „Sėkmingai tvarkiau verslo reikalus, todėl jau žinau, ką daryti.“ Priešingai, jis pradėjo veikti vedamas begalinio smalsumo, siekdamas kuo daugiau sužinoti ir išmokti. Jis užduodavo galybę klausimų bandydamas susigaudyti, kokius mokslus ir metodus pasitelkus būtų galima išspręsti kai kurias sunkiai išsprendžiamas problemas. Jo pokalbis su koku nors draugu galėdavo baigtis panašiais žodžiais: „Turiu daugiau sužinoti apie fosfatus.“ (*5 įprotis: pirma siek suprasti, tada – būti suprastas.*) Ir galiausiai žaviuosi Gateso sugebėjimu tobulėti. Net ir pačiais intensyviausiais *Microsoft* kūrimo metais jis reguliariai pasiimdavo laisvą visą savaitę, kad galėtų nuo

visko atsiriboti, paskaityti ir pamąstyti. Gatesas ypač mėgo skaityti biografijas. Kartą, kalbėdamas su Brentu Schlenderiu, rašančiu žurnalui *Fortune*, jis pasakė: „Neįtikėtina, kaip kai kurie žmonės sugeba vystyti visą savo gyvenimą.“ Atrodo, kad Billas Gatesas šią pamoką pavertė savo gyvenimo mantra (*7 įprotis: pagalšk savo pjūklą*).

Gateso pavyzdys yra nuostabus, tačiau būčiau galėjęs papasakoti ir kitų žmonių gyvenimo istorijas. Galėjau papasakoti apie Wendy Kopp, kuri įkūrė nesiekiančią pelno organizaciją *Teach For America* („Mokyk vardan Amerikos“) vedama idėjos įkvėpti šimtus tūkstančių koledžo absolventų skirti bent dvejus metus mokyti vaikams pačiose prastiausiose šalies mokyklose. Jos galutinis tikslas yra sukurti stiprias socialines pajėgas, kurios galėtų iš esmės pagerinti mokyklinio ugdymo kokybę (*būk proaktyvus; pradėdamas galvok apie pabaigą*). Taip pat galėjau papasakoti apie Steve Jobą, kuris gyveno name be baldų, nes buvo pernelyg užsiėmęs beprotiškai puikių produktų kūrimu, kad galėtų švaistyti laiką tokiai nesvarbiai veiklai kaip virtuvės stalo ar sofos pirkimas (*pradėk nuo svarbiausių dalykų*). Arba galėjau pasirinkti Herbą Kelleherį iš *Southwest Airlines* kompanijos, įdiegusį kompanijoje laimėkime abu kultūrą, kuri padėjo visiems darbuotojams susivienyti po rugsėjo 11-osios įvykių ir išsaugoti ne tik trisdešimt metų nekrentantį kompanijos pelningumą, bet ir visas darbo vietas. Galėjau pavyzdžiu pateikti netgi Winstoną Churchillį, kuris vykstant Antrajam Pasauliniam karui visada numigdavo perpietės ir taip kiekvieną dieną padovanodavo sau „du rytmečius“ (*pagalšk savo pjūklą*).

Nenoriu pasakyti, kad *Septyni įpročiai* tiksliai atitinka puikios kompanijos kūrimo žingsnius. Pavyzdžiui, mano knygoje *Good to Great* („Nuo geros iki puikios“), *Built to Last* („Sukurta gyvuoti ilgai“) ir knygoje „Septyni efektyviai veikiančių žmonių įpročiai“ pateikti principai papildė vienas kitą, bet yra skirtingi. Covey nusprendė parašyti knygą ne apie tai, kaip kurti puikiai veikiančią organizaciją, o apie tai, kaip išmokti efektyviai dirbti atskiram individui. Vis dėlto organizacijas sudaro žmonės ir kuo efektyviau tie žmonės dirba, tuo stipresnė organizacija. Spėju, kad tie, kurie išsiugdė Covey įpročius,

turi daug daugiau šansų tapti aukščiausio lygio lyderiais – tais retai sutinkamais individais, kurie sugeba transformuoti kompanijas ir apie kuriuos aš tiek daug rašiau savo knygoje *Good to Great*. Aukščiausio lygmens lyderiai suderina savyje, atrodytų, nesuderinamas savybes: kuklumą ir stiprią valią siekti profesinių tikslų. Savo energiją, veržlumą, kūrybiškumą ir discipliną jie nukreipia į kažką didesnio ir ilgiau išliekančio nei jie patys. Be abejo, jie yra ambicingi, tačiau jų ambicijos nėra nukreiptos į save – jie gali siekti sukurti puikią kompaniją, pakeisti pasaulį ar kokių nors kitų kilnių tikslų, kurių galutinis rezultatas nėra susijęs su jų asmenine sėkme, laime ar garbe. Vienas iš svarbiausių kintamųjų, nulemiančių tai, ar kompanija išliks sėkminga, atsiskleidžia atsakius į paprastą klausimą: kokia yra aukščiausio lygio vadovų *tikroji* vidinė motyvacija, charakteris ir ambicijos? Jų tikrieji motyvai anksčiau ar vėliau neabejotinai atsiskleis per jų sprendimus ir veiksmus, kad ir ką jie sakytų, kad ir kokią stengtųsi sudaryti įvaizdį. Taip apsukę visą ratą grįžtame prie esminio Covey principo: pirmiausia ugdyk charakterį, kitaip tariant, iš pradžių siek asmeninių pergalių ir tik vėliau – visuomeninių.

Stephenas Covey pats buvo aukščiausio lygio mokytojas. Kai kalba pasisukdavo apie jo įtaką ir poveikį žmonėms, jis visada reaguodavo su nuginkluojančiu kuklumu, kartu išreikšdamas nenumaldomą norą padėti žmonėms kuo geriau suvokti jo idėjas. Jis nuoširdžiai tikėjo, kad pasaulis taptų geresne vieta, jeigu žmonės gyventų pagal *Septynis įpročius*, ir šis tikėjimas jaučiamas jo knygos puslapiuose. Būdamas aukščiausio lygio mokytoju, Stephenas Covey iš visų jėgų stengėsi gyventi taip, kaip mokė gyventi kitus. Jis sakė, kad sunkiausia jam buvo įsisavinti penktą įprotį (*pirma siek suprasti, tada – būti suprantas*). Tai ironiška, nes prieš rašydamas knygą jis pirmiausia leidosi į keletą dešimtmečių trukusią intelektualinę kelionę, siekdamas įgyti žinių ir supratimo. Jis iš pradžių buvo mokinys, kuris tapo mokytoju, tada buvo mokytojas, kuris mokėsi rašyti knygas. Nuolatinis mokymasis užtikrino jo kūriniams išliekamąją vertę. Rašydamas apie antrą įprotį, Stephenas siūlo skaitytojams įsivaizduoti savo laidotuves ir pamąstyti, „ką norėtumėte iš kiekvieno kalbėtojo išgirsti?.. Kokius

jūsų charakterio bruožus jie turėtų paminėti? Kokius jūsų gerus darbus prisiminti?“ Manau, kad jis būtų labai patenkintas tuo, ką apie jį pasakė artimieji, draugai ir pasekėjai.

