БЕСТСЕЛЛЕР NEW YORK TIMES

САЙМОН СИНЕК

СПИКЕР №1 TED TALKS
ПО ЛИДЕРСТВУ

ЛИДЕРЫ ЕДЯТ ПОСЛЕДНИМИ

КАК СОЗДАТЬ КОМАНДУ МЕЧТЫ

Business Relations

Саймон Синек
Лидеры едят последними. Как создать команду мечты
Серия «Top Business Awards»

Текст предоставлен издательством
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=9746132
Саймон Синек. Лидеры едят последними. Как создать команду мечты:
Эксмо; Москва; 2015
ISBN 978-5-699-78288-8

Аннотация

Саймон Синек, автор бестселлера New York Times, бизнес-тренер и выдающийся спикер, отвечает на вопрос, почему только некоторым компаниям удается создать атмосферу доверия, поддержки и безопасности. Ту атмосферу, которая воспитывает команду уверенных в себе и довольных своей работой людей, готовых решать самые сложные задачи.

Почему одним это удается, а другим нет? Ответ прост – лидеры едят последними. На эту мысль Синека натолкнул генерал морской пехоты, который рассказал, что младшие по званию едят первыми, а старшие – последними. Это не правило хорошего тона, лидеры морской пехоты едят последними, поскольку настоящей ценой лидерства является готовность поставить потребности других выше своих собственных. Люди чувствуют себя в

безопасности, когда видят, что лидер готов пожертвовать своим комфортом ради команды.

Эта книга поможет вам создать так называемый круг безопасности – атмосферу уверенности в рабочем коллективе – и получить сильную, стабильную и продуктивную команду.

Содержание

Предисловие 7
Сила 11
Часть 1. Потребность чувствовать себя в безопасности 11
Глава 1. Защита сверху 11
Важность сопереживания 18
Глава 2. Работники – тоже люди 20
Мы видим то, что хотим видеть 27
Огромная ответственность 34
Глава 3. Принадлежность 38
От «Я» к «Мы» 38
Конец ознакомительного фрагмента. 48

Саймон Синек
Лидеры едят последними. Как создать команду мечты

Sinek, Simon.
LEADERS EAT LAST: why some teams pull together and others don't / by Simon Sinek
Published by Penguin Group

© 2014 by SinekPartners LLC. All rights reserved
© Перевод. Е. Животикова, 2015
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2015

* * *

Посвящается мужчине и женщине, которых я встретил в ВВС США, – вы научили меня тому, что значит быть человеком.

Лидеры – это те, кто бросается с головой в неизвестность.

Они бросаются навстречу опасности.

Они жертвуют своими интересами, чтобы защитить нас

или привести к светлому будущему.

Лидеры скорее пожертвуют своими интересами, чем поставят под угрозу наши.

И они никогда не пожертвуют нашими интересами в пользу своих.

Вот что значит быть лидером.

Это значит первым идти навстречу опасности, бросаться с головой в неизвестность.

И когда мы чувствуем, что благодаря им мы в безопасности, мы следуем за ними, усердно работаем, чтобы их идеи воплощались в жизнь, и гордо зовем себя их последователями.

Предисловие

Истории не известно еще ни одной компании, которой удалось избежать кризиса. Абсолютно все компании через это проходили. Однако сегодня большое число учебных заведений и образовательных программ ориентированы не на формирование серьезных лидеров, а на подготовку эффективных менеджеров. Краткосрочные прибыли рассматриваются как признак успеха, тогда как долгосрочный рост и жизнеспособность компании отходят на второй план. Книга *«Лидеры едят последними»* представляет собой попытку изменить сложившуюся парадигму.

В книге *«Лидеры едят последними»* Саймон Синек не предлагает читателю какой-то новой теории лидерства или ее основных принципов. У произведения гораздо более высокая цель. Автор хочет сделать наш мир лучше. Его концепция достаточно проста: необходимо воспитать новое поколение людей, понимающих, что успех или неудача компании основаны на повышении эффективности лидерского мастерства, а не на управленческой хватке или проницательности.

Саймон Синек не случайно приводит в качестве примера ВВС США, в частности Корпус морской пехоты, для объяснения важности для лидеров умения думать в первую очередь о своих людях. В таких организациях сильная культура и общие ценности, люди понимают важность работы в ко-

манде, доверяют членам своей команды, остаются сконцентрированными на своих задачах и, самое главное, осознают важность людей и взаимоотношений между ними для достижения успеха. В такого рода организациях цена ошибки может быть катастрофической. Провал миссии даже не рассматривается. Без всяких сомнений, именно люди обеспечивают успех всей нашей военной службы.

Если вам вдруг доведется сидеть за одним столом с морскими пехотинцами, вы заметите, что младшие едят первыми, а старшие – последними. Если вы вдруг станете свидетелями этого, вы поймете, что нет какого-то определенного регламента, они просто ведут себя так. В основе этого крайне простого действия лежит общий подход Корпуса морской пехоты к лидерству. Лидеры морской пехоты едят последними, поскольку настоящей ценой лидерства является готовность поставить потребности других выше своих собственных. Великие лидеры по-настоящему заботятся о тех, кого они имеют честь возглавлять, и понимают, что настоящее лидерство – это результат жертвования своими интересами.

В своей предыдущей книге «Как выдающиеся лидеры мотивируют на действие» Саймон Синек писал, что для успешного развития организации ее лидерам необходимо хорошо понимать истинную цель предприятия, знать ответ на вопрос, для чего оно было создано. В своей новой книге «Лидеры едят последними» автор вместе с читателем переходит на следующий уровень понимания того, почему одни орга-

низации оказываются более успешными, чем другие. А делает он это путем подробного описания всех элементов лидерства. Проще говоря, недостаточно знать, зачем была создана ваша организация, вам необходимо также знать людей, которые в ней работают, и понимать, что они гораздо большее, чем просто расходный материал. Проще говоря, профессионализма недостаточно для того, чтобы быть хорошим руководителем. Настоящие лидеры обязаны действительно заботиться о своих подчиненных.

Хорошего менеджмента явно недостаточно для поддержания компании на протяжении длительного периода времени. Предлагаемое автором подробное описание элементов человеческого поведения ясно демонстрирует, что действительно есть веские причины того, почему некоторые организации могут быстро преуспеть, но в итоге потерпеть крах. Все потому, что их руководству не удалось создать среду, в которой люди действительно важны. Как отмечает Саймон Синек, организации и компании, где люди разделяют общие ценности и сами являются одной из этих ценностей, преуспевают на протяжении длительного времени как в благоприятные, так и в трудные времена.

