

PATRICK LENCIONI

AUTOR BESTSELLERA
PIĘĆ DYSFUNKCJI PRACY ZESPOŁOWEJ

TRZY OZNAKI PRACY, KTÓRA NIE DAJE SZCZĘŚCIA

Opowieść o przywództwie



SPIS TREŚCI

Wprowadzenie	7
Bajka	11
Szok	13
Część pierwsza	
Kierownik	15
Część druga	
Emerytura	31
Część trzecia	
Eksperyment	69
Część czwarta	
Działanie w praktyce	175
Model	223
Praca, która nie przynosi szczęścia	225
Koszty braku poczucia szczęścia w pracy	227
Trzy oznaki	229
Zarządzanie ludźmi w sposób, który pozwoli im znaleźć zadowolenie z pracy – korzyści i przeszkody	232
Badanie i rozwiązywanie przyczyn braku poczucia szczęścia w pracy	237
Studia przypadków	246
Podejmujemy działania	256
Zarządzanie jako misja	259
Podziękowania	260
O autorze	262

WPROWADZENIE

Praca zawsze mnie fascynowała, choć muszę przyznać, że czasem w dość niezdrowy sposób.

Do dziś pamiętam szok i osłupienie, w jaki wprowadziła we mnie informacja, że dorośli, tacy jak mój ojciec, spędzali po osiem godzin lub jeszcze dłużej w pracy. To dłużej niż ja byłem w szkole, a przecież już to ledwo znosiłem!

A gdy dowiedziałem się, że większość z tych dorosłych nie lubi swojej pracy, byłem wstrząśnięty. Nie byłem w stanie pojąć, dlaczego ludzie, którzy spędzają tyle czasu z dala od rodziny i przyjaciół nie są zadowoleni z tego, co pochłania większą część ich życia. Bałem się, że pewnego dnia ja również znajdę się w takiej sytuacji.

Moja fascynacja różnymi formami pracy wzrosła, gdy w wieku trzynastu lat wstąpiłem w szeregi ludu pracującego. W wakacje znalazłem pracę jako pomocnik kelnera, mogłem więc poznać pracę kelnerek, pomywaczy, kucharzy i barmanów. Większość z nich pracowała tam na stałe. Później, gdy byłem już w college'u, pracowałem na wakacjach jako kasjer w banku. Tu także otaczali mnie ludzie zatrudnieni na pełnym etacie. W obu tych miejscach zawsze zastanawiałem się, czy moim kolegom praca sprawia przyjemność. Z czasem dochodziłem do nieuniknionego wniosku, że nie.

Ten wniosek nie przestawał mnie niepokoić.

Moja obsesja na temat pracy weszła na całkowicie nowy poziom, gdy skończyłem college i dostałem mój pierwszy etat na stanowisku

konsultanta do spraw zarządzania. To właśnie wtedy dowiedziałem się o czymś takim jak niedzielna depresja, a także osobiście jej doświadczyłem.

Niedzielna depresja to te okropne napady strachu i przygnębienia, które dopadają wiele osób pod koniec weekendu, gdy znów muszą myśleć o powrocie do pracy. Muszę przyznać, że na początku mojej kariery zdarzało się, że dopadała mnie już w sobotnie wieczory.

Nie chodziło tylko o to, że nie chcę iść do pracy. Większy problem stanowiło dla mnie poczucie, że praca, którą wykonuję, powinna mi sprawiać przyjemność. Przecież udało mi się zdobyć wymarzone, dobrze płatne stanowisko – większość moich kolegów z klasy mogła tylko o czymś takim marzyć. Los nie rzucił mnie do restauracji, gdzie wrzucałbym jedzenie obcych mi ludzi do pojemników na wynos, ani też nie siedziałem samotnie w skarbcu jakiegoś banku, gdzie podliczałbym kasę innych kasjerów. Zajmowałem się czymś, co mnie interesowało, a w dodatku robiłem to w eleganckim biurze z piękną panoramą zatoki San Francisco.