Nė vienas žmogus negyvena amžinai, tačiau knygos ir idėjos išlieka ilgam. Skaitydami šios knygos puslapius, bendrausite su Stephenu Covey pačiame jo jėgų žydėjime. Gali būti, kad pajusite tarp eilučių slypinčius jo žodžius: „Aš tikrai tuo tikiu, leisk man tau padėti – noriu, kad tu iš tiesų tai *suprastum*, išmoktum, noriu, kad tu tobulėtum, būtum geresnis, daugiau nuveiktum, nugyventum prasmingą gyvenimą.“ Stepheno gyvenimas baigėsi, bet jo darbas – ne. Jis gyvuoja toliau šioje knygoje, kuri yra tokia pat aktuali kaip ir tada, kai buvo parašyta. Knygai „Septyni efektyviai veikiančių žmonių įgūdžiai“ – dvidešimt penkeri, ir tai tikrai galinga pradžia.

JIM COLLINS
BOULDER, KOLORADAS
2013 METŲ LIEPA

STEPHENO R. COVEY ŠEIMOS DUOKLĖ LABAI EFEKTYVIAM TĖVUI

Tai tikra tiesa – mūsų Tėvo įprotis „galąsti pjūklą“ vieną dieną Montanoje išgelbėjo žmogui gyvybę. Kai augome, dažnai matydavome jį bandantį „laimėti savo asmeninę kasdienę pergalę“ – anksti rytais jis medituodavo, skaitydavo Bibliją ir mankštindavosi. Tą popietę Tėvas ramiai skaitė įsitaisęs ežero pakrantėje ir staiga išgirdo silpną balsą, kuris šaukė: „Padėkite man! Gelbėkite!“ Tėvas paėmė žiūronus, kuriuos visada nešiojosi su savimi, kad galėtų stebėti laukinę gamtą, ir pamatė pro juos toliau plūduriuojančią pripučiamą valtėlę. Į valtėlės kraštą buvo įsikibęs žmogus. Jis laikėsi iš paskutiniųjų. Tėvas tuojau pat šoko ant savo vandens motociklo, nuplaukė prie valtėlės, paėmė skęstantį žmogų ir atplukdė jį į krantą. Žmogus buvo smarkiai apsvaigęs nuo alkoholio. Tada Tėvas surado jo šeimą – jie buvo apsistoję netoliese stovykloje ir apie nelaimėlį nieko nežinojo, nes ir patys buvo gero-kai įkaušę. Ir štai po kelerių metų tas išgelbėtas žmogus papasakojo savo istoriją viešai. Jis pasakė, kad tai buvo jo gyvenimo lūžio taškas. Jis nežinojo, kas tą dieną jį išgelbėjo, tačiau buvo dėkingas, kad jo pagalbos šauksmas buvo išgirstas.

Tas nutikimas simboliškai labai gerai atspindi mūsų Tėvą Stepheną R. Covey, nes jis buvo kaip „gelbėjimo lynas“ ne tik savo devyniems vaikams ir penkiasdešimt keturiems anūkamams, bet ir daugybei žmonių bei organizacijų – juos visus įkvėpė ir jų gyvenimus visam laikui pakeitė knyga „7 efektyviai veikiančių žmonių įpročiai“. Beje, Tėvas visada sakė, kad įpročius sugalvojo ne jis – šie įpročiai grįsti universaliais principais, tokiais kaip sąžiningumas, atsakomybė, gausa ir atsinaujinimas. Tačiau Tėvas taip pat buvo įsitikinęs, kad „žmonės ne visada elgiasi taip, kaip jiems elgtis būtų geriausiai“. Štai kodėl jo tikslas buvo pranešti žinią apie septynis įpročius kuo didesniai būriui žmonių.

Tėvo gyvenimo misija buvo „padėti žmonėms visiškai atskleisti savo potencialą“. Kokia ji buvo plati ir didinga, mūsų šeima suprato tik po jo mirties 2012 metų liepos mėnesį.

Mus užpylė tūkstančiai elektroninių ir paprastų laiškų, mes sulaukėme daugybės telefono skambučių ir vizitų – žmonės iš viso pasaulio norėjo pasidalyti savo asmeninėmis istorijomis, kaip Stephenas Covey „numetė jiems gelbėjimo lyną“ ir padėjo išspręsti įvairias sudėtingas situacijas. Tos situacijos – tai gyvenimas be tikslo, nesugebėjimas efektyviai vadovauti kompanijoms, žlunganti santuoka, pašliję santykiai ar vaikų auklėjimo problemos. Tėvo požiūris į gyvenimą ir problemų sprendimą buvo paremtas principais ir tai tikraja šių žodžių prasme įkvėpė milijonus žmonių.

Stephenas Covey buvo žmogus, kuriam sekėsi labai įvairi veikla. Jis buvo principingas ir doras. Per savo darbo metus jis turėjo daug progų lavinti pasaulio lyderius ir valstybių vadovus – jam tai buvo didelė privilegija ir atsakomybė. Kartą jo klausytojų grupėje užsimezgė diskusija apie tuometinį Jungtinių Valstijų prezidentą. Prezidentą visi kritikavo, o Tėvas pabrėžtinai tylėjo. Kai jo paklausė, kodėl neišsijungia į bendrą pokalbį, jis atsakė: „Galbūt vieną dieną aš turėsiu galimybę padaryti prezidentui įtaką, tad nenoriu dabar veidmainiauti.“ Po kelių mėnesių prezidentas paskambino tėvui ir pasakė, kad jis ką tik baigė skaityti „7 efektyviai veikiančių žmonių įpročius“ antrą kartą. Paskui paklausė, gal Stephenas Covey galėtų jį asmeniškai pamokyti, kaip taikyti knygoje aprašytus principus.

Per gyvenimą Stephenas Covey susitiko su trisdešimt vienu valstybės vadovu, tarp jų buvo keturi Jungtinių Valstijų prezidentai. Mūsų Tėvas nemokino nieko, ko pats nebūtų siekęs padaryti savo gyvenimo dalimi. Ypač tai pasakytina apie septynis įpročius, kuriuos jis tyrinėjo ir rutuliojo daug metų ir paskui parašė apie tai knygą.