Джон Куинси Адамс наверняка бы понял идею Саймона Синека, поскольку, когда он говорил: «Вы можете назвать себя настоящим лидером, если ваши действия вдохновляют других мечтать о большем, больше изучать, больше действовать и становиться кем-то большим, чем они есть сей-

час», – он прекрасно понимал, что значит быть лидером. Думаю, в приведенной цитате вы найдете посыл книги «Лидеры едят последними». Когда лидеры вдохновляют людей, которых они за собой ведут, люди начинают мечтать о лучшем будущем, вкладывать свое время и силы в саморазвитие, чтобы сделать как можно больше полезного для своей организации и попутно самим стать лидерами. Никогда не потерпит крах лидер, заботящийся о своих людях и преуспевании организации. Надеюсь, что после прочтения этой книги читатели вдохновятся заложенной в ней идеей и будут стараться всегда «есть последними».

Джордж Флинн, генерал-лейтенант, Корпус морской пехоты США

Сила

Часть 1. Потребность чувствовать себя в безопасности

Глава 1. Защита сверху

Через толстый слой облаков не проникал свет. Не было видно ни звезд, ни луны. Только тьма. Отряд медленно продвигался по долине, из-за каменистой почвы было невозможно двигаться быстрее черепахи. Хуже того, они знали, что за ними следят. Все были напряжены до предела.

Не прошло и года после событий 11 сентября. Совсем недавно пало правительство талибов после вмешательства вооруженных сил США из-за отказа передать лидера «Аль-Каиды» Усаму бен Ладена. На этой территории войска специального назначения выполняли миссии, которые и по сей день засекречены. Это было как раз одно из таких войск и как раз одна из таких миссий.

Нам известно только то, что отряд из двадцати двух человек находился на вражеской территории и захватил то, что называется «особо важной целью». И теперь они по глубо-

ким ущельям пробирались в горную часть Афганистана, сопровождая свою «особо важную цель» до безопасного убежища.

Той ночью через толстый слой облаков пробирался капитан Майк Дроули, или Джонни Браво, поскольку он больше известен именно по своей кличке. За исключением шума двигателей, все вокруг казалось вполне мирным. Небо было покрыто тысячами звезд, а луна так ярко освещала верхушки туч, что казалось, будто это слой только что выпавшего снега. Было так красиво.

Джонни Браво вместе с летчиком кружили на самолете «А-10», ожидая, понадобятся ли они внизу. «А-10», который ласково называют «Тандерболт», по своим техническим характеристикам является не реактивным истребителем, а самолетом-штурмовиком. Этот относительно медленный одноместный самолет предназначен для обеспечения непосредственной авиационной поддержки войскам, находящимся на земле. В отличие от других истребителей он не так быстр или сексуален (за исключением своего прозвища, конечно), но он хорошо выполняет свое предназначение.

В идеале как пилоты «А-10» в воздухе, так и наземные войска предпочли бы хорошо видеть друг друга. Если бы люди видели сверху самолет, знали, что за ними наблюдают свои, они бы чувствовали себя более уверенно. А если бы пилоты могли видеть наземные войска, они были бы более уверены, что смогут помочь им в случае необходимости. Но

из-за густой облачности и горной местности той ночью в Афганистане единственным средством поддержания связи служили периодические радиоконтакты. В отсутствие прямой видимости Джонни Браво не мог видеть то, что видели наземные войска, но благодаря радиосвязи он мог чувствовать, в каком состоянии они находятся. И этого было достаточно, чтобы заставить его действовать.

Повинуясь своей интуиции, Джонни Браво решил, что ему необходимо спуститься ниже облаков, чтобы рассмотреть, что происходит на земле. Это был достаточно дерзкий шаг: небо было затянуто густыми, низко висящими облаками, неподалеку бушевали бури, к тому же ему придется лететь в долину с ограниченным полем зрения из-за очков ночного видения. А ведь выполнение данного маневра в таких погодных условиях было крайне опасно даже для самого опытного пилота.

Джонни Браво не получал приказа выполнять столь рискованный маневр. Если бы он спросил, ему бы, наверное, сказали взять себя в руки и подождать, пока не поступит сигнал о помощи. Но Джонни Браво не был похож на большинство пилотов. И хотя он был на высоте тысячи футов в безопасном коконе своей кабины, на себе он ощущал беспокойство солдат на земле. Невзирая на опасности, он знал, что пробивание облаков в данном случае является правильным решением. И это было для Джонни Браво свидетельством того, что другого выбора нет.

После, когда он уже готовился броситься вниз сквозь облака в сторону долины, его интуиция подтвердилась. По радиосвязи он услышал три слова. Всего лишь несколько слов, способных вызвать мурашки на шее у пилота: «Войска соприкоснулись с противником».

Фраза «Войска соприкоснулись с противником» означает, что наземные войска попали в беду. Это сигнал, который используют наземные силы для того, чтобы сообщить, что они атакованы. И хотя Джонни Браво уже много раз слышал эти слова во время обучения, именно в эту ночь, 16 августа 2002 года, он впервые услышал их во время настоящих боевых действий.

Джонни Браво придумал способ связи с людьми на земле, чтобы чувствовать то же, что и они. Во время каждого тренировочного полета он решил воскрешать в памяти эпизод из фильма «*Спасти рядового Райана*», когда союзники штурмовали побережье Нормандии. Он представлял себе накренившийся борт лодки Хиггинса и мужчин, бегущих по пляжу под обстрелом немецких солдат. Пули проносятся совсем близко. Свист случайных выстрелов, попадающих в стальные корпуса лодок. Крики раненых людей. Джонни Браво специально тренировался представлять эту сцену каждый раз, когда слышал «Войска соприкоснулись с противником». Поэтому именно с этими яркими и живыми образами в голове он среагировал на призыв о помощи.

Он приказал своему пилоту подняться над облаками, со-

общил о своих намерениях руководству по управлению полетами, наземным войскам и направил самолет вниз, в кромешную тьму. Как только самолет прошел через облака, он попал в зону турбулентности. Сильный толчок слева. Внезапное падение вниз. Толчок вправо. В отличие от коммерческих самолетов, на которых мы обычно летаем, «А-10» не предназначен для комфортной перевозки пассажиров, по мере прохождения через слои облаков он подпрыгивал и сильно трясся.

Летя навстречу неизвестности, абсолютно не зная, что его ждет внизу, Джонни Браво сосредоточил внимание на приборах, стараясь получить от них как можно больше информации. Его глаза перебегали с одной шкалы на другую, также он периодически бросал взгляд в лобовое стекло. Высота, скорость, курс, окно. Высота, скорость, курс, окно. Вполголоса он проговаривал: «Пожалуйста. Пусть. Это. Сработает. Пожалуйста. Пусть. Это. Сработает».

Когда он наконец прорвался сквозь тучи, самолет оказался менее чем в тысяче футов от земли, он летел прямо в долину. Зрелище, представшее перед ним, не имело ничего общего с тем, что ему доводилось видеть раньше: ни на учебных полетах, ни в кино. Вражеский огонь с обеих сторон долины. Он велся абсолютно непрерывно. Трассирующие снаряды – полосы света, следующие за пулями, – освещали все поле военных действий. Все пули и ракеты были нацелены прямо на войска специального назначения – их приперли к

стенке.

