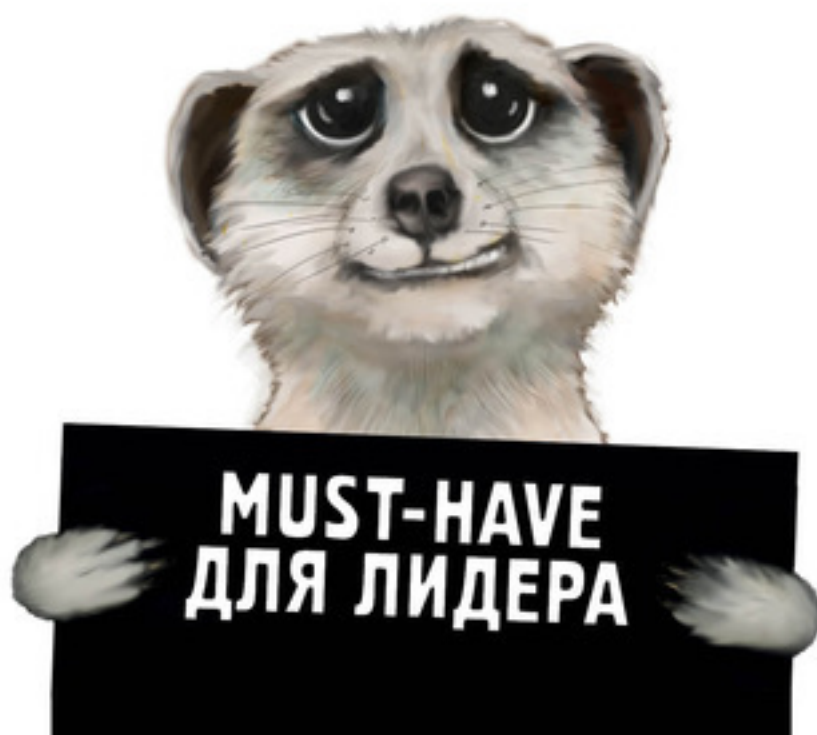


Джон Коттер, Хольгер Ратгебер

У НАС ЭТО ДЕЛАЮТ !ЖАТ ЭН

Бизнес-роман о том, как перейти от авторитарного
стиля управления к демократическому



Top Business Awards

Джон Коттер

**У нас это делают не так!
Бизнес-роман о том, как
перейти от авторитарного стиля
управления к демократическому
(must-have для лидера)**

«ЭКСМО»

2016

УДК 65.01
ББК 65.290-2

Коттер Д. П.

У нас это делают не так! Бизнес-роман о том, как перейти от авторитарного стиля управления к демократическому (must-have для лидера) / Д. П. Коттер — «Эксмо», 2016 — (Top Business Awards)

ISBN 978-5-699-98459-6

Хотите, чтобы все ваши предложения встречали одобрением, а инициативы помогали вам и команде в целом? В этом бизнес-романе Джон Коттер, профессор кафедры лидерства Гарвардской школы бизнеса, рассказывает, как построить команду, в которой проблемы превращаются в возможности, а инновации внедряются вовремя. Благодаря этой книге, вы научитесь: - определять самое подходящее время для внедрения инноваций; - полностью использовать потенциал команды; - выбрать свой путь для достижения баланса между директивным руководством и вдохновляющим лидерством.

УДК 65.01
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-699-98459-6

© Коттер Д. П., 2016
© Эксмо, 2016

Содержание

У нас это делают не так!	6
Введение	7
Глава 1	9
Глава 2	17
Конец ознакомительного фрагмента.	22

Джон П. Коттер, Хольгер Ратгебер
У нас это делают не так! Бизнес-роман
о том, как перейти от авторитарного
стиля управления к демократическому
(must-have для лидера)

THAT'S NOT HOW WE DO IT HERE!

A Story About How Organizations Rise, Fall – and Can Rise Again

John Kotter, Holger Rathgeber

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.
This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a
division of Penguin Random House LLC

Copyright © 2016 by John Kotter and Holger Rathgeber

© Васильченко Ксения, перевод, 2018

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2018

* * *

У нас это делают не так!