Tėvas buvo tikras „proaktyvumo“ meistras, jis niekada neleisdavo mums ieškoti pasiteisinimų ir dėl savo problemų kaltinti aplinkybių, draugų ar mokytojų. Jis mus mokino tiesiog „išspręsti problemą“ ir „į situaciją sureaguoti kitaip“. Žinoma, tada tai mus erzindavo. Laiimei, Mama kartais leisdavo mums pasijausti aukomis ir suversti kaltę kitiems, jei tik susiklostydavo tokia situacija. Tuo būdu ji užtikrino šeimoje sveiką požiūrį pusiausvyrą!

Dabar jau legenda yra tapusios dvi raidės R ir I – taip Tėvas trumpino žodžius „resursai“ ir „iniciatyva“. Kartą taksi automobilis, kuriuo jis važiavo į oro uostą, dėl kelio remonto įstrigo automobilių spūstyje. Kilo pavojus, kad jis pavėluos į lėktuvą. Tėvas suprato, kad laukti ilgiau nebegali, tad pasakė taksi vairuotojui, kad išlips iš automobilio ir pareguliuos eismą taip, kad jų juosta taptų laisva ir jie galėtų judėti į priekį. Taksi vairuotojas apstulbo. „Jums nepavyks“, – tarė jis. O Tėvas linksmai atsakė: „Stebėkite mane.“ Tada jis išlipo iš automobilio ir ėmė reguliuoti eismą. Netrukus juosta, kurioje stovėjo jo taksi, išlaisvėjo ir automobiliai pajudėjo iš vietos. Pasigirdo signalai ir džiugūs šūksniai. Tėvas įlipo į taksi ir spėjo į lėktuvą.

Šeima jį pažinojo kaip nepretenzingą ir nesuvaržytą žmogų. Kartais kalbėdamas su nepažįstamaisiais jis dėl juoko įsistatydavo dviejų priekinių zuikio dantų imitaciją ar užsimaukšlindavo siaubingą peruką, kad paslėptų savo pliką galvą, kuri jau buvo tapusi jo „prekiniu ženklu“ – taip jis stengdavosi išsaugoti *incognito*. Kartą jį išprašė iš golfo aikštės, nes jam atsibodo žaidimas ir jie su draugu ėmė laistyti vienas kitą vandeniu. O kitą kartą mes su keliais kitais žmonėmis užstrigome lifte. Tėvas nusišypsojo, atsisuko į žmones ir linksmai tarė: „Aš čia sukviečiau trumpą susirinkimą!“ O paskui ėmė kaip pašėlęs juoktis!

Mes buvome pratę pernelyg nekreipti dėmesio, ką apie tai pamainys kiti žmonės, ir tiesiog mėgaudavomės linksma Tėvo prigimtimi. Dar vienas dalykas, kuriuo jis garsėjo, buvo jo „jėgos nusnūdimai“. Dažnai jis pasikišdavo po galva į kamuolį susuktą švarką, ant akių užsidėdavo akidangčius ir trumpai nusnausdavo pačiose netikėčiausiose vietose: prekybos centruose, kino teatruose, oro uostuose, traukiniuose, parkuose ant suolelių ar dar kur nors – kur tik rasdavo bent kiek tam tinkamos erdvės ir kai turėdavo bent truputį laisvo laiko. Jo entuziazmas buvo užkrečiamas ir jis mums mėgdavo kartoti, kad reikia „džiaugtis kiekviena gyvenimo akimirka“ (*carpe diem* – kaip jis sakydavo) bei „pajusti gyvenimo skonį“.

Tėvą šiek tiek glumino jo profesinė sėkmė ir jis visada stengdavosi būti kuklus, šlovė jo nė kiek nepaveikė ir nuopelnus už savo pasiekimus jis priskirdavo kitiems žmonėms arba Dievui. Tėvas nesidrovėdavo savo vertybių ir kartodavo, jog jis tiki, kad jeigu mūsų gyvenimo centre atsiras Dievas, visi kiti dalykai savaime atsidurs savo vietose. Jis mus mokė, kad jei kas siekia ilgalaikės sėkmės – ar kaip individai, ar kaip organizacijos, – jie turi remtis laikui nepavaldžiais principais.

Tėvas iš tikrųjų nuoširdžiai stengėsi, kad jo žodžiai nesiskirtų nuo darbų, ir savo skelbiamus principus siekė įgyvendinti praktiškai. O kai jam kas nepasisekdavo, jis atsiprašydavo: „Sūnau, man labai gaila, kad kalbėdamas su tavimi nesusivaldžiau“ arba „Mieloji, aš pasielgiau negerai. Ką dabar turėčiau padaryti?“ Žmonės mūsų dažnai klausia, kaip mes jausdavomės, kai jam nepavykdavo būti tokiam, koks jis atrodydavo žiūrint iš šalies. Žinoma, jis nebuvo tobulas. Nors kartais jam tekdavo pasistengti, kad liktų ramus automobilių spūstyse ar kada mūsų Mama pernelyg ilgai ruošdavosi, kai mums reikėdavo kur nors išeiti, vis dėlto jo žodžiai nuo darbų pastebimai nesiskyrė – kaip jis mokino žmones gyventi, taip ir gyveno pats. Didžiausias komplimentas, kokį dabar galėtume pasakyti savo Tėvui, būtų toks: asmeniniame gyvenime kaip Tėvas ir vyras jis buvo geresnis, negu mokytojas ir rašytojas viešajame gyvenime. Mylėjome jį už tai.

Tėvas mėgdavo leisti laiką su šeima labiau nei su bet kokiais kitais žmonėmis. Šeima jam buvo svarbiausias dalykas. Nors daug keliaudavo, jis labai retai praleisdavo kokį nors mums visiems svarbų įvykį, pavyzdžiui, vieno iš mūsų gimtadienį ar krepšinio rungtynes, todėl kartais savo dienotvarkę susiplanuodavo toli į priekį.

Tėvas nuolatos papildydavo kiekvieno iš mūsų emocines sąskaitas ir laikėsi principo, kad „žmonių santykiuose maži dalykai iš tikrųjų yra dideli dalykai“. Jis mus mokė, kad visus sprendimus turime daryti remdamiesi tik savo vertybėmis, o ne tą akimirką kilusiais jausmais.

Tėvas labai mylėjo mūsų Mamą Sandrą. Jų dviejų nepaprasti santykiai truko penkiasdešimt šešerius metus. Kelis kartus per savaitę jie atlikdavo „susijungimo ritualą“ – sėsdavo ant *Hondos* motorinio dviračio ir lėtai važiuodami kalbėdavosi, grožėdavosi kraštovaizdžiu ir

tiesiog mėgaudavosi buvimu drauge. Kai Tėvas būdavo ne namie, du ar tris kartus per dieną jis skambindavo Mamai ir juodu kalbėdavosi apie viską – nuo politikos iki vaikų auginimo ir geros literatūros. Tėvas Mamos nuomonę labai vertino – labiau nei bet kokio kito žmogaus. Jis pats buvo linkęs į apmąstymus ir teorizavimą, o Mama buvo praktiška, ji sakydavo: „Ak, Stephenai, tas būdas yra pernelyg sudėtingas. Niekas net nesupranta, apie ką tu kalbi. Sugalvok ką nors paprastesnio...“

Dabar, kai jau patys turime vaikų, mes žavimės Tėvo ir Mamos „laimėkime kartu“ tipo santykiais ir dažnai prisimename, kaip jie džiaugėsi bendru laimingu gyvenimu.