В 2002 году авиационная радиоэлектроника в самолетах была не так развита, как современная. Приборы, находившиеся в распоряжении у Джонни Браво, не могли предотвратить столкновения самолета с отвесными скалами. Хуже того, он летел со старыми советскими картами, оставшимися со времен вторжения в Афганистан в 1980-х гг. Но он ни в коем случае не собирался подводить наземные войска. Как он бы сказал: «Есть судьбы и похуже, чем смерть. Одна из таких судеб – случайно убить своих же людей. Другая – вернуться домой живым, тогда как двадцать два солдата остались в поле».

Поэтому в ту темную августовскую ночь Джонни Браво начал считать. Он знал скорость самолета и знал расстояние до гор. Он мысленно провел несколько быстрых подсчетов и уже громко начал считать секунды, остававшиеся до столкновения «Один – одна тысяча, два – одна тысяча, три – одна тысяча…» Он навел свои орудия на место, откуда шел основной вражеский огонь и сдавил курок своей пушечной системы типа «Гатлинг». «Четыре – одна тысяча, пять – одна тысяча, шесть – одна тысяча…» В момент, когда пушка сработала, он совершил резкий поворот. Самолет взревел, когда он снова ушел вверх в облака, это был единственный возможный вариант избежать столкновения со скалой. Как только он вновь собрался уходить вниз, его тело врезалось в сиденье под действием силы гравитации.

Радиосвязь молчала. Тишина была оглушающей. Значило ли это, что его усилия были напрасны? Или это означало, что парня, поддерживавшего с ним радиосвязь, убили? Или, еще хуже, может, это значило, что весь отряд погиб?

Но вдруг он услышал голос: «Отличные удары! Отличные удары! Продолжайте в том же духе!» И он продолжил. Он повторил свой маневр, вновь считая, чтобы избежать столкновения со скалами. «Один – одна тысяча, два – одна тысяча, три – одна тысяча…» И еще один резкий поворот, еще один запуск пушки. И еще, и еще. Он бил точно в цель, у него было полно топлива, единственной проблемой были заканчивающиеся патроны.

Он направил самолет вверх к облакам, чтобы встретиться с летчиком другого самолета, который все еще кружил где-то сверху. Джонни Браво быстро проинформировал его о ситуации внизу и приказал ему следовать за ним. Два «А-10», летящие на расстоянии трех футов друг от друга, крыло к крылу, вместе исчезли в облаках.

Вынырнув из толщи облаков менее чем в тысяче футов над землей, они вместе начали атаковать противника. Джонни Браво проводил все необходимые расчеты, а летчик ведомого самолета следовал его командам и атаковал цель. «Один – одна тысяча. Два – одна тысяча. Три – одна тысяча. Четыре – одна тысяча…» По сигналу оба самолета вместе производили разворот с большой перегрузкой и возвращались снова, и снова, и снова. «Один – одна тысяча. Два –

одна тысяча. Три – одна тысяча. Четыре – одна тысяча».

В ту ночь двадцать два солдата вернулись домой живыми. Среди американской армии жертв не было.

Важность сопереживания

Той августовской ночью над Афганистаном Джонни Браво рисковал своей жизнью, чтобы могли выжить другие. За свои действия он не получил никакого поощрения или награды. За свои усилия он не ждал никакого особенного внимания. Как выразился сам Джонни Браво, это было просто частью его «Р.А.Б.О.Т.Ы.». И величайшей наградой для него была встреча с солдатами, которых он прикрыл той ночью. И хотя они раньше не знали друг друга, когда они наконец встретились, они обнялись, как старые друзья.

В той линейной иерархии, в которой мы работаем, нам хочется, чтобы люди сверху видели, что мы делаем. Мы стараемся только ради признания и награды. Большинству из нас кажется, что чем большее признание руководства мы получаем за свои усилия, тем более успешными мы являемся. Однако эта система работает, пока мы работаем в компании и не чувствуем никакого давления сверху, что является почти невозможным. Для Джонни Браво и людей, подобных ему, стремление к успеху и желание сделать как можно больше полезного для своей организации связаны не просто с желанием признания, они являются неотъемлемой частью куль-

туры жертвования и служения.

Есть то, во что Джонни Браво верит, что придает ему мужества бросаться с головой в темноту и неизвестность, иногда с осознанием того, что он может и не вернуться. И это необязательно то, что вы ожидаете услышать. Это не его учебная подготовка, как бы ценна она ни была. И это не его образование, каким бы передовым оно ни было. И это не его самолет с высокотехнологичными и прогрессивными приборами. Какие бы прекрасные технологии он ни имел в распоряжении, по его словам, сопереживание – это единственная ценность, заставляющая его выполнять свою работу. Спросите любого выдающегося человека в форме, рискующего собой ради других, зачем он это делает, и он скажет вам то же самое: «Потому что они бы сделали для меня то же самое».

Откуда берутся люди вроде Джонни Браво? Неужели они такими рождаются? Возможно, некоторые да. Но если наши условия работы соответствуют определенному стандарту, каждый из нас способен на храбрый поступок и жертву, подобную той, что принес Джонни Браво. И хотя нас могут не попросить рисковать жизнью или спасать чью-то жизнь, мы с радостью поделимся своим успехом и поможем тем, с кем работаем. Более того, в правильно созданных условиях люди, с которыми мы работаем, сделали бы то же самое для нас. И когда это происходит, когда между людьми образуются такого рода связи, закладывается прочный фундамент для успеха и самореализации, которые нельзя получить при

помощи денег, славы или награды. Вот что значит работать там, где руководители в первую очередь заботятся о своих подчиненных, а подчиненные, в свою очередь, делают все, чтобы защитить и улучшить благосостояние друг друга и организации, в которой они работают.

В качестве примера я использовал военную тематику, потому что, когда дело касается жизни и смерти, из ситуации легче извлечь урок, поскольку она становится гиперболизированной. Существует определенная закономерность в организациях, добившихся наибольшего успеха, перехитривших и превзошедших своих конкурентов, вызывающих уважение как внутри, так и извне, с высоким уровнем преданности и низким оттоком рабочих, способных выдержать любые сложности. Во всех этих исключительных организациях есть своя особая культура – там руководство является прикрытием сверху, а люди на земле присматривают друг за другом. Вот почему они готовы усердно работать и идти на определенные риски. А достичь этого любая компания может при помощи сопереживания.

Глава 2. Работники – тоже люди

До того как в компании появилось сопереживание, поход на работу воспринимался просто как поход на работу. Каждое утро начиналось с того, что работники завода стояли у своих станков в ожидании сигнала, оповещающего о начале

рабочего дня. И когда он звучал, все они по команде запускали свои станки. И уже через несколько секунд шум станков заглушал их голоса. Рабочий день начинался.

