

Väga efektiivse inimese 7 harjumust

Tagasipöördumine karakteri eetika juurde

dr. Stephen R. Covey

Käsiraamat ilmus esmakordselt 1989.a. (eesti keeles 1999.a. kirjastus Ilo)

On tunnistatud üheks kõigi aegade parimaks juhtimisraamatuks. Praeguseks on müüdud enam kui 20 miljonit eksemplari rohkem kui 40 keeles - ja ikka veel raamatumüügi edetabelite esirinnas.

Lühikokkuvõte

Järgnev on plaan tõelise ja kestva edu saavutamiseks. See ei ole nippide ega tehnikate käsiraamat. See on teejuht, mis õpetab, kuidas tugevdada oma iseloomu. Ainult iseloom annab meile püsiva energia ja oskused võimaluste otsimiseks ning julguse, mis on tarvilik, et väljakutsetega silmitsi seistes endale kindlaks jääda. Meie iseloom on põhiliselt põimik meie harjumustest. Kuna harjumused on püsivad, tihtipeale ka alateadlikud mudelid, väljendavad need pidevalt meie iseloomu ning muudavad meid efektiivseks või ebaefektiivseks. Kasutades Aristotelese sõnu: „Me oleme see, mida me korduvalt teeme. Täiuslikkus ei ole seega mitte üksik tegu, vaid harjumus.”

Selles raamatus toon ma teie ette seitse harjumust, mis on ühtviisi omased kõigile tõeliselt efektiivsetele inimestele. Õnneks on need harjumused neile meist, kes pole efektiivsena sündinud (keegi ei ole), õpitavad. Veelgi enam, aegade jooksul ladestunud ühised kogemused näitavad, et nende omandamine loob meile edu saavutamiseks vajaliku iseloomu.

Mõni aeg tagasi otsustasin läbi lugeda kogu eduteemalise kirjanduse, mis Ameerika Ühendriikides alates selle riigi asutamisest 1776. aastal välja on antud – sadu raamatuid, artikleid ja esseesid enesekasvatusest ja populaarsühholoogiast.

Täheldasin üht jahmatamapanevat seika – peaaegu kõigis kirjutistes, mis aitasid meie riiki selle esimese umbes 150 aasta jooksul üles ehitada, nimetati edukuse alusena iseloomu. Kogu see kirjandus, mida võiks nimetada “Karakterit eetikaks”, aitas ameeriklastel arendada endas ausameelsust, aupaklikkust, ustavust, mõõdukust, julgust, õiglustunnet, kannatlikkust, töökust ja Kuldse elureegli põhimõtet. Parim näide on siin Benjamin Franklini autobiograafia.

Viimase 50 aasta kirjutised tunduvad mulle varasema edukirjandusega võrreldes pealiskaudsed – need on täis välise sotsiaalse teadvuse loomist, tehnikaid ja kiirparandusabinõusid. Seal ei tulene lahendused mitte Karakteri Eetikast, vaid Isiksuse Eetikast – edu on välise mulje, hoiakute ja käitumismallide, inimestevahelist suhtlemist õlitavate oskuste funktsioon. Ma ei ütle, et need oskused oleksid tähtsusetud. Aga nad on teisejärgulised.