Tėvas turėjo labai gražų lyderiavimo apibrėžimą. Jis skambėjo taip: *lyderiavimas – tai sugebėjimas kalbėti apie vertybes ir potencialą taip aiškiai, kad žmonės pasijustų įkvėpti pamatyti tuos dalykus savyje.* Netrukus po to, kai Tėvas mirė, į mus kreipėsi vienas žmogus (jis augo labai sunkiomis sąlygomis) ir perdavė žodžius, kurie puikiai atspindi, ką turėjo galvoje Tėvas, kalbėdamas apie lyderiavimą. Štai šie žodžiai: „Noriu, kad jūsų šeima žinotų, jog aš iki šiol saugau dvidešimties minučių trukmės garso juostą su pozityviais teiginiais. Juostą prieš trisdešimt metų man įrašė jūsų Tėvas. Be kitų dalykų, jis kalbėjo, kad Dievas mane myli, kad aš mokysiuosi koledže ir kad vieną dieną sukursiu savo šeimą. Klausiausi to įrašo visus trisdešimt metų ir pasiekiau viską, apie ką kalbėjo jūsų Tėvas. Be jo aš nebūčiau toks, koks dabar esu. Dėkoju jums!“

Dabar, kai minime reikšmingą knygos „7 efektyviai veikiančių žmonių įpročiai“ jubiliejų, matydami milijonus žmonių ir tūkstančius organizacijų, kuriems ši knyga padarė įtaką, mes, Stepheno R. Covey vaikai, norime pagerbti „labai efektyvų“ šeimos žmogų. Prieš daug metų jis išgelbėjo skęstantįjį ir mes tikimės, kad jo knyga šiandieną panašią pagalbą suteiks jums ir jūsų šeimai, jūsų komandai ar organizacijai ir dar daugybei žmonių įvairiose situacijose. Esame įsitikinę, kad audringame šiandienos pasaulyje septyni įpročiai yra reikalingesni negu kada nors anksčiau. Jie daro poveikį ir tai yra tik pradžia.

Mes visada būsimė dėkingi tokiam nuostabiam Tėvui ir Tėvukui, kaip jį vadino anūkai. Jo palikimas dabar gyvena mumyse ir visuose, kam padarė įtaką jo didi dvasia ir ką įkvėpė jo pamokos, kaip gyventi sąžiningai, kaip tarnauti visuomenei, keisti pasaulį ir siekti atskleisti savo didybę.

*Nuosirdžiai,
Stepheno R. Covey vaikai:
Cynthia, Maria, Stephen, Sean, David,
Catherine, Colleen, Jenny, Joshua*

STEPHENO R. COVEY ĮŽANGA

2004 METŲ LEIDIMUI

Nuo to laiko, kai pirmą kartą buvo išleista ši knyga, pasaulis neapšakomai pasikeitė. Gyvenimas tapo sudėtingesnis, jis reikalauja daugiau pastangų ir kelia daugiau įtampų. Iš pramoninės epochos mes perėjome į informacijos amžių ir susidūrėme su naujais uždaviniais. Atsirado naujų iššūkių, asmeninių bei organizacinių problemų, apie kurias prieš porą dešimtmečių niekas net nežinojo. Problemų ne tik pagausėjo – dabar jos yra visiškai kitokio pobūdžio.

Didžiuliai pokyčiai visuomenėje ir kompiuterizuotoje pasaulinėje rinkoje ragina mane atsakyti į kelis svarbius klausimus, kuriuos nuolatos girdžiu: Ar ši knyga ir *šiandien* tebėra tokia pat veiksminga priemonė? Ar *septyni įpročiai* bus tokie pat veiksmingi po dešimties, dvidešimties, penkiasdešimties ar šimto metų? Mano atsakymas toks: Kuo sparčiau keičiasi pasaulis ir kuo didesnės mūsų problemos, tuo *labiau* šie įpročiai padės mums jas spręsti. Kodėl? Mūsų vis gausėjančios problemos yra visuotinės, todėl spręsti jas visada turėsime remdamiesi tam tikrais amžiniais ir akivaizdžiais *principais*, kurie yra bendri visoms klestinčioms visuomenėms. Aš neišradau šių principų – ta garbė priklauso ne man. Aš tiesiog paskelbiau, kad tokie principai egzistuoja, ir sudėliojau juos į eiliškumą paremtą sistemą.

Esu perpratęs vieną be galo svarbią tiesą: jei nori įgyvendinti iškiliasias savo svajones ir įveikti didžiausius sunkumus, *pažink ir pritaikyk principus, arba natūralius dėsnius, nuo kurių priklauso veiklos rezultatai*. Šiuos principus galime taikyti labai skirtingai, atsižvelgdami į savo unikalumą, gabumus, kūrybiškumą, tačiau kad ir ką darytume, be jų sėkmės nepasieksime.

Dažnai žmonės to nepripažįsta, bent jau sąmoningai. Vis dėlto žvelgdami atidžiau pastebime, kad *principais* paremti sprendimai yra kur kas veiksmingesni. Leiskite šį kontrastą pailustruoti keliais būdingais šios dienos problemų pavyzdžiais:

Baimė ir nesaugumas. Nepaprastai daug žmonių šiandien gyvena kankinami baimės. Jie bijo dėl ateities. Jie bijo pasikeitimų. Jie bijo prarasti darbą, drauge ir šeimos pragyvenimo šaltinį. Žmonės bijo rizikuoti, todėl tampa priklausomi nuo kitų – ir darbe, ir namuose. Šiuolaikinė kultūra šią problemą siūlo spręsti siekiant asmeninės nepriklausomybės. „Dabar rūpinsiuos tik savimi ir savo nuosavybe. Gerai atliksiu savo darbą, o tada užsiimsiu tais dalykais, kurie teikia man tikrą džiaugsmą.“ Asmeninė nepriklausomybė yra labai svarbi, netgi būtina egzistencijos sąlyga. Tačiau šiuolaikiniame pasaulyje vyrauja *tarpusavio priklausomybė*, todėl, siekdami savo didžiausių tikslų, turime pasitelkti ir kitų žmonių igūdžius bei gabumus, nes mūsų asmeninės galimybės iš esmės yra menkos.