Примерно каждые два часа слышался другой сигнал, оповещавший всех о начале перерыва. Станки останавливали, и практически каждый рабочий покидал свое место. Некоторые принимали душ. Другие шли выпить чашечку кофе. А третьи просто сидели возле своих станков, пока очередной сигнал не оповещал их о продолжении работы. Через несколько часов звучал сигнал на обед. И так было всегда.

Как говорил Майк Мерк (Mike Merck), руководитель бригады сборки с сильным южным акцентом, проработавший на компанию Hayssen Sandiacre четырнадцать лет: «Я и не знал лучшей модели работы. Думаю, любой бы на фабрике сказал вам то же самое».

Все изменилось, когда Боб Чапман возглавил компанию в Южной Каролине. Чапман – генеральный директор группы преимущественно производственных компаний с труднопроизносимым названием Barry-Wehmiller. Чапман упорно скупал различные компании на протяжении многих лет. Большая часть купленных им компаний находилась в бедственном положении. Их финансовые показатели были крайне слабыми, а корпоративная культура в некоторых случаях и того хуже. Группа компаний Hayssen Sandiacre была его последним приобретением. Другие директора в такой ситуации, возможно, привели бы с собой целую команду консуль-

тантов, придумали бы новую стратегию возвращения компании к прибыльности, но не Чапман. Вместо этого он привнес в компанию готовность слушать. В случае каждой приобретенной компании он начинал с того, что разговаривал с сотрудниками, внимательно их выслушивал.

Рон Кэмпбелл, проработавший в компании уже двадцать семь лет, только вернулся из трехмесячной командировки в Пуэрто-Рико, где отвечал за установку производственного оборудования Hayssen Sandiacre на заводе заказчика. Сидя в кабинете у Чапмана, Кэмпбелл все не решался рассказать ему о том, как протекала жизнь на заводе заказчика. Первым, что сказал Кэмпбелл, было: «Если я скажу правду, вы меня точно не уволите?» Чапман улыбнулся и ответил: «Если завтра у тебя появятся хоть какие-то проблемы из-за того, что ты скажешь мне сегодня, просто позвони мне».

Тогда Кэмпбелл наконец решился и начал свой рассказ: «Мистер Чапман, складывается такое впечатление, будто вы гораздо больше доверяете мне, когда меня нет на заводе, чем когда я тут. У меня было гораздо больше свободы, пока я был в командировке на объекте заказчика. Как только я ступил на территорию нашего завода, вся моя свобода будто испарилась. Такое ощущение, будто кто-то прижал меня своим огромным пальцем к полу. Здесь мне нужно каждый раз отмечать время, когда я пришел, когда пошел обедать, когда вернулся с обеда и когда завершил свой рабочий день. В Пуэрто-Рико я этого не делал». Никогда прежде Чапман не

слышал подобного ни об одном из заводов.

«Я вхожу в одну и ту же дверь с инженерами, бухгалтерами и другими людьми, работающими в офисе, – продолжил Кэмпбелл. – Они поворачивают налево в офис, а я иду прямо на завод, а отношение к нам абсолютно разное. Вы доверяете им самим решать, когда выпить чашечку кофе или немного отдохнуть, тогда как меня вы заставляете ждать определенного сигнала».

И другие ощущали то же самое. Складывалось впечатление, будто существовали две разные компании. Независимо от того, сколько сил вкладывалось, стоявшие у станков не ощущали, что компания им доверяет, а все потому, что они работают на фабрике, а не сидят в офисе. Если офисному работнику нужно было позвонить домой и предупредить детей, что он задержится, он просто брал телефон и звонил. Тогда как на заводе, если рабочему надо было сделать то же самое, он обязан был сначала спросить разрешения.

Когда Кэмпбелл закончил свой рассказ, Чапман отдал приказ главе отдела кадров избавиться от табельных часов. Впрочем, как и от звуковых сигналов. Без всяких громких слов и не требуя ничего взамен от сотрудников, Чапман решил, что в компании грядут большие изменения. И это было только начало.

Позже сопереживание будет внедрено в политику компании, а доверие станет новым стандартом общения с персоналом. Предпочитая, чтобы в каждом сотруднике компании

видели в первую очередь человека, а не заводского или офисного рабочего, Чапман провел ряд изменений. Его целью было создать такую атмосферу, в которой отношение к рядовому заводскому рабочему ничем бы не отличалось от отношения к офисному работнику.

Отдельные части станка всегда хранились в закрытом отделе. Если работнику нужна была какая-то деталь, он должен был сначала простоять в очереди и получить разрешение от начальника отдела. Рабочим было запрещено заходить в этот отдел. Это было придумано как средство от краж. Конечно, в какой-то степени это предотвращало возможность краж, однако в то же самое время это было мощным напоминанием о недоверии к людям. Чапман приказал открыть все замки и убрать все решетки, то есть позволил любому работнику идти и брать любую необходимую ему деталь.

Также Чапман убрал с территории завода все телефонные будки, разрешив рабочим звонить со стационарных телефонов компании, тогда когда им это было необходимо. Монетки и разрешения канули в Лету. Отныне любой работник мог войти в любую дверь и зайти в любой из отделов, когда только пожелает. Чапман сделал так, чтобы ко всем сотрудникам относились одинаково независимо от того, работают они на административных должностях в офисе или трудятся на заводе. Это должно было стать абсолютно новой нормой построения отношений на работе.

Чапман понимал, что для завоевания доверия сотрудни-

ков к ним должны относиться в первую очередь как к людям. Чтобы завоевать доверие, он должен сам доверять. Он не верил, что человек, окончивший колледж или просто-напросто преуспевший в бухгалтерском учете, больше достоин доверия, чем человек с дипломом об общем образовании, работающий руками. Чапман верил в людскую добродетель и собирался относиться к своим сотрудникам соответствующим образом.

За короткий период времени компания превратилась в большую семью. Из-за перемен в рабочей обстановке люди начали по-другому относиться друг к другу. Они чувствовали свою принадлежность к компании, что позволило им расслабиться и ощутить свою ценность. Люди начали заботиться о других, поскольку чувствовали, как заботятся о них. Как любил повторять Чапман, такая атмосфера заботы позволила людям полностью занять свои головы и сердца, и тогда компания начала процветать.

Как-то у сотрудника отдела красок случилась семейная трагедия. Его жена, страдающая от диабета, должна была потерять ногу. Ему необходимо было время, чтобы помочь ей, но, будучи работником с почасовой оплатой труда, он не мог позволить себе лишиться денег. Он не мог позволить себе просто не работать. Но теперь это была уже совсем другая компания. По собственной инициативе его коллеги придумали план: они распределили свои собственные дни оплачиваемого отпуска таким образом, чтобы у него появилось

больше свободных дней. Никогда еще ничего подобного не делалось в компании. Более того, это было явным нарушением ее официальной политики. Но это было не важно. Как сказал Мерк: «Мы стали больше думать о других».