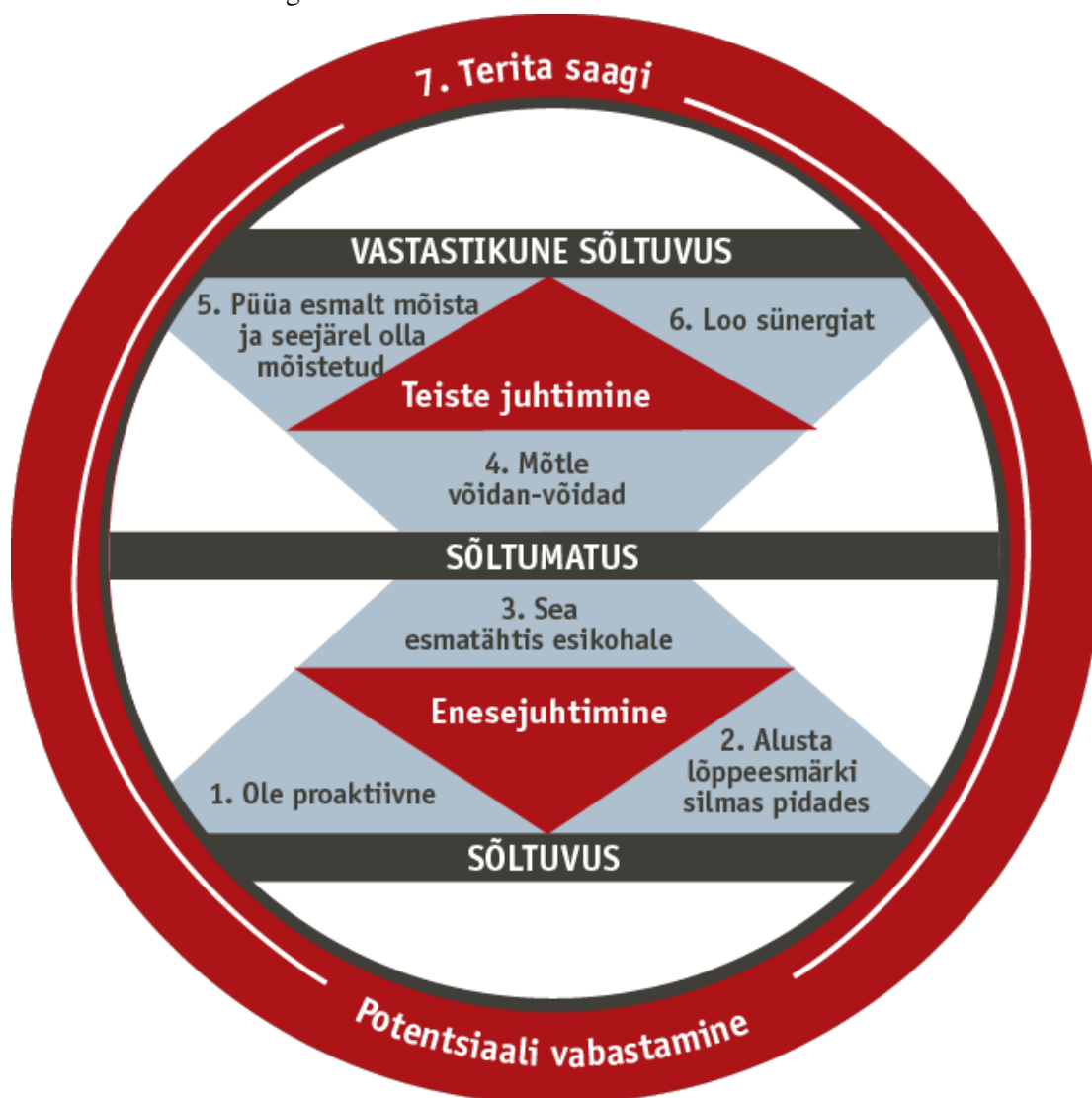
Kui selle taga, mis me teeme, ei ole sügavat ausameelsust ja olemuslikku headust, toovad elu väljakutsed tegelikud motiivid niikuinii päevavalgele ning lühiajaline edu asendub läbikukkumisega inimestevahelistes suhetes. Või nagu Emerson on selle kord

sõnastanud: “See, kes te *olete*, karjub mulle nii kõvasti kõrva, et ma ei kuule, mis te *räägite*.”

Oma harjumuste muutmine parandamaks seda, kes me oleme, võib olla piinarikas protsess. Seda peab motiveerima mingi kõrgem eesmärk ning tahtmine allutada see, millest arvate, et soovite seda praegu, sellele, mille kohta teate, et soovite seda kunagi hiljem.

Kui te avate muutuste väravad, et kujundada endas uued harjumused, olge iseenda suhtes kannatlik. See ei ole kiirparandusmeetod. Kuid kinnitan teile, et näete selles asjas kohe tulu. Ning kui näete selgelt terviklikku pilti, on teil ka sihikindlust kogu protsess lõpuni viia. Te peate asjasse uskuma – see on teie jõupingutusi väärt.

Tuletage meelde, mida ütles Thomas Paine: “Seda, mille oleme saanud liiga odavalt, ei oska me ka väärihinnata, ainult kallidus annab kõigele väärtuse. Vaid Jumal teab, kuidas oma teostele õiget hinda määrata.”



Joonis 1. Küpsuse kontiinum™

Seitsme efektiivse harjumuse kujundamine kulgeb läbi iseloomu arendamise etappide. 1.-3. Harjumus on enesejuhtimise harjumused ja moodustavad Isikliku Võidu – me liigume sõltuvusest sõltumatusesse, võttes vastutuse oma elu eest iseendale. 4.-6. harjumuse omandamine on meie Avalik Võit – kui oleme kord sõltumatud, õpime olema vastastikku sõltuvad, et teha edukat koostööd teistega. Seitsmes harjumus teeb kõik ülejäänud võimalikuks – see on meie keha, suhete, vaimu ja hinge pidev uuendamine.

I. Ole proaktiivne

OLLA PROAKTIIVNE TÄHENDAB OTSIDA VÕIMALUSI, MITTE PROBLEEME.

Niisugust sõna te tavalisest sõnaraamatust ei leia, kuid juhtimiselases kirjanduses on see nüüdsel ajal tavaline. *Proaktiivsus* tähendab midagi enam kui lihtsalt initsiatiivi haaramist. See tähendab seda, et inimestena vastutame me iseenda elu eest.

Kui me mõtleme, et meie elu on meid ümbritsevate tingimuste funktsioon, siis seetõttu, et me oleme teadliku otsustuse tulemusena või tahtmatult andnud neile tingimustele voli meie üle valitseda – oleme lasknud endal muutuda *reaktiivseks*. Reaktiivseid inimesi mõjutab tihtipeale ilmastik, proaktiivsed inimesed kannavad kaasas omaenda ilma.

Olla proaktiivne tähendab mõista meie kohustust panna asjad liikuma. Inimesed, kes jõuavad lõppkokkuvõttes hea ameti peale, on need, kes haaravad kõige vajaliku tegemiseks initsiatiivi, mis on kooskõlas printsiipidega.