Стервятники загадочным образом превратились из падальщиков в хищников. Никто не мог понять почему. Страшные, нагоняющие ужас и несущие смерть создания, они стали тем последним ударом, который уничтожил клан Мэтта.

Мэтт был сурикатом – маленьким африканским животным семейства мангустовых, которые кажутся людям милыми и интересными. У Мэтта, как и у всех сурикатов, были свои особенности характера, мысли и чувства. Иногда он был застенчивым, иногда – жестким. В команде его очень ценили за преданность делу, мягкую улыбку и профессионализм. Он любил жизнь, а жизнь, в свою очередь, давала ему много возможностей.

Но однажды все изменилось.

Дождя не было уже давно, и его семейству пушистых маленьких существ стало не хватать еды. Мэтт часто недоедал, уступая пищу малышам, старикам и слабым. Но даже это не помогло: число хищников достигло таких масштабов, каких Мэтт еще никогда не видел. Сурикаты догадывались, что все в природе взаимосвязано: меньше дождей означало меньше пищи, а это приводило к странным и непредсказуемым изменениям в поведении хищников. Но никто не знал, как решить эту проблему.

Сурикаты никак не могли договориться даже насчет крохотных трудностей, не говоря уже о том, чтобы придумывать решения для новых, неведомых ранее проблем. Мэтт и остальные постоянно боролись за пропитание, а появление хищников так усугубило ситуацию, что выполнять рутинную ежедневную работу стало почти невозможно.

Было бы нечестно сказать, что свежих, многообещающих идей совсем не было. У Мэтта было два творческих друга – Таня и Аго. Эти талантливые сурикаты изобрели способ находить больше еды за меньшее время. Еще они предлагали новый метод обнаружения хищников – намного быстрее, чем раньше. Но каждый раз, предлагая свои идеи, они сталкивались с преградой из таких слов: «У нас это делают не так!» – реакцией, которая, учитывая обстоятельства, была довольно глупой. Мэтт старался помочь друзьям: пытаясь достучаться хоть до кого-нибудь, он говорил со сверстниками, со стариками, с коллегами и даже с главой семьи. Но ничего не добился.

Сам Мэтт много работал и часто уставал. Поскольку он был очень опытным сотрудником, один из больших боссов, руководитель уровня Альфа, попросил его взять на себя сначала один проект, потом еще один и еще... Зато, радостно думал Мэтт, ему дали прибавку к зарплате. Он никогда не был тем, кто без конца злится (громко или тихо) на окружающий мир. Он был всего лишь...

Одним из самых способных сурикатов.

Введение

Эта история посвящается вопросам, актуальным для всех нас. Ведь ежедневно мы все сталкиваемся с тем новым, что постоянно меняет мир: с невиданно высокими темпами развития, с глобальными изменениями – и многим сложно принять тот факт, что мир фантастически динамичен. И если мы не сможем найти способы справляться, приспосабливаться, добиваться достойных результатов (будем честными: мы знаем, что возможно все – кому-то другому ведь это удастся), – это сильно осложнит нам жизнь.

Неслучайно мы выбрали жанр притчи¹ – выдуманной истории с целым набором персонажей, включая Мэтта. Мы считаем, что серьезные проблемы, вопросы, решения и ответы можно раскрыть именно в притче – так, чтобы читать было легко, понятно и интересно. А проблемы здесь затрагиваются действительно важные.