„Noriu dabar“. Žmonės nori turėti daug ir dabar. „Noriu pinigų. Noriu didelio ir gražaus namo, gražaus automobilio, didžiausio ir geriausio pramogų centro. Noriu visa tai turėti, nes esu to vertas.“ Nors dabartinė bankų kredito sistema leidžia mums įsigyti daiktus dabar, o sumokėti už juos vėliau, tačiau ekonominės realijos tokios, jog vieną dieną paašškėja, kartais net labai skausmingai, kad negalime pirkti daugiau, negu sugebame uždirbti. Šią paprastą tiesą mums negailestingai primena augantys procentai. Kad pasiektume tikslą, negana vien sunkiai plušėti. Kai šiandien taip greitai keičiasi technologijos, o globalizuotoje rinkoje didėja konkurencija, mes ne tik privalome būti labai išsilavinę – diena iš dienos turime mokytis ir nuolat atskleisti vis naujas savo galimybes. Mums reikia nuolat mokytis, kad nesiremtume jau pasenusiomis žiniomis. Įvairiausio rango vadovai reikalauja vis geresnių rezultatų, ir tam yra svarių priežasčių, iš kurių svarbiausia – žiauri konkurencija. Auganti gamyba yra šiandieninė realybė ir materialinės gerovės pamatas, tačiau tikra sėkmė aplanko tuos, kurie puoselėja dvasines vertybes. Galbūt jums pavyks įvykdyti gamybos planus, tačiau svarbiausia, ar jūsų atliekamas darbas liks prasmingas po vienerių, penkerių ar dešimties metų. Mūsų pramoninė kultūra ir Volstritas siekia rezultatų *šiandien*. Tačiau būtina laikytis *pusiausvyros* principo: suderinti šiandieninius poreikius ir plėtoti galimybes, kurios

padėtų mums siekti sėkmės rytoj. To paties principo turite paisyti rūpindamiesi sveikata, santuoka, šeima, bendruomene.

Kaltinimai ir aukos sindromas. Kai kyla problemų, visuomet galite rasti kaltų. Mūsų visuomenėje įprasta smerkti. „Jei mano viršininkas nebūtų toks užsispyręs idiotas... Jei nebūčiau gimęs toks neturtingas... Jei gyvenčiau geresnėje vietoje... Jei nebūčiau paveldėjęs tokio temperamento iš savo tėvo... Jei vaikai nebūtų tokie maištingi... Jei anas skyrius nuolat nepainiotų užsakymų... Jei mūsų pramonė nesiristų į prarają... Jei mūsų žmonės nebūtų tokie tinginiai, be įkvėpimo... Jei mano žmona būtų nors kiek supratingesnė... Jei...“ Taip dėl savo nesėkmių ir sunkumų kitus žmones ar aplinkybes kaltina dažnas. Toks elgesys visai suprantamas, nes jis bent jau trumpam nuramina, numalšina skausmą. Tačiau taip elgdamiesi mes daromės dar labiau priklausomi nuo savo problemų. Parodykite man žmogų, kuris nuolankiai priiima *atsakomybę* už viską, kas su juo ar ja vyksta, ir drąsiai imasi *iniciatyvos* kūrybiškai keisti situaciją, o aš jums tada parodysiu, kokia didžiulė yra gero pasirinkimo galia.

Neviltis. Kaltinimai gimdo cinizmą ir neviltį. Jei pasiduodame ir imame tikėti, kad esame aplinkybių aukos, kad mūsų likimas nulemtas, mus apima neviltis ir apatija. „Esu tik pastumdėlis, marionetė, mažas didelio mechanizmo sraigtelis ir nieko negaliu pakeisti. Tiesiog pasakykite, ką turiu daryti, ir aš padarysiu.“ Kiek daug gabių, talentingų žmonių taip mano; jie nusivilia, juos apima depresija. Dabartinė kultūra siekiantiems išgyventi ciniškai atkerta: „Per daug tikiesi iš gyvenimo. Neturėk tokių iliuzijų ir niekada neteks nusivilti.“ Priešingas šiam požiūriui yra augimo ir tobulėjimo principas: „Aš turiu jėgų kurti savo gyvenimą.“

Pusiausvyros nebuvimas. Mobiliųjų telefonų amžiaus būtis darosi vis sudėtingesnė, reiklesnė, ji kelia vis didesnę įtampą ir išsemia iš mūsų visas jėgas. Kyla klausimas, kodėl mes, kad ir kaip stengiamės racionaliai suskirstyti laiką, padaryti daugiau, pasiekti daugiau,

staiga atsiduriame nesuskaičiuojamų smulkmenų nelaisvėje ir esame priversti aukoti sveikatą, šeimą, garbę ir dar daugybę išties svarbių dalykų. Tačiau ne darbas dėl to kaltas – darbas yra mūsų gyvenimo variklis. Ir ne sudėtingas pasaulis ar pokyčiai. Ydingas yra šiuolaikinės visuomenės požiūris, jis teigia: „Anksčiau ateik į darbą, ilgiau pasilik, dirbk našiau, dėl šiandienos aukok rytojų.“ Tačiau toks gyvenimo būdas nesukuria dvasinės pusiausvyros ir ramybės. Visa tai pasiekia tik tie, kurie sugeba nusistatyti aiškius gyvenimo prioritetus ir tvirtai žengia pasirinkto tikslo link.

„Kokia man iš to nauda?“ Dabartinė kultūra kala mums į galvas, kad gyvenime turime siekti tik „pačių geriausių“ dalykų. Teigiama, kad „gyvenimas – tai žaidimas, lenktynės, varžybos, kurias privalu laimėti“. Bendramoksliai, bendradarbiai, netgi šeimos nariai yra laikomi konkurentais – jei jie laimi, jūs pralaimite. Žinoma, mes stengiamės atrodyti draugiški, šypsomės ir drąsiname kitus siekti sėkmės, tačiau širdyje graužiamės ir pavydime, kai jiems pasiseka. Civilizacijos istorijoje gausu pavyzdžių, kai drąsūs ir valingi žmonės pasiekdavo nuostabių dalykų veikdami vieni. Tačiau šiame informacijos amžiuje didžiausios galimybės atsiveria tiems, kurie žino, kas tai yra „mes“. Tikrai didžių dalykų dabar pasiekia nesavanaudiški, plataus mąstymo žmonės. Jie *gerbia* vieni kitus ir *dirba* bendram labui.

