

МЕЖДУНАРОДНЫЙ БЕСТСЕЛЛЕР

ПОЧЕМУ НЕ ВСЕ ЛЮБЯТ ХОДИТЬ НА РАБОТУ

ПРАВДА
О ВОВЛЕЧЕННОСТИ
СОТРУДНИКОВ



ПАТРИК ЛЕНСИОНИ

АВТОР БЕСТСЕЛЛЕРА «ПЯТЬ ПОРОКОВ КОМАНДЫ»

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	9
Сказка.....	13
Шок.....	15
Часть первая. Менеджер.....	17
Часть вторая. Пенсия.....	31
Часть третья. Эксперимент.....	67
Часть четвертая. В большом масштабе.....	169
Модель.....	215
Неудовлетворенность работой.....	217
Цена неудовлетворенности.....	219
Три первопричины.....	221
Управление удовлетворенностью работой: преимущества и препятствия.....	224
Выяснение и коррекция причин неудовлетворенности работой.....	229
Разбор примеров.....	238
К делу.....	248
Миссия менеджера.....	251
Благодарности.....	252
Об авторе.....	254

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ



Менеджер

БРАЙАН

Еще на заре своей карьеры Брайан Бейли пришел к однозначному выводу: ему очень нравится быть менеджером.

Его восхищал каждый аспект этой работы. Занимался ли Брайан стратегическим планированием, бюджетом, консультированием или оценкой производительности, он чувствовал, что просто создан для управления людьми. По мере того как к нему — сравнительно молодому лидеру — приходил все больший успех, Брайан быстро начал осознать, что, отказавшись от продолжения учебы в колледже, он не стал менее квалифицированным по сравнению со сверстниками — выпускниками школ бизнеса.

С другой стороны, выбора, по существу, и не было. Принадлежавшие небогатому семейству Бейли плантации грецких орехов в Северной Калифорнии два года подряд терзали сильные заморозки, поэтому времена наступили тяжелые.

Брайан был старшим из пятерых детей и единственным уже покинувшим семью. Он чувствовал себя в ответе за семейный бюджет. Даже с учетом стипендиальных программ Колледжа святой Девы Марии учеба Брайана стала для семьи серьезным бременем, а специализация — теология и психология — не оправдывала вложенных средств.

Поэтому Брайан откликнулся на объявление в газете и был принят на должность линейного менеджера на консервной фабрике Del Monte. Следующие два года он провел в цехах, заботясь, чтобы помидоры, зеленая фасоль и фруктовые смеси

как можно эффективнее упаковывали в банки. Брайан любил шутить с подчиненными, что всегда хотел побывать на «ферме, где выращивают фруктовые смеси».

Когда отцовские сады оправились от неурожая и финансовая ситуация в семье улучшилась, перед Брайаном встала дилемма. Он мог либо вернуться к учебе и получить диплом, либо остаться в Del Monte, где его вскоре ждало бы повышение и, возможно, в перспективе управление собственной фабрикой. К огорчению родителей, Брайан не выбрал ни то ни другое.

Решив удовлетворить собственное любопытство, он устроился на работу на единственный в Области залива Сан-Франциско* автозавод и следующие пятнадцать лет беззаботно двигался по корпоративной лестнице, проводя равное количество времени на производстве, в финансовом и организационном отделах.

Еще он женился на девушке, за которой ухаживал в старших классах. Пара переехала в небольшой, но растущий городок Плезантон. Потом в семье появились двое сыновей и дочка.

Когда Брайану исполнилось тридцать пять, он работал вице-президентом по производству под началом динамичного исполнительного директора по имени Кэтрин Петерсен.

Через несколько лет после прихода Брайана Кэтрин лично заинтересовалась его судьбой: ее привлекло сочетание скромного образования, рабочей этики и желания учиться. Она давала Брайану различные задания, удерживая его в своем подразделении, но знала, что вечно это продолжаться не может.

* Область залива Сан-Франциско — крупный консолидированный метрополитенский статистический ареал (агломерация-конурбация) в Северной Калифорнии, сформировавшийся вокруг залива Сан-Франциско и названный его именем. В южной части агломерата находится Кремниевая долина.

