

Патрик Ленсиони

Почему не все любят ходить на работу. Правда о вовлеченности сотрудников

Patrick Lencioni

THE TRUTH ABOUT EMPLOYEE ENGAGEMENT

A Fable About Addressing the Three Root Causes of Job Misery

JOSSEY-BASS



Издано с разрешения John Wiley & Sons International Rights, Inc. и Alexander Korzhenevski Agency

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Patrick Lencioni, 2007 All rights reserved. The translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

© Издание на русском языке, перевод на русский язык, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017

*Моим сыновьям Майклу, Кейси, Коннору и Мэтью. Пусть ваша работа будет
содержательной и приносит удовлетворение*

Введение

Работа всегда захватывала меня, хотя, должен признать, не всегда в положительном смысле этого слова.

Помню, в детстве меня поразила и взволновала мысль, что взрослым – папе, например – приходится каждый день трудиться по восемь часов, а то и больше. Сам я проводил в школе меньше времени и едва мог это вынести!

А когда мне сказали, что многие взрослые вообще-то недолюбливают свою работу, это меня просто ошарашило. Я никак не мог взять в толк, зачем человеку так долго находиться вдали от семьи и друзей и не радоваться тому, что он делает. Наверное, я испугался, что сам когда-нибудь окажусь в подобной ситуации.

Когда в тринадцать лет я стал трудиться, мой интерес к работе как явлению только вырос. На летних каникулах я подрабатывал в большом ресторане, помогая официанткам, посудомойкам, поварам и барменам, которые в основном работали на постоянной основе. Позже, уже студентом колледжа, летом я трудился кассиром в банке, опять вместе с сотрудниками, работавшими на полную ставку. И в банке, и в ресторане я не переставал задумываться, приносит ли работа удовольствие моим коллегам, и со временем пришел к неизбежному выводу, что многим она не нравится.

И это не давало мне покоя.

Моя одержимость этой мыслью вышла на совершенно новый уровень, когда я окончил колледж и получил первую полноценную работу в качестве консультанта по вопросам управления. Именно тогда я познал и испытал на себе воскресную тоску.

Воскресная тоска – это то гнетущее ощущение ужаса и депрессии, которое охватывает многих людей ближе к концу выходных, когда становится ясно, что на следующий день придется идти на работу. Должен признать, что в начале моей карьеры бывали моменты, когда воскресная тоска начинала одолевать меня уже вечером в субботу.

Особенно меня тогда беспокоило не то, что мне ужасно не хотелось возвращаться на рабочее место, а то, что объективно я должен был наслаждаться тем, чем занимаюсь. В конце концов, я устроился на одну из самых престижных и высокооплачиваемых должностей среди всех студентов моего курса. Я не паковал остатки еды в пакеты на кухне в ресторане и не стоял в одиночестве в банковском хранилище, подсчитывая кассовые чеки. Я занимался интересным для меня делом в превосходном офисе, из окон которого открывались захватывающие дух виды на залив Сан-Франциско.

Именно тогда я подумал, что воскресная тоска совершенно необъяснима.

Видите ли, до этого момента я был сторонником теории, что для устранения неудовлетворенности достаточно найти правильную работу. Плохое место – это черновой, скучный, низкооплачиваемый труд в непривлекательной обстановке. Поэтому я решил, что ключ к радости – это найти интересное, хорошо оплачиваемое место, при этом желательно в офисе. Однако даже удовлетворив все эти критерии, я все равно чувствовал себя несчастным и из-за этого задумывался, так ли уж я люблю консультировать.

Поэтому я изменил свою карьеру, но счастливее от этого не стал.

Моя теория об удовлетворенности работой сыпалась на глазах, особенно когда я начал встречать все больше людей, казалось бы, на отличных должностях, которые, как и я, испытывали ужас от самой мысли о работе. Это были инженеры, директора, учителя – высокообразованные люди, которые тщательно выбирали свою стезю, исходя из подлинной страсти и интересов. И тем не менее они, несомненно, были несчастны.

Теория полностью развалилась, когда я встретил людей, занимающихся не очень привлекательным трудом и при этом явно находящих в нем удовольствие: садовников, официанток, горничных в гостиницах. После этого мне стало очевидно, что удовлетворенность работой – это нечто большее, чем мне казалось. И я захотел разобраться в этом вопросе, чтобы положить конец бессмысленной трагедии, в которую работа может превратить мою и не только мою жизнь.

Слово «трагедия» не преувеличение.

Множество людей каждый день страдают, по-настоящему страдают, уходя от семьи и друзей

на работу, и становятся там лишь циничнее, несчастнее и злее. Со временем тупая боль может подточить уверенность в себе и страсть даже у самых сильных, а это, в свою очередь, незаметно, но глубоко отражается на их супругах, детях и друзьях. Конечно, в некоторых случаях влияние неудовлетворенности работой очень заметно: у человека возникает серьезная депрессия, он начинает злоупотреблять алкоголем и наркотиками и даже прибегает к насилию дома и на рабочем месте.

Этот феномен не только делает людей несчастными. Он оказывает неоспоримое, огромное влияние на целые организации. Хотя неудовлетворенность сотрудников бывает сложно оценить, она прямо влияет на результативность, обороты и моральный дух, и все это в конце концов сильно бьет по бюджету компании.

Это совершенно абсурдно, потому что существует очень эффективное, но почти не применяемое лекарство. Оно не требует прямых затрат и может принести почти немедленную выгоду сотрудникам, менеджерам и клиентам, тем самым вооружая компании, которые им пользуются, мощным, уникальным конкурентным преимуществом.

Однако должен предупредить: лекарство, которое я предлагаю, на первый взгляд покажется смехотворно простым и очевидным. Я это осознаю и, откровенно говоря, немного этого опасаясь. Но когда я думаю, как многие менеджеры не применяют эти идеи на практике и как многие люди из-за этого продолжают страдать на не удовлетворяющей их работе, я прихожу к выводу, что простота и очевидность, наверное, именно то, что сейчас нужно. Более того, я в этом убежден.

Как в XVIII веке написал Сэмюэл Джонсон, людям чаще нужны напоминания, а не наставления. Я искренне надеюсь, что эта небольшая книга – простое и мощное напоминание, которое поможет вам сделать работу других людей (а может, и вашу собственную) более стоящей и приятной.

Шок

Такого Брайан Бейли никак не ожидал.

Разве кто-то мог подумать, что семнадцать лет работы на посту CEO JMJ Fitness Machines могут кончиться без предупреждения за каких-то девятнадцать дней? Девятнадцать дней!

И тем не менее все кончилось. Финансовая ситуация Брайана была более чем благополучной, но он внезапно ощутил бесцельность своего существования; что-то похожее он испытывал после отчисления из колледжа.

Брайан не подозревал, сколько ему придется пережить, прежде чем дела пойдут на поправку.

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 осознавать, 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.

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 надоедливое 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 MJM 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 MJM 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 уместаться 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 попытаться 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 JMJ. 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.

Передышка

Лесли Бейли, на которой Брайан был женат уже двадцать восемь лет, взяла с него слово, что он неделю-другую отдохнет вне дома и только потом начнет пытаться примириться с уходом на покой. Они поехали в маленькую гостиницу в Долине Напа.

Два с половиной дня ей удавалось отвлекать мужа от разговоров о будущем, но в конце концов его прорвало. Это произошло, когда они ели десерт в любимом итальянском ресторане.

Брайан заговорил прямо:

- Прости, Лесли, но я больше не могу ждать.
- Ждать чего? - смутилась Лесли.
- Разговора о работе. О том, что мне делать дальше.

Лесли рассмеялась:

- Ах, в этом дело! А то я подумала, что ты хочешь заняться этим прямо в ресторане.

Брайан даже не улыбнулся:

- Пожалуй, это даже лучше. Хочешь, пойдем в машину?
- Давай попозже, - рассмеялась Лесли. - А пока поговорим о работе.

Брайан помолчал.

- Извини. Это должна была быть поездка без...
- Все нормально. Я знаю, что ты терпишь с того самого момента, как мы сюда приехали, и сделал все от тебя зависящее. Выкладывай.

Следующие два часа, пока их вежливо не выставили из пустого ресторана, они говорили о настрое Брайана и имеющихся вариантах. Он уже не мог усидеть на месте. Его посещали мысли, что вся его карьера была пустой тратой времени. Может быть, стоит заняться другой компанией?

Вскоре стало ясно, что согласия между супругами нет. Иногда разговор переходил на повышенные тона, прежде всего из-за Лесли.

- Слушай, я целых пятнадцать лет не жаловалась, когда ты приходил поздно вечером, ездил в командировки и устраивал дома телеконференции. Пойми меня правильно: ты прекрасный отец, но свою долю концертов и детских игр ты прогулял.

Лесли явно хотела спровоцировать Брайана. Он расстроился, но ответил спокойно.

- По-моему, это нечестно. Я из кожи вон лез, чтобы посетить больше этих мероприятий, чем другие отцы. По-моему, я не должен сидеть тут и посыпать голову пеплом...

Брайан заметил, что жена вот-вот расплачется.

- Что с тобой?

Через мгновение она взяла себя в руки.

- Ты прав. Тебе не надо стыдиться по этому поводу. У тебя обычно получалось проводить время с детьми.

Брайан испытал чувство облегчения, но тут Лесли продолжила.

- А вот мне ты внимания не уделял!

И тут она расплакалась.

Брайан почувствовал себя отвратительно. Лесли была права и вплоть до этой минуты никогда всерьез не жаловалась. «Сколько она это в себе держала?» - подумал он.

В тот момент Брайан дал себе слово быть лучшим в мире мужем и проводить время с женой.

Спустя двадцать восемь лет брака Лесли, несомненно, этого заслуживала.

Кроме того, теперь у Брайана не было серьезных оправданий. После продажи компании и акций у семейства Бейли внезапно появилось больше денег, чем когда бы то ни было. За обучение детей они уже не платили и могли позволить себе довольно комфортную жизнь. Брайану можно было не работать.

Лесли же к работе всерьез и не тянуло. Она двадцать лет активно занималась волонтерством в школе и церкви и семь лет проработала на полную ставку помощником учителя. К переменам она была более чем готова, но только вместе с супругом.

Дочь училась на последнем курсе колледжа, а мальчики улетели из гнезда и неплохо устроились в Сан-Диего и Сиэтле, поэтому у Бейли не было особенных ограничений.

– Успокойся, – сказал Брайан, взяв Лесли за руку. – Год-другой мы можем делать все что вздумается. Давай подумаем, что мы хотим.

Мозговой штурм

Следующие несколько дней Брайан и Лесли ездили на долгие прогулки по виноградникам и обсуждали предстоящий отдых.

Не отбрасывая ничего с ходу, они в конце концов отказались от покупки лодки, жилого автофургона и биплана. Им всегда нравилось проводить время на природе, но они все же не стали настоящими искателями приключений и не были готовы к кочевой жизни.

Наконец, Лесли предложила подыскать милый домик в горах у озера Тахо и проводить зимы, катаясь на лыжах, а оставшуюся часть года кататься на лодке и играть в гольф – все то, что они так любили до того, как в семье появились дети. Ей не пришлось долго уговаривать Брайана. Он последние пять лет мечтал о лыжах, а мысль о рыбалке и гольфе в межсезонье была очень заманчивой.

– Так и сделаем, – объявил он с улыбкой на лице. – Кому нужны эти крысиные бега?

Довольно скоро он понял, что может со спокойной совестью ответить на этот вопрос: «Мне!»

Погружение

Несколько недель супруги с энтузиазмом путешествовали по горам и искали дом, пока наконец не остановились на скромной, но современной бревенчатой хижине в южной оконечности озера Тахо в нескольких милях от калифорнийской границы. Еще через две недели (прошло уже больше месяца после «беседы в Напе») они переехали и занялись меблировкой и декором.

Брайан был в полном восторге. Его радовали разговоры с детьми и друзьями о новом жилище, о видах на склоны горнолыжного курорта Heavenly Ski Resort и южную оконечность озера. У него даже сложилась рекламная речь: «В зависимости от того, в какое время года вы приедете, у нас можно кататься по склонам, набирать очки на отличном поле для гольфа или закидывать удочку. Тахо в двадцати минутах пешком».

В ноябре пошел снег, и Брайан и Лесли торжественно открыли первый полноценный лыжный сезон. Он оказался коротким и болезненным.

На скамье запасных

Для своих пятидесяти трех лет Брайан был в хорошей физической форме – неудивительно, учитывая, что пятнадцать с лишним лет он руководил компанией, связанной с фитнесом. Но все же велотренажера и беговой дорожки мало, чтобы как следует подготовиться к активному лыжному сезону.

Спустя три дня, проведенных на склонах, Брайан оказался близок к большому падению. Он быстро восстанавливал форму и уверенность в себе, но одновременно появились невероятная усталость и боль.

На четвертый день во время завершающего заезда Брайан заметил, что на склоне почти не осталось других лыжников, и решил немного развлечься. Направляясь по главному спуску к лыжной базе, он поехал по покрытой обманчивым льдом трассе для слалома, на которой проводились местные гонки.

Доехав до середины склона, Брайан почувствовал жжение в ногах. Объезжая флажки, он с трудом удерживал туловище прямо. Позже он понял, что надо было просто съехать с трассы и спокойно спуститься вниз, но в тот момент прямо под ним была база, лыжники пили там горячий шоколад и наблюдали за его олимпийским заездом. Брайан решил пойти ва-банк.

У предпоследнего флажка правая лыжа соскользнула. Брайан потерял равновесие, попытался удержаться, но не смог. Не успев сообразить, что происходит, он кубарем покатился по склону с одной лыжей, без палок и с очками вдоль лица.

Но самое плохое, что колено горело.

Лихорадка в хижине

Из больницы Брайан вышел на костылях. Врачи поначалу ободрили его: крупных повреждений, к счастью, нет, и операция не понадобится. Но услышав, что в постели придется проваляться несколько недель и лыжный сезон для него окончен, Брайан начал волноваться.

Дело было не столько в том, что Брайан скучал по лыжам, хотя он и правда скучал, или что ему нечем было заняться. Покой его вполне устраивал, и у него в запасе была стопка книг, которой хватило бы на много лет. Больше всего его пугала праздность. Он знал, что его начнут искушать мысли о возвращении к работе.

Следующие две недели Брайан изо всех сил пытался себя развлечь и радоваться жизни.

Единственным спасением было общество Лесли. Они беседовали, смотрели кино и просто проводили время вместе, чего им так не хватало с момента рождения первенца.

И все же в конце концов Брайан понял, что у него начинается легкая депрессия. Поначалу он считал, что виновато отсутствие физической активности. Конечно, он не был триатлонистом, но все же привык к регулярным упражнениям и впервые в жизни так долго был полностью лишен тренировок.

А потом вмешалась погода. Один из самых сильных и ранних снежных сезонов за последние полвека запер экс-директора дома. Целых пять дней Брайан не мог выйти наружу больше чем на пятнадцать минут.

В конце концов он с иронией заметил, что самой большой проблемой для него стало отсутствие проблем. Он тосковал по бизнесу, по сложным задачам.

Конечно, Лесли никогда не пошла бы на внезапное возвращение в Область залива и мир больших корпораций, и правильно бы сделала. Брайан понимал ее и не собирался даже намекать на такое решение. И тем не менее, чтобы не сойти с ума в заточении, нужно было настоящее дело. Пусть его жилье было совсем не похоже на камеру, Брайан любил говорить Лесли: «Тюрьма – она и есть тюрьма, даже со спутниковым телевидением и панорамным окном на озеро Тахо».

Увольнительная

В первый день без костылей чудесным образом распогодилось, поэтому супруги решили не упустить шанс и отправились на большую прогулку вокруг озера. Проехав две трети пути, они решили где-нибудь перекусить, и, как обычно, Лесли настояла на своем: ей захотелось чего-нибудь итальянского. Вскоре она пожалела о таком выборе.

Они решили зайти в Gene and Joe's, итальянскую забегаловку в нескольких километрах по шоссе от их хижины. Лесли позвонила туда и попросила подготовить заказ к их приезду.

Вообще, они никогда не были в этом ресторане, хотя пару раз заказывали на дом пиццу и макароны, пока Брайан выздоравливал. Оказалось, что заведение работает только во второй половине дня и вечером.

Здание было покрыто белой штукатуркой и увенчано черепичной крышей в испанском стиле. Снаружи стены были разрисованы виноградными лозами и итальянскими флагами, что придавало ресторану старомодный, может быть, даже пошловатый вид. Тем не менее кормили там вполне неплохо, а Брайан и Лесли всегда предпочитали получить большую порцию в непритязательном ресторане, чем уйти голодными из роскошного.

Въехав на парковку на своем «Эксплорере», они заметили окошко для выдачи. В итальянском ресторане они такого еще не встречали, поэтому супруги решили попробовать.

Постояв некоторое время, Брайан понял, что обслуживать их никто не собирается. Заглянув через окошко в ресторан, он увидел, что внутри почти пусто. Видимо, было еще слишком рано и толпы голодных лыжников съедутся сюда вечером, когда после катания придет время ужинать.

– Это немного напоминает место, где я впервые начал подрабатывать на каникулах. – В голосе Брайана звучала смесь ностальгии и сожаления.

– Mr. Hamburger?

– Captain Hamburger, – поправил жену Брайан.

– Ну и захудалое было место.

– Да. Но у нас как-то получалось хорошо проводить там время.

– Разве тебя не там ограбили?

– Было дело. Два раза. Поэтому я оттуда уволился и пошел в ночную смену на фабрику картофельных чипсов. Наверное, звучит не очень, но на самом деле было еще хуже.

Лесли рассмеялась знакомой шутке.

– Это было долгое несчастное лето, – продолжил Брайан.

– Но оно тебе пошло на пользу.

Брайан поднял брови, и жена объяснила:

– После этого ты согласился пойти официантом в Carrows, а это была лучшая работа в твоей жизни, потому что там мы с тобой познакомились.

Брайан немного задумался.

– Нет, все-таки в Captain Hamburger было лучше!

Лесли толкнула мужа в бок, но тут экскурс в прошлое закончился, потому что к окошку наконец кто-то подошел.

Брайан удивился: это был не подросток, а мужчина за сорок. На пальце обручальное кольцо, на руке татуировка, и он был одет в футболку с изображением двух улыбающихся лысых мужчин. «Наверное, это Джин и Джо», – решил Брайан. На футболке зелеными и красными буквами было написано «Пицца и макароны. Тут, там, везде!».

«Зачем семейному человеку среднего возраста работать в таком месте?» – не мог понять Брайан.

– Чем могу служить? – спросил мужчина равнодушно.

– Мы хотели забрать заказ. Для Лесли.

Не говоря ни слова, мужчина ушел вглубь ресторана и через пару мгновений вернулся с пакетом и маленькой коробкой пиццы: «Пятнадцать долларов восемьдесят центов».

Взяв еду, Брайан вручил двадцатидолларовую банкноту.

– Сдачи не надо.

– Спасибо.

Особенной благодарности в ответе не было. Через четыре минуты супруги вернулись домой и начали вынимать еду. Лесли издала стон.

– Черт. Они снова забыли положить салат!

Брайан вздохнул:

– Поеду возьму.

– Не переживай по этому поводу. Ничего страшного, – вяло попыталась возразить Лесли.

– Ну уж нет. Это уже второй раз. Я вернусь через десять минут.

Внутри

Подъехав к ресторану, Брайан решил выйти из машины и зайти внутрь.

За исключением пожилой пары за столиком в углу, в зале было пусто. Брайан подошел к стойке и решил подождать сотрудника, но никто не появлялся.

Беглый осмотр пространства за стойкой показал, что Gene and Joe's – угасшее и не самое популярное место. Кассовому аппарату исполнилось, наверное, четверть века, ковер вытопан и обтрепан по краям, а к прилавку прилеплено написанное от руки объявление: «Требуется повар, водитель доставки и менеджер на выходные». Брайан заметил ошибку и улыбнулся.

«А ведь когда-то это был оживленный ресторанчик, – подумал он. – Сейчас его, вероятно, спасает только близость к шоссе».

Наконец, появился молодой латиноамериканец.

– Я могу чем-то помочь? – Его тон был чуть более заинтересованный, чем у мужчины в окошке.

– Да, можете. Я только что получил заказ в окошке, и оказалось, что не хватает одного салата.

Сочувственно кивнув, но не сказав ни слова, латиноамериканец повернулся и крикнул: «Карл!»

Через пару мгновений появился предыдущий сотрудник.

– Этот посетитель не получил салат.

Не говоря ни слова, Карл на секунду исчез и тут же вернулся.

– Заказ для Шэрон?

– Нет, заказ для Лесли, – терпеливо объяснил Брайан. – Мы заезжали всего пятнадцать минут назад.

Администратор пробормотал себе под нос что-то вроде «сейчас будет» и исчез.

В этот момент дверь в ресторан отворилась. Брайан обернулся и увидел пожилого и чем-то знакомого человека.

Парень из окошка вернулся, нахмурившись.

– Никакого заказа для Лесли не было. Вы уверены, что...

Не успел он закончить, как Брайан весело, но с мягким намеком на сарказм и нетерпение сказал:

– Да, я уверен. Неужели вы думаете, что я вернулся, чтобы выудить у вас салат? Это уже второй такой случай.

Тут в разговор вмешался человек, стоявший за Брайаном.

– Не волнуйтесь, сэр. Я все улажу.

Брайан смущенно обернулся и взглянул на говорящего. Но не успел он что-то возразить, как мужчина продолжил:

– Я владелец этого заведения.

Повернувшись к сотруднику, он распорядился:

– Карл, сделай еще один большой салат и захвати купон на бесплатную пиццу.

Протянув руку за коктейлем, пожилой мужчина сказал:

– Прошу прощения. У нас сейчас немного не хватает людей.

Брайан прикинул, что ему, должно быть, около шестидесяти пяти, хотя точно сказать было сложно: кожа казалась такой темной, жесткой и морщинистой, как будто он много времени проводил на солнце. И тут до Брайана дошло, почему человек показался ему знакомым. Это

был один из двух парней с картинки на футболке, только постаревший.

– Вы, должно быть, Джин или Джо? – вежливо поинтересовался Брайан.

– Джо, – кивнул старик.

Брайану почему-то захотелось задать следующий вопрос:

– А где Джин?

– Наверное, где-нибудь во Флориде. Он перестал быть партнером девятнадцать лет назад, но я решил не менять название. Так вы говорите, что вам не первый раз забывают дать салат?

Брайану стало немного неудобно, потому что он не хотел ни подставлять сотрудника, ни критиковать ресторан.

– Да, один раз вроде бы. Но мы и сами могли что-то перепутать.

– Вряд ли, – покачал головой Джо. – Обычно виноваты мы.

Брайану стало жаль старика, и он решил немного побеседовать.

– Давно вы держите это заведение?

– В феврале будет тридцать два года. В семидесятых оно было модным. – В голосе прозвучала нотка сожаления по поводу состояния ресторана. – Но потом понастроили казино и всего такого, и пришлось приспособливаться. Мы отказались от обедов и готовим только ужины. И клиентура теперь попроще: лыжники, туристы, байкеры. Ну, вы понимаете.

Брайан кивнул.

В этот момент за стойкой показался Карл.

– Вот, пожалуйста. Прошу прощения. – На этот раз он говорил немного озабоченно, что Брайан объяснил присутствием начальника.

– Спасибо, – ответил Брайан Карлу и Джо. – Уверен, мы еще встретимся.

– Надеюсь, – улыбнулся старик. – И надеюсь, что в следующий раз мы не напортачим с заказом.

– Ничего страшного. – Брайан пожал ему руку и вышел.

По дороге домой Брайана преследовали мысли о ресторане. Каково быть Джо, Карлом, другим равнодушным сотрудником?

Что заставляет этих людей вставать утром с постели?

Первый глоток

Тем вечером Брайан пошел в продуктовый магазин: освободившись от костылей, он радовался любой прогулке.

На выходе из магазина ему на глаза попала первая полоса Wall Street Journal на газетной стойке. Пробежав глазами заголовки, он нехотя решил купить номер. Брайан отлично понимал, что играет с огнем: Лесли будет не рада, если узнает, что он поддался «зависимости от бизнеса».

По дороге к кассе Брайан каким-то образом оказался в ряду с журналами и добавил к «запрещенной» литературе BusinessWeek, Fortune и Fast Company.

Подъехав к хижине, он осторожно положил газету и журналы на самое дно сумки, чтобы Лесли их не заметила. Когда она уснула, Брайан схватил заначку и уселся в любимое кресло, страстно желая утолить жажду новостей из мира бизнеса.

Почитав полчаса Wall Street Journal, Брайан уже решил пойти спать, разочарованный, что нарушение режима не принесло ожидаемых эмоций. И тут он заметил небольшую статью на третьей странице раздела «Рынок». Заголовок гласил: «FlexPro компании Nike сокращает сотрудников и производство».

Брайан на одном дыхании проглотил историю о том, что Nike увольняет из купленной компании пятьдесят с лишним человек и отказывается от почти половины товаров. В конце статьи вскользь упоминалось, что, «по слухам», конкуренты FlexPro обдумывают аналогичные шаги. Хотя в статье не было ни слова о JMJ, Брайан понимал, что его бывшая компания – почти наверняка один из этих конкурентов.

Понимая, что заснуть теперь все равно не получится, а договор с женой он и так нарушил, Брайан пошел к компьютеру и, отбросив чувство вины, сразу зашел на новый сайт компании. Оказалось, что отделы продаж и маркетинга переезжают в штаб-квартиру покупателя под Чикаго.

Брайан был вне себя.

Он написал Рику, что такие шаги нарушают дух соглашения, которое он заключил с медицинской компанией-покупателем. Потом он отправил двум членам своей бывшей команды письма о том, как он огорчен, что их место работы переносят.

Уровень адреналина подскочил, и Брайан в ярости порвал журналы, уничтожая все связанное с бизнесом. С момента его увольнения прошло каких-то восемь недель, но они уже казались годами.

В четыре утра Брайан наконец утомился и уснул в кресле, окруженный клочками журналов. Проснувшись через несколько часов Лесли застала его в позе алкоголика, окруженного пустыми бутылками.

Потом зазвонил телефон, и Брайан заворочался. Не успел он сообразить, что происходит, как Лесли сунула ему трубку.

– Это Рик Симпсон.

Больше никаких слов не требовалось. Достаточно было взглянуть на ее лицо, чтобы понять, что она обо всем этом думает.

Запой

Рик звонил в ответ на полученное поздно вечером письмо.

– Привет, дружище. Как там пенсия?

Брайану было не до светских бесед:

– Нормально, спасибо. Думаю, ты получил то, что я тебе писал.

– Получил, конечно. Интересно, чем ты занимался в два пятнадцать ночи?

– Рик, что, черт побери, там происходит? Они не должны были переводить людей. Этого не было в нашей сделке.

– Ну, не совсем так. Они обещали не закрывать завод и говорили, что не собираются переводить людей. Но это норма при приобретении компании. Ты сам это понимаешь.

– Понимаю. Но я же сказал людям не волноваться по поводу работы!

Рик подозревал, что настроение Брайана в равной степени связано с выходом на пенсию и с событиями в JMJ, поэтому решил говорить мягко.

– Слушай, Брайан. Каждый сотрудник, которого это решение ущемит, получит хорошую компенсацию. Это входило в сделку, и ты отлично поработал во время переговоров. По сравнению с тем, что Nike вытворяет с FlexPro, все довольно безобидно.

Брайан ничего не ответил.

– Я знаю, как ты привязан к этой компании, – продолжил Рик. – Но сделка по JMJ была честной, и теперь надо отпустить ситуацию.

– Может, и так. – Брайан перевел дух и безуспешно попытался убедить себя, что его друг прав. – Просто они хотят смыть в унитаз доверие и лояльность, которые мы создавали много лет. Они не понимают, что платили именно за это! Я тебя просил найти покупателя, который нас понимает. Наверное, можно было лучше постараться.

Рику лучше было бы промолчать, но он, как обычно, не мог не влезть в спор, особенно когда кто-то ставил под вопрос его профессионализм.

– Нет, Брайан. Они покупали фабрику, бренд, патенты и клиентскую базу. И все это никуда не делось. И уж поверь, что никто бы тебе не дал больше, чем они, потому что никакие сентиментальности на выручку не влияют.

Теперь Брайан полностью включился в разговор и даже рассердился:

– Да ты просто ничего в этом не смыслишь, ясно? Культура, которую мы там построили, значит для нашего успеха больше, чем все остальное. Патенты? Продукция? Бренды? Да это все дали люди, которые обожали свою работу!

– Ты не прав, – возразил Рик с легкой снисходительностью. – Они обожали свою работу, потому что побеждали. А побеждали они потому, что у вас оказалась хорошая продукция на правильном рынке в нужное время. Все остальное – это выдуманная задним числом ерунда.

Брайан чуть не бросил трубку. К счастью, сигнал входящего вызова дал ему повод закончить разговор более цивилизованно.

– Кто-то звонит. Мне надо закругляться.

Не успел Рик ответить: «Мне тоже», как Брайан переключился на входящий звонок.

Это был Роб, глава отдела маркетинга. Он звонил поблагодарить его за письмо и убеждал, что не в обиде на преждевременную смену работы.

– Нам всем было понятно, что рано или поздно так и будет. Куча людей уже ушли, и в основном без работы они не остались, и я тоже. А учитывая, какое выходное пособие ты для нас выторговал, я даже рад. Тут все равно все уже не так, как раньше.

Брайан испытал и облегчение, и огорчение.

– А как там ребята на фабрике?

– Все производство остается здесь, поэтому с ними все будет нормально. То есть, конечно, так хорошо им уже точно не будет. Кто-то, наверное, уйдет просто потому, что не примет перемен. Но рабочие места в относительной безопасности. Даже ходят слухи о расширении.

Повесив трубку, Брайан пошел завтракать и покаялся Лесли во вчерашнем запое. Она убедила его перезвонить Рiku и исправить пошатнувшиеся отношения.

Как обычно, Рик был жизнерадостен, ничуть не обижен и, может быть, даже немного бестактен.

Приняв извинения, он сделал предложение:

– Знаешь, может быть, тебе надо устроиться к ним консультантом или кем-то в этом роде.

– Почему ты так думаешь? – смутился Брайан.

– Ну не знаю. По-моему, так ты найдешь применение своей любви радовать сотрудников. Мне кажется, тебе бы что-то такое понравилось. Не столько цифры, сколько люди.

Брайан понимал, что Рик пытается быть милым, но все равно начал выходить из равновесия. Он перевел дыхание.

– Рик, вот как ты думаешь, мне нравилось руководить JMJ?

– Конечно. – Рик попытался пойти на попятную. – Просто, даже не знаю, твою страсть к людям, наверное, больше оценят в другой сфере деятельности. Вот и все.

Брайан заставил себя успокоиться и медленно произнес:

– Хорошо, Рик. Давай я тебе объясню еще раз. Проявлять интерес к людям – это именно то, что мне нравилось в должности CEO. И поэтому я был хорошим CEO.

На долгие пять секунд на линии повисла неловкая тишина.

Наконец Рик неуверенно сказал:

– Может, ты и прав. А я не прав. Кто знает? Может быть, через два года окажется, что JMJ превратилась в груды развалин, потому что сотрудники перестали быть такими довольными собой и своей работой.

– Но ты-то ведь так не думаешь, правда? – с улыбкой спросил Брайан.

– Не думаю, конечно, – легкомысленно хихикнул Рик. – Но с другой стороны, я иногда веду себя по-свински.

Брайан рассмеялся, еще раз извинился за предыдущий разговор и поблагодарил своего несносного друга, что тот уделит время оставшемуся не у дел директору.

Когда они попрощались, у Брайана появилась странная решимость доказать, что бывший сосед по комнате ошибается. Он еще не знал, как это сделать, и не подозревал, что его ждет в ближайшие несколько месяцев.

Волна

На следующий день Брайан пообещал жене, что хотя бы год не будет отклоняться от отдыха, а потом поехал к врачу.

Нога заживала не так хорошо, как хотелось бы, и еще шесть недель надо было избегать любых нагрузок – никаких лыж и походов, даже велотренажера. К счастью, костыли уже не нужны, но все остальные упражнения под запретом.

Борясь с отчаянием, Брайан почти потерял голову.

Когда Лесли ушла за покупками, он схватил телефон и сделал звонок, который изменил всю его жизнь и жизнь его семьи настолько, насколько никто не мог себе представить.

В игре

– «Джин и Джо»! – ответил молодой незнакомый голос.

– Джо на месте?

– Нет, я его сегодня не видел. По-моему, он по понедельникам редко бывает. Попробуйте перезвонить завтра.

– Погодите. Может быть, вы дадите мне его телефон?

– Да, конечно. Посмотрим. Вот он, – сотрудник продиктовал номер. – Что-нибудь еще? Может, хотите перекусить?

– Нет, спасибо, – сказал Брайан, удивленный веселым, даже слегка фамильярным ответом. – Вы что, новичок?

– Да, сегодня мой первый день. А как вы узнали?

– Просто я вас не помню. В любом случае спасибо за информацию.

Затем Брайан набрал номер Джо и оставил сообщение.