Noras būti suprastiems. Žmonės trokšta būti suprasti, išklaudyti, pagerbti ir įvertinti. Kiekvienas nori daryti kitiems įtaką. Tokių karštų troškimų turime nedaug. Daugelis mano, kad mokėjimas bendrauti – gebėjimas aiškiai reikšti mintis, įtikinėti – yra svarbiausia poveikio priemonė. Ar pastebėjote, kaip dažnai pašnekovui kalbant, užuot klausęsi jo, svarstote, ką jam atsakyti? Tačiau daryti žmonėms poveikį galite tik tada, kai tie *kiti žmonės* jaučiasi jūsų suprasti – kai atidžiai ir nuoširdžiai išklausote jų ir elgiatės su jais atvirai. Deja, daugelis žmonių emociškai yra pernelyg pažeidžiami ir klausytis nemoka. Jie skuba atlikti susiplanuotus darbus, jie nenori skirti tiek laiko, kad galėtų suprasti, kas jiems sakoma, todėl iš karto ima kalbėti apie savo

reikalus. Mūsų kultūra skatina, netgi reikalauja, kad žmogus mokėtų daryti įtaką kitiems. Tačiau įtakos darymo principas remiasi abipusiu supratimu, o abipusis supratimas atsiranda tik tada, kai bent vienas iš kalbėtojų išgirsta kitą.

Konfliktai ir nesutarimai. Kad ir kiek bendrybių vienija žmonės, kiekvienas jų yra skirtingas. Kiekvienas skirtingai mąsto, turi skirtingas, kartais netgi konfliktuojančias vertybes, kitokius motyvus ir tikslus. Todėl suprantama, kad kartais kyla konfliktų. Šiandieninės konkurencinės visuomenės siūlomos konfliktų sprendimo taktikos ragina „laimėti kuo daugiau“. O *kompromiso* menas moko derėtis tol, kol bus rastas visiems priimtinas sprendimas. Tai išties geras dalykas, vis dėlto dažniausiai nė viena šalis nebūna visiškai patenkinta tokių derybų rezultatais. Kokį nuostolį patiria žmonės, kai dėl nesutarimų priversti tenkintis menkais, tačiau visiems tarsi priimtinais rezultatais! Kokį nuostolį jie patiria, kai *kūrybiškai nebendradarbiauja*, kai bendromis jėgomis neieško geriausių sprendimų.

Apatija. Žmogų sudaro keturi būties lygmenys: kūnas, protas, širdis ir siela. O dabar pažvelkime į dvi šių lygmenų traktuotes – kaip juos supranta šiuolaikinė mūsų kultūra ir kaip skatina elgtis teisingi principai.

KŪNAS:

Kultūra: nekeiskite gyvenimo stiliaus; jei iškilo sveikatos problemų, gydykitės chirurgiškai ir vaistais.

Principai: kad nesirgtumėte, keiskite gyvenimo stilių, siekite vidinės harmonijos, laikykitės senų ir universalių sveikos gyvensenos principų.

PROTAS:

Kultūra: be saiko žiūrėkite televizorių, pramogaukite.

Principai: skaitykite ir studijuokite įvairią literatūrą, nuolatos mokykitės.

ŠIRDIS:

Kultūra: bendraudami su kitais žmonėmis, visų pirma siekite tik savo asmeninių tikslų.

Principai: bendraukite nuoširdžiai ir pagarbiai, girdėkite, ką jums sako žmonės, tarnaukite jiems; tegu tokie santykiai teikia jums pasitenkinimą ir džiaugsmą.

SIELA:

Kultūra: būkite ciniški individualistai.

Principai: pripažinkite, kad gyvenimo prasmės ir visų pozityvių dalykų siekti padeda tam tikri *principai*, kurių šaltinis, mano nuomone, yra Dievas.

Siūlau visada turėti galvoje savo unikalius poreikius, tačiau niekada nepamiršti bendrų gyvenimo iššūkių. Tada rasite prasmingus sprendimus ir pasirinksite teisingą kelią. Taip pat imsite vis aiškiau suvokti, kad dabartinė kultūra visiškai nesiderina su gyvenimo būdu, kuris remiasi esminiais ir amžiniais būties principais.

Baigdamas įžangą norėčiau pateikti jums klausimą, kurį nuolat pateikiu savo klausytojams: „Kas iš jūsų mirties patale gailėsisi, kad per mažai laiko praleido darbe ar prie televizoriaus?“ Suprantama, tokių neatsiranda. Prieš mirtį žmonės linkę galvoti apie mylimuosius, apie šeimą, – žodžiu, apie tuos, kuriems paskyrė savo gyvenimą.

Netgi žinomas psichologas Abraomas Maslou (Abraham Maslow) gyvenimo pabaigoje padarė išvadą, kad laimė ir pasitenkinimas, kuriuos kelia palikuonys, yra svarbiau už saviraišką (iš jo garsiojo „poreikių hierarchijos“ sąrašo). Šiuos poreikius jis pavadino *savitrascendencija*.

Aš jam visiškai pritariu. Didžiausią pasitenkinimą jaučiu stebėdamas savo vaikus ir anūkus – juose aš regiu įkūnytus *septynis įpročius*.

Štai mano devyniolikmetė anūkė Šenon nutarė padėti Rumunijos našlaičiams. Ji parašė man ir savo motinai, mano žmonai Sandrai, kad jos gyvenimo supratimas pasikeitė, kai vienas sergantis vaikutis ją

apvėmė, o paskui apkabino. Būtent tą akimirką Šenon tarė: „Nenoriu gyventi tik sau.“ Ji grįžo į Rumuniją ir iki šiol tarnauja žmonėms.

Visi mūsų vaikai turi šeimas, pagrindinis jų ir sutuoktinių gyvenimo tikslas – tarnystė kitiems. Regėdami, kaip jie gyvena vedami savo vizijų ir principų, aš ir mano žmona išties džiaugiamės.

Pažadu, kad ši knyga suteiks jums malonią pamoką. Sužinotais dalykais *pasidalykite* su mylimais žmonėmis. O ką būsite išmokę, *pradėkite taikyti* praktiškai. Prisiminkite štai ką: jei mokotės, tačiau nieko *nedarote*, tai reiškia, kad mokotės visiškai perniek. Jei turite žinių, tačiau jų *netaikote*, tai visos jūsų žinios nieko vertos.

Man pačiam gyvenimas su *septyniais įpročiais* yra tarsi nuolatinė kova – visų pirma todėl, kad mums tobulėjant randasi naujų gyvenimo iššūkių. Galima sakyti, gyvenimas yra kaip sportas – slidinėjimas, tenisas, golfas ar koks kitas. Kiekvieną dieną nuoširdžiai stengiuosi gyventi taip, kaip diktuoja šie principai grįsti įpročiai, ir kiekvieną dieną esu drauge su jumis.