Как сказал Кэмпбелл: «Никогда не думал, что работа может приносить удовольствие. Когда люди доверяют тебе, они будут еще больше стараться, чтобы завоевать и сохранить доверие». Более чем за десять лет с момента «падения решеток» в компании практически не было краж. И если у сотрудника была какая-то личная проблема, он знал, что глава компании и его коллеги обязательно ему помогут.

Работники не просто стали с большей охотой помогать друг другу, они также лучше стали следить за своими станками – меньше поломок и меньше остановок в работе (что, несомненно, уменьшило расходы компании). Такого рода изменения были хороши не только для людей, но и для компании в целом. С момента приобретения Чапманом Hayssen Sandiacre доход компании вырос с пятидесяти пяти миллионов долларов до девяноста пяти. Компания росла, не имея долга и не пользуясь услугами консультантов извне, она расширялась благодаря работавшим в ней людям. У них появилось чувство преданности своей организации, и это было не результатом обещаний или угроз. Они чувствовали искреннюю привязанность к компании, в которой работали. Новая атмосфера заботы внутри компании позволила людям и стратегии успешно развиваться.

Вот что происходит, когда лидеры организации прислушиваются к работающим в ней людям. Без всякого принуждения, давления или применения силы люди естественным образом работают вместе, помогают друг другу и продвигают компанию. Работа с постоянным чувством долга уступила место работе с чувством гордости за свою компанию. И если раньше люди приходили на работу ради компании, то теперь они стали приходить ради друг друга. Работа перестала быть чем-то ужасным и превратилась в место, где тебя ценят.

Мы видим то, что хотим видеть

Чапман любит рассказывать историю о том, как он впервые пришел в Hayssen Sandiacre. Это было вскоре после приобретения Чапманом компании. Поскольку он был новым генеральным директором, никто еще не знал его в лицо и не обращал на него никакого внимания, пока он попивал кофе перед своей первой встречей с работниками. Они просто вели себя как обычно в ожидании начала рабочего дня. И именно с того, что увидел Чапман, сидя в кафетерии мартовским утром 1997 года, началась его работа с компанией. Он увидел нечто необычное, чего не видел на протяжении многих лет своей работы. Это был эпизод, мощный настолько, чтобы заставить его переосмыслить свое понимание управления компанией. То, что он сделал в Hayssen Sandiacre, впоследствии станет основой всей его работы. И, что еще более

важно, это заставило его пересмотреть свое отношение к людям, которые на него работают.

Пока Чапман сидел в кафетерии, он наблюдал за группой рабочих, пьющих свой утренний кофе перед работой… и им было весело. Они шутили и смеялись, как старые друзья. Они делали ставки на баскетбольный турнир NCAA March Madness, который собирались смотреть вечером. Они прекрасно ладили и, кажется, действительно наслаждались обществом друг друга. Но, как только они встали, чтобы начать свой рабочий день, Чапман заметил печальные изменения в их поведении. Словно по команде улыбки на их лицах сменились мрачными выражениями. Смех прекратился. Дух товарищества испарился. По словам Чапмана, «казалось, будто энергия их покинула».

Чапмана сразило чувство отчаяния. Конечно, он и до этого приобретал компании, находившиеся в плачевном состоянии. И он видел сотрудников таких компаний. Но по какой-то неведомой причине он еще никогда не видел того, что увидел тем утром. Он был крайне тронут сценой, свидетелем которой стал, и это натолкнуло его на мысль: почему мы не можем радоваться на работе так же, как радуемся за ее пределами?

До того дня Чапман был в точности таким же руководителем, каким учат быть на курсах MBA (магистр бизнеса). Он хорошо разбирался в цифрах, ему нравились бизнес-игры. Он принимал решения, основываясь на данных, рыночных

условиях и финансовых возможностях. Он был достаточно тверд, когда это было нужно, мог при необходимости и «спустить с кого-то штаны». Он полагал, что бизнес измеряется в таблицах, а людей расценивал как один из активов, способных помочь ему достичь финансовых целей. И в качестве такого управляющего он был крайне эффективен.

До той ситуации в кафетерии Чапману было гораздо легче принимать трудные решения. Компания с труднопроизносимым названием, базирующаяся в Сент-Луисе, была обременена долгом и близка к банкротству, когда Чапман перенял ее после смерти своего отца в 1975 году. И с учетом катастрофичности ситуации он сделал то, что сделал бы любой ответственный директор на его месте. Он уволил сотрудников, когда почувствовал, что это необходимо для достижения финансовых целей компании, пересмотрел долговые обязательства, обратился за помощью к банкам и пошел на большие риски, чтобы обеспечить дальнейший рост компании. И в результате компания постепенно начала восстанавливать свою прибыльность.

Чапман покинул кафетерий и направился на свою первую встречу в качестве главы компании. Предполагалось, что это будет простой формальностью, всего лишь встречей с подчиненными. Он, новый генеральный директор, должен был представиться отделу по работе с клиентами, а они должны были ввести его в курс дела. После того что Чапман увидел тем утром, он понял, что может сделать компанию местом,

куда людям захочется приходить каждый день. Поэтому он принял решение создать атмосферу, в которой люди могли бы вести себя честно, где бы их ценили и хвалили за успехи. Это основа того, что Чапман называет по-настоящему человечным лидерством.

Настоящее человечное лидерство защищает организацию от внутреннего соперничества, способного подорвать корпоративную культуру. Когда мы вынуждены защищаться друг от друга, страдает вся организация. Но когда внутри компании царит доверие и сотрудничество, мы сближаемся, в результате чего организация растет и крепнет.

Практически любая система человеческого организма существует для того, чтобы помочь нам выжить и развиваться. Тысячи лет назад другие человекообразные виды вымерли, в то время как мы продолжали жить… и продолжаем по сей день. И, несмотря на то что мы живем на планете сравнительно короткий период времени по сравнению с другими видами, мы быстро стали самыми успешными и непревзойденными животными на Земле. В действительности мы стали настолько успешными, что принимаемые нами решения влияют на способность других животных (и даже других людей) выживать или развиваться.

Системы человеческого организма защищают нас от опасности и заставляют повторять определенное поведение в зависимости от условий, в которых мы живем и работаем. Если мы чувствуем опасность, просыпаются наши защитные ре-

акции. Если мы чувствуем себя в безопасности среди других людей – в рамках племени или организации, – мы расслабляемся и становимся более склонны к доверию и сотрудничеству.

Пристальное изучение успешных организаций, в которых люди чувствуют себя в безопасности, когда приходят на работу, показало поразительные результаты. Работа во враждебной конкурентной среде, где каждая группа борется за ограниченные ресурсы, системы, которые помогли нам выжить и продолжить свое развитие в качестве вида, – то же самое работает и в современном мире. Это просто вопрос биологии и антропологии. При наличии определенных условий, когда люди в рамках одной организации чувствуют себя в безопасности, они будут усердно работать и совместными усилиями достигать целей, которых бы не достигли в одиночку. В результате такая компания превзойдет своих конкурентов.

