**Патрик Ленсиони. Три признака унылой работы**

Огромную часть своей жизни человек проводит на работе. И если эта работа не приносит удовлетворения, вся жизнь окрашивается в унылые тона. Это не только личная проблема. Такой человек хуже и менее продуктивно работает, склонен конфликтовать и мешает работать другим. Как же сделать работу привлекательной для каждого? Как мобилизовать людей на высокие достижения, не прибегая к давлению и не используя только финансовые рычаги, возможности которых, как известно, ограничены?



Книга состоит из двух частей. Первая – притча – небольшой бизнес-роман. Вторая – модель. Сжатые выводы и рекомендации.

**ПРИТЧА**

…культура, которую мы создали в компании, и была основной причиной нашего успеха. Эти патенты, продукция, бренд... Черт, да это прямые результаты того, что люди любили свою работу.

— Нет,— возразил Рик, и в его голосе послышалось снисхождение. — Эти люди любили свою работу, потому что они были победителями. А они были победителями, потому что делали хорошие товары для правильного рынка в правильное время. Все остальное вторично и вообще полная чушь.

\* \* \*

– Я хотел бы, чтобы люди лучше понимали, чего в итоге мы ожидаем от них.

… я хотел бы, чтобы все сотрудники начали оценивать свою работу. Я верю в правильность старой поговорки: «Если не сможешь что-то оценить, то не сможешь и улучшить».

С работником, выдающим заказы через окошко… – количество заказов, которые ты смог собрать без ошибок, будет неплохим критерием для начала. Кроме того, мне кажется, нужен критерий, который позволит определить, как ты общаешься с клиентами, захотят ли они еще к нам вернуться. Как насчет того, чтобы записывать, сколько раз ты заставил клиентов у окошка улыбнуться?

С официантками: вполне достоверным показателем будут чаевые.

Сотрудники стали больше времени обсуждать вещи, о которых раньше они почти не говорили, – обсуждали РАБОТУ.

— Послушай, я понимаю твое настроение. Я понимаю, что для тебя это звучит глупо. Для тебя работа здесь — всего лишь способ зарабатывать деньги, чтобы платить за квартиру и иметь возможность немножко развлечься. Я не собираюсь заставлять тебя верить во все это.

Курьер посмотрел на Брайана еще раз с облегчением, что его поняли. Но тут Брайан закончил свою мысль.

— Но я не могу тебе позволить работать здесь, если ты не будешь этого делать.

Брайан впервые услышал от них такие длинные рассказы об их жизни за стенами ресторана. Раньше работники ограничивались короткими замечаниями о проблемах с подружками или автомобилем либо рассказами о последнем кино. Эти замечания были довольно абстрактными и очень мало говорили о них лично. Хотя Брайан не был полностью уверен, он чувствовал, что это как-то связано с неудовлетворенностью работой.

— Кажется, работа уже начала нравиться им чуть-чуть больше?

— Да, кажется, но я не знаю, сколько это продлится, может быть, это просто реакция на нового менеджера. Насколько я понимаю, так всегда происходит, когда появляется новый человек.

…я очень опасаюсь, что эффект не будет длительным.

— Первая часть моей теории, в которой я более или менее уверен, состоит в том, что любая работа будет непривлекательной, если отсутствует критерий ее оценки. Если человек не может понять, хорошо он работает или плохо, даже если он занят чем-то привлекательным, все равно ему неприятно.

…вопрос не только в монотонности, вопрос в отсутствии обратной связи.

…я должен пояснить. Я не говорю про обратную связь типа «Молодчина!», «Умница!». Вопрос в другом. Я говорю про объективные свидетельства того, что ты делаешь все верно. Потому что даже самая увлекательная работа начинает надоедать, когда невозможно оценивать собственные успехи.

…если человек не может оценить то, что сделал за день, он возвращается вечером домой, не понимая: а было ли ради чего стараться?

…тот, кто не слишком хорош в работе, не желает, чтобы его оценивали. Так как в этом случае он должен нести ответственность и отчитываться за сделанное. Хорошие работники любят такую отчетность. Они с нетерпением ждут ее, в то время как плохие стараются ее избежать.

…я тебе когда-нибудь рассказывал про ИСО9000?

— А что это такое?

— Не важно, это длинная и скучная история, это была пустая трата времени на оценку ради оценки. Если пытаешься оценивать неправильные вещи, люди начинают терять интерес.

