

## Розділ 1

# БІЛЬ

Дослухаємося до голосів:

— Я застряг у болоті буденності.

— У мене немає життя. Я вигорів — виснажений украй.

— Ніхто по-справжньому не цінує мене. Мій начальник не має ані найменшого уявлення про те, на що я здатний.

— Мені здається, що ні на дрібку я не потрібний — ані колегам, ані моїм дітям, підліткам і повнолітнім, ані сусідам, ані громаді, ані дружині,

— аби тільки я сплачував рахунки.

— Я розчарований і знеохочений.

— Мого заробітку не вистачає навіть на те, аби звести кінці з кінцями. Здається, я ніколи не досягну успіху.

— Можливо, у мене просто немає потрібних здібностей.

— Від мене нічого не залежить.

— Я відчуваю себе спустошеним. Моє життя по мені чогось бракує.

— Я злий. Мені страшно. Я не можу собі дозволити втратити роботу.

— Мені самотньо.

— Я живу в ненастанному стресі; усе потрібно терміново.

— Мене контролюють скрізь і всюди і пригнічують.

— Мене нудить від усіх цих залаштункових інтриг і підлабузництва.

— Мені нудно — просто вбиваю час на роботі. Усе задоволення я отримую поза роботою.

— Я рву жили, аби виконати план. Щоб забезпечити показники, доводиться працювати під нестерпним тиском. У мене немає ані часу, ані можливостей, щоб зробити все.

— Коли дружина тебе не розуміє, а діти не поступають або не слухаються, то вдома не краще, ніж на роботі.

— Я нічого не можу змінити.

Це голоси людей на роботі і вдома, голоси мільйонів батьків, робітників, працівників сфери обслуговування, менеджерів, фахівців і керівників усього світу, які борються, щоб стати успішними в умовах нової реальності. Це більш особистий і глибокий.

Можливо, чимало з цих заяв могли б зробити і ви. Як сказав одного разу Карл Роджерс: «Найособистіше є найзагальнішим».

Звичайно, є по-справжньому пристрасні люди, які віддаються роботі і черпають у ній енергію... проте їх замало. Під час публічних виступів я часто запитую: «Хто вважає, що більшість персоналу ваших організацій має значно ширші таланти, розум, здібності і творчий потенціал, ніж того вимагає або навіть дозволяє їхня по-

сада?» Приголомшлива більшість присутніх підіймає руки, і так відбувається в усьому світі. Приблизно такий самий відсоток людей визнає, що на них постійно тиснуть, щоб досягти більших результатів із меншими витратами. Лише поміркуйте над цим! Люди стикаються з новими і невпинними вимогами виробляти більше за меншу ціну в жакливо складних умовах, однак їм не дозволяють застосувати значну частину їхніх талантів і розуму.

Безумовно, цей біль найпомітніший або й очевидний в *організаціях*, не здатних *зосереджуватися* на найважливіших пріоритетах і *дотримуватися* їх. Скориставшись анкетною визначення коефіцієнта ефективності xQ (*Execution Quotient*), компанія *Harris Interactive*, Ініціатор проведення опитувань *Harris Poll*, нещодавно проанкетувала 23 000 американських громадян, які працюють повний робочий день у *провідних галузях*<sup>1</sup> і на *ключових посадах*<sup>2</sup>. Наведемо кілька найприголомшливіших відкриттів цього дослідження:

- Лише 37 % респондентів визнали, що мають чітке уявлення про те, чого намагається досягнути їхня організація і чому.
- Лише 1 із 5 опитаних висловив ентузіазм з приводу цілей своєї команди і організації.
- Лише 1 із 5 працівників сказав, що простежує чіткий зв'язок між власними завданнями і цілями своєї команди й організації.

<sup>1</sup> До провідних галузей належать: готельний бізнес / громадське харчування, автомобілебудування, банківська справа / фінанси, зв'язок, освіта, охорона здоров'я, військова справа, державне управління / урядові структури, роздрібна торгівля, послуги в галузі технологій і телекомунікації. (Тут і далі прим. авт., якщо не зазначено інше.)

<sup>2</sup> До ключових посад належать: бухгалтер, адміністративний працівник / секретар, фахівець в галузі реклами/маркетингу, керівник вищої ланки, фахівець з комп'ютерних технологій, керівник у сфері освіти, фахівець із фінансів, держслужбовець, фахівець в галузі охорони здоров'я і торговельний агент/представник.

- Лише половина опитаних була задоволена результатами праці, виконаної протягом останнього робочого тижня.
- Лише 15 % вважали, що їхні організації створюють їм усі умови для досягнення основоположних цілей.
- Лише 15 % вважали, що працюють в атмосфері високої довіри.
- Лише 17 % вважали, що їхні організації сприяють відкритій комунікації, шанобливо ставлячись до різних думок і підтримуючи появу нових і вдалих ідей.
- Лише 10 % вважали, що в їхніх організаціях працівники відповідають за результати роботи.
- Лише 20 % абсолютно довіряли організації, в якій працювали.
- Лише 13 % вважали, що їхні взаємини з іншими командами або відділами характеризуються високим рівнем довіри і плідною співпрацею.

Якщо порівняти ці результати з результатами опитування, скажімо, футбольної команди, то це означало б, що лише четверо з одинадцяти гравців знають, у які ворота забивати. Лише двоє з одинадцяти прагнуть перемоги. Лише двоє з одинадцяти знають, на якій позиції грають і що саме повинні робити. І всі, за винятком двох гравців, радше змагаються з гравцями своєї власної команди, а не із суперниками.