W tych okolicznościach doszedłem do wniosku, że niedzielna depresja nie ma żadnego sensu.

Chodzi o to, że dotychczas byłem zwolennikiem teorii, iż aby wyeliminować niezadowolenie z pracy, należy znaleźć taką, która nam odpowiada. Uważałem, że zła praca wiąże się nieodmiennie z wykonywaniem niewdzięcznych, nudnych i powtarzalnych zadań, w nieciekawym otoczeniu i w zamian za niską płacę. Doszedłem do wniosku, że kluczem do sukcesu było znalezienie interesującej, dobrze płatnej pracy, która nie wymagałaby ode mnie wychodzenia poza ciepłe biuro. Ale choć w moim przypadku wszystkie te kryteria były spełnione, to jednak nadal nie byłem w pełni szczęśliwy. Zacząłem się zastanawiać, czy aby na pewno lubię pracę konsultanta.

Zmieniłem więc pracę. Ale nie byłem szczęśliwszy niż przedtem.

Moja teoria na temat zadowolenia z pracy szybko upadała, szczególnie że spotykałem coraz więcej osób, które miały wydawałoby

się wspaniałą pracę, ale tak samo jak ja nie lubiły do niej chodzić. Byli wśród nich inżynierowie, kierownicy i nauczyciele – dobrze wykształceni ludzie, którzy sterowali swoimi karierami, wybierając pracę odpowiadającą ich pasjom i prawdziwym zainteresowaniom. A jednak bez wątpienia byli nieszczęśliwi.

Teoria rozpadła się całkowicie, gdy spotkałem ludzi, którzy znajdowali satysfakcję w swojej pracy, choć teoretycznie mieli zdecydowanie mniej atrakcyjne zawody – byli wśród nich ogrodnicy, kelnerki i hotelarze. Zrozumiałem wtedy, że warunków zadowolenia z pracy istnieje więcej, niż sądziłem. Bardzo chciałem dowiedzieć się, co to takiego jest, aby móc w końcu położyć kres tej bezsensownej tragedii – zarówno osobistej, jak i innych ludzi.

Nazwanie tego tragedią wcale nie jest hiperbolą.

Miliony ludzi cierpi – naprawdę cierpi – każdego dnia, gdy opuszczają swoje rodziny i przyjaciół, wychodząc do pracy, która sprawia, iż stają się jedynie bardziej cyniczni, nieszczęśliwi i sfrustrowani. Z czasem ten tępy ból może zniszczyć poczucie pewności siebie i pasję nawet najsilniejszych osób, co z kolei musi niekorzystnie odbić się na ich kontaktach z partnerami, dziećmi i przyjaciółmi. Niekiedy ten wpływ jest subtelny, czasem zaś niezwykle ostry i może prowadzić do poważnej depresji, uzależnień od alkoholu i innych substancji, a nawet do aktów przemocy w pracy i w domu.

Brak satysfakcji z wykonywanej pracy wpływa nie tylko na los jednostek, ale także na los całych firm. Chociaż trudno byłoby to dokładnie wyliczyć, to jednak nikt nie zaprzeczy, iż niezadowolenie pracowników przekłada się bezpośrednio na wydajność, rotację kadr oraz morale, co w końcu musi odbić się na kondycji finansowej firmy.

Absurd tej sytuacji polega na tym, że remedium jest na wyciągnięcie ręki, ale mało kto po nie sięga. Nie kosztuje w zasadzie nic, a może przynieść niemal natychmiastową ulgę zarówno pracownikom, kierownikom, jak i klientom, zapewniając firmie, która by z tego skorzystała, niezwykle i znaczną przewagę konkurencyjną.

