

**SIMON SINEK**

# **Leaders Eat Last:**

Why Some Teams Pull Together  
and Others Don't

ПОСВЯЩАЕТСЯ МУЖЧИНЕ И ЖЕНЩИНЕ,  
КОТОРЫХ Я ВСТРЕТИЛ В ВВС США, —  
ВЫ НАУЧИЛИ МЕНЯ ТОМУ,  
ЧТО ЗНАЧИТ БЫТЬ ЧЕЛОВЕКОМ.



# ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

**Е**сли вы хотите прочитать очередную книгу о том, как развить харизму, уверенность в себе или командовать людьми, я разочарую: Саймон Синеке пишет не об этом. На примере подлинных кейсов из бизнеса он объясняет, почему задача настоящего лидера — это создание питательной и безопасной рабочей среды. Почему в одном саду не успевают собирать урожай, а в другом ничего не растет? Зависит от того, как о растениях заботятся: часто ли поливают, удобряют ли почву. Лидер — такой же садовник.

Как бизнес-тренер, за 20 лет работы я убедился, что создание питательной среды — это единственный инструмент, который влияет на результаты бизнеса. Когда ко мне приходит топ-менеджер или владелец с просьбой помочь улучшить финансовые показатели компании, атмосфера — это первое, на что я обращаю внимание.

Компания — это не деньги, продукты или услуги. Компания — это в первую очередь люди. Если человек чувствует себя винтиком в корпоративной машине, где его интересы никого не волнуют, вряд ли он будет эффективен в работе. Если взять эффективного сотрудника и поместить в токсичную рабочую среду, он начнет работать так, как в ней принято. Например, врать, притворяться и не высовываться. Синеке сравнивает это

с восхождением на Эверест: как альпинисты адаптируются к физически тяжелым условиям, так и сотрудник приспосабливается к сложной рабочей обстановке.

Теперь разберемся, что такое правильная среда. Это атмосфера, в которой развито доверие, забота друг о друге, а сотрудники чувствуют признание и реализовывают потенциал. «Никто не просыпается с утра и не идет на работу с надеждой, что кто-то будет нами управлять. Мы просыпаемся с утра и идем на работу с надеждой, что кто-то поведет нас за собой», — заключает Синек. Роль лидера — поддерживать остальных, задавать направление и цель. В бизнесе руководитель — главный источник питательной среды. Это он формирует контекст — отношение, с которым работают сотрудники, смотрят на свои обязанности и профессиональную деятельность. Кризисы и сложные моменты случаются в любой компании, но одни выкарабкиваются быстро, а у других на это уходят годы. Командам, в которых есть взаимопонимание и доверие, легче проходить через сложности.

Одну треть жизни мы проводим на работе. В какой среде и с каким настроением вы выбираете прожить? Какие инструменты использовать лидеру, чтобы добиться развития и роста компании? Надеюсь, эта книга поможет сделать правильный выбор.

*Владимир Герасичев,  
основатель компании Business Relations,  
ведущий бизнес-тренер*

# СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие 12

## **СИЛА**

- 1** Потребность чувствовать себя в безопасности 19
- 2** Мощные силы 68
- 3** Реальность 134

## **ПУТЬ, КОТОРЫЙ МЫ ВЫБИРАЕМ**

- 4** Как мы до этого дошли 149
- 5** Проблема абстракции 174

## **ИСПЫТАНИЯ И ИСКУШЕНИЯ**

- 6** Разрушительное изобилие 219

## **ПРОПАСТЬ**

<b>7</b>	Зависимое общество	307
<b>8</b>	Становясь лидером	339
	Благодарность	361
	Алфавитный указатель	368

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

**И**стории неизвестно еще ни одной компании, которой удалось бы 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 проицательности.

## ЛИДЕРЫ ЕДЯТ ПОСЛЕДНИМИ

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 команде, 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

## ПРЕДИСЛОВИЕ

книге «Лидеры едят последними» автор вместе с читателем переходит на следующий уровень понимания того, почему одни организации 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 сейчас», — он прекрасно понимал, что значит