


ПАТРИК **ЛЕНСИОНИ**

ПРАВДА
О ВОВЛЕЧЕННОСТИ
СОТРУДНИКОВ


 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО
Москва 2024

«ЕСЛИ РУКОВОДИТЕЛЬ НИЧЕГО НЕ ВИДИТ
ЗА ПРЕДЕЛАМИ ОБЯЗАННОСТЕЙ СОТРУДНИКА
И НЕ ПОМОГАЕТ ЕМУ ОСОЗНАТЬ СМЫСЛ
СВОЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ПОСЛЕДНИЙ
РАНО ИЛИ ПОЗДНО НАЧНЕТ
НЕНАВИДЕТЬ РАБОТУ».

ПАТРИК **ЛЕНСИОНИ**

ПАТРИК **ЛЕНСИОНИ**

ПРАВДА
О ВОВЛЕЧЕННОСТИ
СОТРУДНИКОВ

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО
Москва

УДК 005.95
ББК 65.24
Л46

The Truth About Employee Engagement: A Fable About
Addressing the Three Root Causes of Job Misery
by Patrick M. Lencioni

Copyright © 2007 by Patrick Lencioni.
All Rights Reserved.

This translation published under license with the original publisher
John Wiley & Sons, Inc.
via Igor Korzhenevskiy of Alexander Korzhenevski Agency.

В оформлении обложки использована фотография:
Roman Chekhovskoi / Shutterstock / FOTODOM
Используется по лицензии от Shutterstock / FOTODOM

Ленсиони, Патрик.

Л46 Правда о вовлеченности сотрудников / Патрик
Ленсиони ; [перевод с английского А. Д. Сайфул-
линой]. — Москва : Эксмо, 2025. — 320 с. — (Top
Business Awards).

ISBN 978-5-04-181439-7

Патрик Ленсиони, автор более 10 книг по бизнесу, продажи которых составили свыше миллиона экземпляров по всему миру, дает глубокий разбор трех причин неудовлетворенности работой. Он говорит об обезличенности, ненужности и отсутствие изменений — факторах, которые влияют на мотивацию сотрудников. И в этой книге-притче Ленсиони предлагает формулу мотивации, благодаря которой руководители смогут повысить вовлеченность подчиненных и сделать их труд более осмысленным.

**УДК 005.95
ББК 65.24**

© Сайфулина А. Д., перевод на русский
язык, 2024
© Гусарев К. С., иллюстрации, 2024
© Оформление. ООО «Издательство
«Эксмо», 2025

ISBN 978-5-04-181439-7

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	7
Да начнетсЯ сказ	13
Часть I. РУКОВОДИТЕЛЬ	17
Часть II. ЗАСЛУЖЕННЫЙ ОТДЫХ	37
Часть III. ЭКСПЕРИМЕНТ	81
Часть IV. ПРОВЕРКА НА ПРОЧНОСТЬ	215
Формула	271
Ненавистная работа	273
Цена ненависти	275
Три слагаемых ненависти	277
Причины ненависти к работе: выявить и устранить	285
Примеры	296
Что делать?	309
Руководство как проповедничество	312
Благодарности	314
Об авторе	317

*Моим сыновьям: Майклу, Кейси,
Коннору и Мэттью.
Пусть трудовой путь, что вы изберете,
будет осмысленным и стоящим усилий.*

ВВЕДЕНИЕ

Меня всегда завораживало такое явление, как работа. Пусть даже порой, признаюсь, в слегка нездоровом ключе.

Помню, как еще в детстве меня потрясло и встревожило то, что взрослые (как мой отец, например), оказывается, работают больше восьми часов в день. Я в школе сидел гораздо меньше, но мне и то выть хотелось!

А когда узнал, что к тому же многие из взрослых свою работу не очень-то и любят, я был ошарашен: зачем вообще на целый день покидать дом, родных и друзей ради того, что не радуется? При этом я боялся, что однажды и сам буду поступать точно так же.

В тринадцать я впервые ступил на трудовой путь — и суть явления «работа» впечатлила меня лучше прежнего. Я тогда был на подхвате у работников крупного кафе: официантов, посудомойщиков, поваров, барменов, — большинство из которых работали там на постоянной основе. А когда получал высшее

образование, на летних каникулах работал стажером в банке — вновь в окружении штатных сотрудников. И в кафе, и в банке я постоянно присматривался к людям вокруг: нравится ли им тут работать? И со временем неизбежно заключал: в большинстве случаев — нет.

Вот только мириться с этим не особенно хотелось.