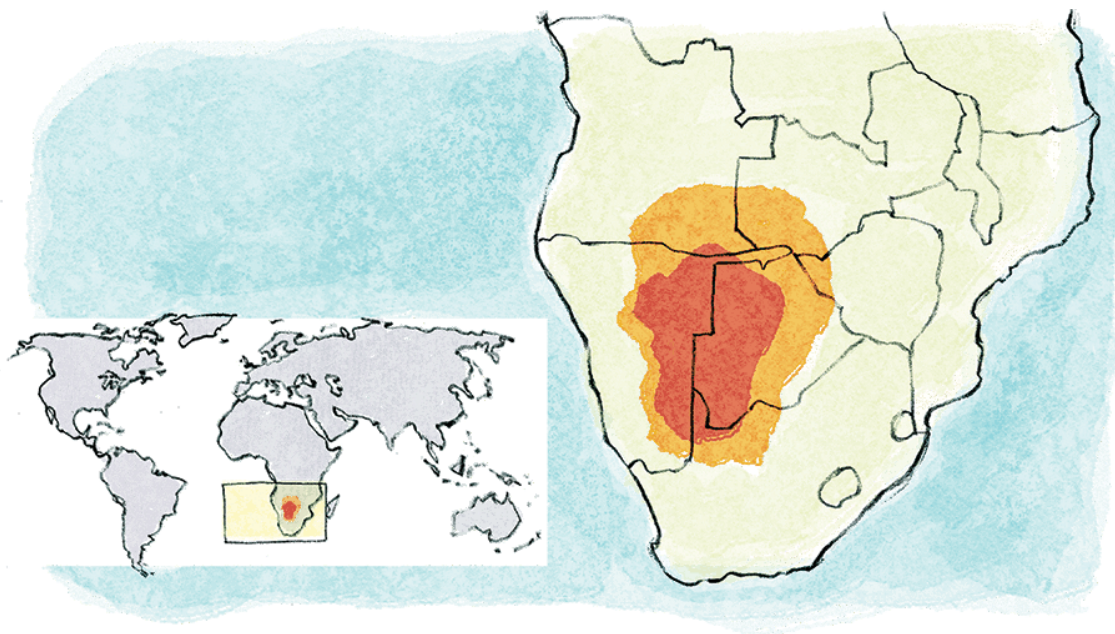
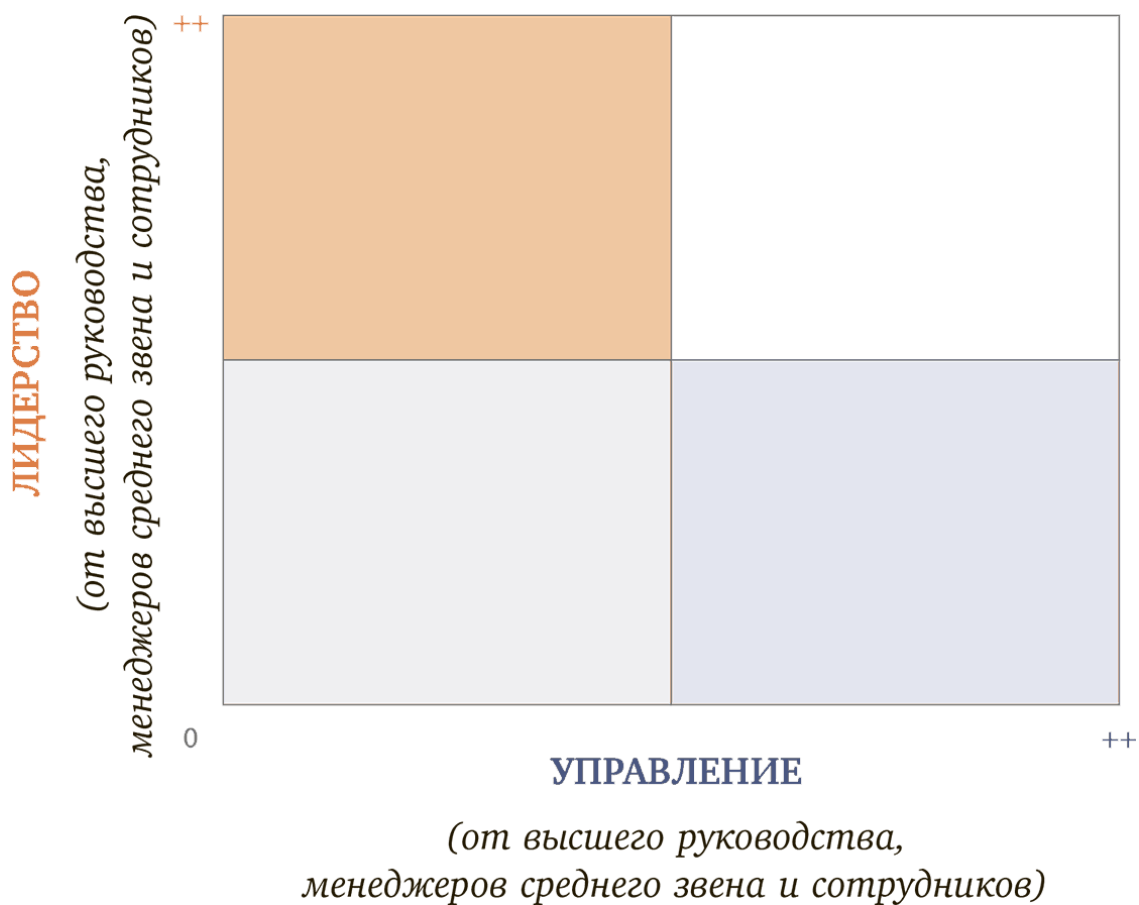
Например: чтобы добиться результатов после прочтения этой книги, сначала придется четко понять становление организаций. Почему многие со временем сталкиваются с трудностями, независимо от прошлого успеха? По какой причине они приходят в упадок? Прежде всего нужно четко представить, как компании возрождаются: выполняют свою миссию, создают отличные рабочие условия и тем самым богатеют. Вы узнаете, какую роль играют в этих случаях дисциплина, планирование, надежность и эффективность. А также какова роль энтузиазма, дальновидности, вовлеченности, оперативности, гибкости и внутреннего развития компании. Еще мы сравним два важных понятия: управление и лидерство. И речь пойдет совсем не о начальниках из больших кабинетов.

