

## PŘÍLOHA Č.1

*„Pokud chcete realizovat svá největší přání a touhy, pokud chcete zvládnout ty nejobtížnější úkoly, rozpoznajte a využijte ty principy, nebo přirozené zákony, jejichž působení podléhají výsledky, jichž chcete dosáhnout.“<sup>1</sup>*

### **Stephen R.Covey stručný životopis a náhled do díla**

Stephen Richards Covey se narodil 24. října 1932, zemřel 16. července 2012.<sup>2</sup> V době studia na univerzitě v Utahu a Harvardu se rozhodl zasvětit svůj život pomoci druhým a celý život se aktivně naplnění svého životního cíle věnoval. Se svojí ženou Sandrou a její rodinou žil doktor Covey v Provo, ve státě Utah. Stal se otcem devíti dětí a celkem měl 52 vnoučat. Celý život vyznával Církev Ježíše Krista Svatých posledních dní.

Většinu své profesionální dráhy strávil absolvent univerzity a držitel mnoha čestných doktorátů, Stephen R. Covey, jako profesor na Brigham Young University v Provo ve státě Utah, kromě toho byl uznávaným lektorem leadershipu. Stephen R.Covey obdržel mnoho cen za přínos v oblasti leadershipu.

V roce 1985 založil S.R.Covey společnost s názvem „Stephen R. Covey and Associates“ Tato společnost byla v roce 1987 přejmenována na „Covey Leadership Center“, která se v roce 1997 spojila se společností „Franklin Quest“ a vytvořila tak společnost „FranklinCovey“

Stephen R. Covey je autorem mnohem knih, z nichž nejznámějším a pro tuto práci významným titulem je kniha „**7 návyků skutečně efektivních lidí**“ (The 7 Habits of Highly Effective People), která se stala světovým bestsellerem

---

<sup>1</sup> COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. 3., rozš. vyd. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2014, s.23. ISBN 978-80-7261-268-0.

<sup>2</sup>Stephen Covey. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Stephen\\_Covey](http://cs.wikipedia.org/wiki/Stephen_Covey)

nejen mezi manažerskými kruhy. Kniha vyšla poprvé v Americe roce 1989 u nás naposledy v roce 2014 jako jubilejní vydání. Průzkum časopisu „Chief Executive Magazine“ ocenil tuto knihu jako jednu ze dvou nevlivnějších knih 20. století v oblasti podnikání.<sup>3</sup> Smyslem knihy je navození a probuzení potenciálu člověka pomocí principů a návyků chování. Druhou významnou publikací, ze které vychází tato práce je kniha „**I ve mně je lídr**“ („The leader in me“). Kniha podává návod a inspiraci, jak začlenit 7 *návyků* a další základní vůdčí schopnosti do osnov výuky. Některé další úspěšné tituly Stephena R.Coveyho:

„*Krok za krokem – to nejdůležitější především*“ („*First Things First*“)

„*Bez zásad nemůžete vést*“ („*Principle-Centered Leadership*“)

„*7 návyků šťastných rodin*“ („*The 7 Habits of Highly Effective Families*“)

„*8. návyk – od efektivnosti k výjimečnosti*“

„*Jak dosahovat předvídatelných výsledků v nepředvídatelných časech*“

### **Filozofie 7 návyků Stephena R.Coveyho**

Změna bytí a vědění je postupný a vzestupný proces. Rozvíjíme znalosti, schopnosti a tužby, zbavujeme se omezení a dostáváme se na vyšší úroveň osobních i mezilidských vztahů. Podle Stephena R. Coveyho je návyk průnikem znalostí, schopností a tužeb. Znalost v tomto schématu představuje vědět co a proč dělat. Schopnost znamená umět to udělat a touha zajišťuje motivaci. Podle Stephena R.Coveyho vyvolávají změny, které provází náš současný styl života, ekonomické i společenské, potřebu zakotvení vlastní osobnosti i touhu po společenství prodchnutém porozuměním, tolerancí a spoluprací. Na cestě za osobním i společným vítězstvím je nutné přijmout určité principy a pozměnit zažitá paradigmatata. Stephen R. Covey si uvědomil, že úspěch v jakékoli oblasti lidského snažení je dán tím, zda jednáme v souladu s principy nutnými k jeho dosažení. Vychází z přesvědčení, že pro skutečný úspěch a pocit je nutné osvojit si určité základní principy. „*Principy*

---

<sup>3</sup> FranklinCovey. [online]. [cit. 2015-04-11]. Dostupné z: <http://www.franklincovey.cz/onas/stephen-r-covey/>