POAKTIIVNE KEELEKASUTUS

Väljendid, mida täheldate ennast kasutamast, paljastavad nii mõndagi selle kohta, kui proaktiivne teie mõtlemine hetkel on.

Kui lubate endale mõelda reaktiivsete mudelite kohaselt, kaasneb sellega oht, et need mudelid hakkavad iseennast taastootma. Pole mingit mõtet veenda ennast selles, et mingi tegevus on kasutu. Püüdke selle asemel kasutada oma sõnu ja mõtteid selleks, et piiritleda praktilised sammud oma eesmärkide suunas.

Reaktiivne keelekasutus

Mina ei saa mitte midagi teha.

Ta ajab mind hulluks.

Seda nad ei luba.

Ma pean seda tegema.

Kui ainult...

Proaktiivne keelekasutus

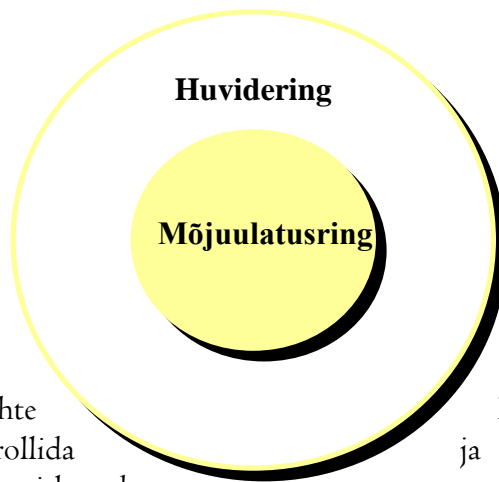
Vaadeldgem alternatiive.

Mina ise valin, kuidas ma reageerin.

Ma saan koostada efektiivse ettekande.

Ma tahan seda teha.

See oleneb minust.



Joon.2. Huvidering ja

mõjuulatusring.

Meie meeli valdavad kahte
mida me suudame kontrollida

liiki probleemid: need,
ja need, mida ei suuda.

Reaktiivsed inimesed raiskavad

oma energiat, muretsedes

asjade pärast, mida nad ei saa muuta – need asuvad nende Huvideringis – teiste inimeste nõrkused või muud neid ümbritseva keskkonna probleemid.

Proaktiivsed inimesed keskendavad oma mõtled ja teod sellele, mille suhtes nad saavad midagi ette võtta – asjadele, mis paiknevad nende Mõjuulatusringis. Keskendades oma jõupingutused pidevalt tulemustele, laiendavad proaktiivsed inimesed pidevalt oma Mõjuulatusringi.

Püüdes olla proaktiivne, teete kindlasti ka vigu. Valides vabalt oma tegusid, ei saa me valida nende tagajärgi – neid valitsevad loodusseadused, mis asuvad meie Huvideringis. Proaktiivne lähenemine eksimustele on otsekohe neid tunnistada, viga parandada ja sellest õppida. Viivitamine või vea eitamine tähendab ilmajäämist selles sisalduvast õppetunnist. “Edu,” ütles IBM’i asutaja T.J. Watson senior, “peitub läbikukkumise teisel küljel.”

Proovi 30 päeva jooksul järgmist harjutust:

- 1) tööta ainult oma väiksemas, Mõjuulatusringis;
- 2) võta enda ja teiste ees kohustusi ja täida need;
- 3) ole valgusallikas, mitte kohtunik; ole eeskuju, mitte kriitik; ole lahendus, mitte probleem.

Niipea kui hakata mõtlema, et mingi oluline probleem meie elus on kusagil seal “väljaspool”, siis just see mõte ise ongi probleem.

2. Alusta lõppeesmärki silmas pidades

MUUTUSTEGA TOIMETULEKUKS ON TARVIS MUUTUMATUTEST VÄÄRTUSHINNAGUTEST KOOSNEVAT TUUMA.

Kujuta oma vaimusilmas ette, et lähed mõne oma armastatud inimese matustele. Kui sisened kabelisse, märkad lilli, kuuled muusikat. Näed sõprade ja perekonnaliikmete nägusid, tunned ühist kaotusvalu ja tänulikkust, et tundsid seda inimest.

Kui lähened ja heidad pilgu avatud kirstu, satud äkitselt silmitsi iseendaga. Need on sinu matused, aeg on praegusest hetkest kolm aastat edasi läinud.

Võtad istet ja silmitsed mälestuslehte oma käes. Esimene kõneleja on perekonnaliige, teine on üks lähedane sõber, kolmas on töökaaslane, neljas on ühiskondlikust organisatsioonist, kus oles kaasa löönud.

Millised võiksid olla need iseloomujooned, mida igati neist kõnelejaist oleks võinud sinus näha – kuidas sa oleksid tahtnud nende elu mõjutada?