Да, да, мы понимаем: книга маленькая – вопросов много. Конечно, до нас уже было много сказано об этих проблемах. И тем не менее мы уверены: самые важные, фундаментальные, моменты до сих пор не раскрыты – слишком много «тумана» во всем, что говорится и пишется об успехе. И только когда туман рассеется, мы сможем превратить трудности XXI века в захватывающие возможности для бизнеса, правительства, некоммерческих организаций и нас самих. Мы могли бы продолжать рассуждать о многолетних исследованиях, лежащих в основе уроков этой истории. Но это подорвет нашу главную цель книги – быть максимально краткими, полезными и веселыми рассказчиками. В конце книги будет несколько предложений и советов, но пока мы предлагаем взглянуть на простую таблицу слева.

Можно много рассуждать о взлетах и падениях, о возрождениях организаций; о том, что каждый из нас мог бы сделать, чтобы работать более продуктивно и при этом быть счастливым. Мы обсудим все это в конце книги, и вы поймете актуальность данной притчи.

Итак, вернемся к самому началу истории.

¹ Притча – короткий назидательный рассказ в иносказательной форме, заключающий в себе премудрость. – *Прим. ред.*



Глава 1

Угроза сверху или внутри?

Жил да был интереснейший клан животных – сурикаты. И жили они в Калахари – теплой и сухой пустыне в Южной Африке.

На первый взгляд, земля, которую сурикаты считали своим домом, ничем не отличалась от остальных земель вокруг. Но это лишь на первый взгляд. Благодаря одаренности, трудолюбию и везению предки этого клана обнаружили место, которое было не таким, как все остальные: незадолго до прибытия сурикатов лесной пожар очистил землю, создав практически идеальную естественную среду. Огонь выгнал хищников, но оставил много пищи для сурикатов, которая состояла из скорпионов, хрустящих насекомых, червей, яиц и даже фруктов.

Поначалу семейство состояло из дюжины сурикатов, а затем выросло до больших размеров, их было 100–150 в клане далеко не типичных крупных размеров.

Вообще, сурикаты могут иметь от двух до четырех выводков в год, с тремя-пятью детенышами в каждом. Если подсчитать разницу между двумя и четырьмя выводками и между тремя и пятью детенышами в каждом... Будем думать, что в лучших условиях их появилось бы гораздо больше, чем сто пятьдесят.