— Вторая причина недовольства работой — это ощущение ее ненужности, ощущение того, что твои действия не оказывают влияния на жизнь других людей.

Важно задать вопрос сотрудникам: «Как они меняют жизнь других людей?»

Мне не нужна специфика отдельных профессий. Потому что в этом отношении ее нет как таковой. Все зависит только от ситуации и работы, а больше всего от самого человека. Каждый, кто работает, должен понимать: то, что он делает, оказывает влияние на других людей. …при всей очевидности никто этим не занимается! Это настолько смешно и банально, что никто из менеджеров не утруждает себя и не пытается объяснить сотрудникам, что их работа нужна и важна для кого-то.

— А разве работник не обязан сам понимать это?

— Нет, это обязанность менеджера.

…если у менеджера и есть хоть какая-нибудь обязанность в этом мире, так это помогать людям понимать значение их работы. Если они считают, что это не их обязанность, то именно такие менеджеры незаслуженно занимают свои места.

…почему каждый менеджер в мире не поступает так?

— Некоторые думают, что работа их подчиненных и их собственная работа не слишком важны. Они унаследовали недовольство работой от своих отцов и дедов. Они просто не видели ничего иного.

…многие менеджеры чувствуют себя неловко, когда им приходится вести с подчиненными подобные разговоры. Им кажется, что это выглядят смешно или незрело или, я не знаю, что можно ущемить чье-то достоинство, если со взрослым человеком завести разговор о том, как он влияет на жизнь других людей. самая сложная. Мне кажется, что менеджеры часто боятся или стыдятся признать, что наибольшее влияние сотрудники оказывают на их собственную жизнь.

— Как же оценка и значимость работы связаны между собой?

— Нужно думать об оценке тех моментов в работе, которые действительно оказывают влияние на жизнь коллег или клиентов.

Третье правило: менеджер должен знать своих подчиненных.

Почему менеджер должен беспокоиться о том, как проводят свободное время его подчиненные?

— Потому что люди не меняются, когда приходят на работу. Именно необходимость притворяться, и притворяться тем, чем они не являются, делает людей несчастными. Следовательно, менеджер должен понимать, что представляют собой его люди за рамками должностных обязанностей.

— Менеджеры должны понимать, что люди, на жизнь которых они оказывают влияние,— это их сотрудники. И если они не знают этих людей и не знают, что собой представляет их жизнь, то как они могут оказывать это влияние?

…думаю, есть еще одна причина, почему они не хотят знакомиться с людьми… Это отнимает время, руководство людьми отнимает много времени. Это полноценная работа, этим нельзя заниматься в свободное от остальной работы время. Большинство менеджеров так не думают. Они рассматривают руководство людьми как вспомогательную задачу, то, чем можно заниматься, если есть время. Так что последнее, что они будут делать, так это разговаривать с работниками о жизни.

Совладельцы ресторана согласовали четыре критерия оценки для менеджера: вечерняя выручка, чаевые, коммерческий доход и удовлетворенность сотрудников. Одни показатели легко можно было измерить, в то время как для других требовался более качественный подход и учет мнения работников.

\* \* \*

Почему наша дочь выбрала работу в Южном Тахо?

Она сравнивала работодателей по трем критериям: важность работы, наличие оценки и интерес к личности работника!

Может быть, я начинаю притягивать за уши свою теорию, применяя ее там, где она не подходит? Знаешь поговорку: «Когда в руке молоток, везде мерещатся гвозди»?

Хотя Брайан всего в третий раз встречался с этой группой и впервые сам проводил собрание, он решил пойти ва-банк.

— Я считаю, что первое впечатление иногда самое верное. Я провел почти неделю в магазинах и довольно подробно переговорил со всеми вами и теперь решил рассказать, что я думаю, как я вижу ситуацию, и сделать это как можно быстрее, пока у меня не притупилось восприятие и я не потерял в*и*дение перспективы.

\* \* \*

— Сомневаюсь, что мы страдаем от недостатка хорошего персонала.

— Но минуту назад вы сказали, что у нас плохой персонал.

— Нет. Я сказал, что его поведение плохое. Мы нанимаем хороших людей. Они ничем не отличаются от тех, кто работает у наших конкурентов. Ими просто неправильно руководят, потому что их менеджерами также неправильно руководят.