Тем вечером Лесли и Брайан двадцать пятый раз за двадцать восемь лет их брака смотрели «Эту прекрасную жизнь». Зазвонил телефон. Лесли, более подвижная по сравнению с большим мужем, взяла трубку.

– Да, он дома. А кто его спрашивает? Да, сейчас позову.

– Тебе перезванивает какой-то Джо Коломбано, – с недоумением сказала она.

Брайан попытался отреагировать беззаботно, как будто Джо Коломбано его ничуть не интересовал и он абсолютно не удивился звонку.

– Совершенно верно, – ответил он деловым голосом.

– А кто это такой?

– Один симпатичный старичок из того итальянского ресторанчика. – Брайану не хотелось обманывать жену, но он явно не был готов рассказать ей всю правду. – Думаю, я могу ему помочь с одной проблемой.

Он взял трубку и пошел в спальню.

Лесли улыбнулась, как будто говоря «очень мило с твоей стороны», и спросила:

– Остановить фильм?

– Нет, я буквально на минуту, и, по-моему, я помню сюжет.

Она снова улыбнулась и повернулась к телевизору.

Собеседование

В девять часов утра Брайан надел брюки защитного цвета, удобный свитер и отправился в Gene and Joe's. На парковке стояла всего одна машина – старая «Тойота» – пикап с автофургоном и выцветшей наклейкой на бампере «Сохраним красоту Тахо».

Войдя через главную дверь, Брайан увидел за столиком Джо, который просматривал какие-то квитанции и пил кофе.

– Могу вас побеспокоить?

Старик обернулся и с удивлением посмотрел на гостя.

– А, приветствую. Это ведь вам не дали салат, да?

Брайан кивнул.

– Чем могу служить? Боюсь, ресторан откроется только через...

Брайан вежливо прервал морщинистого предпринимателя:

– Меня зовут Брайан Бейли. Я разговаривал с вами по телефону прошлым вечером.

– Так это были вы? – озадаченно переспросил Джо.

– Да, я.

– Хм. Наверное, я ожидал чего-то, точнее, кого-то другого.

Старик сдвинул бумаги с центра стола и изменил позу.

– Присаживайтесь, Брайан.

Брайан достал из папки резюме и вручил его Джо. Тот посмотрел на него пару секунд с недоумением на лице, а потом расхохотался.

– Это что, какой-то розыгрыш? Чем я могу вам помочь, мистер Бейли?

– Никаких шуток, Джо. Я пришел устроиться в вашу компанию на должность менеджера по выходным.

Джо снова взглянул на резюме.

– Все, что тут написано, правда?

Брайан серьезно кивнул.

– Хорошо. Тогда мне, наверное, надо задать очевидный вопрос. Зачем вам устраиваться сюда на работу? С какой стати?

Не успел Брайан ответить, как Джо осенило.

– Ну конечно! Вы только что вышли из тюрьмы! Что-то в этом роде? Может быть, реабилитация?

Брайан улыбнулся и покачал головой.

– Ни в коем случае. Я просто прихожу в себя после травмы на лыжах и пытаюсь получить удовольствие от пенсии.

– И как же должность менеджера на неполную ставку в Gene and Joe's вписывается в планы ушедшего на покой СЕО?

Джо выговорил это слово не без запинки, как будто оно его не впечатлило или он редко его употреблял. Брайан решил, что второе.

– Вообще говоря, не вписывается. Но мне просто хочется этим заняться.

Джо задумался над ситуацией, все еще глядя в резюме, а затем покачал головой.

– Нет. Извините, но не могу. Это наверняка какой-то розыгрыш.

Он подвинул резюме обратно.

Брайан его не взял, поэтому Джо продолжил с возмущением, но дружелюбно.

– Вы что, хотите, чтобы я поверил, что высококлассный управленец вроде вас пойдет работать за девять долларов в час? Я похож на идиота?

– Вы не просто должны поверить. Я не представляю, что вы отклоните мою кандидатуру. Я лучший кандидат на данный момент.

– Не совсем так, – ответил Джо категорично. – Вы единственный кандидат на данный момент. Но я вас все равно не возьму.

– И почему же?

– Во-первых, потому что я вам не верю. А во-вторых, даже если вы не шутите, вы уволитесь на следующий день, максимум на второй.

Брайану начало нравиться это странное собеседование.

– И как мне убедить вас в серьезности своих намерений?

Джо задумался.

– Не знаю, – он посмотрел на тихий ресторан, как будто в поисках ответа. – Сами мне скажите.

– Давайте попробую, – хитро улыбнулся Брайан. – Хотите, я целую неделю буду работать бесплатно? Если я останусь – вы мне потом заплатите сколько положено. Уволюсь – оставите деньги себе.

Через пару секунд раздумий Джо покачал головой и снова посмотрел в резюме.

– Послушайте, Брайан, давайте начистоту. Что с вами не так? Это ведь ерунда какая-то!

– Вы правы, Джо, – сказал Брайан чуть серьезнее. – Это и правда похоже на бессмыслицу. Но у меня есть причины. Мне просто необходимо чем-то заняться. Если вы меня не примете, я пойду по другому объявлению. Готов поспорить, что кто-нибудь с удовольствием меня трудоустроит.

Чувствуя, что Джо улавливает суть, Брайан продолжил:

– Если я не буду справляться, увольте меня. Но за хорошую работу я ожидаю вознаграждения.

Следующие двадцать минут разговор шел из стороны в сторону. Брайан шутливо грозил подать на Gene and Joe's в суд за дискриминацию человека с больным коленом. Джо обвинял Брайана во всевозможных скрытых мотивах – от того, что тот замаскированный агент Управления по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов, до съемок скрытой камерой для телешоу.

Хотя это было нелегко, Брайан в конце концов убедил старика, но цена оказалась неожиданной.

Когда все сомнения остались позади, Джо сделал глубокий вдох и с полной искренностью сказал:

– Знаете, я редко даю шанс человеку, который даже не окончил колледж.

Брайан рассмеялся, а его новый начальник протянул ему руку:

– Думаю, на этот раз я сделаю исключение. Добро пожаловать в Gene and Joe's. В четверг вечером можете приступить к работе.

Брайан пожал руку, как будто только что получил первую работу в жизни, и ушел со странным чувством победы. Но вся радость испарилась, когда он подумал о разговоре с женой.

Проверка на сумасшествие

Когда Брайан вернулся домой, Лесли разговаривала по телефону. Заметив мужа, она сказала: «Да, только что вошел. Передам привет. Мне тоже надо идти. Пока! Я тоже тебя люблю».

Она повесила трубку и радостно поприветствовала мужа.

- Это Линн. У нее прекрасные новости.
- Она не хотела со мной поговорить?
- Ей надо было идти на занятия. Она тебе перезвонит вечером. В общем, у нее сегодня было очередное собеседование в «Хилтоне», и все прошло хорошо. Она считает, что получит работу.
- Здорово! - Брайан был бы в восторге от этой новости, если бы не предстоящий разговор.
- Не угадаешь, какие у нее города на выбор! Портленд, Сан-Антонио и... Саут-Лейк-Тахо!
- Не может быть!
- Может. Невероятно, правда?

Брайан отчаянно хотел перенести неприятный разговор, но понял, что нужно воспользоваться хорошим настроением.

- Было бы потрясающе, если бы все получилось.

Лесли хорошо знала мужа и почувствовала, что что-то смазывает его радость.

- А что не так?
- Все так. Просто у меня тоже есть новости.

Лесли с явным интересом прислушалась.

- Знаешь, я только что был в Gene and Joe's - том итальянском ресторанчике.

Лесли кивнула. Брайан уставился в пол.

- Я договорился им помочь.
- Это хорошо, - в голосе жены не было ни радости, ни огорчения. - И что ты собираешься делать? Маркетинг? Что-то в этом роде?
- Не совсем. Я собираюсь заняться у Джо менеджментом.
- А чем именно? - не поняла Лесли. - Будешь его консультировать?
- Нет. Я собираюсь управлять рестораном три вечера в неделю.

Брайан навсегда запомнил ее выражение лица. За какие-то доли секунды на нем сменился интерес, смущение и легкий шок.

Сначала Лесли была настолько ошарашена, что потеряла дар речи. Наконец, она начала с очевидного вопроса.

- Ты серьезно? - Было понятно, что он серьезно, но все равно надо было спросить.

Брайан кивнул, как двенадцатилетний мальчик, который признался, что прогулял уроки.

- Но зачем? - выговорила Лесли со смесью испуга и жалости. - Зачем это тебе? Дорогой, что ты делаешь?
- Сложно объяснить, Лесли.
- То есть ты считаешь, я не способна понять?
- Нет. Просто не знаю, смогу ли я объяснить.
- Я тебе надоела? Если да, знай, что мне это очень неприятно.

– Нет, нет. Дело совсем не в этом. Я обожаю проводить с тобой время. Просто не знаю, как сказать: мне нужно чем-нибудь *заниматься*. Управлять чем-то. Ты знаешь, как давно я не решал никаких настоящих проблем? Я просто не могу взять и выключиться.

– И поэтому ты решил устроиться на работу в фастфуд?

– Не совсем.

Лесли посмотрела с непониманием.

– Если честно, я стал совладельцем этого ресторана.

Жена открыла рот.

Оборона

– Что? Зачем ты... – она не закончила предложение.

Брайан виновато, почти испуганно рассмеялся:

– Потому что иначе я не мог его убедить меня нанять. Но я миноритарный партнер, и стоило это всего двенадцать тысяч долларов. Думаю, если как следует поработать, можно поднять цену до тринадцати или четырнадцати.

Но Лесли было не до смеха.

– Я все равно ничего не понимаю. Почему не заняться благотворительностью? Стать волонтером в церкви? Да хоть поехать в Африку миссионером? Почему именно это?

– Я понимаю, что это звучит странно...

– Нет, это не звучит странно. Это и *есть* странно.

Брайан посмотрел в пол. Когда он поднял глаза, Лесли заметила, что он немного обиделся.

– Дорогая, я знаю, что сейчас это кажется безумием. И я действительно подумывал стать волонтером в церкви или открыть некоммерческую организацию.

– Это было бы так замечательно! – вставила Лесли почти умоляюще. – Почему бы не попробовать?

– Потому что я не этим хочу заниматься! – сказал Брайан настойчивее. – Я не специалист по запечатыванию конвертов и раздаче пончиков. Я менеджер! Мне кажется, это мое призвание. Я не хочу говорить банальности, но мне кажется, это правда. Бывают прирожденные художники и пианисты, кто-то пишет стихи, играет в бейсбол. А у меня хорошо получается управлять.

Лесли задумалась над словами мужа и промолчала.

– И вообще, я верю, что лучше всего помогу людям, если буду ими управлять. Я не строю дома, не выращиваю кукурузу и не проектирую водопроводы. Я помогаю людям на их рабочем месте.

Лесли видела, что муж говорит искренне и его слова не лишены смысла, но все равно не сдавалась.

– Но почему эта бестолковая итальянская забегаловка? Почему не нормальная компания?

– Потому что это буквально за углом и всего три вечера в неделю. Мы не будем возвращаться в Область залива, ничего такого. Ты даже не заметишь моего отсутствия.

Брайан почувствовал, что Лесли начинает соглашаться, поэтому решил говорить начистоту.

– Послушай, я просто хочу посмотреть, получится ли у меня сделать успешным этот маленький фастфуд с окошком для выдачи заказов. Там сотрудники ходят как коматозные. Когда я пришел работать в JMJ, все было очень похоже. Будет очень приятно, если получится дать этим людям какую-то надежду на работе.

– Вся эта история как-то связана с этим придурком Риком? – задумчиво спросила Лесли.

Брайан засмеялся, потому что не привык, что его жена выражается детскими ругательствами.

– Не хочу врать и говорить «нет». Но дело не только в нем. Дело в том, что я хочу самому себе доказать, что JMJ – не случайность, что время и силы, которые я вкладываю в людей, как-то связаны с достигнутыми успехами.

Лесли захотелось выбросить белый флаг, но напоследок она решила воззвать к разуму.

– Но это же какая-то пиццерия!

– И что в этом такого? Разве люди там заслуживают достойной работы меньше, чем все остальные?

Лесли потребовалось несколько долгих секунд, чтобы обдумать мысль мужа. Потом она покачала головой и безуспешно попыталась изобразить улыбку:

– Ты странный, очень странный человек, Брайан Бейли.

Брайану оставалось только согласиться.

Испуг

Реальность принятого решения начала доходить до Брайана в четверг утром, но окончательно он все осознал, только надевая фирменную футболку Gene and Joe's.

Выходя из дома, он взглянул на Лесли и простонал:

– Господи, что я делаю?

Лесли улыбнулась и еще раз показала, как Брайану повезло жениться на ней почти тридцать лет назад.

– Потому что ты говорил, что именно ради этого Бог отправил тебя на Землю. Ты менеджер. И с этим ничего не поделаешь.

– Ты только посмотри на эту майку! – Он повернулся к зеркалу в коридоре. – На кого я похож? «Пицца и макароны. Тут, там, везде!»

Они оба беспомощно рассмеялись.

Лесли протянула мужу руку.

– Послушай, это ничем не отличается от колледжа. У тебя начинается лучший в мире курс по менеджменту. Весь смысл в учебе.

Напутственная речь, видимо, подействовала, поэтому Лесли добавила:

– Я тебе честно говорю. Мне и правда кажется, что это здорово. Жаль, что не могу с тобой пойти.

Это было именно то, что Брайан хотел услышать.

Запоздалая тщательность

Оказавшись у ресторана, мимо которого он проезжал десятки раз, Брайан почувствовал, что на этот раз смотрит на него другими глазами. Он заметил шелушащуюся краску и разбитое окно сбоку. Gene and Joe's был немного неопрятнее и старше, чем ему казалось раньше.

Тихо молясь, Брайан отстегнул ремень, вышел из машины и направился через почти пустую парковку к дверям ресторана.

У кассового аппарата стоял Джо, а латиноамериканец двадцати с небольшим лет нарезал овощи на столе позади.

– Здравствуйте, Брайан. Что-то вы рано. – Приветствие Джо звучало буднично, как будто Брайан приходил на работу много лет.

– Добрый день, Джо. Можно с вами поговорить?

– Да, конечно.

Джо закрыл кассу, и они сели за столик рядом.

– Итак, сейчас вы мне скажете, что не будете всем этим заниматься? – спросил Джо с ноткой сарказма.

Хотя Брайану за прошедшие тридцать секунд и правда несколько раз хотелось смотать удочки, отступить он не собирался.

– Вы думаете, я бы напялил эту футболку, если бы приехал откланяться?

Джо рассмеялся.

– И потом, я не могу уволиться из собственного ресторана, не так ли?

– Тоже верно. Так о чем вы хотели поговорить?

– Я хочу, чтобы вы мне рассказали об этом бизнесе.

– Разве такие вопросы задают не до приобретения компании? – едко поинтересовался Джо.

– Наверное, вы правы, – улыбнулся Брайан. – Но я не такой сообразительный. Так как ситуация?

Джо задумался.

– Что вам сказать... Процентов восемьдесят нам дают выходные, когда вы будете на месте. Годовой баланс обычно на уровне рентабельности – бывает чуть ниже, бывает повыше. Декабрь, февраль, июль и август – пиковые месяцы каникул – дают неплохую прибыль. Если снега много, у нас получается заработать на целый год. Если нет, значит, нет.

– Понятно. Какая самая большая проблема кроме сезонного характера бизнеса?

– Понятия не имею, – пожал плечами Джо. – Мне кажется, отчасти проблема во мне самом. Мне совершенно неинтересно раскручиваться. Главное, чтобы оставалось время кататься на лыжах, рыбачить и играть в гольф. Я не собираюсь становиться местным Дональдом Трампом.

– Пусть так, – кивнул Брайан. – Но давайте представим, что вы все-таки решили много заработать. Получится?

– Немного больше, наверное, да, – без колебаний ответил Джо. – Но вряд ли очень много. Ресторан стоит на отшибе, к тому же сотрудники довольно разношерстные. Но эти хотя бы не увольняются.

– Значит, есть текучка кадров?

Джо раздраженно кивнул.

– А в чем причина?

– Чтоб я знал! Эти люди в основном далеко не самые предприимчивые, если вы меня понимаете.

– А какие они в таком случае?

– Не знаю. Их тут столько уже поменялось, что всех не упомнишь. Я представления не имею, чем они занимаются в свободное от работы время. Может, и к лучшему, потому что наверняка там не все чисто!

Джо рассмеялся. Стараясь быть вежливым, Брайан продолжил:

– Но должны же быть какие-то соображения, почему люди от вас уходят?

Старик на секунду задумался.

– Ладно вам, Брайан. Никто из них тут не озолотится и не решит мировых проблем. Это просто ручной труд. Зачем им напрягаться? Даже прийти вовремя, – он посмотрел на часы, – и то проблема.

– А если бы они вдруг решили приходить вовремя, что бы вы от них хотели?

Джо пожал плечами:

– Как насчет того, чтобы женщина, которая заказала салат, этот салат получила? – он рассмеялся. – Для начала было бы неплохо.

Зазвонил телефон.

– Но вы, может быть, придумаете что-нибудь еще. В конце концов, вам за это платят большие деньги.

Он встал из-за стола, хлопнул Брайана по плечу и пошел взять трубку.

Персонал

Когда начали появляться сотрудники, Брайан представился. Большинство из них были не в курсе, что в ресторане появился новый менеджер, да это их, видимо, и не интересовало. Никак не объясняя опоздание, они без лишних разговоров брались за работу.

Оставшееся до открытия время Брайан пытался запомнить имена и должностные обязанности девяти человек, которые работали по выходным.

Хоакин – невысокий коренастый гватемалец с большими усами и шрамом на щеке. Он был шеф-поваром и занимался пастой, а также всеми мясными блюдами: курицей, рыбой и говядиной. Говорил Хоакин на ломаном английском с сильнейшим акцентом.

Кенни был кем-то вроде помощника повара и готовил все: от салатов и пиццы до мороженого. Это был самый тощий человек, какого Брайан видел в жизни: два метра ростом, а весил меньше девяноста килограммов. Выговор у Кенни был отчасти оклахомский, отчасти деревенский, поэтому понять его было почти так же сложно, как Хоакина.

Тристан – тот самый новичок, который взял трубку, когда Брайан позвонил по поводу работы, – трудился у прилавка: отвечал на звонки, помогал посетителям найти свободный столик и делал все связанное с чеками и сдачей. На вид ему было лет семнадцать, хотя на самом деле уже двадцать пять.

Сальвадор – тихий маленький мексиканец – мыл посуду и при необходимости убирал на кухне и в туалетах.

Карл обслуживал окошко для выдачи и помогал Хоакину и Сальвадору по кухне. Как уже заметил Брайан, Карлу, видимо, было за сорок. Он носил обручальное кольцо и татуировку с пацифистским знаком на предплечье.

Рыжебородый верзила *Гаррисон* в основном развозил заказы на старой «Шевроле Импала» с магнитной наклейкой Gene and Joe's на двери. Брайан вспомнил, что уже его видел, тот пару раз привозил им пиццу.

Джолин, симпатичная блондинка двадцати с небольшим лет и похожей на бриллиант сережкой в носу, работала официанткой и обслуживала половину обеденного зала.

Другой половиной занималась *Пэтти*. Ей было, скорее всего, под тридцать, и Брайан заметил, что она пытается выглядеть моложе.

Еще в ресторане работал *Миго* – молодой парень, который готовил еду, когда Брайан приехал за невыданным салатом. На самом деле его звали Мигель, но все называли его по прозвищу. Миго был чем-то вроде мастера на все руки и заполнял образовавшиеся пробелы: делал пиццу, обслуживал столики и выдавал заказы через окошко.

И, конечно, в ресторане работал Джо. Он включался в работу, когда было много клиентов, кто-нибудь заболел или увольнялся без уведомления или что-то еще шло не так. А «не так» бывало частенько.

Первый вечер

Брайан беспокоился по поводу нелепости ситуации вплоть до самого открытия ресторана. Лишь когда начали появляться посетители, он снова почувствовал себя в деле. Конечно, по сравнению с JMJ масштаб был крошечный, но тут тоже были сотрудники и клиенты, и пока этого было достаточно.

Вечер в Gene and Joe's выдался типичным для четверга, хотя людей оказалось больше, чем можно было представить, учитывая, что днем тут было почти пусто. Клиенты действительно приезжали не в пиджаках и галстуках, но дело было не столько в статусе, сколько в неформальности ситуации и усталости после долгого катания на лыжах или других дел.

Джо попросил нового менеджера в первый вечер как можно больше наблюдать и научиться работать с кассой. Брайан все схватывал на лету и даже смог поучаствовать в обслуживании столиков и носил пиццу и пасту с кухни в обеденный зал.

Вечер пролетел незаметно. Поскольку ресторан был расположен вдали от гостиниц, в пятнадцать минут одиннадцатого – через час с небольшим после ухода последнего посетителя – Брайан и Миго закрыли заведение. Джо предложил Брайану уйти раньше, но тот решил остаться до конца.

Закрыв главный вход, Брайан повернулся к машине и с удивлением заметил, что на парковке не один. Подойдя ближе, он понял, что это была машина Лесли, хотя ее самой нигде не было видно. Потом он увидел, что она сидит в его «Эксплорере» и читает книгу.

Когда он открыл дверь, его встретила улыбка и поток теплого воздуха из вентилятора.

– Что ты здесь делаешь?

– Жду своего парня после первого дня работы. Поехали съедим десерт.

Разбор полетов

Брайан и Лесли поехали в Саут-Лейк-Тахо и остановились у закусочной под названием Mountain Express. Антураж был выдержан в железнодорожном стиле, тут было чисто и довольно многолюдно.

– И как? – без обиняков спросила Лесли, сев за столик. Новая работа явно интересовала ее больше, чем Брайан мог себе представить.

– Ну, это точно не то, что я ожидал.

– В хорошем или плохом смысле?

Брайан задумался.

– Наверное, и в том и в другом.

– Правда? – нахмурилась Лесли. – Но ты ведь не бросишь это дело, правда?

– Нет, не настолько плохо. Работа сама по себе вполне ничего. Вообще, поработать руками для разнообразия даже приятно.

– А что же тогда плохо?

– Просто там унылее, чем мне казалось.

– То есть?

Брайан пожал плечами.

– Даже не знаю, как объяснить. Ты знаешь, я работал в Captain Hamburger's и Carrows и понимаю, что ресторан – это не парк развлечений. Но тут вообще как в морге. Не могу поверить, что у них так каждый вечер.

– Может, сейчас во всех ресторанах так?

– Сомневаюсь, – нахмурился Брайан и почувствовал, что сам в этом не уверен. – Я надеюсь, что нет.

– Они отлынивают от работы?

– Не то чтобы отлынивают, но увлеченности им явно не хватает. Им как будто безразлично, чем они занимаются, да и посетителям, похоже, тоже все равно. Главное, чтобы еда была теплая.

Он огляделся, пытаясь найти человека, который их обслужит.

– Похоже, в этом заведении та же проблема. Куда делся официант?

Брайан вернулся к изучению десертов в меню на столе, и тут их прервали.

– Прошу прощения, что заставил вас ждать.

Официант лет двадцати с самыми печальными усами, какие только видела Лесли, широко улыбнулся, блеснув брекетами, и представился:

– Меня зовут Джек. Что вам принести?

– А что вы нам порекомендуете? – Лесли всегда была открыта для предложений.

– Если вы желаете десерт, мне нравится персиковый коблер и немецкий шоколадный торт.

– А как насчет яблочного пирога? – поинтересовался Брайан.

– Он у нас не самый вкусный. По-моему, моя жена печет лучше.

Лесли посмотрела на Брайана, как будто говоря: «У него есть жена?»

– А тирамису?

Официант поморщился.

– Знаете, я просто не люблю тирамису, поэтому меня лучше не спрашивать. Но, честно говоря, не помню, чтобы кто-то им восторгался.

Не успели Бейли принять решение, как официант спросил.

– А вы тут в отпуске?

Лесли была общительнее мужа и, как обычно, ответила первой.

– Нет, мы живем в этом районе.

– На лыжах катаетесь?

– Раньше катались. Пока он не разбил колено, – Лесли показала на мужа.

– Вот не повезло! – искренне посочувствовал Джек. – Серьезная травма?

– Достаточно серьезная, чтобы на год вывести меня из строя, – вступил в разговор Брайан.

– Вам наверняка сильно этого не хватает, – посочувствовал официант.

Брайан кивнул.

– А вы пробовали ездить на снегоходе?

Определившись с заказом, Лесли отложила меню и вернулась к разговору.

– Знаете, всегда хотела этим заняться.

Брайан посмотрел на нее в изумлении.

– Ты серьезно?

– Конечно. Это, наверное, круто.

– Прокат снегоходов буквально в двух шагах отсюда, – поддержал ее Джек. – Пятнадцать минут инструктажа – и можно ехать даже с больным коленом. За двоих получается меньше чем двести долларов в день. Конечно, это куча денег, но если можете себе позволить... – он не закончил предложение.

– Спасибо вам большое, Джек, – от души поблагодарила Лесли.

Брайан улыбнулся равнодушному официанту и своей отважной супруге. Он подумал, что покататься с ней на снегоходе и правда было бы неплохо.

Они сделали заказ и отпустили Джека.

– Ты знаешь, может, я не права насчет работы в ресторане, – весело заявила Лесли. – Тебе надо нанять этого парня.

– Я как раз об этом думаю. Предложу ему работу уже сегодня, – серьезно ответил муж.

– Брайан, я шучу! Нельзя просто взять и нанять человека. Ты там всего один день. Разве можно вот так заявиться и сказать: «Всем привет, познакомьтесь с Джеком!»

– Почему бы и нет? Ты забыла? Я хозяин, – улыбнулся Брайан.

Лесли рассмеялась.

– Может, сперва хотя бы обсудишь это с Джо?

– Смеешься? Джо не заметит хорошего сотрудника, даже если тот его укусит в ягодицу. Наверное, поэтому там все так плохо.

В этот момент к столику подошел еще один мужчина, на несколько лет старше Джека. Он принес кофе и горячий шоколад.

– Через несколько минут Джек подаст пирог.

- Прошу прощения. А вы знаете Джека, нашего официанта? – любопытствовала Лесли.
- Да, конечно. А в чем дело? Что-то не так?
- Нет, вовсе нет. Он очень милый. Мне просто интересно, сколько он здесь работает.
- Чуть больше года. Джек переехал сюда из Рено – это неподалеку. Он поступил у нас в колледж и несколько месяцев назад женился. Это один из лучших моих сотрудников.
- А вы хозяин этого заведения?

- Нет, просто менеджер.

- Вы сказали, что он *один из* ваших лучших людей, – с удивлением включился в разговор Брайан. – Есть другие его уровня?

Менеджер задумался:

- Да, еще несколько человек не хуже. Хотя большинство более зажаты с посетителями.

Брайан рассмеялся.

- Можно спросить, где вы таких подобрали?

- Думаю, владелец дает объявление в газете, – пожал плечами менеджер. – Во всяком случае, я сам устраивался так.

- А платят тут больше, чем в других ресторанах в этой округе?

Парень, видимо, никогда об этом не задумывался.

- Честно говоря, не в курсе. Наверное, нет. Может, чаевые у нас получше, но в остальном то же самое.

Тут подошел Джек с заказом. Менеджер улыбнулся и, пожелав приятного аппетита, отошел от столика.

Когда Джек поставил тарелки, Брайан решил не стесняться.

- Послушайте, а вам нравится здесь работать?

- Очень нравится, – без колебаний ответил молодой официант и тут же смущенно поправился. – То есть я, наверное, не хочу заниматься этим всю жизнь, но вообще работа прекрасная.

Он искренне улыбнулся.

- А как вы думаете, почему эта работа вам так нравится?

Джек заметил, что за два столика в его секторе только что сели гости, но попытался сосредоточиться на беседе.

- Даже не знаю. Наверное, вам лучше спросить у Джереми.

- Кто такой Джереми?

- Мой менеджер. Тот человек, который подавал вам горячий шоколад. – Джек снова взглянул на новых гостей. – Прошу прощения, но мне надо принять заказ. С удовольствием вернусь через пару минут...

- Нет, не стоит, – махнул рукой Брайан. – Спасибо за помощь.

Когда молодой официант отошел, Лесли спросила полушутя, полусерьезно:

- И почему же ты не предложил ему работу?

- Потому что он ни при каких условиях не согласится.

Лесли немного смутилась, и Брайан объяснил:

- С какой стати такому трудолюбивому, жизнерадостному парню работать в депрессивном

Gene and Joe's? Мне было бы неудобно даже пытаться переманить его отсюда. Сначала надо что-то изменить, и только потом кого-то нанимать.

– И что же ты хочешь изменить? – поинтересовалась Лесли.

Брайан взволнованно улыбнулся.

– Пока точно не знаю, но мне не терпится разобраться.

В этот момент Лесли осознала, насколько мужу нужен был такой проект.

Под наблюдением

Хотя Брайану хотелось нырнуть в гущу событий и сразу все поменять, он решил сделать над собой усилие и еще один вечер понаблюдать за рестораном, а потом делать выводы. Вечер оказался очень долгим.

Сначала три клиента вернулись, потому что в окошке им выдали неполный заказ. Одному из них пришлось возвращаться за одним и тем же заказом дважды! Брайана беспокоила даже не сама ошибка, а то, что это, похоже, никого не интересовало, и уж точно не Карла.

Джолин и Пэтти общались с клиентами то дружелюбно, то равнодушно и даже угрюмо в зависимости от настроения посетителей и их самих. И только Миго, по-видимому, гордился своей работой и без жалоб и колебаний выполнял все просьбы.

Глядя на все это, Брайан все больше и больше поражался, что Gene and Joe's вообще держится на плаву. Одно происшествие отлично показало царящую в ресторане атмосферу.

Было без трех минут девять. В пятницу ресторан в это время закрывался, и Брайан подсчитывал выручку. Вдруг кто-то в передней части ресторана испуганно крикнул по-испански: «*Autobus!*» Как ни странно, это был Карл, а не один из латиноамериканцев.

И тут ресторан ожил, как встревоженный улей. Через десять секунд главный вход закрыли на замок, свет в обеденном зале погас, а стулья чудесным образом оказались на столах. Сотрудники попрятались по углам, подальше от окон.

Сначала Брайану показалось, что заведение хотят ограбить. Он подошел к окошку выдачи и выглянул наружу. На парковке стоял автобус. На его окнах было написано: «Вперед, “Бараны”! Побьем “Тигров”! Давай, Лейк-Вью!»

Двери автобуса открылись. Двое пассажиров направились к Gene and Joe's, но, подойдя ближе, остановились, посмотрели на часы, покачали головами и вернулись к автобусу. Еще несколько человек уже успели выйти, но разведка показала, что ресторан закрыт, и они сели обратно. Наконец, автобус отъехал и направился к огням Саут-Лейк-Тахо.

Как только автобус уехал, по ресторану пронесся дружный вздох облегчения и радости. Это было самое сильное чувство за два дня работы Брайана.

– И что это было? – спросил менеджер, глядя на Пэтти и Кенни.

Вопрос, видимо, немного остудил присутствующих. Наконец, Кенни сказал:

– Два месяца назад тот же самый автобус приехал за десять минут до закрытия, и в результате мы проторчали тут до половины одиннадцатого.

– Это родители баскетболистов из школьной команды в Лейк-Вью, – пояснила Пэтти. – Тут недалеко. Каждый раз, когда они приближаются, мы стараемся побыстрее закрыться.

Брайан не мог поверить, что все это ни капли их не смущает.

Жалея, что ему не хватило выдержки пригласить в ресторан целый автобус клиентов, бывший СЕО решил, что с него хватит и пора переходить от наблюдений к переменам. Начало новой жизни для сотрудников Gene and Joe's он назначил на субботний вечер.

Вовлеченность

На следующий день Брайан приехал на работу пораньше и попросил о том же самом Джо. До появления сотрудников оставалось больше часа. Партнеры уселись в обеденном зале. Джо заговорил первым.

– Надеюсь, вы не станете требовать свои деньги назад. По-моему, я недвусмысленно подчеркнул, что в случае выхода из партнерства вклад забрать нельзя.

– Я никуда не уйду и ничего такого не требую, – рассмеялся Брайан.

К облегчению Брайана, Джо немного успокоился.

– Однако я прошу позволить мне кое-что здесь изменить.

– Но ведь вы тут всего два дня! – воскликнул Джо. – Впрочем, как вам угодно.

Он сделал паузу.

– И какие же изменения вы планируете? Что-то в меню? Или декор?

Брайан с трудом удержался от смеха – и над громким словом «декор» для безвкусного старого интерьера, и над тем, как Джо его произнес.

– Нет, изменения коснутся скорее управления персоналом.

– В чем именно? – слегка нахмурился владелец. – Вы хотите кого-то уволить?

– Нет, ни в коем случае. – Брайан задумался. – Хотя если потребуется, и это тоже. Но сейчас я думаю о другом.

Брайан не хотел, чтобы Джо почувствовал критику, поэтому осторожно подбирал слова.