Teine efektiivsuse harjumus on *alustada lõppeesmärki silmas pidades*. See tähendab teada, kuhu te olete teel, nii et võiksite aru saada, kus te hetkel olete, ning kuidas astuda oma järgmine samm õiges suunas. On hämmastavalt lihtne sattuda elukeerises mingite tegemiste püümissesse, teha üha kõvemini ja kõvemini tööd, ronides edu redelit pidi aina ülespoole, ja seda kõike ainult selleks, et ühel päeval avastada, et redel toetub vastu valet seina. Töötades pööraselt, kuid järelemõtlematult, võime me olla vägagi tõhusad, kuid efektiivsed oleme vaid siis, kui alustame lõpptulemust silmas pidades.

Parim viis alustada on koostada *isiklik missioon*. See peaks kirjeldama seda, kes me tahame olla (iseloom), kuidas tegutseda (printsiibid) ja mida saavutada (tulemused). Alljärgnev on katkend minu sõbra Rolfe Kerri isiklikust missioonist:

Saavutada edu kõigepealt kodus.

Otsida jumalikku abi ja olla selle vääriline.

Mitte unustada inimesi, kellega olen seotud.

Arendada endas iga aasta välja üks uus vilumus.

Kiirustada, kui keegi ootab.

Säilitada huumorimeel.

Isiklikku missiooni võib nimetada ka kirjalikuks põhiseaduseks – selle jõud seisneb tõsiasjas, et see on oma põhiolemuses muutumatu. Elumuutustega toimetuleku võti peitub meelespidamises, kes te olete ja mida väärtustate.

Alustage oma missiooni koostamist printsiipidest koosnevast tuumast. Kui me ei lähtu printsiipidest, kandume eemale tõelisest efektiivsusest, sest erinevalt kõigest muust, mis võiks olla meie keskmes, on muutuv ja ebakindel. Printsiibid ei muutu, nad on justkui ankur meie elus ja pikemas perspektiivis nende järgi elamine annab alati elu kvaliteeti parandava tulemuse.

Oma missiooni koostamine võib võtta mõned nädalad, alates selle esialgselt mustandist kuni lõpliku variandini; see on meie sisimate väärtushinnangute ja suundumuste teadlik väljendus. Pärast on seda vaja kindlasti regulaarselt üle vaadata ning teha sellesse väiksemaid muudatusi, kuivõrd aastatega tulevad ka uued arusaamad. Juhinduge Viktor Franklist, kes ütleb, et me pigem *avastame* kui leiutame oma elumissiooni: “Igaühel on oma elus tema enda kindel kutsumus... Selles kutsumuses ei saa keegi teda asendada, samuti ei ole võimalik tema elu korrata.”

Ka organisatsioonile on vaja oma missiooni. Samuti on seda tarvis perekonnale, et see ei taaruks vaid ühest emotsionaalsest kriisist teise, vaid tugineks printsiiptidele, mis pakuvad talle tuge.

Lisa oma eesmärgile kindlust

1. kujuta endale piltlikult ette iseenda matuseid ja kirjuta endale niisugune tänukõne, millist tahaksid kuulda.
2. Kirjelda oma praeguse eluperioodi erinevaid rolle ja hinda oma tulemuslikkust neis rollides.
3. Otsusta, kui suurel määral oled keskendunud muudele valdkondadele kui printsiipidele.
4. Kogu oma missiooni koostamiseks märkmeid, tsitaate ja ideid.
5. Kirjuta oma missiooni mustand.
6. Räägi oma perekonnaga ja töökaaslastega ühise missiooni koostamisest.

3. Sea esmatahtis esikohale

ME EI SAA JUHTIDA AEGA, ME VÕIME AINULT ISEENNAST JUHTIDA.

Küsi endalt, missugust ühte asja sa võiksite teha – mida sa praegu veel ei tee – aga kui teeksid seda järjekindlalt ja hästi, siis tooks see sinu isiklikku või töisesse ellu tohutu suure pöörde paremuse poole?

Kui harjumused tõlkida IT keelde, siis 1. harjumus õpetab, et ole iseenda programmeerija, 2. harjumus ütleb, et kirjuta oma programm ehk tee selgeks, mis on need esmatahtsad asjad ja 3. harjumus ütleb, et käivita see programm ehk näitab, kuidas need esmatahtsad asjad ellu viia.

	Pakiline	Mittepakiline
Oluline	I Tähtajad Kriisid Pealepressivad probleemid	II Ennetamine, ettevalmistus Planeerimine Suhete loomine Võimestamine Kõik 7 harjumust
Ebaoluline	III Vahelesegamised, mõned telefonikõned, kohtumised, aruanded “Teiste inimeste asjad”	IV Tühi-tähi, askeldused Ajaraiskajad Kõik tegevused millega liialdatakse

Joonis 3. Ajamaatriks™

Nagu Peter Drucker on märkinud, väljend “ajajuhtimine” on teatud mõttes väärtermin – meil on konstantne hulk aega, sõltumata sellest, mida me teeme. Meie ees seisev väljakutse seisneb selles, et peame kõigepealt olema iseenda juhid ehk liidrid.. Olemaks efektiivne liider, on vaja *koondada end oma prioriteetide ümber ja tegutseda neist lähtudes*.

Selle asemel, et püüda eraldada kindel aeg kõigi asjade jaoks meie elus, nagu see on paljude asjakorraldusplaanide puhul, keskendumise siin *suhete edendamisele* ning *tulemuste* saavutamisele.