Это как раз то, что сделал Чапман в компании Barry-Wehmiller. Он создал рабочую обстановку и корпоративную культуру, которые биологически заставляют людей работать лучше. Чапман не ставил себе целью изменить сотрудников, он хотел изменить условия их работы, создать корпоративную культуру, вдохновляющую людей усердно работать просто потому, что они любят компанию, в которой работают.

Когда люди должны справляться с трудностями, исходящими изнутри организации, сама организация

становится менее приспособленной к борьбе с опасностями извне.

В книге автор делает попытку разобраться, почему мы делаем то, что делаем. Практически все системы нашего тела эволюционировали, чтобы мы могли лучше искать еду, выживать и опережать другие виды. В наши дни, безусловно, для многих, особенно проживающих в развитых странах, поиск пищи и избежание опасности перестали быть основным занятием. Мы больше не охотимся и не занимаемся собирательством, по крайней мере не как пещерные люди. В современном мире определением успеха являются продвижение по карьерной лестнице, поиск счастья и самореализация. Однако наши внутренние системы, отвечающие за наше поведение и принятие решений, функционируют все так же, как и десятки тысяч лет назад. Наш примитивный ум по-прежнему воспринимает мир вокруг с точки зрения угрозы нашему благополучию или, соответственно, возможности найти безопасное место. Если мы понимаем, как эти системы работают, мы лучше оснащены для достижения наших целей, а группы, в которых мы работаем, в большей степени способны преуспеть и развиться.

Но, к сожалению, в современном мире организаций, вдохновляющих своих сотрудников брать на себя реальные обязательства, подавляющее меньшинство. В действительности культурные нормы большинства современных компаний идут вразрез с нашими природными наклонностями. То

есть счастливые и вдохновленные сотрудники являются скорее исключением, чем правилом. По данным индекса сдвига «Делойт», 80 % человек не удовлетворены своей работой. Когда людям просто-напросто не хочется находиться на работе, прогресс требует гораздо больше затрат и усилий… и чаще всего длится недолго.

Предпринимательская среда, сконцентрированная в большей степени на краткосрочных результатах и прибыли, чем на людях, оказывает свое влияние на общество в целом. Когда мы боремся за счастье или ощущение принадлежности на работе, мы приносим эту борьбу и к себе домой. Те, кто имеет счастье работать в организации, для которой они в первую очередь люди, которых необходимо защищать, а не просто ресурс, после рабочего дня приходят домой с чувством удовлетворения и благодарности. Для всех нас это должно быть правилом, а не исключением. Возвращаться домой с чувством вдохновения, удовлетворения, ощущением безопасности и благодарности – это естественное человеческое право, на которое может рассчитывать каждый. Это не должно быть роскошью, доступной лишь немногим счастливчикам.

Не было какой-то «одной вещи», которую Чапман сделал для преобразования своей организации. Он провел множество небольших изменений, которые с течением времени существенно повлияли на работу компании в целом. Только спустя годы, будучи гостем на свадьбе, он смог более ясно

выразить, почему он принял такое решение. Учитывая его любовь и упорство в бизнесе, объяснение Боба Чапмана, почему именно он решил поменять курс своей компании, может вас удивить.

Огромная ответственность

Сидя на церковной скамье, Чапман с супругой наблюдали за свадебной церемонией. Жених смотрел на приближающуюся к нему невесту. Чувство любви, которое эти двое испытывали друг к другу, было практически осязаемым. Все присутствовавшие это ощущали. Затем отец по традиции подвел свою дочь, свою малышку, к ее будущему мужу.

И тогда Чапман понял: «Вот оно!» Отец, готовый на все, чтобы защитить свою дочь, торжественно передает эту ответственную заботу другому человеку. После того как он передаст руку дочери жениху, отец займет свое место на скамейке и будет уверен, что ее муж будет защищать ее так же, как это делал он. Чапман понял, что и в компании происходит то же самое.

Каждый работник – это чей-то сын или чья-то дочь. Родители работают, чтобы дать своим детям хорошее образование, хорошую жизнь, научить их жизненным урокам, которые помогут им вырасти счастливыми, уверенными в себе и способными применить таланты, которыми они были одарены при рождении. Потом родители подводят своих детей

к компании, надеясь, что там их дети получат ту же любовь и заботу. «Это мы, компании, это мы теперь несем ответственность за эти драгоценные жизни», – сказал Чапман тоном проповедника, сжимая руки в кулаки.

Вот что значит быть лидером. Вот что значит создать крепкую компанию. Быть лидером – это как быть родителем, а компания – это как новая семья, которая будет заботиться о нас как о родных… в болезни и в здравии. И если мы успешны, наши люди будут воспринимать название компании как название семьи, к которой они относятся. Работающие в Barry-Wehmiller будут говорить о своей «любви» к компании и друг к другу. Они гордо будут нести логотип или название своей компании, будто это их собственное имя. Они будут защищать компанию и своих коллег, будто они их плоть и кровь. В такого рода организациях люди воспринимают название компании как символ своей собственной идентичности.

> Каждый работник – это чей-то сын или чья-то дочь. Как родитель глава компании несет ответственность за их драгоценные жизни.

Необходимо не просто направлять в нужное русло труд своих сотрудников, но также вдохновлять их на сотрудничество, доверие и преданность, чтобы им самим захотелось сделать для компании все возможное. Относитесь к людям как к семье, а не как к обычным служащим. Жертвуйте цифрами, чтобы сохранить людей, и никогда не жертвуйте

людьми ради сохранения цифр.

Лидеры организаций, преуспевших в создании более благоприятной рабочей атмосферы, не жертвуют качеством или производительностью просто потому, что ставят людей на первое место. Совсем даже наоборот. Такие организации являются одними из самых стабильных, новаторских и высокопроизводительных в своих отраслях. К сожалению, для лидеров многих компаний более характерно видеть в людях лишь средство для управления цифрами. Лидеры крупнейших организаций не видят в людях ничего ценного, способного помочь увеличить прибыль. Зато в деньгах они видят средство, способное помочь людям. Вот почему производительность действительно очень важна. Чем лучше функционирует организация, тем больше у нее топлива для развития. А работники такой организации, в свою очередь, делают все, чтобы компания росла, и росла, и росла.

Понимание того, что деньги являются подчиненным по отношению к людям явлением, а не наоборот, является основополагающим при формировании культуры, где люди естественным образом дружно работают вместе. И именно способность одних людей донести до других, что необходимо сделать, способствует созданию стабильного и долгосрочного успеха. Это должен быть не гений, сидящий на верхушке пирамиды и дающий людям указания, в результате чего люди получают возможность стать великими. Это великие люди, благодаря которым парень на верхушке выглядит как гений.