– Я хочу, чтобы сотрудники четче понимали, что от них требуется.

Джо, видимо, не понял и не отреагировал, и Брайана это, в общем, устраивало. Он продолжил:

– Поэтому я прошу вас помочь мне подготовить ресторан, а когда сотрудники придут, я проведу с ними совещание.

– Ладно, давайте, – покладисто и немного равнодушно ответил Джо.

Партнеры начали готовить Gene and Joe's к субботнему наплыву посетителей: подмели, вымыли стойку, нарезали ингредиенты для пиццы, подготовили запасы. Они сделали даже больше обычного, например привели в порядок холодильную камеру и тщательно оттерли доску с нанесенным на нее меню. Брайан подумал, что ее не мыли несколько месяцев.

Когда начали прибывать сотрудники, заведение так сияло, что это бросилось бы в глаза самому безразличному человеку.

Самым равнодушным был Карл.

– Кто все это сделал? – спросил он.

– Мы с Брайаном, – объяснил Джо. – Причем всего за сорок пять минут.

– И чем нам теперь заняться?

– Думаю, у вас будет собрание, а я пошел в кино.

С этими словами Джо вышел, оставив Карла в недоумении.

Собрание

Брайан попросил присутствующих налить себе что-нибудь выпить и пройти в обеденный зал. Хотя правил на этот счет не было, Джо не нравилось, когда сотрудники до закрытия брали газированные напитки. Брайан об этом не знал, а если бы и знал, не изменил бы своего мнения.

Когда все, кроме Миго, который еще не приехал, расселись, новый менеджер начал свое выступление. Позже он признавался Лесли, что немного нервничал и не знал, какая будет реакция. Бунта он совершенно не боялся. Больше всего его пугало полное равнодушие.

Решив не хитрить и обойтись без намеков, Брайан перешел к сути.

– Кому из вас нравится ваша работа?

Никакой реакции. Люди просто переглянулись, как будто им задали вопрос по-китайски.

– Давайте, не стесняйтесь. Поднимайте руки. Кто любит свою работу?

Медленно и неуверенно руки подняли все.

– Нет, я не это имел в виду, – улыбнулся Брайан. – Я не спрашиваю, кто из вас хочет сохранить работу. Я не собираюсь никого увольнять.

Поняв, что у людей в зале нет никаких причин ему доверять, Брайан перефразировал вопрос.

– Хорошо, давайте так. Кто из вас радуется, что надо идти на работу? Кто едет сюда в хорошем настроении?

Брайан мог бы с тем же успехом спросить, нравится ли этим людям, когда их бьют палкой. Никто не поднял руку, а несколько сотрудников даже захихикали.

Не поднимая руки, Пэтти заметила:

– У меня дома трое детей, поэтому я просто вне себя от счастья, когда удастся улизнуть. Но *сюда* мне точно не хочется.

Все, включая Брайана, рассмеялись.

Тут заговорил Карл:

– Если честно, у меня начинается депрессия, когда я в четверг утром просыпаюсь и вспоминаю, что придется тут пробыть дольше, чем в другие дни недели.

Коллеги явно удивились такой откровенности.

Брайан изменил направление разговора.

– Я вас собрал, чтобы сказать: моя задача – сделать так, чтобы вы полюбили свою работу. Чтобы вам не терпелось сюда прийти.

На лицах сотрудников отразилась смесь недоверия, смущения и скуки.

Брайан, конечно, мыслил достаточно трезво и не ожидал, что команда сразу примет его идеи, поднимет нового вождя на руки и начнет носить по обеденному залу, как Норму Рей.

– Я понимаю: вы думаете, что я рехнулся. Но дело вот в чем. Я искренне верю, что, если вам понравится работать, это будет лучше для бизнеса.

– А нам с этого что-то будет? – вежливо поинтересовался Гаррисон.

Брайан хотел крикнуть водителю доставки: «Как насчет того, чтобы перестать быть несчастным? Сделать свою жизнь чуть лучше? Гордиться своей работой? Разве это плохо для тебя самого, твоей семьи и друзей? Или тебе нравится, что из тебя уходит жизнь, когда ты надеваешь эту чертову футболку?»

Но он знал: у этих людей нет оснований ему верить и даже просто доверять и без осязаемого поощрения не обойтись.

– Будет. Следующие два месяца каждый сотрудник, который выходит на работу в выходные, будет получать на доллар в час больше.

Глаза загорелись, и у Брайана появилась прекрасная возможность завернуть гайки.

– Однако только в том случае, если каждый из вас будет выполнять план. Если хотя бы один из вас провалится, прибавка аннулируется у всех. Договорились?

Впервые Брайан ощутил в коллективе едва различимую заинтересованность.

– И еще. Я буду требовать от вас то, чего вы никогда раньше не делали. Ясно?

Рука Тристана поднялась.

– Но вы ведь не будете просить нас делать что-то нелегальное?

Брайан рассмеялся, но осекся, увидев, что Тристан говорит серьезно.

– Нет, нет. Ничего противозаконного. Просто не то, что раньше.

Сотрудники с радостью и облегчением рассмеялись, а Брайан продолжил:

– В первую очередь, вы должны приходить на работу вовремя.

Как по сигналу дверь открылась, и вошел Миго. Все нервно засмеялись. Небывалая сцена – собрание, смех, а особенно чистота в ресторане – сбила Миго с толку.

Брайан знал, что ободрение будет гораздо полезнее выговора, и сказал:

– Присаживайтесь, Миго. Мы как раз говорим о том, как важно приходить на работу вовремя.

Все опять рассмеялись, но, прежде чем Миго успел извиниться, Брайан закончил мысль:

– Не надо оправдываться – ничего страшного. Я не имел в виду вас конкретно. Мы говорим о будущем.

Миго принял отпущение грехов и сел.

– Однако начиная с этого момента я хочу, чтобы все были на месте строго в положенное время. Если возникли проблемы, предупредите по телефону, – он сделал паузу. – А проблемы должны возникать редко.

Сначала никто не отреагировал. Потом поднял руку Хоакин. Брайан предоставил ему слово, и повар-гватемалец сказал что-то по-испански. Миго перевел:

– Он спрашивает, можно ли ему в некоторые дни приходить чуть раньше, а в некоторые чуть позже. Он в дневную смену работает на автозаправке, и иногда сложно согласовать график.

Другие сотрудники, видимо, немного удивились смелости вопроса и с интересом ждали реакции нового менеджера. Брайану стало немного стыдно: ему даже в голову не пришло, что у этих людей может быть другая работа.

– *«Porque no? Si puedes preparar en tiempo, yo digo, si?»* – сказал он, секунду подумав. Сотрудники-латиноамериканцы, видимо, удивились ответу не меньше, чем языковым способностям Брайана.

– Он говорит: «Почему нет? Если вы сможете все для работы подготовить вовремя, я говорю – пожалуйста», – опять перевел Миго на этот раз для тех, кто не понимал по-испански, и посмотрел на Брайана. Брайан одобрительно кивнул.

Теперь ответ поразил всех присутствующих. Брайан понял, что Джо, вероятно, был не очень склонен прислушиваться к их предложениям.

– Хорошо. Кроме пунктуальности есть и другие требования: все здесь присутствующие должны начать измерять то, что они делают. Я верю в старую присказку, что, если что-то нельзя измерить, это нельзя и улучшить.

Заметив, что не все его до конца поняли, Брайан добавил:

– Не волнуйтесь. Я помогу вам разобраться, что надо измерять и как именно. Большинство

из вас начнет это делать уже сегодня.

Почувствовав, что сказано достаточно и действия будут сильнее любых слов, он сказал:

– До открытия осталось несколько минут, так что за дело.

Все разошлись, а Брайан вкратце объяснил Мигу суть выступления. Тот, видимо, искренне обрадовался новостям даже до того, как узнал о повышении зарплаты. Пора было претворять свою программу в жизнь, и начать Брайан решил с самой большой проблемы: с Карла.

Первое испытание

В субботу вечером в Gene and Joe's было довольно много народу – в основном уставшие лыжники и местные жители, заглянувшие на быстрый неформальный ужин. У окошка выдачи, в котором Брайан раньше не видел особого смысла, по вечерам в субботу было на удивление много посетителей, особенно лыжников.

У Карла – воплощения царившей в ресторане апатии, в сущности, было четыре задачи. Он принимал у клиентов заказ, собирал его вместе с персоналом кухни, выдавал и принимал оплату. И ничего из этого списка он не делал как следует.

Карлу для выполнения его роли не хватало отзывчивости, точности и обходительности, но Джо эта часть ресторана не очень интересовала. «Какая, в общем-то, разница?» – признался он.

Тем не менее Брайан заметил, что ошибки Карла (а ошибался он довольно часто) нередко расходятся по ресторану, как круги по воде от брошенного камня. Хоакину приходится готовить особый заказ. Тристану нужно разбираться с недовольным клиентом у стойки. Даже Джо иногда лично извиняется и просит сотрудников как-то уладить проблему. В результате все немного отстают, создается хаос.

Брайан уже думал о том, как сделать работу Карла измеримой, но решил дать ему шанс придумать что-нибудь самому. Когда машин у окошка не было, он попросил Мигу следить за ситуацией и отвел Карла в сторону. Они сели в обеденном зале.

– Карл, как ты думаешь, можно как-то измерить, хорошо ты работаешь или нет?

Карл безучастно посмотрел на него и пожал плечами.

– Представления не имею.

– Скажем, наступил конец рабочей смены, и ресторан закрывается, – не отставал Брайан. – Как понять, что ты качественно обслуживал окно выдачи?

Карл немного задумался:

– Может быть, по числу машин и заказов? Или по времени ожидания?

Брайан терпеливо кивнул.

– Ладно, это тоже сойдет. Но ты не влияешь на число посетителей, так что это, наверное, хороший показатель *занятости*, но не качества твоей работы.

Карл, видимо, уловил логику и кивнул.

– То, сколько клиент ждет, тоже неплохой показатель, – продолжил Брайан. – Но опять же, это зависит от многих вещей, на которые ты не влияешь. Например, как хорошо ребята на кухне выдают заказы.

Карл снова согласился.

– А вы сами что думаете?

Брайан был рад направить беседу в нужное русло.

– Я думаю, что для начала хорошо будет считать заказы, которые ты выполняешь без ошибок.

Без малейшего признака обиды или энтузиазма Карл кивнул:

– Да, это хорошо подойдет.

– А еще я думаю, что надо измерять какой-то показатель позитивного общения с посетителями, благодаря которому они захотят к нам вернуться.

– Ладно, – по голосу Карла было ясно, что на самом деле он ничего не понял.

– Поэтому отмечай на бумажке, сколько раз ты заставил человека, подъехавшего к твоему окошку, улыбнуться.

С тем же успехом Брайан мог попросить Карла вылезти через это окошко и обнять

посетителя.

– Улыбнуться?

– Совершенно верно. Почему нет? Это довольно хороший показатель того, что клиент доволен, и это, несомненно, в твоей власти.

Карл задумался.

– А если ты сможешь кого-нибудь рассмешить, можешь засчитать себе четыре улыбки.

– Даже не знаю. Все это как-то странно.

– Ничего странного. Тебе не обязательно рассказывать анекдоты, если сам не хочешь. Просто попытайся улыбаться, задай им вопрос-другой. Готов поспорить, что это сработает. Хотя бы спроси, как человек покатался на лыжах или куда он направляется.

Карл понял, что это ему по силам, а может, вспомнил о лишнем долларе в час. В итоге он кивнул, как будто сказав: «Ладно, я согласен».

– Раз так, бери бумагу, положи ее рядом с окошком и записывай, сколько у тебя было ошибок и сколько раз тебе улыбнулись.

– Вы не хотите, чтобы подсчитывал кто-то другой?

– Зачем? – не понял Брайан.

– А как вы узнаете, что я не обманываю?

Брайану захотелось рассмеяться, но он сохранил серьезность и выдержку.

– Потому что ты не такой человек.

Затем он огляделся вокруг, как будто проверяя, что никто не подслушивает, и шепотом добавил:

– А еще я расставил по всему ресторану скрытые камеры и все равно все вижу.

И в этот момент Карл впервые улыбнулся. Это была лишь мимолетная, но все же настоящая улыбка.

По очереди

Почувствовав прилив уверенности, Брайан начал по одному вызывать сотрудников.

С Пэтти и Джолин он договорился, что хороший показатель – чаевые. Еще он предложил им считать число похвал со стороны клиентов: как напрямую, так и через других сотрудников. Официантки согласились быстрее, чем предполагал Брайан. Видимо, дело было в общительности и финансовом стимуле работать как следует.

Результативность Тристана на кассе и телефоне измерить было немного сложнее, но после нескольких отвергнутых вариантов они с Брайаном остановились на скорости выдачи официанткам чеков для клиента, умении творчески расставлять столики и рассаживать людей и скорости ответа на звонки. Первые два пункта, по крайней мере отчасти, придется оценивать Пэтти и Джолин.

С Хоакином и Кенни на кухне было сравнительно просто. Их успех будет определяться своевременностью выполнения заказов и отзывами посетителей о качестве блюд. В последнем случае тоже приходилось полагаться на официанток, поскольку повара почти не контактируют с теми, для кого готовят.

Брайан решил, что Гаррисона, водителя, нельзя оценивать по пунктуальности доставки, потому что это в целом не в его власти и зависит от скорости работы кухни. Кроме того, ни в коем случае нельзя поощрять лихачество. Поэтому успехи Гаррисона решено было измерять в чаевых, точности выполнения заказа и реакции клиента. Последний пункт крепкому рыжебородому и своенравному водителю Брайан объяснил по-другому: он точно не проникся бы идеей подсчитывать улыбки.

Сальвадора, мойщика посуды, решили оценивать по запасам и чистоте посуды и столовых приборов, которые он поставлял остальным.

Сложнее всего было что-то придумать для Миго, потому что его работа была очень разнообразна. Они с Брайаном согласились, что лучший показатель успеха – это отзывы других сотрудников. Хотя Брайан предложил Миго самому в конце каждого вечера проводить опрос, тот настоял, чтобы это делал Брайан. Это гарантирует, что коллеги будут искренними.

К концу вечера все определились с измерением собственных результатов, а некоторые даже начали пробовать это делать. Нельзя было сказать, что сотрудники пришли в восторг от новшества, но Брайан чувствовал легкую атмосферу энтузиазма и считал, что дело не только в прибавке к зарплате.

Закрывая ресторан, он был полон надежд. Брайану не терпелось дождаться следующего четверга и посмотреть, как все заработает в полную силу.

Холодный душ

Машина, стоящая на дорожке у хижины, показалась Брайану незнакомой. Подойдя ближе, он понял, что она из проката. Когда Брайан вошел в дом, его встретили немного натянутые улыбки Лесли и их дочери Линн.

Линн прилетела на собеседование в Саут-Лейк-Тахо, однако после коротких трехсторонних переговоров с братьями добавила в свои планы еще один пункт: проверить, все ли у папы в порядке с головой.

После обычных приветствий, объятий и разговоров о пустяках семья села в гостиной. Линн, которая никогда не пасовала перед трудностями, задала ключевой вопрос.

– Ну и что там с этой твоей работой, пап? – она улыбнулась почти печально.

Оправдываться Брайан не собирался:

– Мама тебе наверняка все рассказала. Я совладелец маленького итальянского ресторанчика неподалеку. Ты его, скорее всего, проезжала по дороге к нам. Я им управляю по четвергам, пятницам и субботам.

– И что тебя заставило пойти на такое безумие?

Брайан улыбнулся, удивленный и гордый заботой дочери.

– Я знаю, что это выглядит... – он подыскал слово: – Наверное, «безумно» и правда хорошее определение. Но у меня есть причины, и вообще я в восторге.

– И сколько они тебе платят? – поморщилась Линн. – Восемь долларов в час?

– Вообще-то мне ничего не платят, – рассмеялся Брайан. – Я владелец и решил отказаться от зарплаты.

– Папа делает это не ради денег, – мягко插вила Лесли.

– Извини, что допытываюсь, но зачем ты этим занялся?

Брайан начал ей рассказывать, как сложно пережить резкий обрыв карьеры, о репликах Рика Симпсона. Он объяснил свое отчаяние тем, что многие в мире ненавидят свою работу, и рассказал, в чем видит свою миссию в этом мире.

Как и неделей ранее в разговоре с женой, Брайан был очень убедителен. Линн сама искала работу, а может быть, вообще была склонна к состраданию, поэтому она, похоже, приняла и поняла слова отца.

– И сколько ты собираешься этим заниматься?

Брайан колебался, как будто никогда всерьез об этом не задумывался.

– Даже не знаю. Пару месяцев. Может быть, шесть. Может, год.

– Целый год? – смутилась Лесли. – Ты что, всерьез думаешь, что столько там пробудешь?

– Все зависит от того, как быстро я разберусь в проблеме.

– В какой проблеме? – поинтересовалась Линн.

– Помочь этим ребятам обрести чувство удовлетворения своим делом. И понять, почему столько людей так несчастны на рабочем месте.

– Ладно, теперь вопрос от Эрика. – Линн полистала свои записи, чтобы точно процитировать брата. – А, вот он. Эрик просил меня спросить: «Пап, ты что, совсем спятил?»

Все рассмеялись над прямоотой старшего сына.

– Можешь передать Эрику, чтобы не беспокоился. Я в полном порядке.

Линн, видимо, была удовлетворена, поэтому разговор переключился с работы Брайана на ее собеседование.

Предварительные результаты

Брайан не мог дождаться четверга.

Уходя в субботу вечером, он напомнил о правилах и теперь с радостью отметил, что все явились вовремя. К сожалению, часть плана, касавшаяся измерений, пошла далеко не так гладко.

Кто-то уже успел забыть, что надо измерять. Другим оказалось сложно работать не так, как раньше. Брайану пришлось повторять себе, что это не игроки первой лиги: некоторые не дотягивали и до третьей. Лучшие официанты и повара работали в высококласных ресторанах и гостиницах. Понятно, что в Gene and Joe's попадали не самые профессиональные и толковые. Но это лишь усиливало решимость Брайана помочь им и проявить терпение.

К середине пятничной смены Брайан довольно хорошо наладил систему измерений. Он заметил, что официантки внимательнее обычного присматриваются к чаевым, а ребята на кухне обращают чуть больше внимания на скорость подготовки заказа. У Карла не очень получалось сместить посетителей, но он стал обходительнее, чем на прошлой неделе, и перед выдачей дважды все проверял.

Пусть и в разной степени, все сотрудники Gene and Joe's работали немного лучше, а в конце субботней смены сверили оценочные карточки и сравнили результаты.

В следующие выходные настрой и результативность в ресторане начали улучшаться – незначительно, но заметно. Чаевые чуть подросли, ошибок стало меньше, и даже само заведение выглядело немного чище. Брайан подумал, что эксперимент может закончиться быстрее, чем ожидалось.

Что еще важнее, сотрудники больше разговаривали на тему, которую редко обсуждали в прошлом, – о работе. Они давали друг другу советы, как быстрее управиться, как общаться с посетителями, как их развеселить и получить побольше чаевых.

Однако к концу вечера, когда Брайан помогал Мигу, Тристану и Карлу закрывать заведение, произошло событие, после которого хорошее настроение Брайана испарилось.

Прокол

Брайан закрывал кассу, а остальные в обеденном зале убирали столы, мыли пол и переворачивали стулья.

– Карл! – крикнул Брайан. – Сколько улыбок ты сегодня заработал?

Ответ был хуже, чем Брайан мог себе представить.

– Я не знаю.

– То есть как не знаешь?

Не удосужившись отложить швабру, работник окошка объяснил:

– Я забыл записывать.

И менеджер, и все остальные остолбенели.

– Забыл?

Карл пожал плечами.

– Я просто не понимаю, зачем это нужно.

Не успел Брайан ответить, как вмешался Тристан.

– А лишний доллар в час тебе не нужен, да? Ты что, думаешь, мне не все равно, как быстро я выдаю чеки? Просто делай, что тебе сказано!

Карл кивнул и посмотрел на Брайана.

– Вы правы. Прошу прощения. На следующей неделе я постараюсь. – Он оглянулся на Тристана и Мигу. – Извините, ребята.

Брайан заверил, что, если Карл исправится, повышение зарплаты не отменяется. Но при этом у него появилась беспокоящая мысль, что в его плане чего-то не хватает и без этого чего-то он обречен на провал.

Вернувшись вечером домой, Брайан глубоко задумался. Он пытался понять, как он и другие менеджеры JMJ помогли людям наслаждаться работой. Несмотря на все похвалы и награды за «лучшего работодателя», их действия никогда не были конкретными и целенаправленными. «Мы просто относимся к людям так, как хотели бы, чтобы относились к нам», – обычно говорилось в интервью и во время торжественных ужинов по поводу награждения.

Однако теперь этого было мало. Брайану нужно было, как сыщику, все проанализировать и разобраться в своей теории, причем до четверга, иначе даже этот небольшой разгон начнет угасать.

Зная, что в одиночку ему не справиться, Брайан разослал письма бывшим коллегам, часть из которых продолжала работать в JMJ: главе HR-департамента, вице-президенту по управлению и руководителям на производстве. Он просил поделиться мыслями, что они считают ключевыми факторами высокого морального духа и результативности.

Следующие несколько дней Брайан с удовольствием читал ответы. Никто, видимо, не имел полного и даже точного представления на эту тему, но в совокупности их идеи дали Брайану все необходимое, чтобы сделать следующий шаг в Gene and Joe's. Кроме того, укрепился его собственный энтузиазм.

Сверка с реальностью

В четверг Брайан пошел на работу пораньше и с радостью заметил Джо. Оба привели ресторан в порядок, а потом сели поговорить.

– И как ваши дела? Все еще рады, что сюда пришли?

Брайан кивнул.

– Разумеется. Получаю большое удовольствие. А вы?

– Я тут уже тридцать с лишним лет, поэтому успел освоиться.

Брайан рассмеялся сухому и хитрому ответу.

– Нет, я имею в виду, как вам моя работа?

– Ну, вы по крайней мере не устроили пожар. И доходы в порядке. Насколько я вижу, все идет нормально.

В этот момент двери открылись, и вошли Сальвадор с Миго.

Джо посмотрел на часы, как будто они сломались, и вернулся к разговору.

– А как на все это смотрит ваша жена?

– Знаете, она уже привыкла, что у нее образовалось несколько спокойных вечеров и можно почитать и посмотреть старые фильмы. А на неделе, когда на озере меньше отдыхающих, мы катаемся на машине и ходим на прогулки. На днях мы даже арендовали снегоход и исследовали соседние холмы.

Джо улыбнулся.

– Так о чем вы хотели со мной поговорить?

Тут дверь опять отворилась, и появился Тристан. Джо опять посмотрел на часы и повернулся к Брайану:

– Вы что, изменили время прихода на работу?

Брайан отрицательно покачал головой.

– Так что, черт побери, они тут делают? – изумился Джо, показывая на кухню, где уже приступили к работе трое сотрудников. – Только не говорите мне, что им вдруг захотелось прийти пораньше!

– Я предложил им небольшую программу поощрения, – смеясь, объяснил Брайан. – И в сделку входило отсутствие опозданий.

– И как же вы их поощрили? – поинтересовался мажоритарный владелец.

– Как раз об этом я хочу с вами поговорить. Я пообещал им, что в течение двух месяцев буду платить на доллар в час больше.

Джо выглядел удивленным и даже немножко недовольным, поэтому Брайан прояснил:

– Не беспокойтесь, все за мой счет. Я решил отказываться от зарплаты до тех пор, пока не приведу все в порядок. К тому же это временная мера. Потом все вернется в норму.

Он сделал паузу, а потом добавил:

– Я сейчас думаю, как сделать так, чтобы они делились между собой чаевыми.

Джо заметно успокоился, но все еще нервничал.

– Официантки ни в коем случае на это не пойдут. Откровенно говоря, я даже не хочу, чтобы вы им предлагали, по крайней мере без моего ведома.

Брайан понял, что лучше было согласовать временное повышение зарплаты с партнером.

– Вы правы, Джо. В следующий раз перед такими решениями я буду с вами советоваться. Я просто подумал, что, раз мне платить не надо, вы...

– Все в порядке, – прервал его старик. – Не волнуйтесь по этому поводу. Похоже, все идет как надо.

Он остановился и посмотрел на дверь, в которую входили еще двое.

– Если вы сумели заставить этих неудачников приходить на работу раньше, вы знаете, что делаете.

Брайану хотелось верить, что Джо не ошибся.

Второй раунд

Ресторан вот-вот должен был открыться, но посетителей пока не было, и Брайан созвал короткое совещание. Как только в помещении собрались все, кроме Хоакина, которому по четвергам разрешили приезжать позже, Брайан начал.

– Итак, ребята, хочу вам сообщить, что мы добавим еще кое-что к списку измеряемых параметров.

К этому времени сотрудники уже привыкли к Брайану, поэтому Тристан выкрикнул из-за стойки:

– Как насчет еще одного доллара в час?

Рассмеялись все, кроме Джо, который наблюдал за этой сценой со стороны.

– Никак. Деньги тут ни при чем, но это тоже связано с измерениями. Нам надо разобраться, для кого вы работаете.

– Вы хотите провести реорганизацию и назначить нам других начальников? – задала вопрос Пэтти.

– Нет, ничего такого, – покачал головой Брайан. – Я имею в виду, что все вы должны разобраться, кто бенефициар вашей работы.

Слова Брайана были встречены непонимающими взглядами, и он подумал, что переборщил с терминологией.

Миго поднял руку.

– Это как-то связано со страхованием жизни?

Брайан не улыбнулся, чтобы не отбить у Миго охоту высказываться и не выглядеть снисходительным по отношению к подчиненным.

– Нет. Смысл в том, какой положительный вклад вы вносите в жизнь других людей.

– Например, семьи? – опять спросил Миго.

– Не совсем. Я, скорее, имел в виду кого-то тут, в ресторане. Например, клиентов. Или коллег.

Кенни поднял руку, но не стал дожидаться, пока ему дадут слово:

– Вы не могли бы привести пример?

– Разумеется. Давайте начнем с кого-нибудь легкого. Джолин.

Привлекательная молодая официантка встала:

– Эй, вы сказали, что я легкая?

Сначала Брайан подумал, что она рассердилась, но не успел он поправиться, как Джолин и большинство других сотрудников расхохотались.

Брайан улыбнулся и покачал головой.

– Итак, Джолин работает официанткой. Кого она обслуживает и что хорошего она вносит в жизнь этих людей?

Этот вопрос казался настолько простым, что сразу никто не ответил. Наконец, Тристан выпалил:

– Она помогает посетителям, потому что приносит им еду.

Брайан кивнул, но выражением лица показал, что ответ неполный.

– Верно, она помогает посетителям. Но разве позитивный вклад в их жизнь – это приносить еду?

Тристан и еще несколько сотрудников кивнули.

– А если Джолин начнет вести себя язвительно, нагрубит, а потом швырнет посетителю на стол тарелку и забудет о его существовании?

– Тогда мы вылетим в трубу и я потеряю работу.

На этот раз высказался Сальвадор, скромный и незаметный мойщик посуды. Говорил он изредка и к тому же с сильным акцентом, поэтому комната взорвалась смехом.

Брайан широко улыбнулся, радуясь, что Сальвадор включился в беседу.

– Да, ты прав, Сальвадор. В таком случае мы, вероятно, прогорим.

Мойщик искренне обрадовался, что шеф с ним согласился.

– А как еще Джолин или Пэтти могут сделать что-то хорошее в жизни посетителей?

Комната снова затихла, но уже не смущенно: казалось, все задумались над вопросом. Тогда Брайан переформулировал задачу и обратился непосредственно к официанткам.

– Вспомните, была ли у вас на работе ситуация, когда вы всерьез кому-то помогли?

После еще минуты раздумий Пэтти подняла руку. Брайан жестом дал ей слово.

– Несколько месяцев назад к нам пришла мама с четырьмя маленькими мальчиками. Дети плохо себя вели, ничего особенного, просто типичное буйство. – Пэтти оглянулась, довольная, что ей дали слово. – Когда я принесла заказ, самый младший потянулся и столкнул пиццу на пол. К счастью, я заранее переложила пиццу на холодную тарелку, иначе он бы обжегся.

Она сделала паузу, и Брайан вмешался:

– Это замечательно. А как насчет...

Пэтти прервала его:

– Погодите секунду, я еще не закончила. Положительный вклад в ее жизнь – это не то, что я поменяла тарелки, хотя я думаю, это тоже неплохо.

Брайан удивился неожиданной реакции Пэтти, но был рад, что она вступила в разговор.

– Прошу прощения, Пэтти. Продолжай.

– Короче, пицца шлепнулась на пол, мальчишки заорали, а женщина чуть не расплакалась.

– И как же ты поступила? – поинтересовался Тристан.

– Во-первых, я шикнула на ребят и пригрозила, что они ничего не получают, если не будут слушаться маму. Они очень быстро утихомирились. Женщину я заверила, что мы не возьмем с нее денег за вторую пиццу. А потом я пошла на кухню, взяла четыре куска теста и дала детям поиграть.

Все ее коллеги были под впечатлением, поэтому Пэтти продолжила:

– Женщина поблагодарила меня, но все равно нервничала, и ей, видимо, было стыдно. Поэтому я сказала, что ее дети ничем не отличаются от моих и от детей любого другого посетителя, и нечего по этому поводу переживать. А потом я налила ей пива за счет заведения.

– Bravo! – начал аплодировать Тристан.

– Слушай, приходи ко мне домой! – воскликнул Карл.

Все засмеялись, а Брайан подытожил:

– То есть Пэтти не просто принесла заказ. В тот день она помогла женщине пережить тяжелую минуту. Конечно, не все ситуации такие остросюжетные, но готов поспорить, что мы можем помочь каждому клиенту хотя бы в мелочах.

Слово взяла Джолин.

– Да, могу поклясться, что иногда пожилому мужчине можно украсить день ласковым

обращением или теплыми словами на прощание: «Всего вам самого хорошего». Я люблю так делать, когда человек уже расплатился и идет к дверям – тогда нет впечатления, что я напрашиваюсь на чаевые.

Брайану очень нравилось то, что он слышал.

– А как у вас, ребята? – он обратился к Карлу и Гаррисону. – Окошко выдачи и доставка на дом немного отличаются, но вы, наверное, тоже замечали что-то подобное.

Оба со сдержанным энтузиазмом кивнули, хотя Брайан знал, что Карла еще придется потренировать.

К удовольствию Брайана, Кенни опять поднял руку и задал серьезный вопрос:

– А как насчет остальных? Тех, кто меньше соприкасается с посетителями?

Мигу, Тристан и Сальвадор, видимо, с интересом ждали ответа.

Брайан был готов.

– Начнем с тебя, Сальвадор. Кому ты помогаешь и что хорошего делаешь для других?

Для мойщика это было слишком большое давление. Он пожал плечами и покачал головой.

– Не стесняйся, Сальвадор! Ты помогаешь нам всем, – заговорила Пэтти. – Благодаря тебе у гостей чистые тарелки и столовые приборы. Ты моешь кастрюли и сковородки для Хоакина, Кенни и всех, кто занимается готовкой. Если ты не справишься, у остальных будут большие проблемы.

Хотя сам Брайан выразился бы деликатнее, он оценил порыв Пэтти и ее влияние на Сальвадора, который, казалось, порозовел от гордости.

Брайан не стал дожидаться вопросов и перешел к другим сотрудникам.

– Теперь Кенни. На кого и как ты влияешь?

– Я думаю, мы положительно влияем на посетителей, которые хотят хорошо покушать, – без колебаний ответил повар.

– Это правда. Кто-нибудь еще скажет про Кенни?

– Ты помогаешь мне! – ко всеобщему удивлению отозвался Карл.

Кенни немного смутился, может быть, не столько самим ответом, сколько тем, кто это сказал.

– Я не смогу быстро выдать заказ, если ты мне его не передашь. Когда ты работаешь на полных парах, я гораздо меньше волнуюсь, – продолжил Карл.

– И нам тоже, Кен, – добавила Джолин. – С посетителем можно быть сколько угодно милым, но, если задержать заказ на двадцать минут или подать его холодным, это все не имеет значения. Вы с Хоакином для нас главные. И ты тоже, Тристан.

Она повернулась к кассиру, помощнику официанта и администратору.

– Если получается быстро принести гостю чек, он уходит и столик освобождается для следующего посетителя. А еще ты умудряешься усадить группу из пятнадцати человек, даже когда у нас всего два столика на разных концах зала. Ты просто волшебник.

– Что-то стало душно от обожания, – попытался отмахнуться от комплимента Тристан. – У меня голова кружится.

Все рассмеялись. Брайан был уверен, что на работе эти люди никогда так не веселились.

– А что с Мигу?

В этот момент двери открылись и вошли четверо взъерошенных голодных лыжников.

– Ладно, Мигу. С тобой мы поговорим попозже. Не забывайте: сегодня вечером каждый должен следить за своими показателями. Этим нельзя пренебрегать.

На этом собрание закончилось, и все приступили к работе.