Me kõik seisame silmitsi ühe ja sama dilemmaga. Me oleme surutud *pakilise* ja *olulise* vahele.

Pakilised asjad nõuavad viivitamatut tähelepanu, need on tavaliselt nähtavad, need pressivad meile peale, kuid meie pikaajaliste eesmärkidega ei pruugi neil mitte midagi ühist olla. Olulised asjad seevastu on seotud tulemustega – need annavad oma panuse meie missiooni täitmisel, meie väärtushinnangute järgmisel, meie kõrgeimate eesmärkide elluviimisel. Me *reageerime* pakilistele asjadele. Et hoolitseda oluliste asjade eest, peame tihti peale *tegutsema*, isegi siis, kui pakilised asjad nõuavad karjuvalt meie tähelepanu.

Inimesed lasevad ennast oma tõelistest eesmärkidest ja väärtushinnangutest eemale kiskuda, allutades olulise pakilisele. Mõned lasevad probleemidel ennast (Ajamaatriksi I ja III kvadrantis) iga päev hommikust õhtuni läbi materdada. Nende ainsaks kergenduseks on põgeneda aeg-ajalt IV kvadranti jahedasse vette vedelema.

Druckerit parafraaseerides võime öelda, et efektiivsed inimesed ei lahenda probleeme, nad otsivad võimalusi. Nad toidavad võimalusi ja nälgutavad probleeme. Neil esineb tõelisi I kvadranti erakorralisi olukordi, kuid mõeldes ja tegutsedes ennetavalt, hoiavad nad nende arvukuse madalal.

Ajamaatriksi pilt silme ees, mõtle küsimusele, millele selle peatükialguses vastasid. Missugusesse kvadranti sobivad vastused? Ma eeldan, et II kvadranti – sügavalt oluliste, kuid mitte pakiliste tegevuste hulka. Ning sellepärast, et need ei ole pakilised, sa nendega ei tegelegi.

II kvadranti tegevused on väga mõjuvõimsad, sest need on tulemustega tihedalt seotud. Sinu efektiivsus kasvab dramaatiliselt ka siis, kui pühendad neile ainult pisut rohkem aega, sul tekib siis vähem kriisiolukordi ning nende mõju on väiksem.

Ütlema “jah” olulistele asjadele, tuleb meil õppida teistele tegevustele, sealhulgas mõningatele pakilistele, “ei” ütlemas. Pea meeles, et sa ütled alati millelegi “ei”. Kui sa ei ütle seda pakilistele asjadele oma elus, ütled seda märksa fundamentaalsematele, olulistele asjadele.

Püsimaks II kvadrantis:

Määratle oma võtmerollid: töö, perekonnas, ühiskondlikus elus – kõik, mis sulle olulistena meenuvad. Mõtle neile rollidele, milles sa pead järgneva nädala jooksul olema. Mõtle kahele või kolmele tähtsale tulemusele igas rollis, mille suhtes tunned, et peaksid need järgneva seitsme päeva jooksul saavutama. Vähemalt mõned neist eesmärkidest peaksid olema II kvadranti tegevused.

Vaata oma eelseisvale nädalale, pidades silmas oma eesmärke ja jäta igaks päevaks aega nende saavutamiseks. Kui oled paika pannud oma võtme-eesmärgid, vaata, kui palju sul

jääb aega üle kõige muu jaoks! See, kui edukas sa oled, sõltub sellest, kui paindlik ja otsusekindel oled oma tähtsaimate prioriteetide eest seismisel.

Kasuta aega optimaalselt

1. Vali üks II kvadrandi tegevus, mille olete unarusse jätnud, kirjutage see üles ning võta endale kohustus sellega tegelda.
2. Püüa hinnata, kui palju aega sa nädalas mingile tegevusele kulutad. Seejärel mõõda see aeg ära ja kontrolli oma hinnangu õigsust.
3. Koosta nimekiri tegevustest, mida võiksid delegeerida. Missugust õpetust vajavad need inimesed, kellele võiksid delegeerida?
4. Korralda järgmine nädal vastavalt oma eesmärkidele.
5. Võta endale kohustus korraldada oma aeg nädalate kaupa. Määra kindel aeg, millal sa seda teed.

4. Mõttele võidan-võidad

KUI TEHING ON NEILE KAHJULIK, TOOB SEE KA SULLE KAHJU.

Kui oleme esimesed kolm harjumust juba meisterlikult omandanud, oleme valmis liikuma Isikliku Võidu juurest Avaliku Võidu poole.

Enesejuhtimise liidrioskused on vundamendiks, millele rajada häid suhteid teistega.

Me kõik teame, mis asi on rahaline pangaarve. Kui teeme sellele sissemaksid, on seal meie jaoks olemas raha, mille saame kohe välja võtta, kui meil seda tarvis läheb. Emotsionaalne Pangaarve kujutab endast metafoori, mis kirjeldab usalduse hulka, mis on kogutud teatavatesse isiklikesse suhetesse. Kui ma teen mõne oma suhte Emotsionaalsele Pangaarvele vastutulelikkuse, lahkuse, aususe ja antud lubaduste täitmise sissemaksid, suurendan oma pangaarvet. Teise poole usaldus minu vastu kasvab ning kui mul on tarvis, võin ma sellele tagavarale toetuda, ma võin isegi vigu teha, aga usalduse tase korvab selle. Suhtlemine on lihtne, otsekohene ja efektiivne.

