



## ЛИДЕРСКИЙ ПОДКАСТ

КРЕГА ГРОШЕЛА

# ВЫПУСК 37: КАК СОХРАНИТЬ ЗДОРОВЬЕ ОРГАНИЗАЦИИ

## ЗАМЕТКИ ВЫПУСКА

Спасибо, что присоединились к *Лидерскому подкасту Крега Грошела*! В прошлом выпуске мы обсудили семь стадий жизненного цикла организации. Если помните, четвертая из них – зона успеха – наиболее приятна. Именно сюда Вы приходите после того, как стартовали, совершили прорыв, преодолели боль, и, наконец, достигли пиковой точки. Так что давайте продолжим разговор и посмотрим, как сохранить эту позицию.

Если Ваша организация оказалась в зоне успеха, не воспринимайте это как должное. Ничто не приводит к падениям так, как головокружение от вершин: победы порождают гордость, а гордость – самодовольство. Но если Вы хотите оставаться на высоте как можно дольше, нацельтесь на пять характеристик:

### 1. Создайте культуру, подобную культу

Я говорю об этом исключительно в смысле преданности ценностям. Однажды именно такой комплимент сделал мне консультант, который анализировал нашу структуру. Он отметил, что члены команды понимают друг друга с полуслова и отдаются делу на сто процентов – и это действительно напоминает какое-то тайное общество.

Давайте ответим на вопрос: «*Что же такое культура?*» Это наши убеждения, стандарты и ожидания, наш настрой и «неписанные правила», которые определяют поведение. Каждая организация обладает особым микроклиматом – либо возникшим случайно, либо созданным специально. Культура может формироваться, как сама по себе, так и целенаправленно. Однако в идеале она должна:

- Исправлять неправильное поведение
- Создавать дискомфорт для людей с иными принципами
- Предоставлять больше полномочий тем, кто нам подходит

*«То, что мы ценим, определяет, что мы делаем,  
а то, во что верим – как себя ведем»*

По мере роста Вашей организации, ее культура становится средним арифметическим множества меньших субкультур. Например, в нашей церкви их может насчитываться до 50, а то и больше, так как в структуре есть много отделов, а богослужения проводятся в разных местах. При этом нельзя игнорировать ни одного из них, поскольку каждая часть каким-то образом влияет на общее состояние.

Здоровая атмосфера не берется из ниоткуда. Она возникает в результате сочетания того, что мы насаждаем и допускаем. Поэтому, если Вам не нравится нынешнее положение вещей, пересмотрите свое отношение к тому, на что привыкли закрывать глаза. Чтобы узнать об этом больше, обязательно посмотрите или послушайте выпуски на тему «*Создание культуры, движимой ценностями*».

## **2. Воспитывайте в людях чувство собственности**

Есть большая разница между мышлением наемного работника и отношением владельца. Хозяева всегда заботятся о деле больше, чем те, кто думает только о своей зарплате. Вопрос здесь даже не в степени посвящения, а в том, что именно является для человека главным объектом переживаний. Ведь то, что находится в центре наших мыслей, определяет, сколько нам можно доверить.

На ранних этапах развития организации все вникают во всё просто потому, что вынуждены это делать. Далее, расширяясь, нам приходится нанимать узких специалистов и более четко разделять обязанности. Это логичный процесс, однако, он может привести к тому, что люди начнут говорить: «*Это меня не касается!*» Запомните, утрата чувства общей собственности – начало медленного умирания. Мы не имеем права отмахиваться от проблем только потому, что они происходят не на нашем участке работы. Вместо слов «*Не моё дело!*», должно звучать: «*Я собираюсь либо исправить случившееся сам, либо убедиться, что этим займутся другие*».

Существует лишь один способ привить людям «мышление хозяев» – доверять им больше ответственности. В принятии решений должна участвовать не только «верхушка». Задействуйте и тех, кто трудится в «полевых условиях», прямо на передовой. Если они ощутят свою важность, то помогут Вам решить проблемы, о существовании которых Вы даже не догадываетесь.