\* \* \*

— А чего вы ожидали? Что я приду и начну рассказывать, как продавать спортивные товары? Или предложу волшебную ценовую стратегию, которая подтолкнет продажи, но не уменьшит выручку? …вы хотите сказать, что проблема Desert Mountain заключается в том, что люди в этой комнате недостаточно хорошо знают свой рынок. Правильно? Вам нужен человек с б*о*льшими знаниями, который придет сюда и расскажет вам, как вести дела? Если это так, то у нас очень большие проблемы.

— Никто не сможет сделать это за вас. Насколько я вижу, мы не испытываем недостатка в умных головах или знании рынка, но тем не менее боремся за выживание. Думаю, что сложившаяся ситуация оставляет нам два выхода. Либо сдаться, выбросив белый флаг, и начать подыскивать новое место работы, либо послушать сумасшедшего нового директора, который хочет придать чуть больше смысла жизни вашим подчиненным.

Управление людьми — это ежедневный труд. В то время как стратегическое и финансовое планирование таковым не являются. Недавно я пришел к заключению, что лучшие управляющие — те, кто меньше времени уделяет кассовым книгам или обслуживанию клиентов и больше рассказывает своим подчиненным, что те делают правильно, а что нет.

— А почему они этого не делают сейчас? — спросил Брайан.

Фрэнк попал прямо в цель:

— Потому что мы заставляем их целый день готовить отчеты и не учим руководить людьми.

Что, но вашему мнению, делает работу хорошей? Что, кроме денег, заставляет кого-то любить свою работу? То, что я собираюсь сказать, может быть, понравится не всем, и это нормально, поэтому никто не обязан оставаться здесь. Кто-то не захочет стать частью новой реальности, но я уверен, что большинству из вас понравится то, что я скажу.

**МОДЕЛЬ**

Унылая работа не значит плохая. Что такое унылая работа?

Это работа, на которую идешь как на каторгу и ждешь с нетерпением, когда можно будет уйти домой. Работа, которая высасывает энергию, даже когда ты не особенно загружен; из-за которой идешь домой в худшем настроении и более цинично настроенный, чем был утром.

Унылой работа может быть везде: в консалтинговых компаниях, на телевидении, в банках, школах, церквях, в компьютерных компаниях, профессиональных футбольных клубах и парках развлечений. Уныние может распространяться на все уровни иерархии — от директора до секретаря на ресепшен и экспедитора. Важно понимать, что уныние на работе не имеет ничего общего с типом выполняемой работы.

С точки зрения экономики, когда человек не реализует себя в работе, значительно падает производительность труда. Но социальная цена этого явления просто ошеломляет. Даже самые эмоционально зрелые, уверенные в себе люди ничего не могут поделать против постепенного распространения уныния, связанного с работой, на все остальные сферы своей жизни.

Есть три признака, которые делают работу унылой (рис).

**Анонимность.** Люди не могут реализовать себя в работе, если они остаются безликими. Каждый человек нуждается в понимании его уникальных качеств со стороны другого человека, облеченного властью. Это может звучать как афоризм из сериала для домохозяек, но это неоспоримый факт. Люди, ощущающие себя незаметными винтиками или безликими орудиями, не могут любить свою работу независимо от того, что они делают.

**Ненужность.** Человеку важно знать, что его работа нужна кому-то. Не так важно кому. Если он не видит связи между своей работой и удовлетворенностью другого человека или группы людей, то он не может долго находить в работе удовлетворение. Даже самые циничные работники должны понимать, что их деятельность важна для кого-то, хотя бы для их начальника.

**Отсутствие критериев оценки.** Работники должны иметь возможность самостоятельно оценивать качество своей работы и вклад в общее дело. Они не смогут реализовать себя, если их успех зависит только от капризов или мнения другого человека, как бы благожелательно он ни был настроен. Без реальных инструментов оценки успеха или неудачи мотивация угасает, поскольку люди не могут контролировать свою судьбу.



Рис. Три признака, которые делают работу унылой

**Менеджмент, повышающий удовлетворенность работой.**

Преимущества: повышение производительности труда, снижение текучести кадров и издержек, создание особой корпоративной культуры.

Препятствия: кадровые, организационные, эмоциональные.