*jsou neměnná trvalá vodítka našeho jednání“<sup>4</sup> Lidé mnohdy potýkají se strachem, nejistotou, beznadějí a nedostatkem rovnováhy. Práce je hnacím motorem života, což rovnováhu nepřináší. Toužíme ovlivňovat druhé a být chápáni. Lidské odlišnosti vyvolávají konflikty. „Ačkoli umění kompromisu obecně přináší mnoho dobrého, ani jedna ze stran většinou není – s pro ni sice přijatelným ale průměrným výsledkem- skutečně spokojena.“<sup>5</sup> Při svých úvahách o principech nutných k pocitům „úspěšnosti“ došel ke vnímání čtyřrozměrné podstaty člověka. Potřeby těla, mysli, srdce i duše a jejich naplňování umožňují nalézat trvalá řešení a směr.<sup>6</sup> Výzkumem lidského jednání a studiem literatury, zároveň ale vlastními zkušenostmi z rodinného života, došel k otázkám etiky osobnosti a charakteru. „Asi si vzpomeneme na Drdův Vyšší princip, když neustále od Coveyho slyšíme, že veškeré naše konání by mělo být v souladu s principy, které jsou neměnné...“<sup>7</sup>*

## **Změna paradigmat a nová úroveň myšlení**

*„Naše paradigmata ať už správná nebo nesprávná, jsou zdrojem našich postojů a chování a tudíž i našich vztahů k ostatním lidem.“<sup>8</sup> Čím více jsou naše paradigmata sladěná s principy férovosti, integrity, čestnosti, lidské důstojnosti či služby, tím větší dopady budou mít na naši osobní či mezilidskou efektivnost.*

Efektivnosti se podle Stephena R. Coveyho dá dosáhnout pouze na základě prospěšných a správných principů a změně paradigmatu, které bude založeno na těchto „správných „ principech. Důležité je směřovat „zevnitř ven“, což

---

<sup>4</sup> COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. 3., rozš. vyd. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2014, s.49.. ISBN 978-80-7261-268-0.

<sup>5</sup> COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. 3., rozš. vyd. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2014, s.26.. ISBN 978-80-7261-268-0.

<sup>6</sup> COVEY, Stephen R. *Bez zásad nemůžete vést*. Hodkovičky: Pragma, 2003. ISBN 80-720-5904-1.

<sup>7</sup> Mít vše hotovo.cz. [online]. [cit. 2015-04-12]. Dostupné z:

<http://www.mitvsehotovo.cz/2009/10/zit-v-souladu-s-principy/>

<sup>8</sup> COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. 3., rozš. vyd. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2014, s.45.. ISBN 978-80-7261-268-0.

znamená začít u sebe. Společným vítězstvím předcházejí vítězství osobní. *„Přístup zevnitř ven představuje pro mnoho lidí dramatickou změnu paradigmatu – protože působení odlišné podmíněnosti prostředím a sociálního paradigmatu etiky osobnosti je velmi silné.“*<sup>9</sup>

Principem 7 návyků je směřování k osobní efektivnosti. Toto mění paradigmatu a umožňuje dosahovat všeobecně prospěšných, dlouhodobých výsledků. Jsou rozděleny do tří rovin. Od závislosti k nezávislosti, přes nezávislost ke vzájemnosti. Přejít od závislosti k nezávislosti znamená rovinu osobního vítězství. Přejít od nezávislosti ke vzájemnosti znamená rovinu společného vítězství. Nezávislost je projevem vyššího stupně zralosti než závislost, vzájemnost je potom stupněm nejvyšším, zralejším. *„Vzájemnost dává možnost smysluplně se spolu s ostatními podílet na dění kolem sebe.“*<sup>10</sup>. Podle Stephena R.Coveyho je touha po nezávislosti *„...do značné míry reakcí na závislost – na to, že nás druzí kontrolují, řídí, využívají, manipulují a omezují...nezávislost však není v souladu s realitou vzájemnosti...nezávislí lidé nebudou dobrými lídry nebo členy týmu...nevycházejí z paradigmatu vzájemnosti.“*<sup>11</sup>

Nutným předpokladem osobní efektivnosti ke které směřuje vytvoření a zosobnění 7 návyků jsou zdroje /u Stephena R.Coveyho PS- produkční schopnost, zdroj/, které musí být v souladu s produkcí žádoucího / P- produkce/. Nadměrná orientace na P-produkci znamená sebezničení opotřebovaností. Nadměrná orientace na PS –zdroje znamená žít z produkce

---

<sup>9</sup> COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život.* 3., rozš. vyd. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2014, s.57.. ISBN 978-80-7261-268-0.