***«Сила Вашей организации определяется тем, как глубоко в ее структуру людям передано право на принятие решений»***

## **3. Поступайте так, чтобы Ваша организация внушала доверие**

Многие думают, что ключом к хорошей репутации является наша честность. Это отличная отправная точка, но далеко не всё, что требуется. Главное здесь – **соответствие**. Иными словами, то, что мы ценим, должно совпадать с тем, что делаем, и наоборот. При этом, чем дольше существует организация, тем больше риск это утратить.

***«Потеряв доверие, мы теряем способность быть лидером»***

#### **4. Продолжайте фокусироваться на будущем**

Вначале это происходит естественно. Однако после достижения первых успехов возникает склонность всё меньше опережать события и всё больше на них реагировать. Вместо работы над тем, что должно случиться завтра, мы застреваем в поточных проблемах.

Еще одна опасность, возникающая вместе с «взрослением» организации – постепенный переход от действий к обсуждениям. Мы понимаем, что решения должны приниматься, как можно быстрее, но новый статус позволяет привлечь к делу экспертов, консультантов и аналитиков, а устоять перед подобным искушением не так легко. Поэтому боритесь с ненужной бюрократией! Нацельтесь на результаты, а не разговоры!

***«Один из сигналов, что организация в опасности – Вы проводите совещание за совещанием, но по факту ничего не меняется»***

Приложите все усилия, чтобы не утратить начальный темп! Продолжайте дерзать! Вы никогда не совершите чего-то великого, оставаясь в безопасных рамках.

#### **5. Поощряйте страстную увлеченность миссией Вашей организации**

Важно, чтобы люди видели не только свой угол, но и общую картину. На первых стадиях привлечь энтузиастов намного легче. Ведь впоследствии кто-то захочет присоединиться к Вам только ради престижной строчки в резюме или сопричастности к тому, чего Вы уже достигли. Так что продолжайте напоминать сотрудникам о том, что на самом деле движет Вашей организацией!

Не позволяйте миссии стать расплывчатой! Держите ее в центре внимания и отталкивайтесь от нее, выстраивая приоритеты. Хорошо, если то, во что Вы верите, будет написано на офисных стенах, но гораздо лучше и важнее – запечатлеть это в сердце каждого сотрудника. Ведь стоит им увлечься собственными мотивами больше, чем стремлением к единой цели, и начнется скольжение вниз.

Добившись успеха, будьте начеку! Именно на этом этапе мы больше всего подвержены самоуспокоению, лени и соблазну двигаться за счет инерции. Не забывайте, стоит Вам расслабиться, как Ваша команда тут же это заметит.

Также помните, чтобы стать хорошим лидером, Вам необязательно все знать! Просто оставайтесь самим собой. Люди скорее пойдут за тем, кто будет настоящим, чем за тем, кто всегда прав.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

Выполните упражнение, которое поможет Вам стать лучше. Обсудите со своей командой следующие вопросы:

1. **Какая из пяти упомянутых сфер больше всего нуждается в Вашем внимании? Что Вам стоит предпринять по этому поводу?** Если Вы проходите трудное время, не пытайтесь решить десяток проблем одновременно. Сосредоточьтесь на достижении победы в чем-то одном, а потом первый успех потянет за собой последующие.

## РЕСУРСЫ ВЫПУСКА

Больше о Креге: [craiggroeschel.com](http://craiggroeschel.com)

Все выпуски подкаста и конспекты: [liderstvo.life.church](http://liderstvo.life.church)

Подписаться на подкасты Apple: [itunes.apple.com](http://itunes.apple.com)

Подписаться на Google Play: [play.google.com](http://play.google.com)

Бесплатные церковные ресурсы: [life.church/churches](http://life.church/churches)

Смотрите проповеди Life.Church: [life.church/media](http://life.church/media)

## СВЯЗЬ С КРЕГОМ

Задать вопрос: [craiggroeschel.com/connect](http://craiggroeschel.com/connect)

Facebook: [facebook.com/craiggroeschel](https://facebook.com/craiggroeschel)

Twitter: [@craiggroeschel](https://twitter.com/craiggroeschel)

Instagram: [@craiggroeschel](https://instagram.com/craiggroeschel)