Wprowadzenie

Pozwólcie jednak, że postawię tę kwestię od razu jasno: proponowane tu lekarstwo na pozór wydaje się wręcz śmiesznie proste i oczywiste. Jestem tego świadomy i muszę przyznać, że sam podchodząc do tego z dystansem. Jednak gdy zauważyłem, jak wielu kierowników nie stosuje tych zasad i jak wiele osób wciąż cierpi wskutek pracy niedającej im szczęścia, doszedłem do wniosku, że być może ta prostota i oczywistość jest właśnie tym, czego nam potrzeba. Tak naprawdę to jestem o tym święcie przekonany.

Już w XVIII wieku Samuel Johnson pisał: „Ludziom trzeba częściej przypominać, niż ich uczyć”. Mam szczerą nadzieję, iż ta niewielka książka będzie prostym, ale jednocześnie skutecznym przypomnieniem – takim, które sprawi, że praca – może nawet właśnie Twoja – zacznie przynosić ci więcej satysfakcji i zadowolenia.

B
BAJKA

SZOK

Brian Bailey nawet przez chwilę nie pomyślał o tym, co może się stać. Po siedemnastu latach pracy na stanowisku dyrektora naczelnego firmy JMJ Fitness Machines nie domyślał się, że wszystko może się skończyć, bez żadnego ostrzeżenia, już za dziewiętnaście dni. Dziewiętnaście dni!

Ale koniec był nieuchronny. I chociaż Brian finansowo był zabezpieczony bardziej niż kiedykolwiek w swoim życiu, to jednak poczuł się tak jak zaraz po porzuceniu nauki w college'u. Nie miał przed sobą żadnego celu.

Brian nie wiedział jeszcze jednego – że będzie znacznie gorzej, zanim w końcu zrobi się lepiej.

Brak satysfakcji z wykonywanej pracy wpływa nie tylko na los jednostek, ale także na los całych firm. Niezadowolenie pracowników przekłada się bezpośrednio na wydajność, rotację kadr oraz morale, co w końcu musi odbić się na kondycji finansowej przedsiębiorstwa. Remedium jest na wyciągnięcie ręki, ale mało kto po nie sięga. W swej szóstej i najbardziej oczekiwanej opowieści autor bestsellerów z listy „New York Timesa”, Patrick Lencioni, prezentuje rewolucyjny, a jednak bardzo prosty model działania, który pozwala na uzyskanie satysfakcji z każdej pracy.

Lencioni przedstawia niezwykle interesującą opowieść o Brianie Baileyu, przedwcześnie emerytowanym menedżerze, który poszukuje sensu w swojej karierze i w swoim życiu i poprzez serię zaskakujących wydarzeń odkrywa trzy uniwersalne przyczyny nieszczęścia i frustracji w pracy oraz narzędzia pozwalające je pokonać. Brian musi stawić czoła różnym aspektom własnej osobowości oraz osobowości innych ludzi, które sprawiają, że brak poczucia szczęścia w pracy jest zjawiskiem tak powszechnym w wielu organizacjach.

Gdy wszyscy usiedli przy stolikach, głos zabrał nowy kierownik. Brian postanowił, że nie będzie bawił się w żadne subtelnosci i najlepiej będzie przejść prosto do celu.

– Ilu z was naprawdę lubi swoją pracę?

Nic. Spoglądali po sobie jak gdyby Brian zadał to pytanie po rosyjsku.

Brian uśmiechnął się.

– No dobrze. A może tak. Ilu z was odczuwa ekscytację na myśl o przyjeździe do pracy? Ilu z was jest w dobrym nastroju, gdy tu jedzicie?

Równie dobrze mógłby ich zapytać, czy lubią, gdy ktoś tłucze ich kijem. Nikt nie podniósł ręki, a kilka osób nawet się roześmiało.

Bez względu na to, czy jesteś kierownikiem, który chce zapewnić firmie kulturą przewagę konkurencyjną, menedżerem próbującym zaangażować i zmotywować swoich pracowników, czy też pracownikiem poszukującym spełnienia w pracy, niniejsza książka zapewni ci natychmiastową ulgę – i nadzieję.