<sup>10</sup> COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život.* 3., rozš. vyd. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2014, s.64.. ISBN 978-80-7261-268-0.

<sup>11</sup> COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život.* 3., rozš. vyd. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2014, s.64.. ISBN 978-80-7261-268-0.

jiných. „*Rovnováha P/PS je skutečnou esencí efektivnosti...je to definice a paradigma efektivnosti opírající se o 7 návyků.*“<sup>12</sup>

## **Cesta od závislosti k nezávislosti**

Přechod od závislosti k nezávislosti znamená první velikou rovinu osobního vítězství. Závislost můžeme nazvat paradigmatem typu *Ty*. Nezávislost paradigmatem typu *Já*.

## **První návyk- Bud'te proaktivní**

Proaktivně jednat znamená jednat iniciativně a připustit si odpovědnost za to, co se stane.. Lidskou přirozeností je jednání a jednání by nemělo být podle Stephena R.Coveyho jen pouhou odpovědí na podmínky v nichž se nacházíme. Samo jednání musí směřovat k aktivitě, nesmí se zavřít v pohodlné pasivitě a čekání, jak věci dopadnou. Proaktivita je jednání směřující k převzetí záležitostí do vlastních rukou.

Můžeme si zvolit své vlastní reakce. Mezi podnětem a odezvou se nachází prostor pro svobodnou volbu.<sup>13</sup> Náš okruh zájmu tvoří mnoho věcí a záležitostí, pouze na některé však máme vliv. Je to náš okruh vlivu a v tomto okruhu vlivu se můžeme chovat a můžeme jednat proaktivně, či reaktivně „*Jsmo odpovědni za mnoho věcí – za efektivitu svého jednání, za své štěstí, a myslím, že nakonec i za podmínky svého života.*“<sup>14</sup>

## **Druhý návyk – Začínat s myšlenkou na konec**

---

<sup>12</sup> COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život.* 3., rozš. vyd. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2014, s.72.. ISBN 978-80-7261-268-0.

<sup>13</sup> Your Way. [online]. [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://yway.cz/efektivni-navyky-1-dil-budte-proaktivni/>

<sup>14</sup> COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život.* 3., rozš. vyd. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2014, s.102.. ISBN 978-80-7261-268-0.

Odhodlání k jakémukoli jednání by mělo být vždy provázeno zpětnou vazbou a korigováním směru. „Každý výtvar člověka vzniká dvakrát, jednou v myslí člověka, podruhé v realitě.“<sup>15</sup> Pokud nepřevzeme zodpovědnost za vytváření ve své myslí, dáváme větší prostor k našemu řízení okolím. Efektivnost našeho jednání nezávisí většinou pouze na vynaloženém úsilí ale hlavně na to, jakým směrem toto úsilí vynaložíme. Tedy *Návyk 2* je založen na osobním vedení a vytvoření si osobního poslání, které se nachází v samém centru našeho okruhu vlivu. Pokud podle Stephena R. Coveyho soustředíme svůj život na správné principy, nalezneme základ rozvoje těchto čtyř faktorů. „Míra naplnění těchto faktorů, stupeň jejich souladu a rovnováhy jsou funkcí našeho životního centra.“<sup>16</sup>

### **Třetí návyk – To nejdůležitější na první místo**

Nezávislá vůle umožňuje efektivní sebeřízení a to znamená dávat nejdůležitější na první místo. Sebeřízení v tomto případě znamená rozčlenit problém na části, analyzovat situaci, stanovit plán opatření, znamená sebekontrolu, disciplínu a praktickou realizaci. Veškerou naši činnost definují dva faktory. Naléhavost a důležitost. Základem efektivního řízení je věnovat se plánovitě a důsledně záležitostem důležitým a nenaléhavým. Pokud máme zvnitřnělý *Návyk 2*, pohánějí nás dopředu skutečně důležité věci.

*„Je zajímavé, že mezi nenaléhavými ale důležitými věcmi se nachází všech 7 návyků . Každý návyk se týká věcí mimořádně významných pro nás*

---

<sup>15</sup> Herout.net. [online]. [cit. 2015-04-12]. Dostupné z:

<http://www.herout.net/blog/2011/11/zacinejte-s-myslenkou-na-konec/>

<sup>16</sup> COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. 3., rozš. vyd. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2014, s.118.. ISBN 978-80-7261-268-0.