Самое важное для сурикатов – хорошо жить: выполнять свои обязанности, дружить, защищать слабых и работать. Однако это становилось все более и более сложной задачей, ведь семейство расширялось. Эта группа научилась исключительно хорошо справляться, что и послужило одной из причин того, почему их история так интересна.

Прошлой весной сурикаты наслаждались хорошими условиями: дождей было много, и поиск пищи был относительно легким занятием. Не то чтобы жизнь была совсем безоблачной, но в целом все было хорошо. Каждый был при деле, и, пока все выполняли свои обязанности и не сталкивались с трудностями, все шло вполне прекрасно.



Стоило ли опасаться перемен?

«Конечно, – ответим мы. – Перемены – неотъемлемая часть жизни. На смену сухому сезону всегда приходит сезон дождей. Сначала на нас нападают ястребы, затем их сменяют змеи. Это всегда непросто, но мы знаем, как бороться с трудностями».

Изобретательная Надя

Надя была яркой, предприимчивой и энергичной представительницей семейства, общительной, а ее энтузиазм заражал многих. Особенно ее любили детеныши, которые ходили за ней по пятам – Надю это сместило и несколько не раздражало.

Однажды Надя узнала, что ей предстоит встреча с главой семьи, и заволновалась: раньше такого никогда не было.

Она начала расспрашивать друзей о поводе встречи. Оказалось, что Надю хотят назначить на должность старшей сестры для приплода, который только родился и скоро начнет выходить из своей норы.

Надя подумала и решила, что эта работа была бы для нее весьма привлекательной. Но сначала ей предстояло собеседование с главой семейства, ответственным за все назначения в группе.



Она пришла на встречу раньше назначенного времени, поэтому присела под деревом в ожидании начальника, задумалась и не заметила, когда он пришел.

– Ты Надя, верно? – Голос главы семьи вернул ее с небес на землю. У него была репутация непреклонного, но справедливого руководителя. – У меня есть к тебе несколько вопросов, – начал он. – Первый...

Надя отвечала на все вопросы и делала это уверенно, чтобы скрыть естественное волнение. Тест не показался ей сложным, потому что она с детства была обучена отвечать на

каверзные вопросы смело. Не все вопросы были ей понятны, но Надя понимала, что не следует пытаться философствовать на тему управления семейством, если хочешь получить работу.

Когда босс удостоверился, что эта молодая представительница семейства сурикатов подходит на должность, он задал последний вопрос:

– Ты готова полностью отвечать за обучение детенышей всему, что им нужно знать о взрослении и защите жизни, пока они не научатся самостоятельно защищать себя?

У Нади было мгновение, чтобы ответить: «Да!» – и успешно пройти тест. И она успела.

Надя покинула встречу в приподнятом настроении, хотя не до конца понимала суть своей работы. Это немного беспокоило ее, однако Надя ни за что не призналась бы себе в этом.

Николас, дисциплинированный и надежный

Николас, старший брат Нади, работал начальником охраны. Он был целеустремленным, ориентированным на результат и очень дисциплинированным. Еще он был умен и красив... Неудивительно, что все подруги Нади были от него без ума.

Николас только что закончил утреннюю планерку с охранниками. Он быстро прошелся по расписанию, а под конец напомнил всем о необходимости быть более бдительными, чем когда-либо (по причине недавних тревожных новостей).

А новости были такие...

Один из охранников обнаружил кобру в дереве неподалеку от семейства, а в окрестностях пару раз пробежал шакал. Такие хищники никогда не прочь пообедать сурикатом. Охранники беспокоились, так как это был второй случай появления хищников за последние двое суток. Такое число хищников было крайне редким явлением для их земель. Но на этом их беды не заканчивались. Еще один охранник сообщил, что видел в небе нечто, что, по словам старейшины, было стервятником. Прежде семейство никогда не видело стервятников. Мысли Николаса все еще занимали едва услышанные вести, когда Надя подошла к нему, спеша поделиться своей радостью. Николас знал о собеседовании и был уверен, что Надя пройдет его. Он обнял младшую сестру. Не успев отдышаться после пробежки, Надя с восторгом начала говорить о новой должности и сразу же заметила: что-то тревожило брата.