– Stephen R. Covey

AUTORIAUS PASTABA

Baigdamas šią knygą, norėčiau pasidalyti savo nuomone, kas gi yra teisingų principų šaltinis. Taigi aš tikiu, jog tie principai – tai gamtos dėsniai, taip pat tikiu, kad jų šaltinis yra Dievas, visų mūsų Kūrėjas ir Tėvas, ir iš Jo taip pat kyla mūsų sąžinė. Ir dar tikiu štai kuo: jeigu žmonės gyvens pagal Dievo įkvėptą sąžinę, jie tobulės, kol realizuos visas iš prigimties gautas galimybes. O kas negirdi sąžinės balso, tas yra panašus į gyvulį.

Tikiu, jog yra žmogiškosios prigimties dalis, kurios nepaliečia nei teisinė, nei švietimo sistemos. Ją tegali pasiekti tik Dievas. Manau, jog mes, žmonės, negalime tobulėti patys. Kiek mes paklūstame teisingiems principams, tiek dieviškųjų gebėjimų bus suteikta mūsų tikslams įvykdyti. Tejaras de Šardenas (Teilhard de Chardin) sakė: „Mes nesame žmonės, turintys dvasią. Mes esame dvasios, gyvenančios žmonių gyvenimą.“

Aš, siekdamas šioje knygoje aprašytų dalykų, kovojau. Ir ne veltui. Mano gyvenimas prisipildė prasmės, aš galiu mylėti, tarnauti žmonėms ir vėl bandyti.

Pakartosiu T. S. Elioto žodžius, kurie puikiai išreiškia mano asmeninį atradimą bei įsitikinimą: „Turime nesiliauti ieškoję tol, kol galų gale grįšime ten, nuo kur buvome pradėję, ir pažvelgsime į tą vietą kaip į visai nematytą.“

BAIGIAMASIS ŽODIS: DAŽNIAUSIAI MAN UŽDUODAMI KLAUSIMAI

Atvirai kalbant, kai kurie asmeninio pobūdžio klausimai mane trikdė. Tačiau žmonės taip dažnai juos užduoda, jog įtraukiau juos į šią knygą. Daugelį šių klausimų ir atsakymų į juos taip pat sudėjau į kitą savo knygą – *Gyvenimas su septyniais įpročiais* (*Living the 7 Habits*).

Savo knygą išleidote 1989 metais. Nuo to laiko prabėgo daug metų, jūs įgijote daugiau patirties. Ką dabar pakeistumėte, pridėtumėte ar išbrauktumėte iš knygos?

Sakau jums atvirai ir atsakingai: nekeisčiau nieko. Galbūt į kai kurias temas labiau įsigilinčiau ir pateikčiau praktinių patarimų, tačiau tą vėliau padariau kitose knygose.

Pavyzdžiui, kai atlikome apklausas, paaiškėjo, kad 250 000 mūsų respondentų mažiausiai paiso *trečiojo įpročio*. Todėl 1996 metais aš išleidau knygą *Pradėk nuo svarbiausių dalykų* (*First Things First*), kurioje nuodugniai išanalizavau *antrąjį* ir *trečiąjį įpročius*, taip pat pateikiau papildomos medžiagos ir apie kitus įpročius.

Knygoje *Šeimos, kurioms labai sekasi, ir septyni jų įpročiai* (*The 7 Habits of Highly Effective Families*) aprašiau, kaip remiantis *septyniais įpročiais* kurti laimingas ir tvirtas šeimas.

O štai mano sūnus Šynas labai patrauklia, įdomia ir pamokoma forma *septynis įpročius* pritaikė paaugliams: jis parašė knygą *Paaugliai, kuriems labai sekasi, ir septyni jų įpročiai* (*The 7 Habits of Highly Effective Teens*).

Mums rašo dešimtys tūkstančių žmonių. Jie pasakoja apie tai, kokią kūrybinį potencialą savyje atskleidė, kai ėmė gyventi pagal *septynis įpročius*. Septyniasdešimt šešios jų istorijos sudėtos į knygą *Gyvenimas su septyniais įpročiais*. Jos byloja apie tai, kaip teisingi principai gali pakeisti asmeninį ir profesinį gyvenimą, beje, visai nepriklausomai nuo įvairių situacijų ar tų žmonių patirties.

Ką nauja sužinojote apie *septynis įpročius* vėliau, jau knygai pasirodžius?

Daug sužinojau, daug kuo iš naujo įsitikinau. Paminėsiu tik dešimt dalykų.

1. Svarbu suprasti, kuo skiriasi principai nuo vertybių. Principai – tai gamtos dėsniai, nepriklausantys nuo mūsų, bet nuo jų priklauso mūsų veiksmų padariniai. Vertybės yra vidiniai, subjektyvūs dalykai, kuriais mes tikime. Jie lemia vienokį ar kitokį mūsų elgesį. Puiku, jei *principus laikome vertybe*, leidžiančia siekti norimų rezultatų dabar ir ateityje – štai kas, mano supratimu, yra efektyvios veiklos esmė. Savo vertybių sistemą turi kiekvienas žmogus, netgi nusikaltėlių gaujos. Vertybės lemia elgesį, o principai – to elgesio padarinius. Principai nuo mūsų visiškai nepriklauso. Jie egzistuoja nepriklausomai nuo mūsų – ar mes juos pripažįstame, ar jų nepripažįstame, ar tikime jais, ar netikime, ar paisome jų, ar ignoruojame. Tikiu, kad aukščiausia iš visų vertybių yra nuolankumas. Nuolankumas – tai žinojimas, kad ne viskas nuo mūsų priklauso, kad daug ką lemia principai, todėl mes turime jiems paklusti. Išdidumas – tai įsitikinimas, kad viskas priklauso nuo mūsų, o kadangi mūsų elgesys priklauso nuo mūsų vertybių, mes galime elgtis, kaip mums patinka. Be abejo, mes galime pasirinkti, kaip pasielgti, tačiau mūsų poelgio rezultatas priklauso nuo principų, o ne nuo mūsų vertybių. Todėl turime *principus laikyti vertybe*.