Сбой

Вечера четверга и пятницы выдались хорошими и с точки зрения выручки, и с точки зрения измерения параметров. Хотя не у всех сотрудников получалось одинаково хорошо, лишь один дал Брайану повод для немедленного вмешательства.

Гаррисон бывал в ресторане меньше, чем все остальные, поэтому менеджеру оставалось полагаться на его собственные слова. Странно было то, что все отчеты об измерении параметров были как под копирку, без историй и случаев из жизни.

В субботу вечером, почти в середине смены, когда заказов на доставку не было, Брайан отвел Гаррисона в сторонку.

- Как там удовлетворенность клиентов? - Брайан опять избежал слова «улыбка».
- Хорошо. Просто отлично, - не задумываясь ответил водитель.
- Что-то конкретное?
- Не особенно, - почесал бороду Гаррисон. - Просто много довольных клиентов. Сегодня вечером один чуть не лопнул от смеха.
- И как ты его рассмешил?

Гаррисон нахмурился.

- Не помню. Пошутил как-то.
- А что с чаевыми? - не унимался Брайан.
- Примерно так же. Все в норме.
- Это не очень хорошо. Пэтти и Джолин на этой неделе пошли вверх. И Карл тоже.
- Правда? - отвел глаза водитель. - Наверное, в доставке все по-другому.

Брайан перевел дыхание и решил нажать еще сильнее.

- Гаррисон, давай начистоту. Ты веришь хоть во что-то из всех этих разговоров о положительном влиянии на людей?

Гаррисон посмотрел в глаза шефу. Убедившись, что тот говорит серьезно, он признался:

- Если честно, я думаю, что это полная чушь. Я всего лишь какой-то доставщик пиццы за рулем «Шевроле Импала» 1992 года выпуска. По-моему, пока заказчик получает свою еду, все в порядке. Это не высшая математика и уж точно не смысл моей жизни.

Брайан кивнул и без тени осуждения спросил:

- А зачем ты тогда этим занимаешься?

Гаррисон засмеялся:

- Потому что за катание на сноуборде денег не платят, а спасателем на лыжную базу меня не взяли.

Теперь Брайан заговорил по-другому:

- Послушай, Гаррисон. Тут вот какое дело. Я понимаю, что и этот ресторан, и твоя работа не самые крутые и захватывающие в мире. Но если ты хочешь тут остаться, ты обязан выкладываться по полной. Должен самому себе, своим коллегам и клиентам.

Гаррисона это, видимо, не убедило, поэтому Брайан изменил подход.

- Послушай. Я понимаю, почему ты здесь. Я знаю, что для тебя все это звучит глупо и ты просто хочешь заработать денег на жизнь и развлечения. Я не собираюсь тебя втягивать.

Доставщик с облегчением взглянул на Брайана. И тут менеджер закончил свою мысль:

- Но я не могу позволить тебе здесь работать, если ты не будешь делать то, что от тебя

требуется.

Гаррисон медленно кивнул.

– Так точно. Я понял. Я буду больше стараться.

Брайан подумал, что придется еще поработать, но через некоторое время он привлечет Гаррисона на свою сторону. Он решил подождать еще недельку и посмотреть, изменит ли Гаррисон свой подход. Так долго ждать не потребовалось.

Конфронтация

В четверг посетителей было на удивление много. Ресторан жужжал, и все как будто работали в более быстром темпе, чем несколько недель назад.

Зазвонил телефон. Тристан взял трубку, послушал, а затем передал трубку стоящему рядом Брайану:

– Думаю, с этим должны разобраться вы, шеф.

Следующие пять минут Брайан слушал раздраженного клиента, голос которого показался ему немного знакомым. Тот жаловался, что заказ принесли с опозданием и не такой горячий, как ему хочется. Брайан извинился и заверил его, что стоимость заказа возместят.

Потом он попросил позвать к телефону водителя, чтобы объяснить ситуацию.

– Он уехал пять минут назад.

– Как уехал? – не понял Брайан. – И что он сказал по этому поводу?

– Когда я не дал ему чаевых, он заявил, что виноват не он, а отстающая кухня, что нельзя наказывать его за чужие ошибки, а потом развернулся и ушел.

Брайан повторил, что купон на бесплатную пиццу и возмещение стоимости доставят к двери клиента этим же вечером и что он приложит все усилия, чтобы ничего подобного больше не повторилось. Клиент, успокоившись, сказал, что ему не нужны ни купон, ни деньги, но поблагодарил за предложение.

Через десять минут Гаррисон вошел на кухню через заднюю дверь. Брайан попросил его выйти на улицу на пару слов. Он начал прямо:

– Я только что разговаривал с клиентом из Берсфорд-Плейс...

Гаррисон даже не стал слушать.

– Слушайте, он просто козел. Заказ сделали немного раньше нужного, поэтому я его взял уже остывшим. Потом я застрял в пробке у казино. А он устроил из этого какой-то конец света!

Брайан не верил своим ушам.

– Ты ведь не хочешь тут работать, правда?

– Хочу, конечно. Но я не хочу иметь дело с такими типами. Мужик живет в трехэтажном особняке и зажал чаевые, потому что еда остыла. Он хоть знает, что такое микроволновка? Он себе представляет, сколько денег...

Брайан остановил эту тираду.

– Гаррисон, ты имеешь какое-то представление, за что полагаются чаевые? – Он не стал ждать ответа. – Чаевые дают за хорошее обслуживание! А он получил плохой продукт и плохое отношение! Он нам ничего не должен. Тебе повезло, что он вообще оплатил счет!

– Мне без разницы. Он просто козел.

– А теперь ты поедешь обратно, вернешь ему деньги и дашь купон. И я хочу, чтобы он мне позвонил и сказал, какие мы замечательные, как мы здорово решили проблему и что он до конца своих дней два раза в неделю будет заказывать у нас еду.

– Ни за что, – покачал головой Гаррисон. – Этот тип оставил меня без денег, а я буду общаться с ним так, как будто он важнее меня?!

Брайан перевел дыхание, постарался взять себя в руки и почти по-отечески сказал:

– Он не важнее тебя, Гаррисон. Просто это наш клиент. Вполне возможно, у него тоже есть бизнес, и, если ты сам был бы его недовольным клиентом, он, наверное, повел бы себя так же, как мы собираемся отнестись к нему.

– Сильно сомневаюсь.

- Ну тогда будь выше его и преврати его в лояльного клиента.
- Извини, братан. Не могу этого сделать.
- Тогда ты тут больше не работаешь, «братан».

Гаррисон на минуту остолбенел.

- Отлично. Тогда я пошел.

С этими словами он снял куртку, потом стянул майку Gene and Joe's и швырнул ее в стену. С голым торсом и курткой в руке Гаррисон подошел к машине, оторвал магнитные эмблемы с обеих дверей, бросил их на землю, а потом с визгом тронулся и вылетел с парковки, высунув через окно руку с выставленным средним пальцем.

К своему удивлению, Брайан не мог удержаться от смеха. Он не знал, что меньше чем через час он будет готов расплакаться.

Дублер

Тем временем в ресторане разыгрывался небольшой кризис.

Когда Брайан вошел в обеденный зал, он увидел бурную деятельность за столиком в углу. Миго возвращался к стойке.

- Что стряслось?
- Девочку за седьмым столиком вырвало спагетти. Я как раз проходил справа.
- Только не говори мне, что это пищевое отравление.
- Вряд ли. Ее мама считает, что это грипп.

Брайан испытал облегчение, но поймал себя на мысли, что ему захотелось купить автофургон и уйти на пенсию по-настоящему.

Подойдя к передней стойке, он увидел, что Джолин с Пэтти пытаются справиться с хаосом, а Тристан идет в туалет.

- Ты куда?
- Меня задело шрапнелью во время бомбардировки.

Брайан не понял, поэтому Тристан пояснил:

- У меня рвота на штанах.

Брайан не смог сдержать смеха. В этот момент Кенни крикнул с кухни:

- Заказы номер двадцать два и двадцать три готовы для доставки!

В другом случае Брайан послал бы Тристана, но в этой суматохе лучше было не привлекать его, особенно в испачканных штанах.

Поэтому менеджер сам накинул куртку, взял на кухне пиццу и два пакета с едой и, выходя через заднюю дверь, попросил:

- Передайте Тристану и Мигу, что я вернусь через... - он посмотрел на адрес на пакете, - минут через пятнадцать-двадцать.

Подобрав с асфальта эмблемы и прикрепив их на свой «Эксплорер», Брайан выехал с парковки.

Пощечина

Первый адрес был всего в восьми сотнях метров от ресторана, в небогатом районе вдали от озера. Если не считать слюнявой собаки и темного крыльца, все прошло как по маслу. Пожилой женщине в дверях Брайан заметил, что щеколда на воротах сломалась, поэтому собака может выбежать или войдет кто-то непрошенный. Та, видимо, была искренне благодарна за предупреждение.

Следующий заказ надо было доставить в жилой комплекс севернее. Брайан ошибся поворотом, ему пришлось останавливаться и спрашивать направление, но в итоге он добрался. Рассмешив клиентов – молодую пару – заявлением «китайская еда прибыла», Брайан вернулся к машине и с чувством выполненного долга направился в ресторан: он заработал целых пять с половиной долларов чаевых.

Уже подъезжая к Gene and Joe's, Брайан вдруг вспомнил об обещанном купоне и возврате денег. Он позвонил в ресторан и спросил у Тристана адрес и сумму на счете, а затем поехал на юг, в престижный район выше делового центра Саут-Лейк-Тахо в шести километрах от ресторана.

Гаррисон точно описал это место: не дом, а целый особняк с тремя огромными террасами и величественным входом, к которому вела вымощенная аллея. Брайан подъехал на машине прямо к двери и вышел, не глуша двигатель.

Позвонив, он повернулся, посмотрел на эмблемы Gene and Joe's на двери своей машины и рассмеялся про себя: «До чего я докатился?»

Щелкнул замок, Брайан повернулся и увидел в дверях элегантно одетую женщину за пятьдесят.

Не успела она что-то сказать, как Брайан объяснил:

– Добрый день. Я из Gene and Joe's. Мы сегодня вечером испортили ваш заказ, поэтому хочу вернуть вам деньги и вручить купон на пиццу.

Женщина повернулась и крикнула кому-то в другой комнате:

– Уили, это доставщик из той пиццерии.

Затем она повернулась к Брайану:

– Спасибо. Муж сейчас разберется.

Через несколько секунд дверь открылась шире и показался хозяин дома.

– Ах да. Спасибо, конечно, но вам и правда не стоило. Я говорил парню по телефону...

– Да. Это был я, – вежливо прервал его Брайан. – Я просто хотел извиниться за то, что...

– Прошу прощения, у вас есть брат? – перебил его клиент.

– Вообще, целых трое, – с непониманием ответил Брайан.

– Вы выглядите точно как один мой знакомый по имени Брайан Бейли. Вы наверняка его брат!

Тут Брайана осенило. Перед ним стоял Уили Нолан, один из юристов, который много лет назад занимался делом об ответственности JMJ за продукцию после допущенного пиар-отделом провала.

– Нет, я не его брат, – усмехнулся Брайан. – Я и есть Брайан Бейли.

– Брайан?

Секунду Уили не мог переварить эту новость. Он повернулся к жене, которая все еще стояла у него за спиной, и объявил:

– Дорогая, это SEO компании по производству тренажеров, которую мы защищали много лет назад. Но зачем, черт побери, вы развозите пиццу?

Брайан приложил все усилия, чтобы вести себя достойно, но на самом деле ему было очень

неловко.

– Вообще, это долгая история. Суть в том, что я продал компанию, вышел на пенсию и теперь управляю небольшим ресторанчиком. Это для меня своего рода проект – просто хочется чем-то заняться.

– Невероятно! – реакция Уили была неестественно воодушевленной, и Брайан почувствовал некоторую снисходительность.

– Готова поклясться, что это отличное развлечение, – присоединилась жена Уили.

– Вообще, я отлично провожу время и узнал много нового, – Брайану захотелось сменить тему. – А вы еще контактируете с Риком Симпсоном?

Брайан молился, чтобы Уили сказал «нет», но тщетно.

– Да, само собой. Мы с Риком даже обедали вместе несколько месяцев назад. Надо ему позвонить.

Брайану отчаянно захотелось немедленно уехать.

– Ладно, мне надо обратно в ресторан. Рад был вас видеть, Уили, – он повернулся к женщине, – и познакомиться с вашей супругой.

– Меня зовут Ширли.

– Очень приятно. Кстати, мы с женой живем недалеко от Эвергрин-Террас. Надо будет как-нибудь встретиться.

– Было бы замечательно. Это наша дача, но раз в месяц мы тут обязательно бываем. Созвонимся!

Брайан был почти уверен, что она говорит из вежливости.

Когда дверь закрылась, Брайан сел в машину и отъехал от дома ровно настолько, чтобы скрыться из виду. Затем он съехал на обочину и уткнулся лбом в руль. «Чем, черт возьми, я занимаюсь?» – бормотал он.

Утешение

Вечером, закрыв ресторан и успокоившись, Брайан поехал домой и поделился своими переживаниями с Лесли.

– Дело даже не в том, что я почувствовал унижение. Они ожидали, что мне будет стыдно! А я не мог собраться с мыслями и объяснить, что я делаю и зачем.

– А почему не смог?

– Не знаю. Мне кажется, я не был уверен, что они поймут. С другой стороны, почему меня должно заботить, поймут они или нет? Мне кажется, в глубине души мне нравится простота Gene and Joe's и людей, которые там работают.

Лесли не стала перебивать.

– И вдруг я натыкаюсь на эту пару, и они ни с того ни с сего напоминают мне о моей прошлой жизни, где маленьких девочек не рвет спагетти, где школьники не пытаются заказать пиво по поддельным документам, где мужчины с голым торсом не показывают мне средний палец.

– А кто тебе показал?

– Гаррисон, мой доставщик, но это другая история. Короче, сегодня вечером меня просто застали врасплох.

Он остановился, чтобы собраться с мыслями.

– И еще я далеко не в восторге, что Уили Нолан знает Рика Симпсона. Это для меня будет не самый веселый разговор.

Тут Лесли не выдержала.

– Хочешь, я тебе скажу про Рика Симпсона? Я собираюсь ему много чего высказать. До сих пор не могу понять, зачем ты вообще с ним общаешься!

Брайан рассмеялся.

– Я сказала что-то смешное?

– Ты говоришь, как моя мама. Как будто я пятиклассник, к которому пристают в школе хулиганы.

Они рассмеялись и немного успокоились.

– Наверное, этот вечер был для меня чересчур стрессовым, – объяснил Брайан. – Но теперь все в порядке. Кроме того, у меня проблемы поважнее, чем Рик Симпсон: надо найти развозчика пиццы.

И он с улыбкой рассказал про Гаррисона. Лесли ловила каждое слово. Наконец, уставшие и немного удивленные неожиданными событиями, Бейли отправились спать.

Пятничные болельщики

На следующий день после стычки с Гаррисоном Брайан отправился на работу в прекрасном настроении. Поскольку доставщика теперь не было, он был полон решимости при необходимости прикрыть брешь и развезти пиццу лично: когда перед тобой стоит сверхзадача, такие мелочи, как гордость и самооценка, не должны мешать довести дело до конца.

Пятничный вечер начался активно, и поток посетителей не убывал. Доставкой занялись Тристан и Брайан. К их радости, заказы на вынос относительно быстро закончились. Но в обеденном зале все было по-другому.

Джолин и Пэтти, как спринтеры, носились между кухней и столиками. Миго и Тристан при любой возможности приходили им на помощь. В восемь часов, когда горячка обычно начинала утихать, в заведении было полно народу. Но Брайан уже привык к колебаниям в Gene and Joe's, и действительно, все закончилось так же внезапно, как началось.

Без пяти девять последние гости оплатили счет и направились к выходу. Когда дверь закрылась, все как будто глубоко выдохнули и сели. Брайан проверил кассу и понял, что для ресторана вечер выдался удачным. Ему не терпелось сказать об этом Джо.

И тут произошло событие, которое оказалось экзаменом и для Брайана, и для растущего над собой персонала. Хоакин с кухни закричал:

– *Autobus! Autobus!*

И все посыпалось, как кости домино. Тристан и Миго бросились переворачивать стулья. Карл хлопнул по выключателю. Джолин и Пэтти быстро убрали тарелки со столиков у двери.

Автобус подъехал настолько близко, что разбежавшийся по углам персонал отчетливо его видел. Брайан ощущал их тревогу и даже немного им сочувствовал. Он понимал, что настал момент истины.

Кто-то выпрыгнул из автобуса. Сотрудники как один затаили дыхание. И тут Брайан сделал свой ход.

Сначала он, к ужасу работников, зажег свет в обеденном зале, а потом подошел к двери, распахнул ее и жестом пригласил войти целый автобус проголодавшихся баскетбольных фанатов.

Когда Брайан вернулся в обеденный зал, команда потеряла дар речи. Им был брошен вызов.

– Давайте, ребята! У нас тут целый автобус голодных клиентов. Если я правильно понимаю, сегодня они проиграли, поэтому будьте поласковее. Я знаю, что уже поздно, но это наша работа. Так что давайте постараемся как следует и немного повеселимся!

Сотрудники стали медленно выходить из укрытий и готовиться к волне гостей. Сначала они, конечно, были далеко не в восторге, но, как только зал начал наполняться, настроение изменилось. Через десять минут в зале воцарились такое же оживление и рабочий ритм, как час назад. Брайан почувствовал облегчение и гордость.

Последний болельщик школьной команды из Лейк-Вью ушел в четверть одиннадцатого, но до закрытия надо было поработать еще полчаса. И тут Брайану пришла в голову идея.

Все возмущение давно улеглось, но Брайану захотелось как-то показать, что он оценил их работу. Поэтому он пошел на кухню, упаковал оставшуюся еду – пять порций пиццы и ригатони с мясным соусом – и со словами «сейчас вернусь» вышел. Никто не знал, куда он направляется и зачем ему эти блюда.

Через двадцать минут он вернулся с двумя сумками в руках, подошел к столику и начал их распаковывать.

– Что это у вас там такое? – поинтересовалась Джолин.

– Ужин, – скромно ответил Брайан.

Один за другим начали подходить другие работники обеденного зала.

– Сходи за ребятами с кухни, – попросил Брайан Тристана.

Через несколько минут все были в сборе, а Брайан все выгружал китайские и мексиканские блюда, которых хватило бы, наверное, на десяток едоков.

Казалось, что люди, которые последние шесть часов работали по локоть в пицце и макаронах, не ели целую неделю.

– Где вы это взяли? – спросил Миго.

– Съездил в Mandarin Palace и Pablitos и поменял наши блюда. Они там были в восторге.

Брайан понимал, что итальянская кухня, особенно то, что подаешь вечер за вечером, вряд ли заинтересует сотрудников, и правильно оценил, что в других ресторанах ситуация такая же.

Следующие сорок пять минут все обедались странной «мексикитайской» кухней. С разрешения менеджера они даже взяли пиво и вино, хотя Брайан внимательно следил, чтобы каждый смог вести машину.

За ужином они говорили на самые разные темы: об интересных клиентах этим вечером, об уходе Гаррисона, о том, что надо предлагать больше видов пива. А еще, может, потому, что еда была необычной, они говорили о своем опыте работы в других ресторанах.

Это очень нравилось Брайану. Во-первых, большинству из присутствующих работать в других ресторанах, видимо, тоже не нравилось, но они смирились и не собирались уходить из общественного питания.

Во-вторых, и для Брайана это было гораздо важнее, они впервые на его памяти хоть немного говорили о своей жизни за пределами Gene and Joe's. Обычно кроме коротких ремарок о девушке, проблеме с машиной или новом фильме они почти не раскрывались и избегали личных тем.

Брайан не мог точно это выразить, но чувствовал, что это как-то мешало им радоваться работе. Он был полон решимости разобраться с этим.

Дата

В понедельник вечером исполнялось два месяца с момента прихода Брайана в Gene and Joe's, и, чтобы отметить эту небольшую дату, Лесли пригласила мужа на ужин. Они дружно проголосовали против итальянской кухни, и Лесли предложила тайский ресторан в калифорнийской части Саут-Лейк-Тахо.

Брайан пообещал не говорить о работе. Это напомнило Лесли их беседу в Напе.

– Ух ты. Полгода назад мы ужинали в Tra Vigne и разговаривали о твоей пенсии!

– Всего шесть месяцев назад?

– Точно так, – улыбнулась Лесли. – И если бы ты мне тогда сказал, что мы будем сидеть и праздновать два месяца управления унылым итальянским заведением, я бы плакала гораздо сильнее.

Они рассмеялись.

– Прости, Лесли. Наверное, быть моей женой не очень здорово.

– Ой, перестань. Ты ходячее приключение, и я это ни на что не променяю.

Большую часть вечера они говорили о детях, хижине, о следующем путешествии на снегоходе. Наконец, тему работы затронула сама Лесли.

– Ну и как, на твой взгляд, идут дела в ресторане?

– Выручка пошла вверх. Чаевых стало больше. Мне кажется, этот месяц будет отличным.

– Нет, ты не понял. Как идет твой эксперимент на тему неудовлетворенности работой?

Брайан на минуту задумался.

– Ты знаешь, я на полпути к решению этой головоломки.

– На полпути с точки зрения времени?

– Нет. Я не могу точно сказать, сколько это займет. Я имею в виду с точки зрения формулировки теории.

– Ты же говорил, что они теперь больше любят свое дело?

– Да, мне так кажется. Но я не знаю, сколько это продлится. Может, это просто потому, что у них новый менеджер. По моему опыту, так всегда бывает, когда приходит кто-то новенький.

Лесли покачала головой.

– Неужели ты думаешь, что, если бы ты пришел и начал вести себя как последний подонок, они бы полюбили свою работу? Это ведь полная чушь! Не прикидывайся, что не влияешь на них в лучшую сторону.

– Ладно, ладно. Но я все равно боюсь, что это все временно. По-моему, все равно чего-то не хватает. В субботу мне придется урезать им зарплату, так что надо разобраться побыстрее, иначе окно возможностей может закрыться.

– Может, изложишь мне свою теорию?

Брайан перевел дух и улыбнулся:

– Я уж думал, ты никогда не попросишь.

Неизмеряемость

Пара взялась за десерт, и Брайан начал рассказ.

– В общем, так. Если что-то тебе покажется неправильным, возражай. Я должен быть уверен, что в моих рассуждениях есть здоровое зерно.

Лесли подняла руку, как будто говоря: «Обещаю».

– Первой частью теории я в целом доволен. В общем, работа не приносит удовлетворения, если в ней нет измерений.

– С чего ты взял? – нахмурилась Лесли.

– Дедушка меня научил, когда я был маленький. А потом я применял этот принцип на всех менеджерских должностях.

Лесли набрала в рот мороженого, но рукой показала, что слушает.

– Дед любил говорить, – продолжил Брайан, – что, если нельзя измерить то, что делаешь, интерес пропадает. По-моему, он прав.

Лесли проглотила мороженое и задала первый вопрос.

– И в чем связь?

– Сейчас объясню. Если человек не может узнать, хорошо он поработал или нет, даже любимое дело не будет его радовать. Представь, каково играть в футбол и не знать счета? Или работать брокером и не видеть, как меняется цена после того, как ты купил акции?

– Разве так бывает?

– Не в этих профессиях, конечно, но на большинстве рабочих мест – сплошь и рядом.

– Приведи пример. – Лесли пообещала быть настойчивее.

– Сейчас. – Брайан задумался. – Скажем, Линн получит место в этой гостинице в Саут-Лейк-Тахо, и ее поставят за стойку администратора.

Лесли это понравилось.

– Продолжай.

– Каждый день она будет ходить на работу, заселять одних постояльцев, выписывать других, выдавать ключи, принимать кредитки. Люди приходят, люди уходят. Несколько дней или недель – пока она учится чему-то новому – все будет в порядке. Но все новое когда-нибудь приедается. Это бесконечный цикл, и нет чувства прогресса.

– Как материнство: грязное белье, посуда, уборка.

– Ну да. Но тут дело не только в монотонности. Дело в отсутствии обратной связи.

– И это тоже, мамам не хватает обратной связи.

– И правда, – кивнул Брайан. – Мне надо яснее выражаться. Я не говорю об отзывах вроде «молодец» или «хорошая девочка». Это другое. Я имею в виду объективные доказательства, по которым понятно, что ты делаешь все как надо. Даже захватывающая на вид работа надоедает, если нельзя измерить прогресс.

– По-моему, мне нужен еще какой-нибудь пример.

Брайан посмотрел в пол и задумался.

– Хорошо. Возьмем Голливуд. Ты когда-нибудь задумывалась, почему в киноиндустрии ненавидят свою работу?

– В смысле? Я думала, все хотят попасть в Голливуд!

– А ты знаешь людей, которые уже работают в этой отрасли?

Лесли задумалась и отрицательно покачала головой.

– А ты?

– Разумеется. Помнишь Хантера Нокса? Он учился со мной в старших классах. Сейчас он режиссер монтажа, и дела у него идут прекрасно. Он занимается художественными фильмами. В общем, я пару лет назад общался с ним на встрече выпускников, и он признался, что работать там ужасно. Все жалуются.

– А он сказал почему?

– Да. Он говорил, что у них все слишком субъективно. Все основано на чьем-то мнении, причем зачастую дилетантском. Нет настоящего чувства прогресса и достижений.

– А как насчет кассовых сборов, телевизионных рейтингов, премий?

Брайан покачал головой.

– Я задал ему тот же самый вопрос, и он сказал, что о рейтингах и сборах узнаешь спустя много месяцев после окончания проекта. А награды присуждают еще позже, причем присуждают их совершенно субъективно.

– Да, тогда понятно, почему «Оскарами» и «Эмми» иногда награждают странных кандидатов.

– Ладно, давай забудем на секунду о Голливуде. Тут дело не в какой-то конкретной отрасли. Можно быть врачом, юристом, вахтером, телеведущим, но, когда нет ежедневного чувства измеримых достижений, вечером ты идешь домой и задумываешься, не зря ли прожил день.

– Когда я преподавала, мне нравились дни контрольных, – подтвердила Лесли. – Большинство учителей их ненавидят, а я любила проверять дома тесты и сочинения. Мне было интересно, усвоили ли дети то, что я им объясняла.

– Верно. Иначе откуда учителю знать, добился ли он хоть чего-нибудь?

– Ну, некоторые говорят, что, раз они стараются как следует и заботятся о детях, все нормально.

– Могу поспорить, что лучшие учителя такого не говорили.

– Нет, – подумав, кивнула Лесли. – Обычно так говорят плохие. Интересно почему?

– Потому что людям, которые плохо делают свою работу, не нравится, когда их измеряют, ведь тогда приходится за что-то отчитываться. Отличные сотрудники обожают такой контроль, желают его. А плохие от него бегут.

– В JMJ сотрудники много занимались измерениями?

– О да! – рассмеялся Брайан. – Но не во всем. Мы не хотели получить группу бюрократов, следящих за любой мелочью. Я рассказывал тебе про ISO 9000?

Лесли покачала головой:

– Нет. Что это такое?

– Забудь. Это длинная, скучная и никому не нужная история – измерения ради измерений. В JMJ мы всегда стремились оценивать только правильные вещи. Если будешь контролировать не то, люди все равно потеряют интерес.

– А как узнать, что нужно мерить, а что нет?

– Думаю, с этим я разобрался на прошлой неделе, – улыбнулся муж.

Ненужность

Брайан возбужденно продолжил свой рассказ.

– Вторая причина неудовлетворенности работой – это чувство ненужности, ощущение, что то, чем ты занимаешься, не влияет на жизнь других людей.

– Какое это имеет отношение к измерениям?

– погоди секундочку. Сначала я объясню, что я подразумеваю под нужностью.

– Ты имеешь в виду, например, заботу врача о пациентах или когда пожарный помогает снимать котов с деревьев? – перебила Лесли.

Брайан заставил себя кивнуть.

– Это очевидные примеры.

Он решил поменяться ролями и спросил жену:

– А как насчет всех других профессий? Не самых крутых. Продавец в автосалоне. Программист. Администратор в приемной...

– Менеджер ресторана, – с улыбкой вставила Лесли.

– Ой, – засмеялся Брайан, – так как они вносят вклад в жизнь других людей?

Лесли подумала и ответила, как на экзамене.

– В общем, так. Ассистент учителя помогает учить детей. Менеджер в ресторане помогает людям получать еду для...

– Нет, нет, нет, – прервал ее Брайан. – Мне не нужен конкретный ответ. Его просто нет. Все на самом деле зависит от ситуации, от должности и прежде всего от самого человека.

– Ты меня совсем запутал.

– Я сам запутался. Давай вернемся к азам. Каждый работающий человек должен знать, что его деятельность важна для другого. Причем не просто тем, что он приносит домой зарплату. Я говорю о работе как таковой. В каком-то смысле она должна иметь значение для ближнего.

Лесли внимательно слушала, кивая в знак согласия, но было видно, что она сбита с толку и почти разочарована.

– Что-то не так? – поинтересовался Брайан.

– В смысле?

– В смысле, посмотри на свое лицо. С моей теорией что-то не так?

– Нет-нет, – неуверенно сказала Лесли. – Она вполне здравая. Просто даже не знаю, как сказать... Только пойми меня правильно.

– Пойму. Продолжай.

– Слушай, разве это все не очевидно?

К ее удивлению, Брайан несколько не обиделся и даже оживился.

– Вот именно! Это абсолютно очевидно!

Лесли засмеялась над своим чудаковатым мужем.

– Почему ты так возбудился?

– Потому что это совершенно очевидно, но никто этого не делает! Это ясно до боли, и все равно менеджеры почти не тратят времени, чтобы помочь своим людям осознать важность работы для других!

– Разве понять – это не обязанность сотрудника? – возразила Лесли.

Брайан округлил глаза и с непониманием посмотрел на жену.

– Ну уж нет. Это обязанность менеджера.

– Не знаю, не знаю. – Лесли изо всех сил старалась изобразить сложного оппонента. – Мне кажется, если сотрудник не в состоянии в этом разобраться, он вообще не заслуживает своей должности.

Брайан не знал, как реагировать. На его лице было написано: «Кто эта ужасная женщина?» Наконец, он заговорил отчаявшимся, может быть, даже слегка осуждающим тоном:

– Лесли, если менеджер хоть за что-то в мире отвечает, так это за то, чтобы его подчиненные понимали, почему важна их работа. Если менеджер считает, что это не его дело, *он сам* не заслуживает своей должности. Разве ты не согласна, что каждый человек должен знать, какой вклад он вносит в...

Тут Лесли рассмеялась, заставив Брайана прекратить тираду.

– Что в этом такого смешного?

– Прости, – объяснила она весело. – Я просто тебя дразню. Пытаюсь жестко спорить.

Брайану потребовалась секунда, чтобы скорректировать свой настрой.

– А, тогда понятно. Так в этом есть смысл?

– Конечно, есть. Кто же спорит? Только я не понимаю, почему все менеджеры в мире этого не делают.

– Хороший вопрос. На него есть несколько возможных ответов.

Брайан, несомненно, уже думал об этом.

– Кто-то считает, что работа их сотрудников, да и их собственная, никому не нужна. Они наследуют заниженные ожидания в отношении работы от родителей, дедушек с бабушками и ничего другого просто не знают.

– А еще что?

– Это прозвучит странно, но мне кажется, что многие менеджеры стесняются говорить со своими людьми на такие темы. Сесть и объяснить взрослому человеку, как тот вносит позитивный вклад в чью-то жизнь, кажется менеджеру сентиментальным, незрелым, может быть, даже высокомерным.

– Знаешь, когда я преподавала и даже когда занималась волонтерством в церкви, никто толком не поговорил с нами на эту тему. Это вроде бы подразумевалось, но никогда не обсуждалось всерьез. Откровенно говоря, не уверена, что люди по-настоящему видели свой позитивный вклад.

Она на минуту задумалась.

– Наверное, это покажется странным, но я не могу сказать, что в школе и церкви удовлетворенность работой намного выше, чем в твоей пиццерии.

Брайан чуть не подскочил.

– Это просто невероятно! Профессиональные футболисты, актеры, СЕО, политики. Всем кажется, что эти люди обожают свою работу, а они точно так же обречены на неудовлетворенность, если не почувствуют, что их работа важна для других. А судя по моим знакомым в этих областях, большинство из них этого не видят. Вокруг так много несчастных.

– Что-то еще?

– А что еще? – потерял нить Брайан.

– Есть еще какая-то причина, по которой менеджеры этим не занимаются?

– Ах да. Точно. Мне кажется, есть еще один фактор, не такой очевидный. По-моему, менеджеры часто боятся или стыдятся признаться сотрудникам, что те больше всего влияют

именно на их жизнь.

– Чью жизнь? – не поняла Лесли. – Менеджеров?

– Да. Некоторые сотрудники вносят положительный вклад именно в жизнь своего руководителя, но сам руководитель не хочет в этом признаваться, потому что тогда получится, что он эгоист и ставит себя выше других. Поэтому он начинает прикидываться, что это не так, а это, как ни странно, только заставляет сотрудников сомневаться в важности своей работы.