Меня нельзя назвать сумасшедшим идеалистом, изображающим какой-то нереальный мир, где люди любят ходить на работу. Меня нельзя обвинить в отсутствии связи с действительностью, я действительно верю, что возможен такой мир, где большинство руководителей будут доверять своим подчиненным, а большинство сотрудников будут доверять своему начальству. Меня нельзя назвать идеалистом, поскольку такие организации существуют в реальном мире.

От производства до высокоразвитых технологий, от Корпуса морской пехоты США до правительственных залов – везде можно найти яркие примеры того, каких положительных результатов может добиться организация, работники которой относятся друг к другу не как к противникам или конкурентам, а как к надежным союзникам. Достаточно опасностей подстерегает нас снаружи. Нет никакой ценности в организациях, которые усугубляют это чувство опасности, добавляя дополнительные угрозы изнутри.

Всего лишь 20 % американцев «любят» свою работу. Чапман и ему подобные призывают нас разделить их идеи, чтобы эта цифра начала расти. Вопрос в том, хватит ли у нас смелости?

Необходимо создавать больше организаций, приоритетом которых будет забота о людях. Будучи лидерами компаний, мы несем исключительную ответственность за жизни людей, работающих на нас, мы должны защищать их, и тогда они, в свою очередь, будут защищать друг друга и совместными

усилиями способствовать развитию компании. Нам необходима смелость заботиться друг о друге, когда наши лидеры этого не делают. И тогда мы сами станем лидерами, о которых мечтали.

Глава 3. Принадлежность

От «Я» к «Мы»

«С этого дня, – прокричал он, – такие слова, как «Я», «Меня», «Мой», исчезнут из вашего словарного запаса. Их заменят такие слова, как «Мы», «Вместе» и «Нас».

Так все и началось.

Разум Джорджа усердно работал. Сначала он был абсолютно уверен в правильности своего решения, но теперь, когда он был на месте, его не покидало ощущение, что он делает самую большую ошибку в своей жизни. Любые мысли относительно того, что он мог бы сделать или что ему следовало бы сделать, будут встречены криками и сопротивлением. Чувство приятного возбуждения, которое он испытывал прежде, сменилось ощущением стресса, одиночества и беспомощности.

Джордж был частью процесса, который до него запускался уже тысячи раз и будет продолжаться после. Отточенного годами процесса проб и ошибок. Процесса превращения из

обычного человека в морского пехотинца США.

Все начинается ранним утром, когда новая группа новобранцев, уставших и растерянных, прибывает в один из двух учебных лагерей: один на восточном побережье, другой – на западном. Встречают новобранцев краснолицые инструкторы, чей голос окончательно охрип от постоянного напряжения голосовых связок, они быстро и предельно ясно доносят до новичков, кто тут главный. Небольшая подсказка: это не новобранцы.

Через тринадцать тяжелых недель каждый из них получит свой значок с орлом, земным шаром и якорем, символом окончания обучения и знаком того, что они заслужили свое место в организации. Многие будут сжимать свой значок в кулаке и чувствовать при этом такую гордость, от которой можно и прослезиться. Когда они только прибыли в учебный лагерь, каждый из них чувствовал себя неуверенным в собственных возможностях и ответственным только за самого себя. Покидая лагерь, они чувствуют долг и ответственность за своих собратьев, а также уверенность в себе и в том, что их товарищи чувствуют то же самое.

Ощущение принадлежности, наличия общих ценностей и глубокое чувство симпатии – все это повышает уровень доверия, готовность сотрудничать и решать проблемы совместными усилиями. Морские пехотинцы США в большей степени приспособлены бороться с внешней опасностью, потому что не чувствуют опасности друг от друга. Они действуют

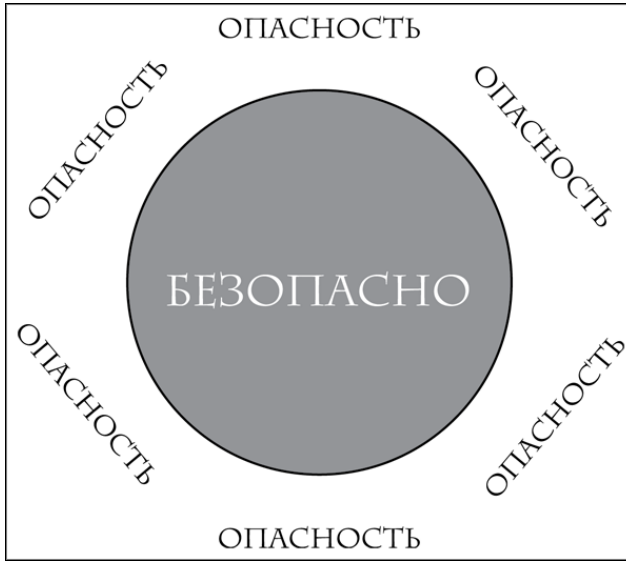
в мощном кругу безопасности.

Круг безопасности

Лев часто бродил по полю, где паслись Четыре Быка. Много раз он пытался напасть на них, но всякий раз, как он подходил близко, они поворачивались друг к другу хвостами таким образом, что, с какой стороны он бы ни подошел, везде натыкался на их рога. Но однажды они поспорили друг с другом и разошлись пастись в разные стороны поля. Тогда Лев атаковал их по одному и вскоре не осталось ни одного из Четырех Быков.

Эзоп, VI в. до н. э.

Учебный лагерь морских пехотинцев — это не просто бег, прыжки, стрельба и подготовка к ведению военных действий. Как навыки, которые мы указываем обычно в своих резюме, навыки, приобретенные морскими пехотинцами, также могут значиться в списке служебных обязанностей, но не они являются принципиально важными. И хотя для работы эти умения и навыки тоже придется приобрести, не они влияют на блестящее выполнение группой заданий. Способность группы людей совершать выдающиеся поступки зависит от того, насколько хорошо эти люди ладят друг с другом, насколько они ощущают себя одной командой. И это не берется из пустого места.



Мир вокруг нас полон опасностей, подстерегающих нас буквально на каждом шагу и способных сделать нашу жизнь несчастной. Ничего личного, просто так оно и есть. В любое время и в любом месте существует множество сил, которые бессовестно пытаются помешать нашему успеху или даже убить нас. Во времена пещерного человека все обстояло буквально так. Жизни первобытных людей постоянно что-то угрожало: например, нехватка ресурсов, саблезубый тигр или непогода. Это всего-навсего жизнь. То же самое и в наше время, всегда существует какая-то угроза нашему существованию.

Современные предприятия и организации сталкиваются как с реальными, так и с мнимыми угрозами. На показатели деятельности компании может в значительной степени повлиять ситуация на фондовом рынке. Ваша модель ведения бизнеса может устареть за одно мгновение. Ваши конкуренты (даже если они не пытаются вытеснить вас с рынка или разгромить вас) пытаются сорвать ваш успех или переманить к себе ваших клиентов. И если этого недостаточно, то необходимость соответствовать ожиданиям и груз ответственности – все это тоже угрозы, с которыми постоянно приходится сталкиваться предприятиям. Во все времена эти силы препятствовали экономическому росту и прибыльности. Эти опасности всегда были и будут. Мы не можем их контролировать, они никогда не исчезнут, и так будет всегда. Это всего-навсего факты, с ними придется смириться.