2. Surinkęs apie savo medžiagą informaciją iš visų pasaulio kampelių padariau išvadą, kad šie principai yra *visuotiniai*. Nors įvairios kultūros juos interpretuoja skirtingai, tačiau patys principai niekada nesikeičia. *Septyniuose įpročiuose* įkūnytus principus aptikau visose pagrindinėse pasaulio religijose ir mokydamas tuose kraštuose ne kartą citavau tų religijų šventraščius. Tą dariau Tolimuosiuose Rytuose, Indijoje, Azijoje, Australijoje, pietinės Ramiojo vandenyno dalies salose, Pietų Amerikoje, Europoje, Šiaurės Amerikoje, Afrikoje, taip pat bendraudamas su Amerikos čia buviais ir kitų tautų gyventojais. Visi mes, vyrai ir moterys, turime panašių problemų, panašių rūpesčių ir jaučiame poreikį laikytis tų pačių principų. Pavyzdžiui, turime vidinį teisingumo jausmą, suvokiame, kad dera taip elgtis, kad *laimėtų visi*. Taip pat mums užkoduoti moralinės atsakomybės, tikslingumo, padarumo, pagarbos, bendradarbiavimo, bendravimo ir atsinaujinimo principai. Jie yra visuotiniai. Tačiau jų pritaikymo būdai yra skirtingi. Kiekviena kultūra šiuos visuotinius principus interpretuoja savaip.
3. Mačiau, kokią naudą duoda organizacijoms *septyni įpročiai*, nors, kalbant apie organizacijas, terminas „įpročiai“ gal ir netiktų. Normos, papročiai, moraliniai ir socialiniai kodeksai – tai organizacijų įpročiai. Organizacijos taip pat turi sistemas, darbo praktiką ir procedūras. Tuos dalykus taip pat galima laikyti organizacijų įpročiais. Organizacijose dirba žmonės, ir kiekvienas veiksmas yra individualus veiksmas, nors jis ir yra dalis kolektyvinio darbo, atliekamo tam tikroje struktūroje, vykstant tam tikriems procesams ir esant tam tikrai darbo praktikai. Mes konsultavome tūkstančius pačių įvairiausių bendrovių, dirbome su įvairiausių profesijų žmonėmis ir įsitikinome, kad organizacijų efektyvumą nulemia tie patys esminiai principai, įsikūniję *septyniuose įpročiuose*.
4. *Septynis įpročius* galite ugdytis pradėdami nuo bet kurio iš jų. Taip pat galite pradėti ugdytis vieną įprotį taip, kad vėliau galėtumėte pereiti prie kitų šešių. Šie įpročiai tarsi holograma – visuma sudaryta iš dalių, o visos dalys sudaro visumą.

5. Nors *septyni įpročiai* yra „iš vidaus į išorę“ tobulėjimo metodas, labai sėkmingai galite pirma priimti išorinį iššūkį ir paskui „eiti į vidų“. Pavyzdžiui, jeigu pašlijo jūsų santykiai su artimu žmogumi, jeigu atsirado bendravimo ir pasitikėjimo problemų, tai yra išorinis iššūkis, kuris skatina veikti „iš vidaus į išorę“. Tada jūs laimite asmeninę pergalę, kuri vėliau padeda jums siekti viešųjų pergalių ir sėkmingai išspręsti problemą. Štai kodėl kartais aš iš pradžių siūlau išsiugdyti *ketvirtąjį, penktąjį ir šeštąjį įpročius*, o paskui – pirmuosius *tris įpročius*.
6. Tarpusavio priklausomybę pasiekti dešimt kartų sunkiau, negu tapti nepriklausomam. Turite kur kas laisviau mąstyti ir būti daug stabilesni emociškai, kad galėtumėte ieškoti *laimėkime kartu* sprendimų, kai kita pusė mąsto *aš laimiu, tu pralaimėk* kategorijomis, ir kad galėtumėte pirma suprasti partnerį ar pašnekovą, kai visa jūsų esybė trokšta būti supраста, kad galėtumėte ieškoti trečios, geresnės alternatyvos, kai būna daug paprasčiau susitaikyti su kompromisu. Kitais žodžiais tariant, kad galėtumėte sėkmingai ir kūrybiškai bendradarbiauti su kitais, turite būti labai nepriklausomi ir jaustis saugūs. Antraip šioje knygoje aptarta tarpusavio priklausomybė gali virsti tarpusavio prieštara, kai žmogus prieštarauja vien tam, kad įrodytų savo nepriklausomybę; arba žmogus gali tapti „priklausomas nuo silpnybių“ – jam reikia turėti šalia savęs kitą, silpnesnį žmogų, kad galėtų pateisinti savo asmeninį silpnumą.
8. *Septyni įpročiai* – tai visiškai nauja leksika, nors knygoje nauja prasme pavartoju ne daugiau kaip dešimt frazių ar žodžių. Nauja prasme pavartoti žodžiai yra tarsi kodas, jie leidžia sudėtingas sąvokas pasakyti greitai ir trumpai. Pavyzdžiui, galite paklausti: „Tai indėlis į pasitikėjimo sąskaitą ar jos pereikvojimas?“; „Tai reaktyvu ar proaktyvu?“; „Tai sinergija ar kompromisas?“; „Koks tai sprendimas: ar *laimėkime kartu*, ar *aš laimiu, tu pralaimi*, ar *aš pralaimiu, tu laimi*?“; „Ar mes pradėdame nuo svarbiausių dalykų?“; „Tai pradžia, turint galvoje pabaigą, ar pradžia, nežinant pabaigos?“

Mačiau, kaip transformavosi ištisos kultūros, kurios suprato bei pritaikė principus ir idėjas, išreikštas tais specialiais kodais.

9. Garbingumas ir padorumas yra didesnė vertybė negu lojalumas. Arba galima sakyti, kad garbingumas ir padorumas yra aukščiausia lojalumo forma. Būti garbingam – vadinasi, gerbti principus ir savo gyvenimo centre laikyti juos – ne žmones, ne kokią nors organizaciją, netgi ne šeimą. Jūs pastebėsite, kad žmonės, užuot klausę, „ar tai yra teisinga?“, dažniausiai domisi „ar tai priimtina?“. Jei mes išsaugojame lojalumą kokiam žmogui ar grupei, užuot pasielgę taip, kaip mums atrodo teisinga, mes pasielgiame negarbingai. Taip pasielgę trumpam galime tapti populiarūs, užsitarnauti kitų lojalumą, tačiau vėliau tas negarbingas poelgis pakenks net ir tiems santykiams, dėl kurių paaukojote savo garbingumą. Štai apkalbėjote koki žmogų šiam už akių. Tas, su kuriuo kartu apkalbėjote, žino, kad veikiausiai kitur ir kitomis aplinkybėmis apkalbėsite ir jį. Todėl pirmuosius tris įpročius galima būtų pavadinti garbingumo įpročiais, o kitus tris – lojalumo įpročiais. Jei taikysite juos ne iš eilės ir pirma rūpinsitės lojalumu, nepastebėsite, kaip paminsite garbingumo principus. Geriau būti patikimam, negu mėgstamam. O jei jums pasitiki ir jus gerbia, netrukus užsitarnausite ir meilę.
10. Gyvenimas remiantis *septyniais įpročiais* yra nuolatinė kova. Tas pasakytina apie kiekvieną. Tam tikru konkrečiu metu visiems mums nepavyksta deramai laikytis vieno ar kito įpročio, o kartais ir visų. Įpročius lengva perprasti, tačiau sunku nuosekliai taikyti. Remtis *septyniais įpročiais* mums liepia sveikas protas, tačiau, deja, sveiko proto balsą išgirstame ne visada.