– Именно это произошло со мной в первый год работы ассистентом учителя! – осенило Лесли. – Эмма Райли постоянно твердила, что моя работа – помогать ученикам, а потом ей было неудобно просить меня ей помочь, а мне самой было неудобно, что я мало работаю непосредственно с учениками. Хотя на самом деле достаточно было сказать: «Когда ты помогаешь мне, я лучше помогаю ученикам, и это самая важная вещь в мире», и я бы это хорошо восприняла.

Брайан кивнул.

– У меня в ресторане похожая ситуация с Миго.

– Похоже, тебе нравится этот парень, правда?

– Отличный молодой человек. Но его работу сложно уловить – он везде успевает что-то сделать. В какой-то момент я понял, что больше всего он помогает мне самому, потому что именно его я постоянно о чем-то прошу. Если бы не он, я бы волновался гораздо сильнее. И знаешь, что я сделал?

– Что?

– Я ему так и сказал: «Если бы не ты, я бы намного больше нервничал. Ты каждый день очень мне помогаешь, и это делает меня счастливее». Почти слово в слово.

– А он что?

– Он улыбнулся, сказал «спасибо» и теперь приходит на работу раньше, уходит позже и трудится усерднее. Мне из-за этого хочется его похвалить, а поощрение заставляет его еще больше стараться. Это прекрасный и совершенно реальный цикл.

Теперь Лесли полностью втянулась в разговор.

– Ладно, напомни мне еще раз свою теорию. Неудовлетворенность работой вызвана недостатком измерений...

– Я называю это неизмеряемостью, но суть та же, – поправил Брайан жену.

– По-моему, слова «неизмеряемость» нет, – мягко поддразнила Лесли.

– Теперь будет!

Они посмеялись, и Лесли продолжила:

– Неудовлетворенность работой вызвана неизмеряемостью и... – она сделала паузу, – что у тебя было на втором месте?

– Ненужностью.

– Измеряемостью и ненужностью. Ты объяснил, как они между собой связаны?

– Не объяснил. Но это довольно просто.

– Вся твоя теория довольно простая, не так ли?

– Она простая до боли, – тяжело вздохнул Брайан. – В мире море консультантов, которые занимаются тем, чтобы сотрудники получили больше опционов на акции, хорошие пенсионные программы, эргономичные стулья. Все это замечательно, но, пока кто-то не научит менеджеров, что нужно измерять и как объяснить важность работы, эти бонусы не будут иметь особенного значения. Какая-то безумная ситуация.

– Хорошо, хорошо. Довольно об этом, мой проповедник. Так как связаны измерения и нужность?

– Очень просто. Люди должны измерять то, что имеет значение для человека или людей, которым они служат. Если ты помогаешь ученикам, измеряй что-нибудь связанное с этим. Если твоя цель – помогать своему менеджеру, найди способ измерить и это. Если ты прямо работаешь с клиентами...

– ...измерь работу с клиентами. Понятно. Поехали дальше. – Лесли наслаждалась ролью интервьюера. – Это вся теория? Неизмеряемость и неважность?

– До последней недели я так думал. Но, по-моему, есть еще один элемент.

Брайан замолчал.

– Так ты мне скажешь?

Теперь пришел его черед разыгрывать роль.

– Нет. Я не хочу тебе наскучить. Давай поговорим об этом позже.

Лесли хорошо знала мужа, поэтому взяла столовый нож и шутливо пригрозила:

– Нет, ты мне все расскажешь!

Обезличенность

Брайан говорил отчасти серьезно.

- Давай пока об этом не будем. Лучше прокатимся, и ты сама все увидишь.
- Что? Ты не шутишь?
- Не шучу. Доверься мне, – улыбнулся муж.

Они оплатили счет, сели в «Эксплорер» и пятнадцать минут ехали от озера, а затем припарковались у похожего на склад здания. Перед ним стояло довольно много машин, причем не самых элегантных.

- Куда мы приехали? – недоуменно спросила Лесли.
- Сейчас увидишь.

Они вышли из машины и направились в сооружение, которое оказалось совсем не складом, а, скорее, своего рода ареной с искусственным газоном. На поле двенадцать молодых мужчин, в основном латиноамериканцев, играли в футбол. На трехъярусных трибунах женщины и пенсионеры поглядывали то на игроков, то на детей рядом.

- Брайан, что мы здесь делаем? – с любопытством спросила Лесли.
- Видишь парня в оранжевой футболке? И вон того невысокого в желтой?

Лесли кивнула.

- Это Миго и Сальвадор из ресторана. Они по понедельникам играют в лиге мини-футбола.
- Это как-то связано с твоей теорией?
- Да. Связано.

В этот момент Миго заметил Брайана и Лесли и помахал им рукой.

Брайан рассказал жене, что в субботу вечером, когда они задержались после работы на угощение, он начал узнавать про сотрудников такое, о чем и не догадывался.

- А владелец все это знает?
- Джо не знает о своих людях практически ничего, да и большинство из них тоже не особенно друг другом интересовались. Но ведь так нельзя! Тебе не кажется, что это как-то связано с тем, что человек не любит свою работу?

Это был риторический вопрос, но Лесли ответила:

- Ты имеешь в виду, что люди должны знать, какой ты вне работы?
- В общем, да. Разве можно с искренним удовольствием ходить на работу, если там никто тебя по-настоящему не знает? Если ты всем безразличен?

Лесли снова вошла в роль следователя.

- Ну, я думаю, что Миго и этот маленький, как его зовут?..
- Сальвадор.
- Я думаю, что Миго и Сальвадор неплохо друг друга знают.
- Да. Но я думаю, что на самом деле их должен знать прежде всего менеджер. Коллеги тоже, но менеджер – это главное. Помнишь? На автозаводе именно Кэтрин заставила меня полюбить свою работу, и она в равной степени интересовалась мной как человеком и тем, что было связано с моей работой.
- Но разве это не чуточку сентиментально? – постаралась возразить Лесли. – И разве не следует отделять профессиональную жизнь от личной? Почему менеджера должно заботить, чем занимаются люди после работы?

– Потому что на работе нельзя быть другим человеком. Из-за того, что люди начинают изображать кого-то еще, они отчасти становятся несчастными. А это значит, что шеф должен знать, какие они на самом деле, а не только по роду деятельности. Ты можешь найти хоть какое-то оправдание для менеджера, который этого не делает?

– Конечно. Может быть... – быстро ответила Лесли.

Брайан прервал и пояснил:

– Я не прошу тебя придумать ответ, чтобы припереть меня к стенке. Я просто хочу знать, что ты сама думаешь.

– А, тогда нет, – тут же поправилась жена. – Не думаю, что менеджер имеет право не знать людей, которыми руководит. Это просто черта любого хорошего человека.

Они несколько минут смотрели на поле: команда Миго и Сальвадора пропустила гол.

– Помнишь того потрясающего официанта? – снова заговорил Брайан. – С усами и брекетами?

– Ну да.

– А ты помнишь, что его менеджер сказал, когда мы про него спросили?

Лесли задумалась.

– Он сказал, что официант только что переехал в этот город, ходит в колледж и недавно женился.

– Ты думаешь, он знает своих сотрудников?

Лесли кивнула.

– А ты сам знал своих людей в JMJ?

Теперь задумался Брайан.

– Конечно, знал. То есть не каждого сотрудника: в сколь-нибудь крупной компании это вообще невозможно. Мне нужно было знать людей, которые работали непосредственно под моим началом, и тех, с кем я регулярно соприкасался. Мне кажется, это каким-то образом помогло создать культуру, в которой другие делали то же самое.

– То есть в то время ты еще не сформулировал свою теорию?

– Ее точно не было. Если не считать измерений, мы импровизировали и просто относились к людям по-человечески. Каждый хочет быть нужным и не хочет быть обезличенным.

Лесли покачала головой.

– А что не так?

– Я просто не могу поверить, что при всех деньгах, технологиях и информации компании не делают таких простых вещей. Это просто уму непостижимо.

В этот момент прозвучал свисток, и не успел Брайан оглянуться, как к ним подбежали Миго и Сальвадор.

– Здорово, шеф! – крикнул Сальвадор. – Это ваша супруга?

Брайан представил их Лесли, а потом они пошли знакомиться с женой и детьми Миго и братом Сальвадора. Они полчаса проговорили о футболе, ресторане, детях и Мексике, а потом пожелали друг другу хорошего вечера.

По дороге домой супруги думали о Сальвадоре и Миго, об их семьях, о том, сколько узнали о них за каких-то тридцать минут. Они оба были изумлены образованием, которое Миго получил перед переездом в Соединенные Штаты, и поворотом его судьбы: человек, учившийся на инженера, вдруг стал резать овощи и обслуживать столики в придорожном итальянском ресторане. Миго был неограниченным алмазом, а никто даже не обращал на это внимания.

Лесли задала последний вопрос в этот вечер:

– Как ты думаешь, почему люди вроде Джо не хотят узнать своих сотрудников?

Брайан задумался.

– Я не хочу слишком его осуждать, ведь я сам познакомился с ними только через два месяца.

– Но если откровенно, ты туда пришел ненадолго, – возразила Лесли.

– Да, но это плохое оправдание.

– И ты знал своих подчиненных в JMJ. – Она продолжала защищать мужа. – Перестань изображать из себя мученика. Я пытаюсь понять.

– Ладно, – рассмеялся Брайан. – Я не знаю, почему Джо не удосужился познакомиться со своими работниками.

– А у меня есть теория. Я думаю, большинство менеджеров не понимают, зачем нужны *они сами*.

– Ух ты. Звучит интересно. Продолжай.

– Менеджерам надо понять, что они сами влияют на жизнь подчиненных. А разве можно это сделать, если не знать, что это за люди и в чем смысл их жизни?

– Думаю, ты права, – задумчиво сказал Брайан. – Но, по-моему, есть еще одна причина. Во всяком случае, из-за этого я сам не мог узнать их ближе.

– Какая?

– Для этого нужно время. Управление людьми – трудоемкий процесс, полноценная работа. Нельзя заниматься этим в перерывах между какими-то еще делами. А большинство менеджеров смотрят на это иначе. Для них управление персоналом – побочная деятельность, ее всегда можно отложить до лучших времен. И в последнюю очередь они будут садиться и беседовать со своими сотрудниками о жизни.

– Или ходить смотреть, как они играют в мини-футбол.

– По-моему, так, – пожал плечами Брайан.

На полных парах

Этот вечер стал переломным и в эксперименте Брайана, и в его карьере.

Чувствуя, что его теория почти сформулирована, и вооруженный нескрываемым интересом и поддержкой Лесли, он больше, чем когда бы то ни было, хотел заставить пеструю команду Gene and Joe's полюбить работу. Он надеялся, что они дадут ему время, тем более что Джо согласился еще на месяц продлить повышение зарплаты.

В течение следующих нескольких недель Брайан продолжал внедрять измерения и объяснять нужность каждого сотрудника: чтобы привить новую привычку, требуется последовательность, помноженная на время. Кроме того, Брайан все так же интересовался подчиненными и их жизнью.

Он тщательно избегал неискренности, поэтому не стал беседовать с ними с глазу на глаз и не просил заполнять какие-то анкеты, а просто решил быть человечнее.

– Они такие же люди, как мы с тобой, – объяснял он Лесли и себе самому, собираясь на работу в четверг после обеда. – И если я сам в глубине души не хочу узнать их как людей, значит, я не могу от чистого сердца сказать, что хочу быть менеджером.

Брайан старался подмечать детали, задавал вопросы: «Как долго ты живешь в районе Тахо?», «Где ты вырос?», «Где и почему ты сделал эту татуировку?», «Что интересного было на этой неделе?» Там деталь, тут ответ.

Очень скоро Брайан научился показывать свою заинтересованность. Если в газете ему попадалось что-нибудь о Мексике, он обязательно читал статью, чтобы было о чем поговорить с Сальвадором. Узнав, что у дочери Пэтти аллергия на пшеницу, они с Хоакином подобрали специальное безглютеновое тесто для пиццы.

Были и другие милые мелочи: Брайан приносил Карлу, большому любителю научной фантастики, книги Майкла Крайтона, поддразнивал Мигу, когда проигрывала его любимая мексиканская футбольная команда. Брайан просто хотел, чтобы сотрудники видели, что они ему не безразличны; так оно и было на самом деле.

Когда Сальвадор, проработав в ресторане два года, решил уволиться и переехать к братьям в Айдахо, Брайан устроил в его честь прощальный обед. Пусть он был скромным, но впервые уход сотрудника отметили не просто просьбой Джо посоветовать кого-нибудь на освободившееся место.

А когда в ресторане начали работать преемник Сальвадора и новый развозчик пиццы, Брайан официально представил их на собрании коллектива и назначил обоим наставников, чтобы те первые две недели помогли им втянуться в работу, а потом быстро объяснил суть «программы» измерений и нужности, не забывая уделять время тому, чтобы поближе познакомиться с этими людьми и их интересами.

Результаты

Вскоре после добавления в теорию элемента обезличенности Брайан заметил, что Gene and Joe's начал набирать обороты. Видимо, двух из трех принципов для этого было недостаточно.

Не сомневаясь, что сотрудники вышли на новый уровень энергичности и заинтересованности, Брайан решил, что настало время упорядочить эксперимент и закрепить достигнутые успехи. Он составил простую табличку и кратко перечислил в ней сведения об измерениях, нужности и интересах каждого подчиненного, а самое главное – распечатал ее и начал просматривать за пять минут до начала смены, при необходимости внося дополнения и изменения.

Со временем Брайан пришел к убеждению, что эта простенькая табличка была рычагом, который перевернул ситуацию в Gene and Joe's и с точки зрения удовлетворенности сотрудников, и, что неудивительно, с точки зрения финансовых результатов.

Последние несколько недель выручка стабильно росла, а чаевые просто взлетели, но и без этого воодушевление и посетителей, и сотрудников выдавшего виды ресторанчика было на небывалом уровне. Важно было и то, что стало появляться все больше постоянных клиентов, многих уже знали по именам.

Когда пришло время вернуть почасовую оплату на прежний уровень, Брайан был уверен, что все пройдет гладко. Он ошибался.

Деньги

Сотрудники, которым давали чаевые, восприняли новость об отмене прибавки спокойно. У них все шло прекрасно, и щедрая благодарность довольных клиентов более чем возмещала убытки. Однако у остальных работников ресторана все было по-другому.

Во время короткого совещания, на котором присутствовал и Джо, Брайан напомнил, что жалование придется вернуть на прежний уровень. Первым высказался Миго. Ради справедливости надо сказать, что его протест был тихим и, как отметил Брайан, вполне разумным.

– Если кухня помогает Пэтти и Джолин, а девушки получают больше чаевых и ресторан работает лучше, разве Кенни и Хоакин не должны получать за это какое-то вознаграждение?

На этот вопрос у Брайана не было хорошего ответа. Его подмывало вдаться в долгие рассуждения об истории ресторанов, о разнице между сотрудниками, которые работают с клиентами, и поварами или мойщиками посуды. Но вместо этого он дал единственный возможный для себя ответ.

– Да, Миго. Ты прав.

Все онемели. Миго знал, что Джо уже отвергал такие запросы и друзья в других ресторанах тоже не могли изменить статус-кво. В результате всем приходилось мириться, что работа за кулисами неизбежно ограничивает их финансовый потенциал (называли они это по-другому).

Однако теперь в городе появился новый шериф, и Миго решил, что стоит попробовать еще раз.

Ответ Брайана, несомненно, застал Джо врасплох. Брайан ожидал этого. Чтобы собрание не вышло из-под контроля и ресторан открылся вовремя, Брайан не стал давать обещаний, которых не сможет выполнить. Нужно было получить согласие мажоритарного владельца.

– Ты верно заметил, Миго. Я об этом подумаю. Наверняка есть способ поступить по справедливости.

И опять люди были немного ошеломлены. Брайан решил говорить прямо.

– Только не забывайте о своих показателях и не слишком думайте на эту тему.

Он посмотрел на Джолин и Пэтти.

– А вы не беспокойтесь, что мы начнем отбирать у вас чаевые и делить на весь ресторан. По моему, это не выход. Но я точно знаю, что, если и дальше успешно работать, выиграют от этого все. А если взяться за старое, все проиграют.

Он сделал многозначительную паузу.

– Ладно, а теперь за работу.

На этом собрание закончилось, а Джо попросил Брайана переговорить на парковке.

На ковер

Джо не очень сердился, но точно был не в восторге.

– Надеюсь, вы знаете, что делаете, потому что этот план, скорее всего, полностью провалится.

– Вы так думаете?

Джо с сожалением кивнул.

– В ресторанном бизнесе это как громоотвод, который лучше не трогать. Официантки работают ради чаевых, и, если протянуть к ним руку, они начнут бунтовать.

– И что они могут сделать?

– Во-первых, они будут ныть, да так, как вы еще не слышали. А потом уйдут и оставят после себя одни руины, как торнадо.

Брайан задумчиво кивнул. Наконец, он мягко возразил своему партнеру:

– Не думаю, что дело в деньгах, Джо.

Джо раскрыл глаза от изумления.

– Тут дело только в деньгах, дорогой мистер!

– Нет, здесь больше чем это, – покачал головой Брайан. – То есть, конечно, они хотят заработать побольше. Что в этом плохого? Они живут в недешевом районе и получают относительно немного. Естественно, любой в их ситуации надеется заработать побольше. Я это понимаю.

– Да вы просто Шерлок Холмс!

– Блестящее наблюдение, правда? – рассмеялся Брайан. – Но не надо преувеличивать. Доллар в час не особенно изменит их финансовую ситуацию. Дело не просто в деньгах. Дело в том, чтобы они чувствовали, что их вклад оценивают по достоинству.

С некоторыми колебаниями Джо признал, что определенная логика в этом есть. Тонем, выражавшим что-то между скепсисом и сарказмом, он задал деловому партнеру главный вопрос.

– Так что вы предлагаете?

– А давайте... – Брайан с улыбкой импровизировал, – давайте оставим работникам кухни и другому вспомогательному персоналу этот доллар в час.

Джо поморщился, как будто складывал что-то в уме.

– А если улучшения сохранятся, прибавку можно будет каждый месяц корректировать в обе стороны. Вас это защитит от внезапных спадов, а им даст возможность почувствовать успех. Главное, что у них появится повод не дать делу заглохнуть.

Джо сел, глядя на Брайана и обдумывая его предложение. Наконец он начал медленно качать головой.

– Я так и знал, что не надо было вас нанимать! – А затем он улыбнулся. – Хорошо, давайте пока попробуем эту схему несколько месяцев и посмотрим, что из этого выйдет.

Брайан был почти уверен, что все сработает. Но ни он сам, ни Джо не подозревали, что увидеть плоды ему не придется.

Звонок

Это произошло в четверг в начале смены. Тристан взял трубку и позвал Брайана.

– Это вас, шеф.

Брайан подошел к стойке и взял трубку.

– Брайан слушает.

– Я хотел бы заказать большую пепперони и одну пиццу с анчоусами.

Брайан удивился, почему Тристан не принял заказ, но тут звонящий продолжил:

– Вы доставляете в Сан-Франциско?

Это был Рик.

Брайан изо всех сил постарался показаться веселым и беззаботным.

– Как ты, черт возьми, меня тут выследил?

– Я говорил с Лесли, и она мне сказала, где тебя найти. – Рик сделал паузу, а затем расхохотался. – А еще она сказала, куда мне идти. Ну ты понял.

Брайан рассмеялся и с любопытством спросил:

– Что она тебе сказала?

– Ничего, что я не ожидал бы от женщины, настолько сильной, чтобы тебя вынести.

Брайан улыбнулся. Он не мог дождаться разговора с Лесли.

– В общем, – продолжил Рик, – я слышал, что у тебя теперь прибыльная работа, поэтому решил тебе позвонить. Как там у тебя дела? Похоже, посетителей хватает.

Брайану не понравилось, что Симпсон слышит шум ресторана. Отчасти, конечно, в нем заговорила гордость, но еще ему не хотелось впускать язвительного друга в мир Gene and Joe's.

– Чем могу помочь, Рик? – немного резко сказал Брайан.

– Я вчера говорил с Уили Ноланом. Когда он сказал, чем ты занимаешься, мне захотелось проверить, в своем ли ты уме.

Ничего другого Брайан от Рика не ожидал.

– Так Лесли тебе не сказала? – ответил он убийственно серьезным голосом.

– Сказала мне что?

– Что я хожу к психиатру и принимаю лекарства. Похоже, что-то связанное с шизофренией.

На том конце провода повисла тишина.

– Ой, – Рик был в полной растерянности и смущении. – Извини, дружище. Я не знал.

– Я шучу, дурачина! – не дал ему закончить Брайан.

Рик громко рассмеялся.

– Ладно. Поймал!

В ресторан прибывали гости, Брайану нужно было помочь Джолин сдвинуть столики, чтобы усадить большую группу, и вообще он был не в настроении для разговоров с Риком.

– У меня все в порядке, но сейчас я занят. Что ты хотел, Рик?

– Вообще я звоню по делу.

Заявление застало Брайана врасплох.

– Что ты имеешь в виду? Что-то с JMJ?

– Нет, другое. Можешь перезвонить мне, как будет время. Я вечером буду дома и не лягу до полуночи.

Брайан пообещал перезвонить из дома в районе одиннадцати и повесил трубку. Оставшуюся часть вечера он не переставал гадать, что же Рик для него припас.

Приманка

Восемьсот метров от ресторана до дома Брайан проехал немного быстрее, чем обычно. Когда он вошел, Лесли уже спала. Ему отчаянно хотелось разбудить ее и послушать о разговоре со злобещим Риком Симпсоном, но он решил этого не делать и сначала ему перезвонить.

Трубку никто не взял, и Брайан разочарованно начал диктовать сообщение на автоответчике. «Рик, я по поводу твоего звонка в четверг вечером. Можем...»

И тут ответил Рик.

– Привет, дружище. Извини, не мог найти трубку. Как там дела?

– Нормально. – Брайан не был готов к пустым беседам.

– Так вот. Как насчет того, чтобы для разнообразия заняться настоящей работой? Я в школе подрабатывал поваром в ресторане с морепродуктами, а в колледже был официантом, и иногда мне очень не хватает чего-то такого.

Брайан был удивлен дипломатичностью Рика и не стал перебивать.

– Но должен тебе сказать, что работа в ресторане занудная. Эти люди работают просто на износ.

– Да, это правда, – согласился Брайан. – По-моему, быть официанткой десять лет – это то же самое, что проработать в офисе тридцать.

– Точно. Мой папа одно время не работал, и маме приходилось обслуживать столики. Это ее сломало. Так расскажи мне о своем ресторане.

Разоруженный признанием Рика, Брайан решил, что ничего не потеряет, если ему откроется, и описал всю историю Gene and Joe's. Как и почему он стал совладельцем, как пытается преобразовать персонал и культуру заведения по лекалам JMJ. Как обычно, Рик не мог удержаться и начал спорить.

– Удачи, конечно, но не уверен, что в этой отрасли можно много сделать.

– Вообще, – возразил Брайан, – я успел внедрить некоторые приемы, которые мы применяли на фабрике, и уже заметил колоссальные изменения.

Рик не согласился:

– Так ведь это небольшое заведение, и ты туда особенно не вкладывался.

Брайан опять заметил, что выходит из себя.

– Вообще-то я совладелец! Как еще мне надо вложиться?

– Перестань. Сколько ты потратил? Тысяч тридцать?

– Двенадцать. Но это не имеет значения.

– Это имеет значение, Брайан. Наладить небольшое предприятие ради хобби – не то же самое, что работать, когда на кону твоя репутация и карьера. И ты сам это знаешь!

Рик был настроен агрессивнее, чем обычно. Тонкий юмор и неуклюжие подначки уступили место упрямству. Брайан укорял себя, что не разглядел скрытых мотивов старого друга. Ему уже хотелось завершить разговор, но любопытство победило.

– Так ты говорил, что звонишь по делу?

– Да. Я понимаю, что ты наполовину на пенсии и так далее, но хотел узнать, не заинтересует ли тебя одно мое предложение.

Крючок

Следующий час Рик излагал подробности. Речь шла о должности CEO в компании Desert Mountain Sports.

Эта региональная сеть немного уступала размерами JMJ и состояла из двадцати четырех магазинов спорттоваров, разбросанных по Неваде, Айдахо, Орегону, Юте и Монтане. Последние пять лет компания боролась с финансовыми проблемами. Нужно было немного подтянуть доходы и выручку и сделать ее привлекательной для потенциального покупателя.

Хотя Брайан был более чем заинтригован этой идеей, он знал, что снова погрузиться в полноценную работу и заставить Лесли переехать совершенно невыносимо. И тут Рик выложил две новости, которые резко изменили ситуацию.

- Тебе следует знать, что у них штаб-квартира в Вест-Рено.
- Это замечательно, но я живу на озере Тахо и не собираюсь...
- Это километров тридцать от твоего дома, - прервал Рик.

Брайан задумался, но только на мгновение.

- Послушай, Лесли не хочет, чтобы я возвращался к работе. Она и так была более чем терпима к истории с рестораном...

Рик снова его перебил и бросил козырь:

- Я уже говорил с Лесли. По-моему, она не против.
- Что ты сделал? - Брайан был потрясен.
- Я упомянул об этой возможности в разговоре с Лесли сегодня вечером. Мы с ней мило побеседовали, во всяком случае, после того, как она сказала мне, что я козел.
- Она так и сказала?
- Ну, не совсем такими словами, но...
- Да нет. Я имею в виду, она сказала, что будет не против?
- Только не надо меня цитировать, - неуверенно сказал Рик. - Не хочу опять попасть ей под руку. Но в целом - да, она сказала, что это тебе может понравиться и ты можешь один день в неделю работать на дому или проводить его в фирменном магазине в центре Саут-Лейк-Тахо.

Брайан ничего не ответил. Услышанное слишком его поразило.

- Твоя жена отлично тебя понимает, друг мой. И, похоже, ты ей почему-то нравишься.
- Сейчас я ее разбужу, и это ей точно не понравится, - рассмеялся Брайан. - Я с ней все обсужу и перезвоню в ближайшие несколько дней.
- Не спеши. У меня в любом случае нет хороших кандидатов: братья за такую работу дураков нет.

Они рассмеялись и пожелали друг другу спокойной ночи.

Терпение

Несмотря на угрозу, Брайан отложил разговор до утра, Лесли надо было выспаться, а ему самому требовалось время, чтобы подумать и помолиться.

К утру он пришел к твердому решению: что бы взамен ни потребовала жена, он согласится. Разговор за завтраком должен был стать для обоих определяющим следующие несколько лет жизни.

– Значит, ты говорила с Риком Симпсоном прошлым вечером? – улыбнулся Брайан. Ему очень хотелось услышать, что она скажет.

Лесли протерла заспанные глаза.

– Судя по всему, ты тоже успел с ним поговорить.

Он кивнул.

– И что?

– Этого человека невозможно ненавидеть. Я уже хотела свернуть ему шею, но тут до меня дошло, что он о тебе по-настоящему заботится.

Брайан усмехнулся.

– Но я все равно сказала ему пару ласковых. Он принял это как мужчина. Невероятно порядочный человек и при этом ужасно раздражает.

Брайан рассмеялся.

– Да, Рик такой.

Лесли налила себе еще кофе.

– Так что ты думаешь о его предложении?

– Это я тебя хотел спросить!

– Я спросила первой.

– Ладно. Мое решение – решать тебе.

– Так нечестно! Ты мне должен дать настоящий ответ.

– Это и есть мой настоящий ответ. Я не собираюсь делать ничего в ущерб всему этому, – Брайан огляделся вокруг. – Я, конечно, обожаю решать проблемы, но не могу даже думать о том, что оставлю тебя, что ты будешь чувствовать себя на втором месте. Я не хочу показаться милым, я правда так думаю.

Лесли опять протерла глаза – на этот раз не потому, что хотела спать, – и присела за стол рядом с мужем.

– Как ты думаешь, сколько это все продлится?

– Что? Работа в этих спорттоварах?

Она кивнула.

– Лучше ошибиться в большую сторону, поэтому я бы сказал, что полтора года максимум.

– А как ты думаешь, сколько это займет времени на самом деле?

– Месяцев восемь. Может, девять, – с готовностью ответил Брайан.

Лесли сделала еще один глоток кофе и очень серьезно задала следующий вопрос:

– То есть ты считаешь, что к следующему лыжному сезону освободишься?

– Да. Думаю, могу это пообещать.

Лесли протянула мужу руку.

– Договорились.

Следующий час Брайан с женой обсуждали условия.

Он будет работать дома по крайней мере один день в неделю, а ездить в офис только со вторника по четверг с периодическими неизбежными исключениями.

Но больше всего удивило Брайана последнее требование.

– Ты не можешь просто так уйти из Gene and Joe's. Надо что-нибудь придумать, чтобы эксперимент там продолжался.

Брайана приятно смутило, что жена была так озабочена рестораном, точнее, людьми там.

– Мне очень приятно, что ты это сказала. Я собирался некоторое время после начала работы в Desert Mountain заглядывать в ресторан по субботам – буду присматривать, чтоб там все шло как надо.

– А кого ты хочешь назначить на свое место?

Это был важный вопрос. Брайан нахмурился.

– Я уже несколько часов об этом думаю. Лучший выход на данный момент – Джо. В крайнем случае, наверное, смог бы справиться Миго.

Лесли подняла брови, обдумывая идею.

– Правда?

– Да. Он сообразительный, образованный и знает все нюансы работы ресторана лучше, чем кто бы то ни было. И его уважают сотрудники.

– Было бы здорово, – кивнула Лесли. – Надеюсь, все получится.

– В Desert Mountain я приступлю к работе примерно через три недели, так что постараюсь.

Передача управления

Следующие две недели Брайан разрывался между внедрением измерений и обучением Джо, который на некоторое время должен был вступить в дело и поработать менеджером. Оказалось, что заниматься с ним не так-то просто.

У пожилого владельца за тридцать лет накопилось въевшееся недоверие к сотрудникам: свою роль он видел в основном в том, чтобы не позволить пациентам управлять психбольницей. Брайану приходилось убеждать его, что «пациенты» на самом деле вполне здоровы и очень заинтересованы, чтобы больница работала.

В руках у Брайана оказались два козыря, которые в конце концов заставили Джо принять его стиль мышления: неизбежность собственного ухода и финансовые результаты ресторана за последние несколько недель.

В процессе у них было немало сложных разговоров.

– Давайте, Джо! Вы же сами видели. Они приходят на работу вовремя, а то и раньше. Они помогают друг другу закрывать ресторан вечером, а не разбегаются, как шестиклассники после звонка. Клиенты довольнее. Доходы выше. Что, черт возьми, вы теряете, если измените свое отношение?

Джо огляделся вокруг.

– Послушайте, я тут провел почти половину жизни, а не девяносто дней, как вы. Наверное, мне есть что терять.

– Пусть так, – постарался сохранить спокойствие Брайан. – Но как вы будете себя чувствовать, если все опять станет как было?

Джо это слегка задело, поэтому Брайан поправился:

– Я имею в виду, что сейчас эти люди в восторге от Gene and Joe's. Они получают от работы больше, чем свои одиннадцать долларов в час.

И тут Брайана осенило: а что это дает самому Джо?

– Знаете что? Я думаю, вам тоже надо поучаствовать в этой программе!

Джо смутился.

– Как вы измеряете свой успех? И на чью жизнь влияете?

– Только не надо испытывать эту ерунду на мне.

– Ерунду? – Брайан немного обиделся. – Вы думаете, это какой-то сентиментальный фокус? Вы думаете, вам это ни к чему?

Джо только пожал плечами.

– Дайте мне пятнадцать минут вашего внимания. Всего четверть часа.

Владелец медленно кивнул.

– Теперь скажите: как вы думаете, кому вы служите? На чью жизнь вы здесь влияете?

– Послушайте, я готов участвовать, только не надо заставлять меня отвечать на вопросы. Просто скажите, что вы думаете.

– Хорошо, я скажу, на чью жизнь вы влияете, – согласился Брайан. – И я думаю, ответ вы и так знаете. Эти сотрудники зависят от своей работы больше, чем можно себе представить. Конечно, они получают тут зарплату, и этим никак нельзя пренебрегать. Но здесь же они получают чувство удовлетворения, повышают самооценку. Они получают смысл, общение.

Джо изо всех сил пытался сохранить скепсис, но Брайан не мог этого позволить.

– Пока вы будете считать, что наняли группу неудачников, которым здесь не нравится и которые делают только то, что от них требуется, – так оно и будет.

Брайан решил, что жесткость пойдет на пользу, и продолжил:

– Это ровно то, что вы получали годами. А теперь появился шанс все изменить, стать важным для этих людей, разбудить бизнес, который спал много лет. Это в ваших руках, Джо. Честное слово.

Джо встал из-за стола и налил себе чашку кофе. Вернувшись к столу, он спросил:

– Пятнадцать минут уже прошло?

– Не знаю, – нервно покачал головой Брайан.

– Я подумал, что, наверное, нам надо поговорить о том, как именно я буду измерять свои успехи.

Брайан улыбнулся, вынул салфетку из салфетницы и приступил к работе.