Aga kui ma olen ebaviisakust, petan, kuritarvitan usaldust või ähvardan, läheb minu arve miinusesse. Usalduse tase on madal – kui suur on nüüd minu manööverdamisvõimalus?

Seda ei ole üldse. Ma kõnnin miiniväljal. Ma rakendan manipuleerimist, ma pean kaaluma iga sõna. Paljudes organisatsioonides ja paljudes abieludes valitseb just niisugune õhkkond.

Neljas harjumus, “Mõttele võidan-võidad”, kätkeb endas tähtsa sissemaks tegemist teise inimese Emotsionaalsele Pangaarvele: niisuguse tee leidmist, kus omavahelisest suhtlemisest tõuseb tulu mõlemale. Kõik ülejäänud võimalused – võidan-kaotad (mina võidan, sina kaotad), kaotan-võidad (mina kaotan, sina võidad) ja kaotan-kaotad – on viljatud, olgu siis lühemas või pikemas perspektiivis.

Parim võidan-võidad tehingute sõlmimise moodus on pidada meeles, et see (nagu kõik kokkulepped) sisaldab endas vastuväiteid – terviklikuks määratluseks on “võidan-võidad või asi jääb katki”. Teie hoiak peab olema niisugune: “Ma tahan ise võita ja ma tahan, et ka sina võidaksid. Kui me ei suuda välja töötada midagi sellist, mis neile tingimustele vastaks, lepime me kokku, et seekord tehingut ei sõlmi. Võib olla võime selle sõlmida kunagi tulevikus.”

Võidan-võidad paradigma rakendamine nõuab kolme iseloomuomadust.

Ausameelsus – ausameelsust võime defineerida kui väärtust, mille me omistame iseendale – me peame olema eneseteadlikud, meil peab olema sõltumatut tahet. Me võtame ja järgime sisukaid kohustusi ning anname nii endale kui teistele tähendusrikkaid lubadusi ja täidame need.

Küpsus – see on julguse ja hoolivuse vaheline tasakaal. Lihtsalt öelduna, meil peab olema piisavalt empaatiat ja head tahet töötamaks selle nimel, et vastaspool võidaks, ning küllaldaselt julgust, et jõuda ise võiduni.

Külluse Mõtteviis – peab teadma ja uskuma, et kõigi jaoks jätkub küllaga. Paljud inimesed ei usu seda – nad mõtlevad, et selleks, et nemad edu saavutaksid, peavad teised läbi kukkuma. Nad hellitavad salajasi lootusi, et teisi tabab ebaõnn – mitte just kohutav õnnetus, aga just niisugune paras õnnetus, mis nad omal kohal hoiaks. Külluse Mõtteviisi puhul aga tunnistatakse, et arenemine ja edu võimalused on potentsiaalselt piiramatud ning teistes nähakse võimalusi oma tugevate külgede täiendamiseks.

Mine suure võidan-võidad peale

1. koostage nimekiri takistustest, mis segavad sind sagedamini rakendamast võidan-võidad paradigmat. Otsusta, mida te saad oma Mõjuulatusringis ses asjas ette võtta.
2. Kujuta ette mõnd konkreetset olukorda, kus arvamused lähevad lahku. Pane ennast oma vastase olukorda ja kirjuta üles temapoolne lahendus. Seejärel märgi üles enda lahendus. Püüa välja töötada kokkulepe.
3. Hinda oma Emotsionaalse Pangaarve saldo seisuga kolme suhte puhul. Missuguseid sissemaksid sa võiksid teha?

Püüa mõista ja alles seejärel olla mõistetud

EMPAATILISE KUULAMISE OSKUS AVAB KÕIK UKSED

Kõige tähtsam sõna, mida selle harjumuse meisterlikuks omandamiseks teada tuleb, on “kuula”. *Kuula* oma kolleege, perekonnaliikmeid, sõpru, kliente – kuid mitte kavatsusega vastata, veenda, nõu anda. Kuula lihtsalt selleks, et mõista, selleks, et näha, kuidas teine pool asju näeb.

Oskus, mida siinkohal tuleb arendada, on *empaatia*. Empaatia ei tähenda sümpaatiat. Sümpaatia on nõusoleku vorm, see on hinnangu andmine. Empaatilise kuulamise olemus ei seisne mitte selles, et peaksid kellegagi nõus olema, see tähendab lihtsalt arusaamist, nii emotsionaalselt kui intellektuaalselt.

Empaatile kuulamine on kuulamine kõrvadega, silmadega ja südamega – tundmuste, tähenduste kuulamine. See on mõjuvõimas, sest see *annab meile täpsed andmed, milles asi on*, selle asemel et kanda üle enda mõtteid ja motiive teistesse ning eeldada, et need kehtivad ka nende puhul. Kellegagi koos produktiivselt töötada ning teha selle inimese e Emotsionaalsele Pangaarvele sobivaid sissemaksid saad ainult siis, kui mõistad, mis on selle inimese jaoks kõige olulisem.