ЗАРЯ

Однажды некий знакомый рекрутер позвонил Кэтрин с предложением пройти собеседование на должность CEO в расположенной в Калифорнийской долине небольшой компании, производящей спортивные тренажеры. Она не согласилась, но попросила порекомендовать на эту должность Брайана.

Посмотрев резюме, в котором не было упоминаний о высшем образовании, знакомый решил, что шансов нет, однако, чтобы сделать Кэтрин приятно, согласился устроить собеседование. К его удивлению, через две недели клиент перезвонил и сообщил, что Брайан — «лучший на данный момент кандидат» — принят на должность CEO JMJ Fitness Machines.

И на собеседовании, и позже работодателей впечатляло в Брайане умение общаться и понимать людей из всех социальных слоев. Казалось, ему одинаково комфортно в цеху и в зале заседаний, а такое сочетание компетентности и неприхотливости редко встретишь у руководителей даже в промышленных отраслях.

Что касается Брайана, он чувствовал себя как ребенок на шоколадной фабрике и с удовольствием занимался любимым делом. Компании это шло только на пользу.

JMJ FITNESS MACHINES

JMJ была расположена в Мантеке — спальном и сельскохозяйственном калифорнийском городке в ста километрах к востоку от Сан-Франциско. Компания была сравнительно молодая и первую декаду своего существования едва держалась на плаву. Выжила во многом благодаря относительной дешевизне рабочей силы в этом районе и подражанию инновациям конкурентов. Несмотря на умеренные доходы, MJM была мелким игроком в этой довольно раздробленной отрасли и контролировала менее 4% рынка, не поднимаясь в этом отношении выше двадцатого места.

В какой-то момент основатель и первый CEO компании потерял терпение, позвонил специалисту по найму, и тот в конце концов нашел Брайана.

Первый год работы выдался нелегким из-за пустякового, но надоедливо судебного процесса, в который ввязалась MJM. Как ни странно, именно эта ситуация дала Брайану первую возможность проявить себя как лидера и побудила его внедрить ряд стратегических изменений.

Следующие пару лет Брайан перестраивал MJM на все лады. Для внешнего мира заметнее всего было то, что компания нацелилась исключительно на обслуживание организаций: больниц, гостиниц, колледжей и оздоровительных клубов.

Еще Брайан поощрял новаторство и привел в компанию из других отраслей нескольких талантливых инженеров

и спортивных психологов. В результате выросла не только цена продукции, но и — невероятно — спрос на нее.

Однако при всей важности этих изменений ничто не оказало на долгосрочный успех JMJ такого влияния, как вклад Брайана в корпоративную культуру.

Как и большинство других производителей в этой отрасли, компанию преследовали довольно сильная текучка кадров, низкий моральный дух и непредсказуемая производительность труда, а также постоянный страх противостояния с профсоюзом. Брайан знал, что для успеха JMJ все это придется изменить.

За каких-то два года его команде удалось поднять лояльность и дух коллектива на небывалую высоту. Ничем не примечательная компания из Калифорнийской долины вдруг стала образцом по удержанию и удовлетворенности сотрудников, а отраслевые награды «Лучший работодатель» перестали умещаться в стеклянном шкафу в вестибюле.

Когда журналисты спрашивали Брайана, в чем секрет успеха, обычно он скромно отвечал, что просто относится к людям так, как хочет, чтобы относились к нему. В целом так оно и было, учитывая, что настоящую, четкую методику он так и не сформулировал.

Но в той же степени, в которой Брайан на публике отказывался от лавров организатора культурной революции в компании, в душе он очень гордился тем, что дал своим людям, особенно на невысоких должностях, удовлетворяющую их достойную работу — лучшую в этом районе. Это наполняло деятельность Брайана смыслом в большей степени, чем любые инновации и показатели выручки.

И поэтому продажа компании стала для него болезненным ударом.

ЗЕМЛЕТРЯСЕНИЕ

С финансовой точки зрения JMJ выглядела вполне неплохо для частной компании средних размеров. Под руководством Брайана она пятнадцать лет подряд показывала солидные результаты и стабильно занимала позицию третьего, а иногда и второго игрока в отрасли. Уважаемый бренд, куча денег на счету, отсутствие долгов и поводов для опасений.

И тут грянул гром.

Как-то раз в Wall Street Journal появилась небольшая заметка. В двух абзацах сообщалось, что Nike подумывает войти на рынок тренажерного оборудования. Большинство читателей, наверное, не обратили на эту новость никакого внимания, но для Брайана это были первые раскаты грома.