Ця інформація наче холодний душ. Вона підтверджує мій власний досвід праці з людьми у всьому світі. Попри всі наші досягнення у технологіях, інноваційні винаходи і глобальні ринки, більшість людей не досягає успіху в організаціях, де працює. Індивідууми не реалізують себе і не отримують задоволення від праці. Вони розчаровані. Вони не мають чіткого уявлення про те, куди прямує їхня організація або які її першочергові

завдання. Вони стоять на одному місці і спантеличені. Більшість із них не відчуває, що вони можуть щось змінити. Ви можете собі уявити ціну, що її платять люди й організації через неспроможність уповні задіяти ентузіазм, талант і інтелект робочої сили? Ні! Бо вона значно вища за всі податки, відсоткові виплати і витрати на робочу силу, разом узяті!

## ЩО ТАКЕ ВОСЬМА ЗВИЧКА?

Світ докорінно змінився з моменту публікації 1989 року книжки «Сім звичок надзвичайно ефективних людей». Проблеми й труднощі, з якими ми стикаємося в особистому житті і стосунках — у наших сім'ях, у нашій професійній діяльності і в наших організаціях, — стали вже завданнями іншого масштабу. Насправді багато хто вважає 1989-й — рік, коли ми стали свідками падіння Берлінської стіни, — початком інформаційної ери, народженням нової реальності, стартом змін надзвичайної ваги — воістину новою епохою.

Багато хто запитує, чи сім звичок усе ще актуальні в нинішній новій дійсності. Моя відповідь на це запитання незмінна: «Що значніші зміни і складніші завдання, то і *актуальнішими* стають сім звичок». Розумієте, тут ідеться про те, щоб стати надзвичайно ефективним. Вони репрезентують повну сукупність універсальних, позачасових підвалин характеру й ефективності людини.

Ефективність людини або організації в нинішньому світі більше не є питанням особистого вибору — це ціна вхідного квитка на поле гри. Щоб виживати, досягати успіху, створювати нове, вдосконалюватися і лідирувати в цій новій реальності, нам потрібно не лише працювати

ефективно, а й перевершувати себе. Нова ера вимагає і потребує *величі*. Ідеться про *самореалізацію, повну віддачу* завданням й *справдешню співпрацю*. Це те, що лежить в іншій площині або *вимірі*. Ці властиві величі ознаки відрізняються від ознак ефективності так само, як позитивна властивість відрізняється від успіху — *якістю*, а не *ступенем*. Вихід на вищий рівень людського генія і мотивації — те, що ми називаємо *голосом*, — вимагає нового способу мислення, нових умінь, нового інструментарію і... нової звички.

Отже, восьма звичка — це не ще одна звичка, яка додається до семи, про яку якось забули. Ідеться про те, щоб побачити і підкорити собі силу *третього виміру* семи звичок, яка допомагає інтелектуальному працівникові

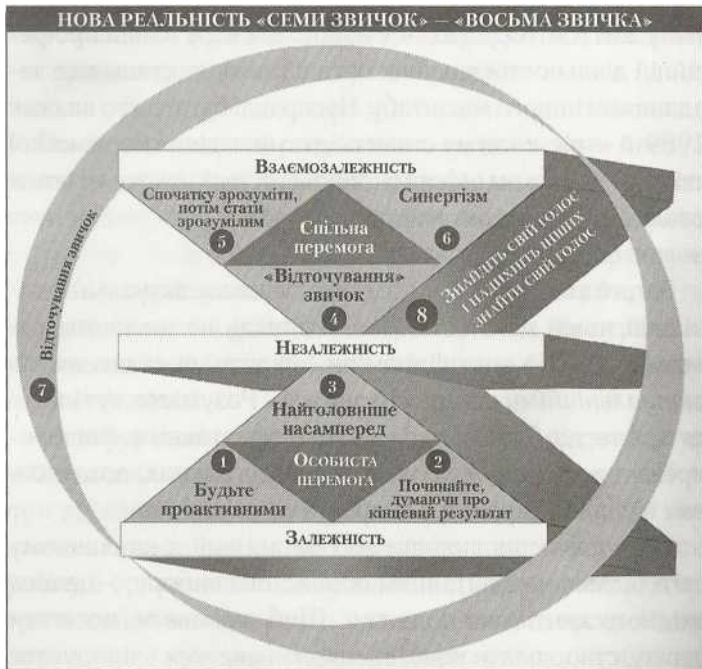


Рис. 1.1

впоратися з *головним* викликом нової епохи. Восьма звичка полягає в тому, щоб *Знайти свій голос* і *Надихнути інших знайти свій голос*.

Восьма звичка — це дороговказ до надзвичайно перспективної сфери сьогодення. Вона рішуче протистоїть болю і розчаруванню, описані мною раніше. По суті, це позачасова реальність. Це голос людського духу — сповнений надії й інтелекту, життєрадісний за своєю природою і безмежний за потенціалом служити загальному благу. Цей голос також підтримує дух тих організацій, які виживуть, досягнуть процвітання і значно вплинуть на майбутнє всього світу.

Голос — це *унікальна особиста значущість*, яка роз- і рипається, коли ми стикаємося з найскладнішими випробуваннями, і завдяки якій ми долаємо їх.