Juhul, kui ruumis, kus sa hetkel viibid, pumbatakse äkitselt välja kogu õhk, kahaneks huvi selle raamatu lugemise vastu väga kiiresti, kas pole nii? Kui kaalul oleks sinu elu, ei hooliks sa mitte millestki muust, kui ainult sellest, kuidas õhku saada.

Empaatiline kuulamine võib olla iseenesest mõjuvõimas emotsionaalne sissemakse, kuivõrd see annab kõnelejale psühholoogilist õhku. Kui see vajadus on rahuldatud, võite edasi liikuda usalduse õhkkonnas.

Ühe Chicago seminari teisel päeval tormas üks kinnisvaramaakler õhinal seminariruumi, põledes soovist mulle jutustada, mis oli temaga juhtunud eelmisel õhtul pärast loenguid. Pärast pooleaastast kõva tööd oli ta peaaegu sõlmimas väga suurt tehingut, viimasel hetkel hakkas aga tundma, et kliendid olid huvi kaotamas. Üks teine maakler pakkus omapoolset tehingut, ja ostjad olid valmis hoopis seda teist lepingut alla kirjutama.

Maakler ei teadnud mida teha, ta oli kogu oma jõu ja aja selle ühe tehingu peale pannud, ja nüüd oli see luhta minemas. Ta oli proovinud oma viimati õpitud müügitehnikaid, seejärel oli ta lihtsalt palunud ostjaid oma otsusega viivitada. Need aga, vastupidi, tahtsid asjaga ühele poole saada.

Niisiis pani ta kõik oma viimase kaardi peale ning ütles kliendile: “Vaatame õige, kas ma saan ikka päriselt täpselt aru, missugune on teie seisukoht ja missugused on teie huvid seoses minu pakkumisega.” Kui ta hakkas ennast selle mehe olukorda asetama ja kirjeldama, mida ta nägi, avas mees ennast tema ees. Keset vestlust tõusis mees äkki püsti, läks telefoni juurde ja helistas oma naisele. Sel ajal, kui ta ootas, et naine toru võtaks, selgitas ta: “Me teeme teiega selle kauba ära.”

Maakler oli andnud talle psühholoogilist õhku just siis, kui tal seda vaja oli. See kinnitab, et kui muud tegurid on suhteliselt võrdsed, on empaatiline kuulamine tähtsam kui tehingu tehnilised näitajad.

6. Looge sünergiat

KUI INIMESED ON KORD KOGENUD SÜNERGIAT, EI OLE NAD ENAM ENDISED.

Kui Winston Churchilli paluti asuda Suurbritannia sõjaliste operatsioonide etteotsa, märkis ta, et kogu tema eelnev elu oli teda selleks tunniks ette valmistanud.

Samamoodi valmistab kõigi eelnevate harjumuste rakendamine meid ette sünergia loomiseks. Kui seda õigesti mõista, on sünergia elutegevuse kõige kõrgem vorm. Selle abil loome uusi, varem avastamata alternatiive – asju, mida enne ei olnud olemas. Me vallandame inimeste kõige suuremad jõutagavarad. Muudame terviku suuremaks kui selle osade summa.

Loominguline protsess on ühtlasi heidutav, kuivõrd te ei tea täpselt, mis juhtub või kuhu see teid viib. Te lahkute baaslaagri mugavustsoonist ning seisate silmitsi täiesti uue ja tundmatu metsiku maailmaga. Teist saab rajaleidja.

Sünergia aluseks on tõsiasi, et kaks inimest võivad teineteisega mitte nõus olla ja mõlemal võib seejuures õigus olla. See ei ole loogiline. See on *psühholoogiline*.

Kui inimesed on kord kogenud tõelist sünergiat, ei ole nad ealeski enam päriselt need, kes nad olid enne. Nad teavad, et niisugune vaimu avardavate seikluste võimalus on alati olemas. Vahendi, mis avab meid sünergia jõule, saame me kõigist efektiivsuse harjumustest korruga, selleks on tarvis enesejuhtimist, ausameelsust ja empaatiat. See peitub ühes olulise tähtsusega võimes – oskuses väärtustada ja kasutada ära inimestevahelisi vaimseid, emotsionaalseid ja psühholoogilisi erinevusi.

7. Sae teritamine

VÕIMALDAB KÕIGI TEISTE HARJUSTE JÄRJEST PAREMA HARJUTAMISE

Kujutlege, et kohtate metsas vaevaliselt puud maha saagivat meest. “Te näite kurnatud!” hüüatate te. “Kui kaua te sellega juba vaeva näinud olete?”

“Rohkem kui viis tundi,” vastab ta, “ja ma olen tõesti läbi. Ega see kerge küll ei ole.”

“Teeksite ehk mõneminutilise pausi ja teritaksite oma saagi. Siis läheks töö kiiremini.”

“Ei ole aega,” vastab mees kindlalt. “Mul on saagimisega liialt palju tegemist.”