Через полтора часа совладельцы пришли к выводу, что контролировать нужно четыре параметра: выручку за вечер, чаевые, число постоянных клиентов и удовлетворенность сотрудников. Некоторые измерить легко, другие потребуют качественных оценок и отзывов. Но они должны будут стать основой работы Джо и подготовки Миго – преемника Брайана.

Переориентация

По мере приближения даты выхода на новую работу Брайан начал передавать все больше и больше своих обязанностей Джо и Мигу. В последнюю неделю он все больше и больше отходил от управления сменой, чтобы на следующей неделе его отсутствие не так бросалось в глаза.

В последний вечер все остались после закрытия, а Хоакин испек небольшой торт с надписью Adios Brian. Хотя расставание было, конечно, гораздо менее эмоциональным, чем в JMJ, Брайан с удивлением подумал, что успел сильно привязаться к разношерстной команде Джо.

Он произнес небольшую речь:

– В общем, не забывайте, что я совладелец этого заведения и буду время от времени сюда наведываться и проверять ваши параметры. Еще я могу заказать что-нибудь по телефону под псевдонимом или переодеться и подъехать к окошку выдачи, чтобы убедиться, что вы не довели ресторан до ручки.

Все расхохотались.

Вечером, когда Брайан возвращался домой, грусть быстро сменилась радостью. Начиналось новое приключение.

Снова в деле

Desert Mountain Sports была не слишком успешной средних размеров компанией, которая, казалось, изо всех сил пытается перейти в разряд малых предприятий. Когда началась консолидация рынка спорттоваров (Брайану этот процесс был знаком не понаслышке), желающих купить эту сеть со штаб-квартирой в Рено оказалось немного и предложения, которые получал совет директоров DMS, были неприлично скромными.

Рик Симпсон все больше отчаивался из-за неспособности пробудить интерес к DMS и пришел к выводу, что для повышения привлекательности компании нужна зачистка. «Придется подкрасить свинью губной помадой», – не раз говорил он, вызывая у клиентов нервный смех.

Хотя к приходу в DMS Брайан готовился значительно основательней, чем к покупке Gene and Joe's, никакие исследования не могли подготовить нового CEO к столкновению с реальностью. Когда становишься инсайдером, всегда видишь все в совершенно ином свете.

Уже на первом совещании совета директоров Брайан узнал, что в штаб-квартире компании в Рено работает больше людей, чем ему говорили: вместо ожидаемых тридцати пяти сотрудников в стеклянном здании с видом на город сидели пятьдесят пять. «Не хочу переходить к каким-то выводам, – объяснил Брайан совету в тот день, – но в штаб-квартире у нас в два раза больше сотрудников, чем в магазинах, и мне кажется, это перебор».

Люди за столом начали кивать в знак согласия, как будто проблема возникла не из-за их недосмотра и просчетов.

Однако тщательнее рассмотрев финансовое состояние компании, Брайан понял, что увольнениями и переводами делу не поможешь. Чтобы убедить потенциальных инвесторов, нужно было как-то увеличить доходы, иначе тот, кто захочет приобрести эту сонную компанию, все эти рабочие места в любом случае сократит.

После ряда встреч с новыми подчиненными и старшими сотрудниками Брайан понял, что Рик рекомендовал ему эту работу не только из-за близости к озеру Тахо.

Во-первых, была проблема с клиентской службой. Сторонняя фирма, нанятая советом директоров, провела исследование и выяснила, что Desert Mountain находится на восьмом месте из одиннадцати компаний, занимающихся спорттоварами в западной части США. Во-вторых – и это, несомненно, было связано с проблемами клиентов, – с персоналом тоже было неважно. Очень многие увольнялись, а оставшиеся были либо плохо мотивированы, либо некомпетентны.

Большинство CEO после таких новостей впали бы в депрессию, но для Брайана они звучали как музыка.

Разведка

Пообщавшись с непосредственными подчиненными и другими специалистами в штаб-квартире, Брайан – впервые после ухода на покой – с энтузиазмом сел в самолет, чтобы посетить несколько крупнейших магазинов, разбросанных по всему Западу. Он ценил маркетинговые исследования, но ему хотелось на местах проверить точность и полноту информации.

Больше всего Брайану не терпелось встретиться с менеджерами магазинов – главными управляющими, чтобы начать обдумывать внедрение программы, аналогичной той, которую он начал вводить в ресторане. Реальность, однако, оказалась сложнее, чем он себе представлял.

Как ни странно, уровень полудюжины управляющих, с которыми он общался, намного превзошел его ожидания, по крайней мере на бумаге. Все они были профессионалами с высшим образованием и довольно внушительным опытом работы. Беспокойство вызывал недостаток энтузиазма.

Хотя менеджеры пытались выглядеть перед новым СЕО как можно лучше, большинство из них почти не скрывали отчаяния и усталости. Неудивительно, что их сотрудники были мотивированы так же, если не хуже.

Чаще всего управляющие жаловались Брайану, что не получается подобрать хороший персонал. Директор магазина в городе Бойсе выразил это лучше всех: «Сложно найти способную молодежь, да и пенсионеров тоже. Кто в наши дни захочет работать за десять долларов в час? Людям либо не нужны эти деньги, либо нужно гораздо больше, чтобы содержать семью...» Он замолчал, а потом добавил: «Или им не хватает мозгов, чтобы работать с кассой».

Другая управляющая, на этот раз из Рено, тоже поделилась проблемой: «Я убиваю кучу времени на подбор и наем персонала, а потом, когда мне кажется, что все укомплектовано, кто-то уходит, и опять все заново. Вдобавок мне приходится писать еженедельные отчеты, поэтому думать о продажах и маркетинге просто нет времени, тут бы удержаться на плаву».

Когда Брайан спрашивал главных управляющих, почему сотрудники уходят, ответы были туманными и неубедительными. Директор из Рено винила во всем низкую зарплату, хотя потом Брайан узнал, что конкуренты платят не больше, а иногда и меньше, чем Desert Mountain. Управляющий из Юджина считал, что в компании мало возможностей для карьерного роста. Представитель Лас-Вегаса жаловался, что система образования просто не выпускает столько квалифицированных молодых людей.

Брайан не купился на эти отговорки. Не все конкуренты страдали от текучки кадров, и в тех компаниях, где этой проблемы не было, финансовые результаты ожидаемо оказались лучше.

Во время поездки Брайан часами общался с каждым управляющим, а также много времени провел в магазинах и говорил с сотрудниками. Он лично опросил не одного и не двух покупателей. Чтобы отделить уникальные проблемы Desert Mountain от проблем отрасли, Брайан старался посетить как можно больше конкурирующих магазинов и поговорить там с клиентами.

К моменту возвращения из этой ураганной командировки у Брайана начал складываться план, который должен был оживить проблемную компанию. Неудивительно, что большую часть его плана составляли меры, которые он уже успел внедрить в ресторане, и это вызывало у него довольно сильное беспокойство.

На домашнем фронте

Когда Брайан вернулся домой из аэропорта, его уже поджидала супруга. Она не могла скрыть улыбку.

Не успел Брайан поздороваться, как она выпалила: «Линн получила практику в Тахо! Она будет у нас все лето!»

И вдруг все опасения Брайана рассеялись. Он не просто был вне себя от радости, что дочь весной будет дома. Ему стало легче от мысли, что у жены появится компания, если ему надо будет куда-нибудь уехать.

Следующие слова Лесли дали ему уверенность, в которой он очень нуждался.

– А ты знаешь, почему она взяла работу в Тахо?

– Наверное, это как-то связано с тем, что мы тут живем? – предположил Брайан.

Лесли покачала головой.

– Вообще, нет. Конечно, это тоже был плюс, но дело в том, как она сравнивала полученные предложения.

Брайан смотрел с непониманием, поэтому жена перестала скромничать.

– В общем, она оценивала их с точки зрения твоей системы: потребность, измеряемость и отсутствие обезличенности. Мне она объясняла немного другими словами, но в целом так.

Хотя Брайан изо всех сил пытался скрыть удивление, его поразило, что Линн запомнилась его теория, ведь он упомянул о ней лишь вскользь. А еще приятнее было то, что с ее помощью она пыталась избежать неудовлетворяющей работы.

Когда они разобрались, какую спальню выделить дочери и что нужно приготовить к ее приезду, Лесли снова переключилась на Брайана.

– А теперь рассказывай о своей командировке.

Брайан рассказал об управляющих, сотрудниках, магазинах и клиентах. Он был необычно вял.

– Что с тобой?

– Не знаю. Просто немного волнуюсь.

– По поводу работы?

– Да. Из-за всей этой теории о неудовлетворенности.

– А что с ней не так?

– По-моему, я пытаюсь навязывать свою теорию там, где ей не место.

– Не понимаю, о чем ты, – нахмурилась Лесли.

– Знаешь поговорку «когда у тебя в руках молоток, все вокруг кажется гвоздем»?

Она кивнула.

– Может быть, теория подходит не всем. Может быть, я вижу слишком много гвоздей.

Лесли задумалась.

– Мне так не кажется. Ни в коем случае.

– Ты говоришь так уверенно...

– А я в этом несколько не сомневаюсь. Перестань, Брайан. С какой стати твоя теория не должна работать в магазине спорттоваров? Или в любой другой компании? Почему кто-то должен быть нечувствителен к таким вещам? Неважно, британская ты королева или рок-звезда, если нельзя измерить свою работу, если ты считаешь, что она никому не нужна, если ты чувствуешь, что сам ты никого не интересуешь как человек, ты будешь несчастным

на работе.

– Ты ведь это говоришь не чтобы меня утешить, правда? – прищурился Брайан.

– Даже если бы я во все это не верила, я бы, наверное, сказала это, чтобы тебя порадовать, – улыбнулась Лесли. – Но в данном случае я на самом деле убеждена в твоей правоте. И ты тоже не должен сомневаться. А теперь пошли спать. Завтра надо встать пораньше и покататься на снегоходе.

Проезжая мимо

К своему удивлению, Брайан не мог дождаться, когда вечером в субботу он пойдет в ресторан.

Возвращаясь с прогулки на снегоходе, он признался Лесли:

- Не могу поверить, что мне так хочется увидеть ребят в Gene and Joe's. Кто бы мог подумать?
- Я могла подумать, - подняла руку Лесли. - Меня это ничуть не удивляет.
- То есть ты угадала, что я буду этим заниматься? Да ладно!
- Нет. Я до сих пор в шоке, что ты устроился работать в фастфуд. Но меня не удивляет, насколько ты полюбил сотрудников.
- Правда?
- Правда. И это мне в тебе очень нравится.
- Надеюсь, ты не изменишь мнения, если я сегодня вернусь поздно вечером.

Когда Брайан приехал в Gene and Joe's, там уже готовились к открытию. С момента его ухода прошло около недели, но персонал поприветствовал его так, как будто они не виделись несколько месяцев.

Брайану было очень приятно побеседовать со старыми знакомыми, но прежде всего ему не терпелось узнать, как идут дела в бизнесе. Сначала он поговорил с Джо.

- Ну? Как все работает? Вы ведь меня не подведете, правда?
- Вы думаете, я бы напялил эту футболку, если бы собирался увольняться?

Они рассмеялись.

- Дела в целом идут неплохо. Было несколько трудных моментов, но я стараюсь не отступать от измерений и уже привык, что служу балбесам, которые у меня работают.

Хотя Джо говорил в своем стиле, Брайан был уверен, что на этот раз слышит в его голосе привязанность.

Когда Брайан спросил, в чем конкретно проявляется интерес Джо к сотрудникам как к людям, тот немного расстроился.

- Честно говоря, все оказалось сложнее, чем я думал.

Брайан приготовился услышать пустую отговорку, но объяснение приятно его удивило.

- Они так интересуются друг другом, что мне сложно втиснуться. Джолин, Пэтти и Миго много советуют, уделяют внимание коллегам, и, честно говоря, я не уверен, что кому-то будет полезна моя помощь.

Брайан подбодрил Джо и заверил, что помощь будет не лишней, поэтому надо продолжать попытки. Он испытал облегчение и был удивлен, узнав, что его бывшие подчиненные занимаются друг другом. Созданная ими культура, вероятно, выживет, даже если Джо не сразу в нее впишется.

Потом Брайан немного поговорил с каждым - в основном об измерениях и о том, как у них идут дела. Но большую часть времени он решил посвятить Миго.

- Как дела у Джо? - многозначительно спросил Брайан.

Миго колебался, как будто его попросили донести на начальника.

- Со мной можешь говорить прямо - я хочу помочь и ему, и тебе. Ты не сделаешь ничего плохого, если расскажешь.

Миго немного расслабился и объяснил:

- Он какой-то не такой, как раньше. Он больше работает, побуждает всех измерять эти параметры, стал немного обходительнее, больше интересуется людьми.

Брайан был рад это слышать.

– А сам ты как? Он тебя учит бизнесу?

Миго кивнул, но Брайан заметил в нем неуверенность.

– Да, он пытается дать мне совет тут и там.

Брайан еще не говорил Миго о своих планах и решил, что вполне можно сделать это сейчас.

– Значит, ты готов через пару месяцев стать менеджером этого заведения?

На лице Миго появилась тень легкого удивления.

– Я?

– Да, ты.

– Даже не знаю... Вы думаете, я подойду?

– Несомненно, – без колебаний кивнул Брайан.

Тем вечером, когда волна посетителей спала и ресторан стал более управляемым, Брайан решил прокатиться. Они с Миго отправились в Mountain Express – то самое заведение, в которое Лесли с Брайаном пошли после первого вечера его работы в Gene and Joe's.

Перед тем как войти внутрь, Брайан попросил Миго подмечать как можно больше хороших и плохих нюансов в управлении рестораном.

Следующие полтора часа они ели пирог, пили кофе, беседовали, наблюдали и делали заметки о планировке ресторана, подаче еды, меню, работе с кредитными карточками. И, конечно, о сервисе.

Миго сказал, что в основном в ресторане довольно неплохо, но затем указал на несколько деталей, которые нужно улучшить. Брайану эти наблюдения показались любопытными, но на самом деле он хотел посмотреть, насколько Миго интересно происходящее и достаточно ли у него целостное мышление, чтобы увидеть весь бизнес, а не только детали. В обоих отношениях Брайану стало ясно, что Миго на правильном пути.

Затем Брайан задал неожиданный, но очень важный вопрос.

– Миго, а как тебе нравится управлять своим менеджером?

– Вы имеете в виду Джо? – не понял Миго.

Брайан кивнул и объяснил:

– Я имею в виду не руководить им как сотрудником, а управлять его поведением. Тебе придется немного его корректировать, обращать его внимание на нужные вещи. А это значит, что тебе иногда придется ставить его перед проблемами.

Брайан не ждал ответа и продолжил:

– Ты должен понять, что Джо позволит тебе делать практически все, что ты считаешь нужным, пока ты уверен в своих силах, а он уверен, что это пойдет на пользу ресторану. Не надо его бояться только из-за того, что он владелец.

Брайан и Миго поговорили еще немного, а потом вышли из Mountain Express и поехали обратно. Gene and Joe's уже был закрыт. Они вошли внутрь и сели в пустом обеденном зале.

– Итак, что ты думаешь? – спросил Брайан.

– О чем?

– Об управлении этим заведением.

Миго несколько долгих секунд смотрел вокруг.

– Думаю, я справлюсь.

Он улыбнулся, но Брайан понял, что говорит он серьезно. Этот вечер стал поворотным моментом для ресторана и лично для Мигу, а Брайан перестал переживать из-за того, что приходится больше внимания уделять Desert Mountain.

Отчет

Утром во вторник Брайан созвал подчиненных на особое совещание по результатам командировки. В десять утра за столом в главном зале компании присутствовал почти весь руководящий состав: финансовый директор, пара региональных вице-президентов по сбыту, а также вице-президенты по работе с клиентами, мерчандайзингу и HR.

Для Брайана это было всего третье по счету совещание в таком составе и первое, которое он по-настоящему вел. И все же он решил пойти ва-банк.

– Я убежден, что первое впечатление бывает самым точным. Почти всю прошлую неделю я работал на местах и подробно переговорил с каждым из вас. Поэтому я решил не ждать, пока здесь освоюсь и перестану смотреть на ситуацию со стороны, и как можно быстрее поделиться с вами своим взглядом на положение дел в компании.

Руководители были заинтересованы немного меньше, чем хотелось Брайану.

– Не стесняйтесь возражать и задавать вопросы. Мои наблюдения и выводы основаны на беседах с шестью управляющими, несколькими десятками сотрудников и почти таким же числом клиентов. Я не знаю, все ли из того, что я сейчас скажу, соответствует действительности. – Брайан сделал паузу. – Но я полагаю, что буду довольно близок к истине.

В этот момент в помещение вошел третий региональный вице-президент, явно не озабоченный своим опозданием. Вместо того чтобы сразу сделать ему внушение, Брайан решил просто поздороваться и дать понять, что его приход замечен. Затем он погрузился в тему.

– Итак, позвольте мне начать с того, что меня удивило. Во-первых, главные управляющие, с которыми я встретился, более, – он остановился, чтобы подыскать правильное слово, – *квалифицированные*, чем я ожидал. У них есть опыт. Они знают свою продукцию. И они довольно хорошо зарабатывают.

Некоторые из руководителей кивнули, но большинство такая оценка удивила. Наконец заговорил один из региональных директоров, невысокий жилистый человек по имени Лу.

– Похоже, в моих магазинах вы не были.

Остальные присутствующие захихикали. Брайан вежливо улыбнулся и продолжил:

– Еще меня удивило качество наших конкурентов. Или, точнее говоря, отсутствие качества. Учитывая, какую долю рынка они у нас отнимают и насколько у них лучше финансовые результаты, я ожидал увидеть магазины больше и красивее наших, с большим ассортиментом. А на самом деле все совсем не так.

Присутствующие не знали, гордиться им или стыдиться.

– Однако, учитывая отчеты, которые я видел, и беседы со всеми вами, меня совсем не удивило, – он опять тщательно подобрал слово, – поведение сотрудников во многих наших магазинах. Как некоторые из вас говорили, в целом они пассивны и несведущи.

– Нет, вы, видимо, все же *побывали* в моих магазинах, – опять отозвался Лу. На этот раз его реплика вызвала душевный смех даже у Брайана.

– Поэтому я пришел к выводу, что в Desert Mountain Sports проблема с управлением.

Услышав общий термин, присутствующие согласно кивнули. Но радоваться им пришлось недолго.

– В связи с этим нам надо провести определенное обучение.

Брайан подождал реакцию.

После неловкой паузы подняла руку директор по финансам – элегантно одетая женщина под пятьдесят. Не дожидаясь приглашения, она заговорила:

– Не знаю, известно ли вам, что в прошлом году мы уже провели массу тренингов для главных управляющих. Вы же сами отметили, что они знают свое дело. Я лично два дня объясняла им ценообразование и управленческий учет, и у них хорошо получалось.

Брайан не спешил возражать: ему не хотелось подавлять дискуссию. Он сделал паузу, надеясь,

что кто-то еще что-нибудь скажет.

Глава HR подняла руку и подождала, когда Брайан даст ей слово.

– Да, Сьюзан?

– Шесть месяцев назад мы организовали комплексную учебную программу, частично очную, частично онлайн. Она касалась обзоров результативности, эффективной коммуникации и проведения собеседований. Учебу прошел каждый управляющий, и я не очень понимаю, почему дополнительное обучение должно значительно улучшить результаты.

Она колебалась и продолжила:

– Мне кажется, у нас просто проблема с персоналом. В этих городах кошмарная нехватка толковых людей.

Брайан подождал, пока она закончит, и, немного подумав, сказал:

– Сьюзан, не могу с вами согласиться. Я считаю, что хороших людей вполне достаточно.

– Но вы же сами минуту назад сказали, что у нас плохое качество сотрудников! – мягко возразила она.

– Нет. Я говорил о проблемном поведении. Людей мы нанимаем прекрасных, они не хуже, чем у наших конкурентов.

Большинство руководителей за столом, видимо, запутались, и Брайан чувствовал, что они сомневаются, знает ли он, о чем говорит.

– Ими просто плохо управляют. А управляют плохо потому, что плохо руководят их менеджерами.

Лишь спустя мгновение до присутствующих дошло, что речь идет о них.

Третий региональный вице-президент, мужчина примерно в возрасте Брайана, заговорил первым.

– Не хочу оправдываться, но вы сами сказали, что мы можем возражать, если считаем, что вы в чем-то неправы.

– Разумеется. Выкладывай, Фрэнк, – кивнул Брайан.

– Хорошо. По-моему, вы успели прийти к далеко идущим выводам, проведя в компании сравнительно немного времени. Можно ли всего через девять дней работы с уверенностью сказать, что мы плохо управляем нашими людьми?

Брайан покачал головой.

– Нет, нельзя, Фрэнк. Однако моя уверенность основана не только на наблюдениях за нашей компанией в прошедшие две недели. Дело в том, что в мире очень плохо управляют большинством компаний, и мне не надо полгода накачивать футбольные мячики в Вегасе и продавать кроссовки в Юджине, чтобы понять, что мы не исключение. Наши главные управляющие на местах не меньше своих сотрудников недовольны работой.

Руководителям потребовалась минута, чтобы переварить резкую, но страстную проповедь СЕО.

– Так что же вы от нас хотите? – наконец спросил Роб.

– Я хочу, чтобы вы прошли тренинг по менеджменту.

Брайан совсем не удивился, когда многие подчиненные закатили глаза.

Глава мерчандайзинга, рослый мужчина по имени Спенсер, заговорил первым.

– Не знаю, смогу ли я до конца квартала ходить на курсы. У нас на следующей неделе начинаются выставки, и нужно подготовить командировку для закупок в Азии в следующем месяце.

Келли, директор по финансам, присоединилась:

– А нам нужно закрыть отчетность. Брайан, сейчас очень напряженный сезон!

– К какому времени вы хотите закончить обучение? – спросила Сьюзан.

Брайан посмотрел на часы.

– До обеда.

Научиться ловить рыбу

Следующие двадцать минут Брайан излагал свою теорию о неудовлетворенности работой. На этот раз он начал с обезличенности, затем рассказал о ненужности и, наконец, о неизмеряемости. Когда он закончил, ему пришлось ответить на множество вопросов и преодолеть некоторое сопротивление.

Сначала выступил Спенсер. Слегка насмешливым тоном он сказал:

– Позвольте мне изложить все это проще. Вы говорите, что нам надо лучше узнать главных менеджеров как людей, рассказать им, что они вносят позитивный вклад в чью-то жизнь, а затем помочь придумать способ измерять успехи?

Брайан рассмеялся.

– Вы изложили это немного по-детски, но в целом все верно.

Остальные присутствующие остолбенели. Брайан выразил их мысли вслух.

– Итак, сейчас вы все думаете о том, где совет директоров меня откопал и что скоро вам придется искать другую работу.

Все рассмеялись громче обычного, что Брайан приписал меткости своего заявления. Это было забавно, но он немного смутился и решил, что надо надавить сильнее.

– А что, по вашему мнению, я должен сделать? Прийти и рассказать вам, как торговать спорттоварами? Или дать стратегию ценообразования, которая прищипорит продажи, не урезая прибыли?

Это должен был быть риторический вопрос, но Роб все равно ответил:

– Честно говоря, я именно на это надеялся.

Многие рассмеялись.

Брайан улыбнулся и с недоверием покачал головой.

– То есть вы хотите меня убедить, что проблема Desert Mountain заключается в том, что все здесь присутствующие не знают собственного рынка? Это все? Вам нужно, чтобы сюда пришел кто-то поумнее и рассказал вам, как управлять этим бизнесом? Если так, у нас большие проблемы.

Руководители переглянулись. Брайан хорошо все рассчитал.

– Никто за вас этого не сделает. Я вижу, что у людей в этой комнате хватает и интеллектуальных способностей, и знания отрасли, но проблемы от этого не исчезают. На мой взгляд, у нас остается два варианта. Можно выбросить белый флаг и начать искать другую работу. А можно послушать безумного нового директора, который хочет сделать труд сотрудников чуть более осмысленным. Выбор за вами.

Брайан оперся на стену и позволил ситуации созреть. Прошло десять долгих неловких секунд, прежде чем заговорила Келли. Глядя на доску, на которой Брайан расписал свою теорию, она сказала:

– Должна признать, что определенный смысл в этом есть.

Она остановилась в надежде, что кто-то вставит слово. Этого не произошло, и она продолжила:

– Я имею в виду, что, как все мы знаем, сотрудники в наших магазинах и правда несчастливы. По крайней мере те, кто еще не ушел. И хотя управляющие заговаривают нам зубы, у меня складывается впечатление, что, вернувшись к себе в регионы, они чувствуют такое же отчаяние или, может быть, так же *не удовлетворены работой*, как их подчиненные.

Роб кивнул.

– Мои главные управляющие точно выгорели. Радует только то, что их коллеги у наших конкурентов такие же неудовлетворенные.

– Ну, должен сказать, что у моего персонала все не так плохо.

Это был Спенсер. В его словах не чувствовалось особенной уверенности.

– Вы так думаете? – поморщилась Сьюзан, отвечающая за управление персоналом. – У меня сложилось другое впечатление. По моим данным и по отзывам ваших людей, показатели текучки кадров и удовлетворенности даже чуть ниже среднего.

– Правда?

Она робко кивнула, и Спенсер, видимо, согласился с ее оценкой.

Брайан видел, что команда открывается, частично потому, что выхода нет, а отчасти потому, что до них доходят плюсы его теории. По крайней мере так Брайан объяснил себе ситуацию, прежде чем продолжить.

– Ребята, вам придется мне довериться. Все получится. Я уже делал это раньше.

Он решил не уточнять, что теорию целиком он протестировал всего раз, в дешевом итальянском ресторанчике недалеко от шоссе в Тахо.

– Я не знаю, сможет ли одна эта мера выправить наше финансовое положение, но это в любом случае не помешает.

Брайан сделал паузу, понимая, что немало руководителей все еще не на его стороне.

– Разумеется, мы будем тщательно рассматривать вопросы продукции, географии продаж и ценообразования, но, честно говоря, не думаю, что там можно многое исправить.

Брайан чувствовал, что медленно, но верно приближается к консенсусу, поэтому решил закругляться.

– А теперь мне придется говорить жестко, – улыбнулся он. – После того как вы немного над этим поразмыслите, каждый здесь присутствующий должен мне сказать, участвует он в программе или нет. Я не могу допустить, чтобы это делалось наполовину. Если не будем участвовать мы все, ничего не получится. И я не обижусь, если кто-то решит, что мой подход не для него.

Брайан все еще не был удовлетворен своей речью и реакцией аудитории, поэтому напоследок добавил:

– Позвольте мне сказать еще одну вещь. Если вы согласитесь, ваша карьера никогда уже не будет прежней. Вы будете приходить домой в конце дня с небывалым чувством удовлетворения. Я вам это гарантирую.

С этими словами он повернулся, чтобы вытереть доску, как преподаватель в конце лекции.

– Я буду в своем кабинете до конца дня. Если кто-то хочет зайти и поговорить со мной на эту тему, заходите. Как только мы узнаем, кто участвует, можно будет приступить.

То, что произошло дальше, шокировало Брайана.

По требованию

Собравшиеся начали было расходиться, но тут заговорил Спенсер.

– Погодите секундочку!

Все замерли.

– Зачем нам чего-то ждать? Давайте прямо сейчас!

И тон Спенсера, и последовавшая тишина были леденящими. К своей чести, Спенсер сам разрядил обстановку.

– Ух ты. Получилось даже страшнее, чем я предполагал.

Последовал облегченный смех.

– Но если идея директора хорошая, а я сам пока в этом не уверен, надо разобраться с ней на месте. Мне это точно поможет понять, хочу ли я участвовать.

– Я тоже здесь пойму больше, чем у себя в кабинете, – согласился Лу.

Брайан спросил остальных и увидел, что они согласны.

– Тогда я не против.

Руководители двинулись обратно к столу.

У Брайана были смешанные чувства. С одной стороны, лишний час даст ему больше шансов завоевать сердца команды, чем встречи с глазу на глаз. С другой, если он не справится, компанию, вероятно, ждет крах.

– Хорошо, – сказал он, глубоко вдохнув. – Кто хочет начать?

Суд идет

Никто ничего не сказал. Наконец, поднял руку Спенсер.

– Я хочу... – он сделал паузу, – сказать, что первым будет Роб.

Все рассмеялись. Брайан был рад непринужденной обстановке.

– А если серьезно, – пояснил Спенсер, – мне кажется, и правда лучше начать с регионов. Я с удовольствием выступлю вторым.

Сидящие за столом кивнули. Брайан начал.

– Хорошо. Итак, Роб. Я твой менеджер, и моя работа – сделать так, чтобы ты чувствовал, что я знаю тебя как личность, чтобы ты понимал, почему твоя работа важна в жизни других, и чтобы у тебя был эффективный способ ее измерить. С чего начнем?

– Будьте добры ненужность за пятьсот!

Коллеги Роба снова рассмеялись. Брайан надеялся, что штатный шутник окажется не только веселым, но и открытым.

– Почему вы хотите начать именно с этого?

– Не знаю. Обезличенность кажется какой-то ерундой, а измерений у нас, по-моему, и так в избытке. Вы видели отчеты, которые пишет Келли?

Все снова рассмеялись.

Брайану захотелось возразить Робу, что обезличенность – это совсем не ерунда, но он решил пока не спорить.

– Ладно, начнем с ненужности. Ответьте мне на такой вопрос: вы вносите какой-то значимый вклад в чью-то жизнь? Я говорю не о вашей семье и не друзьях вне работы. Здесь, в Desert Mountain.

Роб уже приготовился пошутить, но Брайан его осадил.

– Только постарайтесь серьезнее, даже если это вам кажется глупостью.

Роб на несколько секунд задумался и, наконец, признался:

– Вообще говоря, не думаю. То есть, мне кажется, я бываю милым с людьми, с которыми работаю. Я могу помочь моим управляющим выполнить план и получить за это квартальные бонусы. Но я не знаю, насколько что-то из этого имеет смысл, – он сделал паузу. – Наверное, это не то, что вы хотели услышать.

– Да, не совсем то, – улыбнулся Брайан. – Но ответ честный, поэтому принимается. Давайте возьмем для примера одного из ваших главных управляющих. Кто у вас самый молодой или самый неопытный?

Роб задумался.

– Думаю, Пейтон. Он работает в Бенде в Орегоне.

– Хорошо. Расскажите мне о Пейтоне.

Менеджер сосредоточился, пытаясь вспомнить что-то об этом человеке.

– Он начал работать несколько месяцев назад. Ему примерно тридцать, он восемь лет служил в армии. Когда он пришел, за неделю уволились двое сотрудников. Показатели рентабельности и выручки тоже идут вниз.

– Он расстроен?

– Я, конечно, на это надеюсь. Но по нему не поймешь. Со мной он всегда пытается быть позитивным. Думаю, он довольно сильно нервничает.

– У него есть семья?

Роб задумался.

– Да, он женат. По-моему, у него две или три дочери и сын.

Лица людей в комнате сразу переменялись: все подумали о бремени Пейтона. Брайан продолжил беседу:

– Вы думаете, работа для Пейтона важна?

– Да, безусловно. У него наверняка большие расходы на продукты и подгузники.

– А еще как-то? Вы думаете, его успешность, чувство удовлетворения от проделанной работы влияет на его взаимоотношения с семьей и друзьями?

– Не знаю. Влияет, наверное.

– Почему «наверное»? Конечно, влияет! – воскликнула Сьюзан.

– Ладно, – уступил Роб. – Конечно, эта работа для Пейтона важна.

Брайан продолжил задавать вопросы, чувствуя себя адвокатом, взявшим на мушку свидетеля.

– Сколько из его детей ходят в школу? – Он не стал ждать ответа. – В частную или государственную? Все здоровы? У них с женой свой дом? Они планируют семьей поехать в отпуск?

Роб рассмеялся:

– Откуда мне знать? Я вам не скажу даже, куда моя семья поедет в этом году в отпуск!

Брайан не стал смеяться вместе с ним, и ответ получился очень серьезным.

– В том-то и дело, Роб. Думаю, в глубине души вы и сами это знаете. У вас есть возможность внести большой вклад в жизнь Пейтона. И в жизни еще девяти главных управляющих, которыми вы руководите. Наверное, в мире нет другого человека, не считая супруга, от которого настолько зависит их чувство удовлетворенности и спокойствие духа.

В комнате воцарилась тишина. Все замерли.

– В этом-то и заключается нужность. И если вы считаете, что она не связана с тем, как они делают свое дело... – Брайан почувствовал, что можно не заканчивать.

Пока Брайан читал ему лекцию, Роб выглядел так, как будто его бранят. Но теперь он кивал так, что и Брайан, и все остальные поняли, что до него дошло.

– Когда в следующий раз увижу Пейтона, я его, наверное, обниму, – наконец, сказал Спенсер.

Все расхохотались.

Келли подхватила мысль Брайана.

– Итак, Робу нужно знать, как дела у его управляющих, и понимать, как он может повлиять на их жизни.

– Он должен *хотеть* внести вклад в их жизни, – уточнил Брайан.