Когда я наконец закончил колледж и впервые устроился на полный день — консультантом по управленческим вопросам, — моя одержимость работой как явлением достигла новых вершин. Именно тогда я узнал и прочувствовал на себе, что такое «страх понедельника».

Так можно назвать отвратительный ужас и уныние, что настигают многих работающих людей к окончанию выходных. Как вспомнишь, что уже завтра на работу... Должен признаться, когда я только занял должность консультанта, «страх понедельника» порой настигал меня еще в субботу вечером.

Причем особенно тревожило меня не то, что я боюсь в очередной раз идти на работу, а то, что я не особенно ей наслаждаюсь — хотя, вроде, должен. В конце концов, из всего выпуска я занял одну из самых востребованных и высокооплачиваемых должностей. Это, конечно, не на кухне распихивать чужие заказы по бумажным пакетам и не в банковском хранилище куковать, пересчитывая чеки. Должность консультанта я выбрал сам и занял дорого об-

ставленный кабинет с таким видом из окна на залив Сан-Франциско, что перехватывало дыхание.

Тогда я и понял: люди боятся понедельника вообще не потому, что не любят работу.

Да, до тех самых пор я свято верил: чтобы работа радовала, нужно правильно ее выбрать. Под «неправильной» работой подразумевалась та, где люди заняты рабским трудом за копейки непонятно в каких условиях. В итоге я и решил: найду себе непыльную интересную работу, где много платят, — и будет мне счастье. Работа такая нашлась, а счастья с ее появлением не прибавилось, и я невольно задумался: что, если консультирование — это на самом деле не мое? И сменил область деятельности.

А счастливее не стал ни на толику.

Стремительно рассыпалось в пыль мое представление о работе, которая должна приносить удовольствие. Причем тем стремительнее, чем больше я встречал людей, занимающих на первый взгляд благородные должности, однако, как и я, боящихся очередного понедельника. Инженеры, исполнительные директора, учителя — образованные люди, которые выбирали занятие не из нужды, а сердцем. Но это самое их сердце петь в предвкушении новой рабочей недели все равно отказывалось.

Последним гвоздем в крышку гроба моих предположений стало знакомство с теми, чьи обязанности не особенно вдохновляли (садовниками, официантами, работниками гостиниц), но кто работал при этом увлеченно. Тогда-то я окончательно убедился

в том, что увлеченность есть нечто большее, чем мне казалось. Я решил выяснить: возможно ли положить конец бессмысленному страданию от ненавистной работы? Помочь как-то себе и другим?

И я не преувеличиваю, когда называю работу «ненавистной».

Многим людям почти в буквальном смысле больно в очередной раз уходить из дома только ради того, чтобы оказаться там, где плохо, грустно и неприятно.

Со временем такая боль разъедает самооценку и увлеченность даже самых крепких, а это, в свою очередь, сказывается на отношениях с супругами, детьми и друзьями — неочевидно, однако значительно. Конечно, в некоторых случаях влияние очень даже заметно: порой нелюбимая работа загоняет в депрессию, склоняет к зависимостям и даже насилию в рабочей или домашней среде.

При этом плохо не только отдельным сотрудникам, но и целым организациям, и весьма значительно. Точно посчитать ущерб сложновато, но разве может не сказаться на прибыли то, что сотрудники не хотят работать? Ведь именно от их увлеченности напрямую зависит и производительность, и отсут-

Введение

ствие текучки кадров, и общекомандный боевой настрой.

Абсурдность ситуации в том, что от этого недуга существует эффективное лекарство, которое практически никем не используется. Совершенно бесплатное, оно почти мгновенно помогает сотрудникам, руководителям и клиентам, благодаря чему у всего предприятия появляется мощное и уникальное преимущество перед конкурентами.

Однако буду честен: средство, что я предлагаю, на первый взгляд покажется до смешного простым и очевидным. Наверняка, прочитав о нем, вы воскликнете: «И стоило ради этого писать целую книгу!» Я это осознаю. Более того — если честно, опасаясь. Но стоит мне вспомнить, сколько руководителей в упор не видит, что способно им помочь и сколько сотрудников в итоге продолжает страдать на работе, как я тут же понимаю: вероятно, нам как нельзя лучше подходит именно простота и очевидность. Более того, я в этом убежден.

Английский поэт XVIII века Сэмюэл Джонсон как-то писал: «Напоминать следует чаще, чем указывать». Искренне надеюсь, что эта небольшая книга станет для вас простым и важным напоминанием, которое поможет вам сделать чью-то работу — быть может, и вашу собственную — приятнее и осмысленнее.

**Да начнется
сказ**