Цепная реакция началась двумя днями позже, когда Nike публично объявила о планах приобретения FlexPro, крупнейшего конкурента JMJ. И тут же компании, которые десятилетиями работали независимо, начали готовиться к поглощению конгломератами, уже владевшими брендами во множестве отраслей и заинтересовавшимися рынком тренажеров. Для Брайана и пятисот пятидесяти его сотрудников это тоже было лишь вопросом времени.

ПОГЛОЩЕНИЕ

Всего через несколько дней после выхода судьбоносной заметки Брайан и его совет директоров пришли к неутешительному выводу: JMJ придется продавать, причем продавать быстро.

Несмотря на всю тяжесть решения, отрицать очевидное не мог ни Брайан, ни компания в целом: нельзя было тянуть до последнего, а потом обнаружить, что он, сотрудники и акционеры после многих лет упорного труда остались у разбитого корыта. Поэтому Брайан позвонил другу, работавшему в инвестиционном банке в Сан-Франциско, и попросил его подыскать покупателя. Для компании, которую он любил всем сердцем.

Вообще говоря, Рик Симпсон был не столько другом, сколько старым знакомым. Они целый год жили в одной комнате в общежитии Колледжа святой Девы Марии и, хотя никогда не были особенно близки, сумели сохранить контакт.

Брайан всегда считал Рика невероятно умным и иногда забавным, но при этом нахальным и нечутким. И тем не менее не любить его было просто невозможно. Как Брайан объяснял жене, Рик всегда чувствовал, когда начинает переходить черту, а потом исправлялся, совершая что-нибудь по-настоящему хорошее.

Несмотря на свой характер, Рик сделал очень успешную карьеру и заработал репутацию одного из лучших инвестиционных банкиров в стране. Он даже стал своего рода знаменитостью в этой области.

На первый звонок Брайана Рик ответил в своем стиле.

— Значит, тебе все же надоело жить в этой дыре? — поддразнил он.

Брайан был не в том настроении.

— Вообще-то я живу в Области залива, а в долину езжу на работу. Мне это совершенно не мешает. Послушай, мне правда надо продать компанию.

— Почему?

— У меня нет выбора. Nike только что купила FlexPro, и, если пытаться конкурировать с такими гигантами, нас просто сомнут.

— А, понятно. Я что-то читал на эту тему. — Рик, видимо, бегло пролистал какие-то бумаги. — Вы не слишком торопитесь?

— Все в конце концов и так покинут корабль, но умные обычно уходят первыми.

— Не поспоришь, — согласился Рик. — Так ты хочешь, чтобы я помог тебе найти покупателя?

— Совершенно верно, причем такого, которому наша компания стратегически подходит и который понимает нашу уникальную ценность.

— И в чем же заключается ваша уникальная ценность? — Рик спрашивал без иронии. Ему действительно важно было это знать.

— У нас серьезная доля рынка, где-то в районе 20%. Отрасль довольно раздробленная, но мы крепко держимся на втором или третьем месте. Смотря как нарезать торт.

Рик промолчал. Брайан почувствовал, что он записывает, и продолжил:

— А еще у нас солидный баланс, известный бренд, хорошие перспективы по продажам на следующие пять кварталов и довольно много патентов, которые будут действовать еще пару лет.

— Пока все хорошо. Рынок растет?

Брайан знал отрасль не хуже других и без колебаний ответил:

— По прогнозам в следующем году вырастет на 9%, но я думаю, что будет ближе к двенадцати.

— А вы отлично потрудились в своей глухомани.

Брайан знал Рика достаточно хорошо, чтобы по достоинству оценить едкий комплимент.

— Да, результаты у нас хорошие. Есть еще один момент, который, по-моему, должен знать потенциальный покупатель.

Брайан задумался, стоит ли продолжать и напрашиваться на очередную насмешку.

— У нас самый высокий уровень удовлетворенности сотрудников в отрасли. Вообще говоря, мы одни из лучших на рынке в целом и входим в пятьдесят лучших работодателей США среди средних предприятий.

Сначала Рик не сказал ни слова, а потом фыркнул:

— Хм, действительно. Придется поднять мою оценку на пару сотен долларов.