– Верно. А как насчет измерений?

– Ну, насколько я вижу, у нас нет недостатка в измерениях. Только вот не слишком ли их много и все ли надо делать срочно?

– Что вы имеете в виду? – как будто оправдываясь, спросила директор по финансам.

– Пользоваться всеми финансовыми и операционными данными для управления компанией, разумеется, нужно. Было бы безумием этого не делать. Однако Робу в повседневном руководстве персоналом эти параметры не нужны. У него в руках должно быть что-то более регулярное, более связанное с поведением, чтобы было понятно, хорошо он делает свою работу или нет. Более того, нужно найти какой-то способ самоконтроля для самих сотрудников.

– И что же, например? – спросил Роб.

Видимо, Брайан не знал ответа.

– Не могу точно сказать. В зависимости от того, что эффективнее повлияет на главных управляющих.

Лу задал лучший вопрос дня.

– Брайан, а как вы сами будете измерять свою эффективность руководства Робом?

Всем захотелось услышать ответ. У Брайана он был наготове.

– Мне будет интересно, сколько Роб разговаривает со своими главными управляющими. Думаю, он должен с ними регулярно контактировать, а не просто посылать им электронные письма и читать отчеты. Еще я, несомненно, буду просить вас отслеживать взаимодействие с ними, – он кивнул на Фрэнка и Лу. – Я буду ожидать от Роба информации, сколько он тренирует своих управляющих: и когда ему кто-то звонит, и когда он сам замечает, что в магазинах что-то надо исправить. На мой взгляд, если он будет все это делать и интересоваться проблемами своих менеджеров, все должно пойти лучше.

– Разве вам не кажется, что смотреть надо на рентабельность и обороты? – опять спросил Спенсер.

Брайан без проблем ответил на этот вопрос второй раз. Было крайне важно, чтобы люди поняли идею.

– Само собой. Просто не каждый день. Смотрите. Управлением надо заниматься ежедневно. Стратегией, финансовой отчетностью и планированием – нет.

Многие присутствующие записали эту мысль в блокноты.

– Ладно. Когда я все это у себя введу, какие измерения мне надо предложить своим управляющим? – теперь говорил Роб, и ему явно хотелось получить ответ.

– Предполагаю, что-то связанное с тем, как они обращаются со своими сотрудниками.

В разговор вступил Лу.

– Я недавно пришел к выводу, что лучшие главные управляющие проводят меньше времени у кассы и в работе с клиентами и больше внимания уделяют немедленным отзывам о правильных и неправильных действиях сотрудников.

– Так что им мешает этим заниматься? – спросил Брайан.

– А мы заставляем их круглые сутки заполнять отчеты и не учим управлять своими людьми, – сказал прямо Фрэнк.

Именно этого подтверждения ждал Брайан.

Хотя ему не хотелось снижать напор, он видел, что люди устали и скоро кто-нибудь из них захочет уйти на другое совещание.

– Ладно, давайте вернемся к этим вопросам на следующей неделе. Роб, задержитесь, пожалуйста, еще на несколько минут. Мы поговорим, как устроить обкатку программы в одном из ваших магазинов.

Когда все ушли, они целый час разрабатывали план. Брайан был удивлен агрессивностью идей Роба: любитель пошутить, видимо, увлекся его программой.

Одним махом

Согласно плану Брайан, Роб и один из его управляющих должны были встретиться со всеми сотрудниками одного из магазинов во внерабочее время и обсудить все аспекты реформы управления персоналом и отношения к клиентам.

Брайану эта идея сразу приглянулась, а после небольшого собственного исследования местного магазина энтузиазм вырос еще больше.

Вообще, Брайан провел его не сам, а послал на разведку Лесли. Она согласилась без колебаний, ей все равно были нужны новые кеды и теплая обувь. Впечатления от магазина оказались любопытными.

Во-первых, ей пришлось прождать двадцать минут, пока к ней кто-то подошел. Во-вторых, когда она спросила о товаре, сотрудник не просто был не в курсе, но и не попытался найти ответ. Наконец, Лесли выбрала ботинки со скидкой, но кассирша пробила их по обычной цене, а когда Лесли указала ей на ошибку, та рассердилась, что ей придется оформлять возврат.

Исходя из полученной информации, Брайан легко убедил Роба, что магазин в Тахо отлично подходит для пилотной программы – сам Роб назвал ее операцией. Магазин был хорош не только потому, что там возникли серьезные проблемы с удержанием сотрудников и клиентской службой: из-за близости к дому Бейли СЕО легко будет отслеживать прогресс.

В понедельник вечером накануне мероприятия Брайан и Роб встретились с Эриком, главным управляющим магазина в Тахо, и рассказали о своих планах, чтобы по мере возможности подготовить его к предстоящим изменениям. То, что он не очень радушно принял эту идею, Брайана не беспокоило: он был уверен, что вызывать у людей небольшой дискомфорт полезно для компании.

В восемь утра, за два часа до открытия магазина, все пятнадцать сотрудников были на месте. Чтобы освободить место для собрания, Эрик убрал несколько образцов палаток и принес маленькие скамейки из отдела обуви.

Роб, который с каждым днем все больше нравился Брайану, произнес лучшую вводную речь, которую СЕО слышал в своей жизни.

– Спасибо всем, что пришли. Мы здесь собрались, потому что у нашей компании проблемы. Я уверен, что вас это не удивляет. Наша выручка медленно, но неуклонно падает. Конкуренты отбирают наш бизнес, под этим я подразумеваю клиентов. За последний год ушли многие прекрасные сотрудники.

Он сделал паузу, чтобы его слова дошли до слушателей.

– Это не значит, что все магазины работают плохо. Некоторые лучше, некоторые хуже.

Он опять сделал паузу, чтобы следующий пункт был особенно ясен.

– И ваш магазин не из первой категории.

Большинству сотрудников, включая Эрика, который сидел за Робом, стало немного не по себе. Роб продолжил:

– И знаете, чья это вина? – Роб снова сделал паузу, но не ждал ответа и показал рукой на аудиторию. – Отчасти ваша. Наши сотрудники плохо обслуживают клиентов.

Когда и эта мысль дошла до сознания, Роб продолжил.

– Однако больше других виноват Эрик, – он повернулся к слегка шокированному главному управляющему. – В конце концов, именно он отвечает за этот магазин.

Эрик безуспешно попытался бесстрастно принять это замечание, как будто ожидал этого от шефа.

– А еще больше, чем Эрик, виноват я сам, ведь именно я отвечаю за магазины в Неваде.

Он повернулся к Брайану.

– Этот человек – наш новый СЕО. Если через шесть месяцев с этого момента дела не пойдут на поправку, это будет и его вина. Это он управляет нашей компанией.

После еще одной паузы Роб закончил свою проповедь.

– Следовательно, почему бы нам не послушать, что он хочет сказать, и не сделать то, что он от нас хочет? Если посмотреть на нашу ситуацию, нам нечего терять. Мы, черт возьми, и так постоянно теряем.

И с этими словами он повернулся к своему новому начальнику.

– Брайан, вам слово.

Теперь настроение в комнате, конечно, было невеселое.

– Давайте я задам всем вопрос. Только подумайте и не отвечайте сразу. – Он сделал паузу. – Как вы думаете, у вас хорошая работа?

Брайан сделал паузу и сформулировал вопрос по-другому:

– Как вы думаете, работу в Desert Mountain можно считать хорошей?

Дав им подумать еще минуту, он предложил:

– Кто-то хочет начать?

Следующие несколько минут сотрудники делились мнениями, которые варьировали от «не знаю» до «может быть» и «я думаю, что да». Честнее всего сказала девушка лет двадцати пяти.

– Надеюсь, я не выхожу за рамки. – Она взглянула на Эрика. – Но мне эта работа кажется не особенно хорошей.

– Нет, это совсем не выходит за рамки, – подбодрил ее Брайан. – Я хочу, чтобы вы говорили честно. Скажите, а какую работу вы считаете хорошей? У кого-то из ваших знакомых она есть?

Она задумалась.

– Я думаю, хорошая работа – это где не перетрудишься и получишь кучу денег.

Другие сотрудники захихикали.

– Хорошо. И у кого же из известных вам людей такая работа?

– Вы имеете в виду тех, кого я знаю лично?

– Не обязательно. Я имею в виду, какая именно это должность? Кто так работает?

– Не знаю, – тут ее осенило. – Наверное, фотомодели.

Брайан кивнул, как будто в знак согласия.

– Хорошо, пусть будет модель. Некоторые знаменитые модели довольно много зарабатывают, и работа у них, видимо, не слишком тяжелая. В этом есть смысл.

Девушке было приятно, что СЕО подтвердил ее ответ.

– Как вы думаете, большинство моделей любят свою работу?

Никто не ответил, поэтому Брайан продолжил:

– Мне кажется, многие страдают от пищевых нарушений, проблем в личной жизни и наркомании. Не знаю, как вы, а у меня при виде моделей никогда не возникала мысль: «Вот эта профессия, наверное, дает настоящее счастье».

Смех и кивки показали, что сотрудники с оценкой Брайана согласны.

Поднялась еще одна рука.

– Думаю, неплохо быть профессиональным спортсменом.

Брайан был рад, что в разговор включается все больше людей.

– А почему вы так думаете?

– Ну, им много платят за то, что они развлекаются перед миллионами людей.

Брайан кивнул, но лицо нахмурил.

– Хорошо. Подозреваю, что некоторым спортсменам действительно много платят за приятное времяпрепровождение. Но достигают этого уровня немногие, и, по-моему, они во многом несчастны. У многих проблемы: они бьют жен, принимают наркотики, проматывают все сбережения.

Тут включился Эрик:

– Большинство из вас знает, что я был профессиональным бейсболистом и играл за «Рейнджеров». Я дошел до класса AA, это довольно близко к Главной лиге. Хотите верьте, хотите нет, но я зарабатывал меньше, чем сейчас, и особой радости не испытывал. Пока не доберешься до вершины, это тяжелый труд.

Аудитория была заинтересована и удивлена словами управляющего.

– А как насчет должности CEO? – крикнули с задних рядов. – По-моему, тепленькое местечко.

Сотрудники рассмеялись.

– Не хочу кривить душой, – улыбнулся Брайан. – Мне нравится работать CEO. Очень нравится. Но многие мои знакомые на этой должности совсем не счастливы. Я бы сказал, что неудовлетворенных среди них больше, чем довольных.

Люди, казалось, были удивлены, а может быть, не до конца поверили.

– А как вы думаете, что делает работу хорошей? – продолжил Брайан. – Что, кроме денег, заставляет человека любить свое дело?

Атмосфера разогрелась, поэтому версий стало больше: от комфортной среды до справедливого начальника и возможности самостоятельно принимать решения. Самый интересный ответ был: «Я просто хочу побеждать». Брайан согласился со всеми.

– Отлично. Достаточно вопросов. Теперь я расскажу вам, что мы будем делать. Возможно, не все мои мысли вам понравятся. Ничего страшного, никто не обязан здесь работать. Я не буду держать зла, если вы решите, что новая реальность вам не подходит. Но мне кажется, большинству из вас она придется по вкусу.

Он сделал паузу, чтобы усилить напряжение.

– Во-первых, я думаю, что человек заслуживает того, чтобы любить свою работу, и позаботиться об этом должен менеджер. Начиная с этого момента Эрик должен будет прилагать все усилия, чтобы работа вам нравилась. Точно так же Роб будет стараться для него, а я – для Роба.

На лицах сотрудников отразилась смесь недоверия и надежды.

– Во-вторых, я думаю, что компания заслуживает того, чтобы сотрудники заботились о бизнесе и делали все, что в их силах, чтобы дела шли как надо. Начиная с этого момента вы начнете отвечать за то, что будет хорошо для Desert Mountain и наших клиентов.

Он улыбнулся.

– Я искренне надеюсь, что через несколько недель или месяцев каждый, кто захочет здесь остаться, с большим удовольствием будет приходить на работу, что наши клиенты охотнее станут делать здесь покупки, а наш финансовый директор Келли начнет считать наши деньги дольше, чем сейчас.

Сотрудники вежливо засмеялись.

– И вот как мы этого добьемся.

Затем Брайан произнес двадцатиминутную речь об опасностях неизмеряемости и ненужности. Он решил, что про обезличенность должен знать только Эрик, иначе его усилия будут казаться сотрудникам неискренними.

Персонал разбился на две группы под руководством Брайана и Роба, чтобы определить для

другой группы ключевые параметры и людей, на чью жизнь те влияют. Всего через час и Роб, и Эрик почувствовали, что сотрудников начинает наполнять энергия.

За пятнадцать минут до открытия магазина Брайан поблагодарил Эрика и сотрудников за уделенное время и добавил, что будет время от времени заглядывать, чтобы посмотреть, как идут дела, а когда заживет колено, купит у них кроссовки.

Когда они с Робом вышли из магазина, Брайан был больше, чем когда бы то ни было, уверен в своей теории и в том, как она повлияет на Desert Mountain Sports.

Внедрение

За следующие два месяца Брайан и региональные вице-президенты объездили все двадцать четыре магазина компании и провели двухчасовые семинары, во многом похожие на встречу в Тахо. Однако изменение культуры в сколь-нибудь крупной организации требует времени, а финансовые плюсы становятся заметны еще позже.

Одни магазины вырвались вперед, другим потребовалось много внимания со стороны центрального офиса. Несколько менеджеров предпочли не участвовать в эксперименте и уволились, но большинство остались в компании.

Оставшуюся часть лета Брайан посвятил в значительной степени обучению команды работе с подчиненными, особенно главными управляющими. Он продолжал ездить в командировки, чтобы поддерживать свою программу, но понедельники и пятницы, как и обещал, уделял семье.

Большую часть времени, свободного от борьбы с неизмеряемостью, ненужностью и обезличенностью, он проводил с инвестиционными банками и членами совета директоров, заверяя их, что преждевременная продажа компании будет ошибкой и результативность в конце концов улучшится настолько, что цена гарантированно и значительно вырастет.

Наконец, почти через полгода работы в Desert Mountain Брайан получил долгожданные новости. Во время еженедельного совещания руководства Келли, финансовый директор, объявила:

– Дамы и господа, у нас снова начался официальный рост.

Зал взорвался аплодисментами.

Импульс

В течение следующих трех месяцев улучшения в DMS ускорились. Два магазина, которые должны были закрыть, продолжили работать, и на совещаниях обсуждали открытие нового торгового центра в Орегоне.

Конечно, хорошие новости означали, что совет директоров и инвестиционные банки еще больше заинтересуются продажей. Готовясь к третьему ежеквартальному совещанию совета директоров с момента вступления в должность, Брайан испытывал смешанные чувства.

Как обычно, он попросил жену помочь разобраться в ситуации.

– Совет директоров считает меня героем: сейчас нам предлагают на двадцать, а то и двадцать пять процентов больше.

– Разве тебя не для этого нанимали?

– Для этого, но я уверен, что нужно еще многое улучшить и в данный момент продажа была бы ошибкой. У меня есть множество идей.

– Я боялась, что ты это скажешь, – игриво нахмурилась Лесли.

Вечером на заседании совета директоров Рик Симпсон представил компании, которые были бы заинтересованы предложить за Desert Mountain более высокую цену, чем раньше. Закончив, он повернулся к Брайану и спросил, кого из них он предпочитает.

– Должен сказать, что лично мне нравится Northwest Athletics.

Почти все члены совета директоров были удивлены таким ответом. Рик тоже.

– Но у них самая слабая позиция на рынке из перечисленных компаний! Они, скорее всего, предложат самую плохую цену. По-моему, нет смысла предлагать им купить DMS.

– Я с тобой совершенно согласен, – сообщил Брайан, к изумлению аудитории. – Я и не хочу, чтобы они нас купили. Я подумываю о том, что нам надо купить их.

Реакция членов совета была разной – от шока до любопытства. Рик же просто улыбнулся. В конце концов было принято решение на несколько месяцев продлить независимость Desert Mountain, а в начале зимы провести переоценку.

Когда наступил декабрь, разговор уже шел не о том, как продать компанию, а как заставить ее расти. С каждым месяцем финансовое положение чуть укреплялось, а конкурентная среда начала меняться. К Новому году Брайан и его получившая прилив сил команда всерьез строили планы по приобретению Northwest Athletics и еще одного, не такого крупного конкурента в Калифорнии. Они были уверены, что для этих проблемных компаний можно сделать то, что уже проделано в DMS.

И тут заскрипели тормоза.

Подножка

На первом совещании совета директоров в новом году Брайан уже был готов предложить план покупки выбранных компаний, но тут председатель объявил, что согласовал продажу Desert Mountain одной из крупнейших розничных сетей в стране. Цена была на 60 % выше, чем ожидалось меньше года назад.

Брайан не верил своим ушам.

Никто из членов совета, за исключением Рика Симпсона, казалось, не осознавал шока, который испытал Брайан. Председатель даже поздравил СЕО за проделанную работу, без которой эта сделка бы не состоялась.

Когда совещание завершилось, Рик с Брайаном пошли выпить пива.

– Слушай, я пытался их отговорить, но было сложно. Единственная причина, по которой меня включили в совет, – это помочь им в продаже. Я, конечно, был бы рад, если бы они изменили курс, но они просто не этого хотели. Они владельцы и решили выйти из игры.

Брайан не собирался винить Рика, но не мог не поспорить.

– Но ведь можно было найти инвесторов и выкупить долю или что-то в этом духе. Разве нет?

– Да, – кивнул Рик. – И ты бы руководил фирмой еще лет пять, а потом продал бы ее какой-нибудь другой крупной компании за еще большие деньги. А ты не этого хотел, правда?

Брайан задумался.

– Нет. Я хочу сохранить семью. Но ведь это же позор!

– Почему?

– Потому что там, в наших магазинах, люди вкалывали, чтобы вытащить компанию из болота. Они наконец-то полюбили свою работу. Мне будет больно смотреть, как все это рухнет.

– Кто тебе сказал, что все это рухнет?

– Ладно тебе, Рик. Ты ведь знаешь, как все будет. Ты думаешь, компания стоимостью семнадцать миллиардов долларов позволит управлять магазинами так, как это делали мы?

Рик покачал головой.

– Наверное, нет. Но перестройка займет не год и не два. И потом, не в этом смысл, правда?

– Что ты имеешь в виду?

– Я имею в виду, что эти люди и дальше будут работать и управлять. И они понесут твои идеи в массы. Разве не в этом смысл?

Брайан отхлебнул пива.

– Может, и так. Не знаю.

Дежавю

Брайан взял несколько недель, чтобы завершить дела в DMS, а потом снова оказался на распутье. Им с Лесли надо было принять решение о следующем этапе пенсии, хотя теперь они смотрели на это немного иначе.

Несмотря на шутки, о возвращении Брайана в Gene and Joe's не было речи, но снова уйти на покой он готов не был, и Лесли теперь это понимала. В идеале ему нужно было очередное приключение, в котором найдется место и вызовам, и гибкому графику.

Несколько месяцев Брайан с удовольствием катался с Лесли на лыжах, заглядывал к друзьям в пиццерию и время от времени без угрызений совести читал Wall Street Journal.

И тут опять позвонил Рик Симпсон.

На бис

Одной лондонской компании – престижной гостиничной сети – требовался консультант по вопросам удовлетворенности сотрудников, которая явно влияла на клиентов.

– Если ты сможешь им помочь хоть немного уменьшить текучку кадров, это резко укрепит их финансовое положение. А у тебя самого появится шанс проявить свое волшебство в еще большем масштабе, – заметил он шутливо. – А через шесть, максимум семь месяцев ты будешь свободен.

Брайана и Лесли не надо было просить дважды. Они всегда хотели пожить за границей, но постоянно были привязаны к секциям бейсбола, баскетбола, футбола и балета, в которые ходили дети.

– Отказаться было бы безумием! – объявила Лесли.

Шесть недель спустя семейство Бейли поселилось в апартаментах в центре Лондона, в районе Кенсингтонских садов. Оставшуюся часть года они как никогда наслаждались работой Брайана: он проводил успешные маркетинговые исследования в пятизвездочных гостиницах по всей Великобритании и континентальной Европе.

Брайан с радостью убедился, что идеи о борьбе с неудовлетворенностью применимы в еще одной отрасли и не только в Соединенных Штатах. Но еще большую радость доставила ему бандероль, которую он получил однажды вечером.

Марка была из Саут-Лейк-Тахо, а на обратном адресе указан ресторан. Лесли готовила ужин. Брайан пошел к ней на кухню, открыл коробку и обнаружил внутри две футболки Gene and Joe's. Вытащив и развернув их, Брайан присмотрелся и потерял дар речи.

Под изображением двух смеющихся лиц было написано «Migo and Joe's: пицца и макароны. Тут, там, везде!»

Неудовлетворенность работой

Работа, которая не приносит удовлетворения, – не то же самое, что плохая работа.

Как и с красотой, определение плохой работы индивидуально. Некоторым не нравится изматывающий физический труд или долгие часы под палящим солнцем. Другие обращают внимание на низкую оплату. Третьим работа кажется плохой, потому что офис расположен далеко от дома или приходится подолгу сидеть за компьютером. Все зависит от того, что человек ценит и что доставляет ему удовольствие.

Однако каждый знает, что такое неудовлетворенность.

Это когда страшно идти на работу и когда не можешь дождаться окончания дня. Когда работа высасывает из человека силы, даже если он не занят. Когда домой возвращаешься вымотавшимся и озлобленным.

Такая работа встречается сплошь и рядом: в консалтинговых фирмах, на телевидении, в банках, школах, церквях, компаниях по разработке программного обеспечения, футбольных командах и парках развлечений. Неудовлетворенность не зависит от должности – она поражает кабинеты руководителей, стойки администраторов и комнаты для сортировки корреспонденции.

Важно понимать, что удовлетворенность никак не связана с должностными обязанностями как таковыми. Профессиональные баскетболисты могут быть несчастны, а женщине, которая убирает в их раздевалке, работа будет в радость. Руководитель маркетинговой службы с зарплатой четверть миллиона долларов в год может страдать, а официантка, подавая ему обед, может видеть в своей работе смысл и радость.

В этом вся проблема. Неудовлетворенность не знает границ, ее сложно постичь, и никто от нее не застрахован.

Цена неудовлетворенности

Точно измерить, сколько людей не удовлетворены работой, невозможно, но мой опыт подсказывает: несчастных больше, чем довольных. И цена этого, как в экономическом, так и в человеческом измерении, ужасает.

С точки зрения экономики сильно страдает производительность труда недовольных сотрудников, а это оказывает бесспорное влияние на выручку компании и национальную экономику в целом. Однако особенно угнетает именно социальная цена неудовлетворенности, от нее волнами расходятся проблемы.

Несчастный сотрудник приходит домой отчаявшимся, злым и уставшим и заражает негативными эмоциями других: супруга, детей, друзей, попутчиков в автобусе. Даже самые психологически зрелые, знающие себя люди не могут ничего с этим поделать: ядовитое недовольство просачивается во все сферы жизни.

Что происходит в результате? Иногда возникает стресс, портятся отношения в семье, человек теряет способность ценить блага жизни. Хотя влияние может показаться неочевидным, со временем оно глубоко, а иногда и необратимо сказывается на эмоциональном и психическом здоровье. В некоторых ситуациях неудовлетворенность работой приводит и к более быстро возникающим и ощутимым проблемам, например алкоголизму, наркомании и насилию.

Точно оценить масштаб проблем, вызванных неудовлетворенностью, сложно. И хотя идеальной работы не бывает и ни одно общество не избавлено от экономических и социальных проблем такого рода, разве не стоит попробовать испытать бесплатный и разумный способ повысить довольство сотрудников?

Я думаю, стоит, и первый шаг – это понять корни, первопричины этого прискорбного явления.

Три первопричины

Неудовлетворенность работой вызывают три основополагающих фактора, которые могут проявляться независимо от должности. На первый взгляд они очевидны и вроде бы легко устранимы, и тем не менее в большинстве организаций их почти не замечают.

Человек не будет доволен работой, если о нем не знают. Каждый нуждается в понимании, в оценке своих уникальных качеств со стороны руководства. Хотя это может звучать как прописная истина, это, безусловно, так. Люди, которые ощущают себя незаметной, безымянной серой массой, не могут любить свою работу, и неважно, чем они занимаются.

Каждый человек хочет чувствовать, что его работа для кого-то важна. Для кого угодно. Не видя связи между своим трудом и удовлетворением другого человека или группы людей, сотрудник просто не сможет сколько-нибудь долго быть счастливым. Даже самые циничные люди должны знать, что трудятся на чье-то благо, пусть даже собственного начальника.

Сотрудники должны иметь возможность самостоятельно измерить свой вклад в общее дело и прогресс. Они не будут удовлетворены работой, если их успех зависит от мнения или прихотей другого, пусть даже самого благожелательного человека. Без осязаемых инструментов измерения успеха и неудач мотивация в конце концов упадет: люди поймут, что не властны над собственной судьбой.



Просто? Несомненно.

Очевидно? Может быть.

Пусть так. Но почему же так много менеджеров – я осмелюсь сказать, большинство менеджеров в мире – не могут дать своим людям эти азы осмысленной работы?

Может быть, потому, что все это слишком очевидно. Хорошо образованным людям часто сложно уловить простые решения. А может быть, живший в XVIII веке писатель Сэмюэл Джонсон был прав, и надо просто почаще им напоминать? А может, они просто не знают, с чего начать?

Как бы то ни было, в следующих разделах вы найдете более глубокий разбор трех первопричин неудовлетворенности работой, преимущества, которые даст их устранение, а также все необходимое, чтобы любая работа приносила больше радости.

Преимущества

Перед тем как приступить к описанию программы повышения удовлетворенности работой, стоит рассмотреть плюсы, которые получает организация, сумевшая сформировать такую культуру, и проблемы, которые не дают нам их осознать. Среди этих преимуществ повышенная производительность труда, меньшая текучка кадров, сокращение затрат, а также культурная дифференциация.

Сотрудники, которым работа приносит удовольствие, будут работать с большим энтузиазмом, страстью и вниманием к качеству, чем их неудовлетворенные коллеги, в основном потому, что они начинают чувствовать ответственность и гордость за то, что делают. Благодаря этому они могут приходить раньше, уходить позже, браться за задачи, выходящие за пределы их прямых обязанностей, и искать способы улучшить свою результативность. Все это по собственной инициативе.

Сотрудники стараются удержаться на удовлетворяющей их работе. Они понимают, что их шанс найти что-то сопоставимое сравнительно невелик. Более того, довольные сотрудники склонны привлекать в организацию других хороших специалистов, они их активно агитируют или просто делятся с друзьями своим энтузиазмом. Для организации это означает значительно более низкие затраты на поиск, наем, удержание и увольнение персонала.

Возможность выделиться на фоне конкурентов путем построения культуры удовлетворенности работой невозможно переоценить. В мире вездесущих технологий и быстрого распространения информации все сложнее создать устойчивые конкурентные преимущества с помощью принятия стратегических и тактических решений. Культурная дифференциация сейчас ценится больше, чем когда бы то ни было, потому что она требует скорее отваги и дисциплины, а не креативности или ума.

Менеджеры, работающие над уменьшением влияния трех причин неудовлетворенности, замечают неожиданные побочные эффекты. Сами сотрудники начинают больше интересоваться коллегами, помогают им увидеть смысл и важность работы, найти способ измерить собственный успех, причем делают все это без указаний со стороны начальства. В сущности, они принимают на себя определенную долю ответственности за борьбу с симптомами неудовлетворенности. Как ни странно, это дает им еще большее ощущение значимости и создает устойчивые, уникальные культурные преимущества, которым будут завидовать конкуренты.

Препятствия

Итак, каковы препятствия, мешающие столь многим сотрудникам, менеджерам и компаниям воспользоваться этой возможностью?

Сотрудники часто не находят удовлетворения в работе, потому что придают слишком большое значение размеру заработной платы и выбору правильной профессии. Разве это не имеет значения? Конечно, имеет. Даже если вы обожаете свое дело, нужно сносно зарабатывать и иметь возможность прокормить семью. А если человек хотел стать плотником, а оказался за бухгалтерским столом, его потолок удовлетворенности работой будет низким.

Однако даже те, кому относительно хорошо платят за любимое дело (например, профессиональные спортсмены, руководители и актеры), нередко несчастны, если чувствуют обезличенность, ненужность своего труда или неспособность объективно его измерить. Задумайтесь: кругом полно советов, как много зарабатывать и правильно выбрать профессию, и тем не менее люди счастливее не становятся. И даже те, кому не удалось найти работу своей мечты и получить горы денег, обычно находят удовлетворение, если их менеджеры уменьшают обезличенность, ненужность и неизмеряемость их работы.

Если говорить о менеджерах и компаниях в целом, препятствия, мешающие устранить неудовлетворенность сотрудников, будут другими. Очень часто проблемы в этой области осознают слишком поздно, а когда, наконец, замечают, выбирают неправильные решения.

Многие компании обращают внимание на вопросы удовлетворенности только после того, как сотрудники начинают увольняться. К сожалению, при разговоре о причинах ухода люди склонны объяснять свой шаг большей заработной платой у нового работодателя. Это приводит к тому, что руководители увеличивают зарплату и другие формы поощрения, несмотря на то, что в прошлом это не приводило к продолжительным устойчивым улучшениям показателей текучки кадров, удовлетворенности и производительности.

Проблема, конечно, в том, что уходящие сотрудники редко говорят всю правду. К моменту, когда человек решил покинуть организацию, у него остается мало причин делиться с почти бывшим работодателем истинной причиной ухода: начальник по-настоящему им не руководил, а без хорошего менеджера работа в конце концов стала невыносимой. Компаниям следует задавать другой вопрос, причем задолго до заключительной беседы: *«Почему вам приходится в голову мысль об увольнении?»*

Даже в случаях, когда руководители способны разглядеть, что настоящий источник неудовлетворенности сотрудников – плохое управление, их реакция, хотя и полная добрых намерений, редко бывает эффективной. Все обычно сводится к интенсивным тренингам руководства, которые часто включают обязательные занятия по целеполаганию, письменным оценкам результативности и отчетам. Эти темы, несомненно, достойны внимания, но польза от такого рода занятий часто ничтожна и почти никогда не проявляется сразу.

Отчасти это происходит потому, что невозможно поставить цели и обеспечить обратную связь сразу после окончания обучающих занятий. В любой организации для таких вещей существуют расписания и графики. Когда дата наступает, прошедшие обучение менеджеры либо успевают забыть полученные навыки, либо отвлекаются на текущие приоритетные задачи, а чаще происходит и то и другое.

Менеджерам нужно что-то менее формальное и при этом более эмоциональное, фундаментальное и непосредственно связанное с удовлетворенностью сотрудников. И здесь вступает в игру борьба с обезличенностью, ненужностью и неизмеряемостью.

Даже когда менеджеры понимают и ценят важность борьбы с тремя причинами неудовлетворенности, им бывает сложно перейти к действию из-за собственных естественных ограничений. Это очень важно понимать.

Чтобы быть лидером, проявлять подлинный интерес к сотрудникам и помогать людям увидеть важность их работы, человеку необходим определенный уровень личной уверенности и эмоциональной чувствительности. Без этого менеджерам может быть неудобно и даже некомфортно проводить со своими сотрудниками простые беседы о поведении. Они будут чувствовать себя как воспитатели в детском саду или тренеры малой лиги, которые произносят простенькие мотивационные речи. Но дело в том, что сотрудники на всех уровнях очень ждут как раз таких бесед.

Обезличенность

Гораздо сложнее решиться уйти из организации или коллектива (если уж на то пошло, даже из семьи), если вы чувствуете, что другие понимают вас и знают как личность. Менеджер – это человек, который, проявляя заинтересованность, может оказать на сотрудника сильнейшее влияние. Даже в большей степени, чем СЕО и руководители на три уровня выше в иерархии, непосредственный начальник должен проявлять неподдельный, личный интерес к сотруднику, чтобы увеличить его удовлетворенность работой.

Что значит проявлять к кому-то личный интерес? Я слышал, как тренеры по менеджменту советуют руководителям слушать музыку, которая нравится их подчиненным, и смотреть их любимые телевизионные шоу. Подозреваю, что в некоторых ситуациях это не повредит, но вряд ли с этого надо начинать.

Во-первых, когда пятидесятилетний начальник цеха начинает рассказывать, что слушает хип-хоп и смотрит на MTV программу Crips! (должен признаться, никогда не смотрел), это будет выглядеть неискренне и глупо. Сотрудники за километр учуют фальшивую попытку «побрататься». Еще одна проблема с «культурным отзеркаливанием» (если оно вообще существует) заключается в том, что оно по своей природе слишком обобщенное и стереотипное и часто усиливает в сотрудниках чувство, что на них смотрят как на какую-то массу.

Лучший способ устранить всякое чувство обезличенности и невидимости – просто *узнать* своих сотрудников. Уделить время, сесть с каждым из них и спросить, что происходит в их жизни. Некоторые менеджеры рефлекторно этого избегают, потому что их учили, что закон запрещает задавать такие вопросы на собеседовании. Они почему-то забывают, что то, что недопустимо во время отбора кандидатов, становится важнейшим проявлением доброты по отношению к уже нанятому человеку.

