

business  
pocket

**SIMON SINEK**

# **Leaders Eat Last:**

Why Some Teams Pull Together  
and Others Don't

САЙМОН СИНЕК



БОМБОРА™

Москва 2020

УДК 65.013  
ББК 88.4  
С38

Sinek Simon  
Leaders eat last : Why Some Teams Pull Together  
and Others Don't

**Синек, Саймон.**  
С38 Лидеры едят последними : как создать команду мечты / Саймон Синек ; [перевод с английского Е. И. Животиковой]. — Москва : Эксмо, 2020. — 352 с: ил. — (Pocket).

ISBN 978-5-04-112456-4

Саймон Синек, автор бестселлера New York Times, бизнес-тренер и выдающийся спикер, отвечает на вопрос, как создать атмосферу, в которой легко воспитать команду уверенных в себе и довольных своей работой людей, готовых решать самые сложные задачи.

УДК 65.013  
ББК 88.4

- © 2014 by SinekPartners LLC All rights reserved
- © Животикова Е.И., перевод на русский язык, 2015
- © This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA), a Penguin Random House Company.
- © Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2020

ISBN 978-5-04-112456-4

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



## СОДЕРЖАНИЕ

|                   |   |
|-------------------|---|
| Предисловие ..... | 9 |
|-------------------|---|

### СИЛА

#### Часть 1. ПОТРЕБНОСТЬ ЧУВСТВОВАТЬ СЕБЯ В БЕЗОПАСНОСТИ

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| Глава 1. ЗАЩИТА СВЕРХУ .....         | 14 |
| Глава 2. РАБОТНИКИ — ТОЖЕ ЛЮДИ. .... | 22 |
| Глава 3. ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ. ....        | 36 |
| Глава 4. ДА, НО... ..                | 44 |

#### Часть 2. МОЩНЫЕ СИЛЫ

|   |    |
|---|----|
| Глава 5. КОГДА ДОСТАТОЧНО БЫЛО ДОСТАТОЧНО ..... | 55 |
| Глава 6. Э.Д.С.О. ....                          | 62 |
| Глава 7. БОЛЬШАЯ «С» .....                      | 83 |
| Глава 8. ПОЧЕМУ У НАС ЕСТЬ ЛИДЕРЫ .....         | 97 |

#### Часть 3. РЕАЛЬНОСТЬ

|   |     |
|---|-----|
| Глава 9. МУЖЕСТВО ПОСТУПАТЬ ПРАВИЛЬНО ..... | 111 |
| Глава 10. СНЕГОХОД В ПУСТЫНЕ .....          | 116 |

### ПУТЬ, КОТОРЫЙ МЫ ВЫБИРАЕМ

#### Часть 4. КАК МЫ ДО ЭТОГО ДОШЛИ

|   |     |
|---|-----|
| Глава 11. ПОДЪЕМ ПЕРЕД КРАХОМ .....                             | 123 |
| Глава 12. ПРЕДСТАВИТЕЛИ ПОКОЛЕНИЯ<br>БЕБИ-БУМ ПОВЗРОСЛЕЛИ. .... | 134 |

#### Часть 5. ПРОБЛЕМА АБСТРАКЦИИ

|  |     |
|--|-----|
| Глава 13. АБСТРАКЦИЯ УБИВАЕТ. ....     | 144 |
| Глава 14. СОВРЕМЕННАЯ АБСТРАКЦИЯ ..... | 151 |
| Глава 15. УПРАВЛЯЯ АБСТРАКЦИЕЙ. ....   | 159 |
| Глава 16. ДИСБАЛАНС .....              | 180 |

## **ИСПЫТАНИЯ И ИСКУШЕНИЯ**

### **Часть 6. РАЗРУШИТЕЛЬНОЕ ИЗОБИЛИЕ**

|   |     |
|---|-----|
| Глава 17. Урок лидерства № 1:<br>КАКАЯ КУЛЬТУРА, ТАКАЯ И КОМПАНИЯ . . . . . | 185 |
| Глава 18. Урок лидерства № 2:<br>КАКОЙ ЛИДЕР, ТАКАЯ И КУЛЬТУРА . . . . .    | 198 |
| Глава 19. Урок лидерства № 3:<br>ПРЯМОТА ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ . . . . .           | 213 |
| Глава 20. Урок лидерства № 4: Друзья важны . . . . .                        | 227 |
| Глава 21. Урок лидерства № 5:<br>Руководите людьми, а не цифрами . . . . .  | 239 |

## **ПРОПАСТЬ**

### **Часть 7. ЗАВИСИМОЕ ОБЩЕСТВО**

|  |     |
|--|-----|
| Глава 22. В центре всех наших проблем<br>СТОИМ МЫ САМИ . . . . . | 261 |
| Глава 23. Любой ценой . . . . .                                  | 269 |
| Глава 24. Поколение абстракции . . . . .                         | 278 |

### **Часть 8. СТАНОВЯСЬ ЛИДЕРОМ**

|  |     |
|--|-----|
| Глава 25. Шаг 12 . . . . .                   | 289 |
| Глава 26. Общая борьба . . . . .             | 294 |
| Глава 27. Нам нужно больше лидеров . . . . . | 304 |
| Благодарность . . . . .                      | 308 |
| Примечания . . . . .                         | 312 |
| Список литературы . . . . .                  | 337 |
| Алфавитный указатель . . . . .               | 340 |

## Предисловие

**И**стории 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 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 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 Сinek, 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 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*







## ЧАСТЬ I

# Потребность чувствовать себя в безопасности

### ГЛАВА 1 ЗАЩИТА СВЕРХУ

**Ч**ерез 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 глубоким 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