Многие компании признают существование проблем с удовлетворенностью персонала только тогда, когда люди начинают уходить. К сожалению, при увольнении работники обычно говорят, что уходят к работодателю, который будет платить больше. Такие заявления заставляют сотрудников отдела персонала, а также руководителей, которые к ним прислушиваются, повышать зарплаты и искать иные формы компенсаций, несмотря на то, что ранее подобные меры не дали продолжительного или устойчивого результата, не помогли удержать работников, повысить удовлетворенность или производительность их труда.

Проблема, конечно, в том, что увольняющийся сотрудник редко говорит всё. К моменту, когда люди принимают решение уйти из компании, у них остается мало стимулов говорить почти уже бывшему работодатели всю правду: что они уходят, так как их менеджер в действительности не руководил ими, и что без хорошего руководителя работа теряет смысл. На самом деле компании должны задавать другой вопрос, и задавать его прежде, чем человек подаст заявление об уходе, а именно: *что в первую очередь заставило вас задуматься об увольнении?*

**Изучение и обсуждение причин уныния на работе.**

**Анонимность.** Что значит проявлять «личную заинтересованность»? Лучшим способом ликвидировать ощущение безликости или анонимности на работе является просто стремление действительно узнать своих сотрудников. Но внимание не должно быть поддельным. Проявление интереса к сотруднику как к личности — это не одноразовая акция, не задача, которую, выполнив, можно вычеркнуть из списка дел. …позвольте вам напомнить, что никто не встает по утрам, чтобы заняться разработкой компьютерных программ, сборкой мебели или бухгалтерией. Мы все просыпаемся и встаем для того, чтобы жить своей жизнью, и наши рабочие задачи — только часть этой жизни. Люди хотят, чтобы ими управляли как людьми, а не как винтиками в механизме.

**Ненужность.** Людям нужно чувствовать, что в них нуждаются, и они хотят, чтобы им напоминали об этом почти каждый день. Им нужно знать, что они помогают другим, а не просто служат сами себе. Все люди, независимо от того, чем они занимаются, будь то рок-звезды, программисты или учителя, чтобы ощущать необходимость своей работы, должны знать ответы на два вопроса. И обязанность менеджера — помочь им эти ответы найти.

**Кто?** Первый вопрос, на который люди должны иметь ответ: «Кому я помогаю?» Очевиднее всего начать поиск среди клиентов, в том числе, среди внутренних клиентов. Для многих, включая вас, ответ на вопрос «На чью жизнь я влияю?» будет — «На жизнь моего начальника». Сотрудники получают большое удовлетворение и испытывают прилив энергии, когда начальник благодарит их за работу и объясняет, какое влияние они оказывают на него лично. Менеджеры смогут добиться большего успеха, если 6yдут искренни с работниками: «Отчет, который ты подготовил для моего выступления перед советом директоров, был просто отличным. Они все были поражены и попросили поблагодарить тебя за отличную работу. А я хочу добавить,. что благодаря тебе наш генеральный директор обратил внимание на меня и все наше подразделение. Спасибо». Это разительно отличается от признания: «Благодаря тебе я себя чувствую сегодня победителем. Я никогда не забуду маленьких людей вроде тебя, когда стану богатым и знаменитым». И уж конечно, от невыразительного: «Ты сделал хорошую работу, спасибо».

**Как?** Следующий вопрос, на который менеджер должен помочь ответить своим подчиненным, — это «Как я могу помочь?». Если руководители не в состоянии выйти за рамки простой механики работы своих подчиненных и помочь им понять, кому и как они могут помочь, на чью жизнь они оказывают влияние, то работа таких подчиненных просто обречена быть унылой. Разница не в самой работе. Разница в руководстве. Одна из самых важных вещей, которую должны делать менеджеры, — помогать людям понять, что их работа важна для других людей. Это может показаться чересчур сентиментальным, но на самом деле это фундаментальная черта природы человека.