При этом такое поведение должно быть искренним. Когда я говорю, что менеджер должен интересоваться сотрудником, я имею в виду *подлинный интерес*. Чтобы эффективно управлять людьми, требуется определенная степень сопереживания. Менеджеру должно быть любопытно, почему человек встает утром с постели, что у него на уме и как помочь ему стать лучше.

Кроме того, личный интерес к сотруднику – это не разовое мероприятие. Его нельзя вычеркнуть из списка дел. Интерес нужно укреплять, демонстрировать снова и снова. Одно дело знать, что дочь сотрудника любит танцевать, и совсем другое – спросить, как прошло пятничное выступление. Неплохо знать, что подчиненный живет с родителями, но знать их имена и справляться об их самочувствии, когда они болеют, – другой уровень.

Если это звучит сентиментально, подумайте, оцените ли вы сами, если ваш менеджер начнет по-настоящему интересоваться вами и вашей жизнью. Если в этот момент вы закатываете глаза и думаете, что это не слишком связано с разработкой программного обеспечения, конвейером или бухгалтерией, потерпите: напоминаю, что никто не встает утром с кровати, чтобы писать компьютерные программы, собирать мебель или выполнять какие-то бухгалтерские обязанности. Люди встают с постели, чтобы жить всей полнотой жизни, а рабочие задачи лишь элемент. Люди хотят, чтобы ими управляли как людьми, а не просто как работниками.

Если вы все еще не убеждены, что это имеет смысл или касается именно вас, самое время подумать о том, чтобы уйти с должности менеджера и найти работу, позволяющую вносить индивидуальный вклад. Но если вы со мной согласны, есть два более крупных дракона, и их надо убить.

Ненужность

Некоторые удивляются, почему многие спортсмены, рок-звезды и актеры живут в хаосе и несчастливы. Легко указать в качестве виновных наркотики, алкоголь и любовь к материальным благам, но, по-моему, это всего лишь симптомы глубинной причины: неосознанного страха перед ненужностью.

Я привожу этот пример, потому что сложно понять, почему человек, который зарабатывает намного больше других, делает вроде бы любимое дело и купается в лучах внимания и преклонения, может быть несчастен. И почему сиделка в доме престарелых, церковный сторож или школьный тренер по волейболу могут быть счастливы, несмотря на то что зарабатывают лишь малую долю того, что имеет рок-звезда или спортсмен. Я думаю, что ответ сильно связан с нужностью, с влиянием на жизнь других людей.

Человек должен ощущать, что нужен другим, и ему надо напоминать об этом почти каждый день. Ему надо знать, что он помогает другим, а не просто служит самому себе.

Когда человек перестает видеть свое влияние на жизни окружающих или, что еще хуже, приходит к выводу, что никакого влияния вообще нет, он начинает психологически умирать. Дело в том, что Бог не создал людей, чтобы они занимались только собой. Каждый, в конце концов, хочет помогать ближнему, а когда такой возможности нет, появляется неудовлетворенность.

Кто-то скажет, что на деле рок-звезды, спортсмены и актеры оказывают влияние на других, и я готов с этим согласиться. Однако они часто не замечают этого или не могут воспользоваться подходящими возможностями. В своей работе они видят череду отдельных действий без четкой связи с повседневной жизнью других людей.

Чтобы определить нужность своей работы, все люди, будь то рок-звезды, инженеры-программисты или учителя, должны ответить на два вопроса, и их менеджер обязан помочь им это сделать.

Первый вопрос, на который нужно ответить: «Кому я помогаю?» Очевидно, что поиски надо начинать с клиентов. Для стюардесс, кассиров в фастфуде, учителей, священников, врачей, официантов и продавцов все просто. Однако многие люди, не занятые в сфере обслуживания, начиная с CEO и заканчивая клерком в бухгалтерии и главой отдела информационных технологий, взаимодействуют с клиентами сравнительно редко.

Частый ответ для этой категории – «внутренние клиенты», другие сотрудники и отделы. Некоторые, услышав это, скажут: «любой человек в нашей компании должен служить клиентам», и я не буду спорить. Однако это не значит, что каждый имеет возможность ежедневно влиять именно на жизнь клиентов и что человек будет получать удовольствие от влияния на кого-то, с кем редко, если вообще хоть когда-то сталкивается.

Отвечая на вопрос «на чью жизнь ты влияешь?», CEO, несомненно, должен упомянуть команду руководителей. Для бухгалтеров это, вероятно, будет глава финансового отдела или еще какого-то подразделения компании, которого они обслуживают. А для многих людей, приготовьтесь, ответом будет «мой начальник».

Так оно и есть. Вступая в мнимое противоречие с концепцией лидерства как служения (кстати, она мне очень нравится), менеджер иногда должен помочь своим сотрудникам осознать, что их работа оказывает на него серьезное влияние. Эту идею трудно переварить, потому что она вызывает в воображении образы эгоистичных руководителей, которые пользуются своими сотрудниками в личных целях, держат их на привязи и на побегушках. Из-за этого управленцы часто преуменьшают вполне реальное влияние, которое работа их сотрудников оказывает на их собственное удовлетворение и карьерный рост.

Это ужасно. Если сотрудники еще не считают своего менеджера кретином, они получают большое удовлетворение и прилив энергии, если тот поблагодарит их за проделанную работу и объяснит, какую пользу они принесли ему лично.

Подумайте об этом еще раз. Мы боимся показаться эгоистичными, а это мешает нам дарить нашим сотрудникам удовлетворение от понимания, что они нам помогли. Как ни странно, в результате они чувствуют, что мы принимаем их усилия как должное.

Менеджеру гораздо лучше быть с сотрудниками откровенным: «Вы знаете, я включил ваш потрясающий отчет в презентацию. Совет директоров был под впечатлением, вам просили

передать, что вы прекрасно поработали. Должен сказать, что вы подняли на должную высоту весь отдел и лично меня в глазах СЕО. Спасибо!» Это совсем не то, что заявить: «Благодаря вам я сегодня был на волне. Когда я стану богатым и знаменитым, постараюсь не забыть про маленьких людей вроде вас». И это, несомненно, лучше, чем формальное «вы прекрасно поработали».

Когда менеджеры – пусть даже из скромности! – делают вид, что не замечают влияния других людей на собственную карьеру и удовлетворенность работой, они отбирают у сотрудников чувство позитивного вклада.

Следующий вопрос, на который менеджеры должны помочь ответить сотрудникам, – это «как именно я помогаю?». Ответ на этот вопрос не всегда очевиден.

Когда горничная в гостинице Embassy Suites рядом с аэропортом приносит постояльцу завтрак, она не просто доставляет еду. Она помогает уставшему путнику почувствовать себя немного лучше, а это может значительно повлиять на его настроение на целый день.

А администратор в клинике, который помогает пациенту найти чек полугодичной давности, не просто дает информацию. Он дает спокойствие: человек будет гораздо меньше переживать по поводу бюджета, выделенного на здоровье семьи, и у него самого будет меньше проблем со здоровьем.

Некоторые менеджеры от всего этого поморщатся и скажут: «Да ладно! Горничная в гостинице просто носит завтраки, а клерк занимается только бумажной работой». И здесь мы подходим к центральной мысли: если менеджер не видит ничего, кроме должностных обязанностей, и не помогает сотрудникам понять, какой вклад они вносят, обязательно возникнет неудовлетворенность работой.

Дело не в работе как таковой. Дело в управлении. И одна из самых важных задач, стоящих перед менеджерами, – помочь сотрудникам увидеть, почему их работа для кого-то важна. Пусть для некоторых это звучит сентиментально, но это фундаментальный элемент человеческой природы.

Неизмеряемость

В первую очередь, должен признаться, что слова «неизмеряемость» вы не найдете в словарях. Я придумал его, чтобы описать третий признак неудовлетворенности работой, потому что не смог подобрать подходящего термина. В сущности, это отсутствие у сотрудника инструментов четкой оценки прогресса и успеха на работе. Это порождает двусмысленность и чувство зависимости от субъективной оценки менеджером ежедневных, еженедельных или ежемесячных достижений.

Проблема в том, что отличные сотрудники не хотят, чтобы их успех зависел от субъективных взглядов и мнений другого человека: это часто вынуждает их вмешиваться в политику и занимать определенную позицию, что по самым разным причинам бывает неприятно, не в последнюю очередь из-за потери власти над собственной судьбой. Сотрудники, которые имеют возможность измерить свой прогресс и вклад в дело, имеют более развитое чувство личной ответственности и удовлетворенности, чем те, которые такой возможности не имеют.

Для определения эффективных параметров оценки работы нужно выделить области, на которые сотрудник влияет непосредственно, а затем позаботиться, чтобы измерения были конкретными и связанными с людьми, которым он служит. Эту мысль стоит повторить: измерения, которые невозможно связать с нужностью, нелогичны и вызывают у сотрудников смущение. Им остается лишь удивляться, почему они не контролируют самые важные элементы своей работы.

Очень часто руководители пытаются сплотить сотрудников, ставя перед ними большие цели (например, достичь заданных показателей выручки, урезать расходы корпорации, поднять цену акций).

Проблема здесь в том, что большинство сотрудников не оказывают непосредственного влияния на эти параметры, и уж точно не каждый день. Поняв, что между их ежедневными должностными обязанностями и меркой, которой их измеряют, нет четкой, наблюдаемой связи, они теряют интерес и чувствуют, что не властны над своей судьбой. И хотя некоторым менеджерам захочется обвинить их в лени и безразличии к благополучию компании, они не понимают, что сотрудники просто ищут параметры, которые теснее связаны с их фактической работой.

Именно поэтому так многие люди, занимающиеся продажами, наслаждаются своей работой. Они не зависят от человека, который будет говорить, добились они успеха или нет. В конце дня, а еще лучше квартала, такой специалист сам видит результат и чувствует ответственность за него.

Спорт – еще одна область явных измерений (здесь проблемами часто становятся обезличенность и ненужность). Представьте баскетбольный матч, в котором счет не ведут, а победителя выбирают судьи на основе субъективных критериев. Звучит глупо?

Или подумайте о питчере, у которого нет статистических подтверждений собственной результативности и который обречен доверять интуиции тренера. К сожалению, во многих видах деятельности такой стиль управления и оценки работы широко распространен.

В отличие от спорта эффективные измерения в бизнесе не всегда количественные. Во многих случаях попытки выразить какие-то параметры числами оказываются искусственными и неуместными. Самые лучшие, оптимальные измерения нередко связаны с поведением и требуют просто неформального опроса клиентов или даже обычного наблюдения за признаками удовлетворенности.

Как ни странно, эффективность измерений не обязательно должна быть связана с вознаграждением. Психологические исследования показали, что привязка результатов к оплате иногда даже снижает мотивацию. Так это или нет, смысл в том, что измеряемые параметры дают человеку по-настоящему ощутить сделанное дело. Великие спортсмены радуются голам и тачдаунам, потому что обожают соревноваться, а не потому что это влияет на сумму в контракте, хотя, разумеется, от денег они не откажутся.

Циники могут с этим не согласиться и привести в пример специалистов по продажам, обвинив их в меркантильности и финансовой мотивации. В реальности же большинство таких людей черпают вдохновение в победах, в достижении цели. Да, цель связана с вознаграждением, но деньги всего лишь соус. Вот почему многие представители этой профессии любят соревноваться вне работы – в спорте и не только. Они обожают конкурировать и выигрывать, и награда не обязательно должна быть денежной.

Довольно теории. Пришло время посмотреть, как три причины неудовлетворенности выглядят в реальной жизни.

Ниже я приведу примеры и покажу, как менеджеры в различных отраслях и на всех уровнях могут сделать работу сотрудников приятнее. Некоторые иллюстрации довольно прямолинейны и просты для понимания, а другие уникальны и требуют творческого подхода со стороны управленца. Как бы то ни было, все они реализуемы, если у лидера хватает отваги меняться ради своих сотрудников.

Пример 1. Вице-президент по маркетингу

Нэнси – глава маркетинга в средних размеров компании, разрабатывающей программное обеспечение. Она подчиняется непосредственно CEO и следит за всем: от брендинга и рекламы до маркетинга продукции и дизайна сайта компании. Почему она может быть не удовлетворена работой?

Велика вероятность, что главным фактором становится обезличенность. Как часто бывает на высоких постах, у CEO, который руководит Нэнси, мало времени и желания интересоваться жизнью подчиненных. Он считает, что им не нужны особенное внимание и поддержка. Однако нельзя забывать, что старшие руководители не меньше рядовых сотрудников нуждаются в том, чтобы менеджер знал и понимал их как людей, пусть даже они редко просят об этом напрямую. Это не значит, что CEO должен донимать Нэнси вопросами о ее «внутреннем ребенке», но ему действительно нужно проявлять подлинную озабоченность тем, что происходит в ее жизни и карьере. Может быть, это прозвучит неубедительно, но для Нэнси это важно, и это улучшит ее результативность.

Многие руководители уровня Нэнси в конце концов перестают видеть смысл в работе. Добившись хорошего заработка и высоких должностей, они начинают задумываться, есть ли в их труде большая цель. Ее менеджер – CEO – должен помочь ей отыскать личную связь с миссией компании, увидеть влияние на клиентов и дать почувствовать, что она может повлиять на жизнь сотрудников, сделав их успешнее и повысив их удовлетворенность, или и то и другое. Еще директор должен помочь Нэнси понять, что ее качественная работа важна для его собственной жизни и карьеры.

В этой области Нэнси может не испытывать особых проблем, поскольку в распоряжении большинства руководителей есть масса данных и в работе они часто полагаются на количественный анализ. Однако вполне возможно, что многие параметры оторваны от реальной цели ее работы. В дополнение к измерению общего влияния маркетинговых программ на компанию CEO может попросить ее отслеживать прогресс в работе с сотрудниками.

Кстати, у Нэнси есть ассистент по административной работе по имени Дженни...

Пример 2. Ассистент по административным вопросам

Дженни отвечает за составление расписаний, контакты и другую помощь своему шефу. Она практически не соприкасается с клиентами компании и большую часть своей энергии тратит на защиту Нэнси от людей, которые постоянно пытаются посягать на ее время. Иногда Дженни чувствует, что ее недооценивают и принижают, делают привратником, который день за днем должен говорить посетителям «нет».

Для Дженни обезличенность, скорее всего, не проблема, хотя так бывает не всегда. Чтобы улучшить ситуацию, начальник Дженни должен по-человечески интересоваться ею самой и ее стремлениями. Небольшие возможности карьерного роста Нэнси может компенсировать, предоставляя помощнице возможность личностного развития и подпитывая (да, именно подпитывая) особые, индивидуальные отношения, которые всегда складываются между руководителем и ассистентом.

Нэнси нужно уделять время и напоминать, насколько работа Дженни влияет на ее собственную службу компании на посту руководителя. Ей нужно помочь Дженни осознать степень собственного влияния на карьеру начальника, как принимаемые ассистентом решения влияют на Нэнси лично. Конечно, чтобы Дженни не чувствовала, что ее успешность зависит от настроения вице-президента по маркетингу, нужно помочь ей найти как можно более объективный способ измерения эффективности работы.

Лучший способ подобрать измеряемый параметр – это подумать, как оценить многогранное влияние Дженни на рабочий день своего начальника и, следовательно, успех компании в целом. Это может быть еженедельная оценка времени, сэкономленного для стратегического планирования и творчества, качество связи с ключевыми фигурами в компании, устранение помех и предотвращение ненужных встреч.

Кстати, Дженни организует для Нэнси командировки и часто бронирует ей номер в одном бутик-отеле...

Пример 3. Ночной дежурный в гостинице

Карсон – единственный человек в бутик-отеле, который обслуживает постояльцев в ночную смену. Он подчиняется дневному менеджеру, которого редко видит, и работает в связке с ночным. По роду службы Карсон с полуночи до шести часов утра должен принимать заказы, готовить еду и доставлять ее гостям. Кроме того, он помогает ночному менеджеру вести отчетность, заботится о безопасности и работе отеля в ночные часы.

Это очень вероятный фактор неудовлетворенности Карсона работой, поскольку ему не хватает регулярного контакта с другими сотрудниками. В связи с этим дневной менеджер отеля должен изо всех сил стараться узнать Карсона поближе, и ему нужно всеми способами поддерживать с ним контакт в долгосрочной перспективе. Еще следует поработать с ночным менеджером и позаботиться о том, чтобы между ними налажился хороший контакт и Карсон чувствовал сильную связь с компанией.

Это еще одна вероятная причина неудовлетворенности работой. Менеджер Карсона должен помочь ему понять, что редкие случаи, когда требуются его услуги, почти всегда связаны с нетипичными, серьезными потребностями. Такие гости поздно прибывают из-за задержки рейса или после ночных перелетов. Они не могут уснуть или просто плохо себя чувствуют. У Карсона даже в большей степени, чем у коллег из дневной смены, есть уникальная возможность всерьез и надолго улучшить комфорт гостя.

Кроме влияния, которое Карсон оказывает на гостей, он может внести важный вклад в повседневную жизнь ночного менеджера: помочь ему с бумагами, скрасить одиночество.

Хотя Карсон вполне может получать от гостей чаевые и комплименты, его менеджер должен придумать более эффективные параметры. Это не значит, что не нужно отслеживать число положительных отзывов: можно просто попросить Карсона измерять что-нибудь еще, например время, которое он тратит на выполнение заказов и просьб. Еще о качестве работы Карсон может узнать у ночного менеджера, одного из своих «внутренних клиентов».

Кстати, утром в субботу Карсон по дороге с работы обычно заходит в продуктовый магазин...

Пример 4. Упаковщик в продуктовом магазине

Энди – шестнадцатилетний подросток, который по выходным подрабатывает в супермаркете, упаковывая сумки и помогая клиентам отнести их в машину. Он подчиняется руководителю кассовой службы.

Энди знает, что стоит почти в самом низу иерархии продовольственного магазина. У него сложились неплохие отношения со многими кассирами, но он, вероятно, чувствует, что в списке приоритетов шефа его место далеко не первое. Менеджеру нужно найти контакт с Энди в чем-то для него важном. Этим важным может стать американский футбол. Регулярные беседы о любимой команде Энди или бесплатный журнал о футболе со стойки с газетами – хороший первый шаг. Потом менеджер может развить успех и установить более серьезную и подлинную связь, чтобы Энди почувствовал верность магазину и стремился расти над собой и выйти за рамки своей должности.

Энди легко может прийти к выводу, что работа у него черная и никудышная, просто способ заработать немного денег по выходным. Менеджеру нужно помочь ему разобраться, какой вклад он вносит в жизнь клиентов и, вероятно, даже в жизнь кассиров. Энди может придумать какую-нибудь «фишку», чтобы оплата покупок для клиентов стала веселее: например, сообщать им прогноз погоды или результаты матчей, задавать простые вопросы или подбадривать вдохновляющей цитатой. Если это звучит глупо, подумайте, не будет ли от этого приятнее и шопинг для клиентов, и работа Энди? Отличным менеджерам и хорошим компаниям не мешает, что что-то поначалу кажется глупым, – главное, чтобы результат был осмысленным и полезным.

Это проблема многих людей, трудящихся на вспомогательных должностях. Менеджеру нужно помочь Энди придумать несколько способов измерения ежедневных успехов. Может быть, надо считать, сколько раз получилось рассмешить покупателей или кассиров. Или, возможно, стоит обращать внимание на скорость упаковки покупок. Или на время, которое клиент стоит в очереди. Какой бы параметр ни использовался, важно, чтобы у Энди была возможность отслеживать собственный успех и после смены он знал, как поработал в этот день.

Кстати, я говорил, что Энди любит американский футбол?

Пример 5. Ресивер

Майкл – ресивер местной футбольной команды – недавно стал звездой. Ему двадцать пять лет, он зарабатывает 4,2 млн долларов в год, живет в прекрасном особняке, летает на игры в чартерном самолете и останавливается в пятизвездочных гостиницах.

Вы можете удивиться, но Майкл, как и многие спортсмены его уровня, не удовлетворен своей работой. Еще больше вы удивитесь, если узнаете, что во многом в этом виновата обезличенность. Хотя Майкл знаменит, его обожают фанаты и он постоянно появляется в средствах массовой информации, у него нет ощущения, что тренер знает его и интересуется его жизнью за пределами футбольного поля. Когда Майкл после подписания контракта переехал в другой город, тренер даже не упомянул об этом, не уделил внимания его личной жизни. Тренеру следует говорить с Майклом не только о травмах и статистике. Ему нужно выяснить, что интересует Майкла за пределами стадиона, чем он хочет заняться, когда футбольная карьера подойдет к концу. В противном случае Майкл будет чувствовать себя как товар – драгоценный, конечно, но все равно товар.

Многие профессиональные спортсмены вроде Майкла теряют ощущение вклада, который вносят в жизнь других людей, либо никогда этого не чувствовали. Они считают, что просто играют в игру, которая ни на что не влияет. Тренеру нужно помочь Майклу понять, что хорошей игрой он делает людей счастливыми. Некоторые фанаты тратят большие деньги на билеты, чтобы посмотреть на своих героев, и, если команда выигрывает, неделя, скорее всего, будет хорошей. Как бы странно это ни звучало, такова реальность, и это дает Майклу мотивацию выкладываться на поле.

Еще Майкл должен понимать, что его решительная, честная и умелая игра, а также время на раздачу автографов и искренняя признательность фанатам дают людям повод для гордости собой и своим сообществом.

Кроме фанатов Майкл может влиять на людей, которые обслуживают команду. Абсолютно все, начиная с генерального менеджера и главного тренера и заканчивая ассистентами по оборудованию и секретаршами, меньше беспокоятся за свою работу, когда команда выигрывает. Достижения радуют их, серьезно сказываются на жизни их детей и супругов. Если Майкл не понимает, какое значение имеет для жизни фанатов и сотрудников, и он, и команда теряют мощный источник мотивации.

В этой области у Майкла все относительно хорошо, поскольку победы и поражения – неплохой индикатор успеха. С другой стороны, исход игры и сезона зависит не только от Майкла, поэтому стоит поискать другие параметры результативности и поведения. За пределами стадиона можно отслеживать мероприятия, связанные с взаимодействием с фанатами и сотрудниками клуба. Так или иначе, ему нужно найти способ измерять свое влияние на людей, для которых важна его работа.

Кстати, Майкл затеял дома ремонт...

Пример 6. Прораб

Питер – один из трех прорабов в компании, занимающейся элитным строительством и ремонтом. У него в подчинении семнадцать рабочих – три бригады. Питер исключительно доволен своей работой.

Это не проблема для Питера, поскольку он работает в компании уже двадцать два года и у него сложились близкие, дружеские отношения с начальником и коллегами. Они хорошо знают Питера и его супругу, интересуются его устремлениями за пределами работы и участвуют в его жизни.

Удовлетворенность Питера работой не всегда была на высоте. Проработав много лет в этой должности, он отчасти потерял страсть к любимому делу – он понял, что многие богатые клиенты не ценят то, что от него получают. Начальнику какое-то время приходилось напоминать ему, что он не только занимается строительством, он влияет на жизни людей, которыми руководит. Многие из них даже не окончили среднюю школу, кто-то приехал в США, чтобы дать своим детям шанс на лучшее будущее, и Питер – один из ключевых людей для воплощения их мечты. В конце концов Питер стал замечать, что роль менеджера и наставника важнее, чем управление проектами, хотя и то и другое неразрывно связано.

Измерение успеха тоже не проблема для Питера. Бюджеты и графики всегда были хорошим показателем, а клиенты обычно быстро сообщают, что довольны работой (и еще быстрее, что недовольны). Что касается измерения влияния на сотрудников, Питер гордится умением удерживать людей. Ему приятно видеть, как они покупают дома, отправляют детей в колледжи и откладывают деньги на будущее. И ему очень отрадно, что они приходят на работу с радостью.

Кстати, дочь Питера Нэнси – глава маркетинга в средних размеров компании, разрабатывающей программное обеспечение...

К делу

Итак, как применить всю эту информацию на практике? Это зависит от того, чем вы занимаетесь.

Попытайтесь сделать три простых шага, чтобы повысить удовлетворенность ваших сотрудников. Первый шаг – это честная *самооценка*. Надо задать себе несколько очевидных вопросов о каждой из трех причин.

Обезличенность. Я действительно знаю своих людей? Их интересы? Как они проводят свободное время? Какова их жизненная ситуация?

Ненужность. Они понимают, на кого и как влияет их работа?

Неизмеряемость. Они умеют оценить собственные прогресс и успех?

Затем подумайте о проведении *оценки сотрудников*, чтобы дать им возможность поделиться информацией, которая подтвердит или опровергнет точность ваших ответов.

Наконец, выработайте план, чтобы скорректировать проблемы, связанные с этими первопричинами. Это может быть несколько простых бесед с глазу на глаз или коллективные сессии, как те, что описаны в первой части книги.

Очень полезно просто объяснить сотрудникам эти признаки и рассказать, что вы собираетесь делать. Двусмысленность и туманность могут вызвать подозрения в неблагоприятных мотивах.

Вы можете увеличить шанс, что работа будет приносить вам удовольствие. Прежде всего, поговорите с начальником (нынешним или потенциальным) о трех первопричинах неудовлетворенности и скажите, что хотите их избежать. Большинство менеджеров искренне стремятся стать лучше, и, если можно совершенствоваться с относительно низкими затратами, они изменят свое поведение.

Не надо бояться говорить на эту тему: «Знаете, я только что прочел книгу о том, как сделать работу приятнее, и хочу с вами об этом поговорить. Нет, вы не плохой руководитель. Просто мне кажется, я буду работать лучше и мне будет больше здесь нравиться, если вы сделаете следующее».

Объясните, что руководитель должен знать вас как человека, знать ваши интересы и устремления, понимать, как ваша работа влияет на других и как эффективно измерять успешность и прогресс. Если менеджер не проявляет к этому интереса, можете мило улыбнуться и сказать, что все в порядке, а потом смахнуть пыль со своего резюме и начать искать работу получше.

Если вы ищете себе отличную работу, спрашивайте менеджеров, которые проводят с вами собеседование, интересуются ли в их компании сотрудниками, как ваша должность будет влиять на людей внутри и вне организации и как будут измерять вашу результативность. Если в ответах вы почувствуете обезличенность, ненужность и неизмеряемость, знайте, что шансы получить от такой работы удовольствие невелики.

Попытайтесь провести короткий, практичный учебный курс, включающий обучение менеджеров трем первопричинам, а затем помогите составить план, чтобы проработать его с сотрудниками.

Продукцию, инструменты и другие советы по внедрению этих предложений вы найдете на сайте .

Чтобы получить бесплатные инструменты и узнать о нашей продукции и услугах по улучшению вовлеченности сотрудников, зайдите на сайт .

Миссия менеджера

Мне всегда было стыдно, что так много людей избегают «жертвенных» профессий. Я периодически испытываю угрызения совести, что не выбрал карьеру, полностью посвященную служению ближнему. Я глубоко восхищаюсь преданными делу, трудолюбивыми священниками, миссионерами, социальными работниками и удивляюсь, почему еще не бросил работу и не занялся чем-то подобным.

Хотя я не исключаю, что когда-нибудь так и поступлю, теперь я осознаю, что каждый менеджер может и должен рассматривать свою работу как миссию служения другим.

Помогая людям найти удовлетворение в работе, помогая им преуспеть в том, что они делают, менеджер способен оказать глубокое влияние на психологическое, финансовое, физическое и душевное состояние подчиненных и их семей. Он может создать среду, в которой сотрудники будут поступать так же в отношении коллег, подарить им собственную миссию. Все это, в общем, близко к дару Божьему.

Поэтому мне кажется, что настоящий позор не в том, что многие люди не служат своему ближнему, а в том, что столь многие менеджеры еще не осознали, что сама их должность подразумевает служение.

Благодарности

Как всегда, за помощь в работе над этой книгой я должен поблагодарить очень многих людей.

Спасибо тебе, Лора, за твою уверенность, за то, что позволяла мне улизнуть в гостиницу и заниматься писательским трудом. Моим мальчикам спасибо за то, что они понимали, почему папе нужно уходить поздно вечером, и за то, что они время от времени составляли мне компанию.

Спасибо моим коллегам по The Table Group. Трейси – за добросовестные и настойчивые указания, за личную и профессиональную преданность. Карен за то, что слушала мои разглагольствования в аэропорту Оклахомы, когда мне пришла в голову идея этой книги. Эми, Джеффу, Мишель, Линн и Элисон за то, что работа приносит мне огромное удовлетворение. Иметь таких друзей – благословение.

Особая благодарность маме, папе, брату и сестре. Они очень поддерживают меня и интересуются моей работой – и сейчас, и в течение всей моей жизни. Папе за то, что делился со мной мыслями о своей не всегда приятной работе, и за то, что вытерпел ее и дал мне возможность пойти в колледж. Маме за воодушевление, за то, что всегда слушала папу и помогала ему справиться с работой. Винс, спасибо тебе, что во времена нашей юности рассказал мне о множестве не приносящих удовольствия должностей. Ритамэри – за особую работу, которой ты сейчас со мной занимаешься.

Спасибо всем коллегам, которые в течение многих лет способствовали углублению моих знаний о работе – от Maitia's Basque Restaurant и California Republic Bank в калифорнийском Бейкерсфилде до Bain & Company, Oracle и Sybase в Области залива Сан-Франциско.

Я благодарен многим моим менеджерам: Фрэнку-старшему, Фрэнку-младшему, Энни, Фрэнку, Стиву, Синди, Бренде, Рене, Торри, Дэвиду, Гиффину, Джону, Энн, Джею, Грегу, Мег, Робу, Нушину, Гэри, Майку, Нэнси, Сэлли, Майку, Марку, Дженет и Митчеллу, а также всем, о ком я мог забыть.

Спасибо ребятам в Jossey-Bass/Wiley за энтузиазм и верность делу. Спасибо вам, Сьюзан, Ребекка, Дебора, Сердик, Кэролин, Эрик, Роб, Ларри, Дин, Стивен и многие, многие другие, разбросанные по всей стране. Мои книги появились в продаже благодаря вам.

Я всегда признателен Джиму Левайну и всем сотрудникам Levine Greenberg, моим представителям. Джим, твой неизменный, искренний интерес к The Table Group для нас очень важен и не перестает изумлять.

Спасибо друзьям и родственникам за отзывы, идеи и поддержку, связанные с этой книгой, особенно Элу и Пэтти. Спасибо Грегу за то, что дал Трейси возможность время от времени работать по вечерам, чтобы эта книга пересекла финишную черту. Спасибо Мэттью, Тому и Дэниелу за то, что они посвятили столько времени и дали столько советов, не считаясь с затратами. Моим друзьям Энди, Бэрри, Брайану, Данте, Эрику, Джейми, Джону, Робу и Уиллу за интерес к моей работе, который значит для меня больше, чем вы себе представляете.

Наконец, благодарю Бога за дар труда и за то, что Он позволил заниматься любимым делом Ему во славу.

Об авторе

Патрик Ленсиони – основатель и президент The Table Group, компании, занимающейся разработкой идей, продукции и услуг по улучшению командной работы, прозрачности и вовлеченности сотрудников. Страсть Ленсиони к организациям и командам нашла отражение в его работах, выступлениях и консультациях. Он автор нескольких бестселлеров с более чем тремя миллионами проданных экземпляров. В свободное от писательского труда время Патрик консультирует CEO и команды руководителей, помогая укрепить связь с контекстом их бизнес-стратегии. Привлекательность разработанных Ленсиони моделей лидерства заинтересовала самых разных клиентов, включая компании из списка Fortune 500, университеты, церкви, профессиональные спортивные, военные и некоммерческие организации. Кроме того, Патрик каждый год выступает перед тысячами лидеров в компаниях мирового класса и на национальных конференциях.

Патрик Ленсиони живет в Области залива Сан-Франциско с женой и четырьмя сыновьями.

Чтобы больше узнать о Патрике и The Table Group, посетите сайт .

Эту книгу хорошо дополняют:

Патрик Ленсиони

Роберт Киган, Лайза Лейхи

Фредерик Лалу

Сноски

Сэмюэл Джонсон (1709–1784) – английский литературный критик, лексикограф, эссеист и поэт эпохи Просвещения, чье имя, по оценке энциклопедии «Британика», стало в англоязычном мире синонимом второй половины XVIII века. *Здесь и далее, если не указано иное, примечания редактора.*

Chief Executive Officer (англ.) – высшее должностное лицо компании, аналог генерального директора.

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.

Бенефициар (от фр. *benefice* – прибыль, польза) – лицо, которому предназначен денежный платеж, получатель денег.

Программа Cribs! («По домам!») позволяет заглянуть в дома самых популярных звезд музыки, кино, спорта, телевидения.

Питчер (англ. pitcher – подающий) – в бейсболе игрок, который бросает мяч с питчерской горки к дому, где его ловит кэтчер (принимающий) и пытается отбить бьющий.

Ресивер (англ. wide receiver – принимающий) – позиция игрока в американском футболе, игрок в команде нападения, который специализируется на приеме пасов от квотербека (разыгрывающего).