Существуют опасные силы и внутри организаций, однако в отличие от опасности извне их легко можно контролировать. Некоторые из угроз, с которыми нам приходится сталкиваться, реальны и непосредственно воздействуют на нас, как, например, сокращение персонала, за которым может последовать не самый удачный для компании квартал или не слишком эффективный год. Некоторые из нас сталкиваются с реальной угрозой потерять средства существования, рискнув попробовать что-то новое, что окажется неудачным, из-за чего компания понесет убытки. Политика компании также представляет собой постоянную угрозу – постоянный

страх, что кто-то попытается обойти нас для продвижения собственной карьеры.

Запугивание, унижение, изолированность, ощущение собственной бесполезности и отторжение – все это стрессы, которых мы пытаемся избежать внутри организации. Однако внутренняя опасность поддается контролю, и целью лидеров предприятия как раз и должно быть формирование культуры, в которой бы отсутствовал страх друг перед другом. И этого можно достичь при помощи чувства принадлежности, предложив людям мощную культуру, основанную на определенном наборе человеческих ценностей и убеждений, дав им возможность принимать решения, предложив им доверие и симпатию, построив вокруг них *Круг безопасности*.

Формируя Круг безопасности в рамках организации, лидеры способствуют уменьшению страхов, что, в свою очередь, освобождает людей и подталкивает их тратить больше сил и энергии на защиту организации от внешних опасностей – все это открывает перед компанией большие возможности. Без Круга безопасности людям приходится тратить слишком много сил и времени на самозащиту. А следовало бы тратить свою энергию на охрану компании, людей, которые нас окружают. Чем больше мы верим в то, что окружающие являются нашим тылом, тем в большей степени мы готовы бороться с внешними угрозами. Лишь тогда, когда мы чувствуем себя в Кругу безопасности, мы начинаем работать вместе, как единая команда, более живучая и готовая

развиваться, несмотря на внешние условия.

Спартанцев (воинов древнегреческого государства Спарты) боялись и почитали за их силу, мужество и выносливость. Однако мощь спартанской армии заключалась не в остроте их копий, а в прочности их щитов. Потерять щит на поле боя считалось в Спарте самым большим преступлением. Как пишет Стивен Прессфилд, описывая Фермопильское сражение (сражение, на котором основан фильм «300 спартанцев»): «Спартанцы прощают воина, потерявшего в бою свой шлем или нагрудник, но наказывают и лишают всех гражданских прав человека, оставившего на поле боя свой щит». Причина проста: шлем и нагрудник нужны воину для собственной защиты, тогда как щит необходим для безопасности всей линии.

> Принять кого-то в организацию – это как усыновить ребенка.

Аналогичным образом сила и выносливость компании зависят не от предлагаемых товаров и услуг, а от сплоченности работающих в ней людей. Каждый член группы играет свою роль в поддержании Круга безопасности, а роль лидера – следить за этим. Такова первостепенная роль лидеров – присматривать за теми, кто находится в Кругу безопасности, охранять и оберегать их.

Лидеры, как стражи ворот, устанавливают свои правила входа: кого пускать в Круг, а кого – нет. Принимают ли они людей из-за их достижений в колледже, их опыта работы, ха-

рактера или просто потому, что они соответствуют корпоративной культуре компании? Принять кого-то в организацию – это как усыновить ребенка и пустить его в свой дом. Эти люди должны будут, как и все, кто живет в этом доме, нести ответственность за хозяйство и других людей, живущих там. Те стандарты, которые устанавливает тот или иной лидер для входа в организацию, если они основаны на определенных человеческих ценностях, в значительной мере влияют на чувство принадлежности и желание людей сплотиться и вносить свой вклад в общее дело.

Лидеры несут также ответственность за то, насколько простирается этот Круг безопасности. Если организация маленькая, она более уязвима перед лицом внешней опасности. В ней проще сформировать Круг безопасности. Небольшая компания состоит зачастую из друзей, знающих друг друга и доверяющих друг другу. В таком случае становится ненужной бюрократия сохранения людей в Кругу и их защиты от внутренних опасностей. Однако по мере роста организации высшему эшелону лидеров необходимо делегировать эту задачу менеджерам. Но когда последние защищают в первую очередь себя и свои интересы, прогресс замедляется и вся организация становится более восприимчивой к внешним угрозам и давлениям. И только тогда, когда Круг безопасности окружает всех членов организации, а не только некоторых людей или какой-то один департамент, у компании появляются преимущества.

Слабые лидеры распространяют преимущества Круга безопасности лишь на сотрудников высшего звена и еще некоторых избранных. Они заботятся друг о друге, но не предлагают того же тем, кто не входит в этот «узкий круг». Без защиты лидеров любому, не вошедшему в этот узкий круг, приходится работать в одиночку или в маленькой группе, защищающей свои собственные интересы. И таким образом формируется бункер, ошибки покрываются вместо того, чтобы быть вынесенными на свет, замедляется распространение информации, а беспокойство вскоре заменяет чувство безопасности и сотрудничества.

В это время сильные лидеры, наоборот, расширяют Круг безопасности, чтобы включить в него каждого работника организации. Самозащита отходит на второй план. При наличии определенных стандартов входа в Круг и компетентных лидеров, способных расширить его границы, организация становится более сильной и подготовленной к всевозможным опасностям извне.

Узнать, находимся ли мы в Кругу, очень просто, поскольку это сразу ощущается. Мы чувствуем, что коллеги нас ценят, а начальство о нас заботится. У нас не остается ни малейшего сомнения, что лидеры организации и все наши коллеги сделают все возможное, чтобы помочь нам добиться успеха. Мы становимся членами группы. Мы чувствуем свою принадлежность к этой группе. Когда мы верим, что окружающие, которые вместе с нами находятся в Кругу безопасно-

сти, будут заботиться о нас, возникает определенная атмосфера, делающая возможным свободный обмен информацией и эффективную коммуникацию. Это основа инноваций, предотвращающая обострение проблем и делающая организации более подготовленными к самозащите в случае появления внешней угрозы.

Однако в современном обществе преобладают отсутствие Круга безопасности, паранойя, цинизм и эгоизм. Весь смысл поддержания Круга безопасности заключается в том, что мы можем вкладывать все свое время и силы в поддержание защиты от внешних опасностей. По той же причине мы закрываем на ночь двери. Ощущение безопасности не только придает нам душевного спокойствия, но также положительно влияет на саму организацию. Когда Круг прочен, а ощущение принадлежности становится повсеместным, возникают сотрудничество, доверие и инновация.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.