*život – a které ho mohou nebývale pozitivně změnit, pokud se budeme pravidelně dělat.“<sup>17</sup>*

### **Cesta od nezávislosti ke vzájemnosti**

Efektivní vztahy vytváříme na základě dosažené nezávislosti. Nepodaří se nám vytvářet úspěšné vztahy s jinými lidmi, tolik potřebné k efektivnímu vedení, pokud nezvládneme vést a řídit sami sebe. *„Vytvářet jednotu, sjednocovat lidi tak, aby dokázali společně jednat vyžaduje velikou osobní sílu a odvalu...nejdůležitější zákony lásky a života realizujeme v individuálních vztazích s konkrétními lidmi.“<sup>18</sup>*

### **Čtvrtý návyk – Myslete způsobem výhra-výhra**

Myšlení typu výhra-výhra je filozofií lidských interakcí. Znamená, že přijatá řešení v mezilidských interakcích jsou přijatelná pro všechny zúčastněné. Základ na němž utváříme návyk výhra-výhra je vzájemná důvěra a charakter jedinců v interakci. *„Uvažování výhra-výhra není technika. Je to paradigma lidských interakcí. Vyplývá z charakteru, pro nějž je typická integrita, zralost a mentalita hojnosti.“<sup>19</sup>*

### **Pátý návyk- Snažme se pochopit, potom být pochopeni**

Empatické naslouchání založené na charakteru je základem tohoto návyku. Souvisí s předchozím návykem výhra-výhra. Podle Stephena R. Coveyho

---

<sup>17</sup> COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život.* 3., rozš. vyd. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2014, s.188.. ISBN 978-80-7261-268-0.

<sup>18</sup> COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život.* 3., rozš. vyd. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2014, s.209.. ISBN 978-80-7261-268-0.

<sup>19</sup> COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život.* 3., rozš. vyd. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2014, s.240.. ISBN 978-80-7261-268-0.

bychom se měli snažit dívat se na věc nejen optikou našeho úhlu pohledu ale pokusit se vidět věc i z druhé, partnerovy strany.<sup>20</sup>

*„Když nasloucháme s cílem rozumět druhým, spíše než s myšlenkou na to, jak jim odpovíme, začneme budovat správnou komunikaci a vztahy. Když druzí cítí pochopení, cítí se být potvrzeni a oceněni, zábrany se snižují a příležitost veřejně promluvit a být pochopen se stává mnohem přirozenější a snadnější. Snaha pochopit přináší vlídnost, snaha o to, být pochopen, přináší odvahu. Efektivnost spočívá v rovnováze obou.“<sup>21</sup>*

### **Šestý návyk- Vytvářejte synergii**

Synergie je vzájemné, společné, spolupracující působení, kterým dosahujeme vyšších výsledků než jednotlivě působící aktivitou. Synergie v pojetí 7 návyků znamená vytváření nejlepší společné alternativy. Vychází ze vzájemného respektu a pochopení, snad i ocenění vzájemných rozdílů při řešení problému, při prosazování příležitostí.<sup>22</sup>

Základním předpokladem synergie, je vážit si odlišností partnera v komunikaci, či v řešení situace. Základní podmínkou je vzájemnost, o kterou usilujeme, a je účinná hlavně tehdy, když se musíme vyrovnat s nějakými nepříznivými vlivy působícími na situaci. *„Synergicky komunikovat znamená otevřít svoji mysl, srdce a vyjadřování novým možnostem, novým alternativám, novým volbám.“<sup>23</sup>*

### **Sedmý návyk – Ostřete pilu**

Sedmý návyk stojí vně kruhu všech ostatních návyků. Je nutným základem pro naplňování všech ostatních návyků a předpokladem osobní schopnosti

---

<sup>20</sup> Svět produktivity. [online]. [cit. 2015-04-12]. Dostupné z:

<http://www.svetproduktivity.cz/slovník/7-navyku-skutecne-efektivnich-lidi-podle-Coveyho.htm>

<sup>21</sup> [online]. [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://www.motivace.estranky.cz/clanky/osobni-rozvoj/7-navyku-vudcich-osobnosti.html>

<sup>22</sup> [online]. [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://www.motivace.estranky.cz/clanky/osobni-rozvoj/7-navyku-vudcich-osobnosti.html>

<sup>23</sup> COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. 3., rozš. vyd. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2014, s.269.. ISBN 978-80-7261-268-0.



produkce a obnovování čtyř dimenzí lidské podstaty. Fyzické, duchovní, mentální a citové. Skutečně efektivní obnova sil vyžaduje obnovovat v rovnováze všechny čtyři dimenze naší podstaty. Obnova sil je nutný princip, který nás posiluje na naší cestě za naplňováním *7 návyků* a dovolí nám pohybovat se po naší cestě stále vzhůru.