**Отсутствие критериев оценки.** Для описания третьего признака унылой работы подходящее слово подобрать непросто. В целом речь идет об отсутствии у работника четких средств для оценки успехов в работе. Отсутствие критериев оценки приводит к неоднозначности, и у работника возникает ощущение, что оценка его ежедневных, еженедельных или ежемесячных достижений зависит от субъективного мнения руководителя. Проблема заключается в том, что хорошие работники не хотят, чтобы их успех зависел от чьей-то субъективной оценки. Именно это заставляет их участвовать в политических действиях и вызывающе вести себя. Их недовольство вызвано целым рядом причин, и не последняя из них — отсутствие контроля над собственной судьбой. Работники, которые могут самостоятельно оценить свой успех в работе или вклад в нее, будут относиться к делу с большей ответственностью и испытывать большее удовлетворение, чем те, у кого такой возможности нет. Ключ к нахождению эффективных критериев для оценки работы — в выявлении зон, на которые работник может непосредственно влиять, и затем увязывании здесь определенных оценок с человеком или людьми, которым такой сотрудник должен помогать.

Когда человек понимает отсутствие прямой, ясно прослеживаемой связи между своими повседневными обязанностями и критерием, по которому его будут оценивать, он теряет интерес и начинает чувствовать, что не в состоянии повлиять на свою судьбу. Именно поэтому многие продавцы любят свою работу. Им не нужна оценка других людей, чтобы понять, достигли они успеха или нет. В конце дня или, еще лучше, квартала продавец видит цифры и чувствует за них свою ответственность. Представьте себе баскетбольный матч, где не ведется счет, а победитель определяется на основании субъективного мнения судей. Ужасно, правда? К сожалению, когда речь идет об управлении персоналом и его оценке, такие ситуации встречаются сплошь и рядом.

…критерии оценки работы не обязательно должны быть количественными. Во многих случаях попытки найти количественные критерии делают их неэффективными, поскольку численная оценка оказывается искусственной. Наиболее эффективные и подходящие критерии часто связаны с поведением и могут предполагать всего лишь неформальное общение с клиентами или просто наблюдение за тем, довольны ли они.

Интересно, что эффективные критерии оценки не обязательно должны быть увязаны с оплатой труда. Более того, некоторые психологические исследования показали, что связь с компенсацией может снизить их эффективность. Лучшие спортсмены приходят в восторг от забитого гола или сделанного паса не потому, что это повлияет на их контракты, хотя, конечно, они не откажутся от дополнительной оплаты. Они делают это потому, что им нравится соревноваться.

Циники могут не согласиться со мной. Могут сказать, что продавцы мотивированы в основном финансовым вознаграждением. В действительности большинство отличных продавцов мотивированы прежде всего победой, достижением цели. Да, эта цель связана с деньгами, но деньги сами по себе ничего не значат. Именно поэтому многие продавцы любят участвовать в спортивных и иных соревнованиях. Они обожают соревноваться и побеждать, независимо от того, будет ли наградой чек или что-либо иное.

**Что делать.** Попробуйте сделать три простых шага, чтобы помочь своим подчиненным получать большее удовлетворение от работы.

Прежде всего искренне оцените собственную деятельность. Задайте себе несколько простых вопросов, связанных с тремя признаками унылой работы, о которых говорилось выше.

*Анонимность*: «Действительно ли я знаю своих подчиненных? Каковы их интересы? Как они проводят свободное время? Как они живут?»

*Ненужность*: «Знают ли они, на чью жизнь их работа оказывает влияние и какое?»

*Отсутствие оценки*: «Знают ли они, как оценивать собственные успехи?»

Следующий шаг — оцените деятельность работников. Соберите информацию, которая подтвердит правильность полученных ранее ответов или опровергнет их.

Наконец, последний этап разработайте план, позволяющий решить все проблемы унылой работы. Такой план может предполагать беседы с глазу на глаз или проведение общего собрания, как в нашей притче. Но вместо того, чтобы темнить или водить людей за нос — они могут подумать, что вы от них что-то скрываете, постарайтесь рассказать им о трех признаках унылой работы, а также о том, что вы пытаетесь сделать.

**Миссия руководителя**

…все руководители могут и на самом деле должны рассматривать свою работу как служение. Служение другим людям. Помогая человеку реализовать себя в работе и добиваться успехов, независимо от рода деятельности, менеджеры могут оказывать глубокое влияние на эмоциональное, финансовое, физическое и духовное состояние сотрудника и его семьи. Они могут создавать атмосферу, в которой подчиненные будут предпринимать аналогичные шаги по отношению к коллегам, осуществляя собственную небольшую долю служения. А это является даром Божьим.

Я также считаю, что настоящей проблемой является не то, что большинство из нас не избирают путь служения другим людям, а то, что большинство менеджеров не понимают, что они уже избрали этот путь.