

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

<b>Введение</b> .....	7
<b>Да начнетсЯ сказ</b> .....	13
<b>Часть I. РУКОВОДИТЕЛЬ</b> .....	17
<b>Часть II. ЗАСЛУЖЕННЫЙ ОТДЫХ</b> .....	37
<b>Часть III. ЭКСПЕРИМЕНТ</b> .....	81
<b>Часть IV. ПРОВЕРКА НА ПРОЧНОСТЬ</b> .....	215
<b>Формула</b> .....	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
<b>Благодарности</b> .....	314
<b>Об авторе</b> .....	317

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

# ВВЕДЕНИЕ

**М**еня 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**