Seitsmes harjumus tähendab aja maha võtmist sae teritamiseks. See harjumus, mis teeb võimalikuks kõik ülejäänud harjumused.

Sae teritamine tähendab uuendada ennast kõigis neljas meie olemuse dimensioonis:

füüsilises – kehalised harjutused, toitumisharjumused, stressijuhtimine;

vaimses – lugemine, visualiseerimine, planeerimine, kirjutamine;

sotsiaalses/emotsionaalses – oluliste suhete eest hoolitsemine, sissemaksed EPA, empaatia, sünergia, turvatunne;

hingelises – kaunid kunstid, loodus, vaimsed praktikad.

Treenimaks ennast kõigis neis neljas dimensioonis, peame olema proaktiivsed. Keegi ei saa seda meie eest teha ega muuta seda meie jaoks pakiliseks, see on II kvadrandi tegevus.

Kehalised harjutused on näiteks tüüpiline suure potentsiaaliga II kvadrandi tegevus, millega enamik meist piisavalt järjekindlalt ei tegele.

Me mõtleme, et meil ei ole trenni tegemiseks piisavalt aega. Missugune eksiarvamus. Meil ei ole aega, et seda mitte teha! Jutt on kolmest kuni kuuest tunnist *nädalas*. See on kõigest piisake ämbri, võrreldes selle tohutu tulutoova mõjuga ülejäänud 168 nädalatunnile. Ole proaktiivne. Kui oled otsustanud tervisejooksu teha, aga hommikul sajab vihma, siis tee seda ikkagi. “oh, kui tore!” võid sa hõisata. “Vihma sajab! Ma saan arendada nii oma tahtejõudu kui ka oma keha!”

Tööalane enesetäiendamine ja planeerimine nõuavad oma määratud osa II kvadrandi ajast ning loomulikult peab olema piisavalt tark, et mitte “ohverdada” oma tööle nii palju, et jätta unarusse oma perekond ja sõbrad.

Hingelise dimensiooni eest hoolitsemine värskendab meie tuuma, meie keset, pühendumust kõigile oma printsiipidele. Inimesed teevad seda väga erineval viisil. Mõned mediteerivad, teised sukelduvad väärtkirjandusse või –muusikasse või suhtlevad loodusega.

Jutustuses *The Turn of the Tide* (“Kui mõõn pöördub tõusuks”) kirjeldab Arthur Gordon perioodi, mil talle tundus, et tema maailm oli justkui tardunud ning koltunud. Ta eluenergia oli kadumas.

Arst väitis, et füüsiliselt ei olnud tal midagi viga, kuid ütles, et ta saab teda võib olla aidata, kui Gordon järgib ühe päeva jooksul tema antud juhtnööre. Ta pidi veetma järgmise päeva mõnes paigas, kus ta lapsepõlves ennast õnnelikuna oli tundnud. Ta ei tohtinud kellegagi rääkida ega suhelda, mitte midagi lugeda ega kirjutada. Seejärel

kirjutas arst välja neli retsepti ning käskis tal esimese lugeda läbi kell 9 hommikul, teise keskpäeval, kolmanda kell 3 päeval ja neljanda kell 6 õhtul.

Järgmisel hommikul läks Gordon randa. Tema esimene retsept ütles vaid järgmist: “Kuula tähelepanelikult.” Kuulata kolm tundi vaid lainete loksumist – see tundus pöörane. Aga ta tegi seda – ning ta hakkas kuulma üha uusi ja uusi helisid, mille kõla alguses tema kõrvu ei ulatunud. Ta hakkas mõtlema õppetundidele, mis ta lapsena merelt oli saanud: kannatlikkust, asjade vastastikuse sõltuvuse austamist. Temas hakkas maad võtma rahu.

Teine retsept ütles järgmist: “Püüa vaadelda tagasihaaravalt.” Milleni? Ta mõtles oma lapseõlve rõõmuküllastele aegadele ja tundis, kuidas soe tunne tema sisemuses kasvas.

Kella kolmene ettekirjutus oleks tema peale justkui pisut külma vett pritsinud: “Mõtle oma motiivid uuesti läbi.” Algul võttis ta kaitseseisundi. Muidugi tahtis ta edu, kuulsust, kindlustunnet – ta oskas seda kõike põhjendada. Kuid siis tuli talle pähe, et need motiivid ei olnud õiged, ja see tõsiasi pani ta tarduma. “Sellel ei ole mingit tähtsust,” kirjutas ta hiljem, “kas sa oled postiljon, juuksur või koduperenaine – või kes iganes. Kuni sa tunned, et oled vajalik teistele, teed sa oma tööd hästi. Kui muretsed ainult iseenda pärast, teed sa seda üha halvemini – see on sama raudne seadus kui gravitatsioonijõud.”

Kui kell sai 6, siis viimase ettekirjutuse täitmine ei võtnud just kaua aega: “Kirjuta oma mured liivale.” Ta põlvitas maha ja kritseldas purunenud teokarbi tükikestega mõned sõnad, seejärel pöördus ta ümber ja läks minema. Ta ei vaadanud tagasi, ta teadis, et kohe oli algamas tõus.