— Это такая шутка?

В голосе Брайана послышалось раздражение, поэтому Рик сдал назад.

— Я тебя просто поддразниваю. Конечно, вы очень старались сформировать хорошую корпоративную культуру, и я обязательно об этом упомяну.

Он сделал паузу.

— Но я не хочу тебя обманывать. По-моему, это вряд ли серьезно повлияет на цену компании.

— Вообще-то должно повлиять.

Брайан знал, что защищается и говорит с обидой, но ничего не мог с собой поделать. Рик, как обычно, не стал миндальничать.

— А по-моему, не должно. Когда я смотрю на компанию, мне интересно, как быстро растет рынок, какую долю этого рынка контролирует она и сможет ли эту долю увеличить. А все эти лирика и сентиментальщина не по моей части. Если они имеют какое-то значение, это в любом случае отразится на итоговых показателях.

Ничто не задевало Брайана больше, чем намеки на сентиментальность. Ему захотелось бросить трубку и позвонить кому-нибудь еще, но он знал, что это не в интересах компании. К тому же в глубине души он опасался, что его циничный друг прав.

Поэтому он задержал дыхание.

— Знаешь, Рик, иногда ты ведешь себя как последняя скотина. Рик рассмеялся:

— Но ведь ты меня все равно любишь. Правда, Брайан? И знаешь что? Я тебе помогу продать твою компанию так, как никто не продаст.

Брайан не ответил, поэтому Рик продолжил более примирительным тоном:

— Слушай, пойми меня правильно. Честно говоря, последние десять лет я время от времени следил за тобой и [М]. Я довольно хорошо себе представляю ваши достижения. У меня в подвале даже стоит ваш эллиптический тренажер.

Брайан принял сдержанные извинения:

— В общем, дай на неделе знать, что нам надо сделать.

— В четверг перезвоню. Все будет в лучшем виде, дружище.

Брайан попрощался и повесил трубку. Рик совершенно не изменился. А самое удивительное, что его все равно невозможно ненавидеть.

ПРОДАНО

Рик позвонил в четверг. Брайан ожидал услышать об успехах — в конце концов, его друг был одним из лучших в своей области, но результаты превзошли все ожидания. Оказалось, что Рик уже определил покупателя и договорился о неформальной предварительной цене. Больше, чем можно себе представить.

Рик великолепно использовал преимущество первого хода и разыгрывал свою стратегию как по нотам. Потенциального покупателя он призывал торопиться, пока другие претенденты не подняли цену, это сделало его чуть щедрее. Брайана же он подталкивал действовать до того, как в игру вступят конкуренты, на открытом рынке станет тесно и ценность компании уменьшится.

В результате всего через полторы недели телеконференций, визитов и переговоров Брайан подписал бумаги и передал контроль над компанией крупнейшему в стране поставщику медицинского оборудования. Потом он признавался, что к последствиям этого шага был совершенно не готов.

ОДНИМ РЫВКОМ

JMJ не была для покупателя первым приобретением, и команда директоров выбрала крайне агрессивную стратегию интеграции. Они считали, что лучше действовать решительно и максимально сократить переходный период, пусть даже ценой спада: иначе ожидания перерастут в апатию и страх. «Это как одним рывком снять пластырь», — пояснил их CEO, прежде чем чернила на договоре успели высохнуть.

В планах было немедленное переименование компании, начиная с приветствия при ответе на телефонные звонки и заканчивая вывеской на здании. Руководители, которые не вписывались в долгосрочные планы (CEO почти всегда оказывается в их числе), как можно быстрее должны были уйти. Последний день для Брайана наступил всего через неделю после того, как он продал компанию.

Все семь дней Брайан ходил на трогательные прощальные обеды и мероприятия, отмечая завершение существования скромной маленькой независимой компании. Он глубоко ценил благодарность и привязанность сотрудников — особенно старых рабочих, чья жизнь резко изменилась за годы его руководства, — но все это настолько его выматывало и подавляло, что в душе он не мог дождаться, когда все это кончится.

И вот дождливым пятничным вечером, когда все уже ушли домой, Брайан упаковал вещи в своем кабинете и в последний раз вышел за ворота. Вытерев глаза, он сел в машину и уехал, думая о том, как жить дальше.

ЧАСТЬ ВТОРАЯ



Пенсия