– Ничего особенного, – солгал он, чтобы не волновать ее. – Это всего лишь работа.

Но Надя настояла:

– Какая работа? Ты начальник охраны, но я ни разу не видела, чтобы ты нас охранял.

Она улыбнулась своей шутке, и Николас засмеялся в ответ.

– Нет, я не охраняю. Ты действительно хочешь поговорить об этом? – спросил он, чувствуя, что отвлечься на несколько минут будет полезно. – Раньше ты не проявляла такого интереса.

– Сейчас не «раньше», – сказала Надя с обезоруживающей честностью. Она знала, что информация может ей пригодиться на работе. Друзья присели, и Николас начал рассказывать:

– Я составляю планы, сколько охранников нам нужно, и составляю ежедневный график. На протяжении многих лет наша община растет, нас становится все больше, и составление планов и графиков – важная задача. В случае моей ошибки некоторые посты могут остаться без охраны. И это может привести к... – Он покачал головой, чтобы не говорить «смерти сурикатов». Надя поняла. – Я нанимаю и тренирую охранников. Тем, у кого не получается, я помогаю найти другое применение. Отличная охрана – это важный элемент клана, и у нас он должен быть. Охранники-любители – всегда плохая затея.

Я утверждаю рабочий порядок для охранников, изучаю, как часто на нас нападают, когда и где. Мы ставим себе цели на год и достигаем их. Мы никогда не обманываем – не говорим, что мы якобы хорошо работаем, если это не так. Когда клан был маленьким, все могли видеть и понимать, что происходит, наблюдая друг за другом. Сейчас все по-другому...

Если с охраной какие-то проблемы, моя прямая обязанность – быстро решить их. Если я опоздаю...

Он снова покачал головой.

Надя пыталась выглядеть заинтересованной, однако «планы, графики, процедуры, исследования» – все это звучало очень... скучно. Николас увидел, что в ее голове идет какая-то борьба, но у него еще оставалось немного времени до следующей встречи, и он продолжил.

– Смотри. Для того чтобы клан надежно развивался, прежде всего нужны дисциплина и порядок, – сказал он, рисуя какие-то квадраты и линии на песке. – Самое важное – хорошая организация. И она начинается с наших двух руководителей – Альфа.

Как и во всех кланах сурикатов, эти функции выполняла пара, состоящая из мужчины и женщины. Они принимают все важные решения. Им подчиняются руководители Бета. Это шесть глав семей. У каждого из них под защитой от двадцати до тридцати сурикатов (наряду с главами нор и Николасом, начальником охраны).

– Все вместе мы следим за тем, чтобы выполнялась вся необходимая работа. Благодаря такой структуре все в клане знают, что, когда и как нужно делать.

Еще Николас рассказал, что недавно на них напали более десяти раз за месяц. Он показал ей, как отслеживать время с помощью прутьев (ветвей деревьев), установленных в одной из их нор. Надя была впечатлена.

– У нас коэффициент попадания менее одного из двадцати, – сказал Николас с гордостью, так как для клана сурикатов это был исключительно хороший показатель.

Надя, незнакомая с менеджерским сленгом, спросила:

– Что такое коэффициент попадания?

Николас продолжил:

– Это значит, сколько раз из общего числа нападений хищникам все же удастся схватить или тяжело ранить кого-то из клана. Конечно, мы делаем все, что можем, чтобы коэффициент был как можно ниже. Этим измеряется работа охранников.



Надя с обожанием и гордостью смотрела на своего любимого брата, хотя ей казалось скучным сидеть и исследовать это. Конечно, виду она не подала.

Николас нарисовал еще один квадрат под главой семьи.

– Теперь это твое место – место старшей сестры, – с улыбкой объяснил он. Он нарисовал пять квадратов внизу. – А это – твои подопечные малыши.

Надя смешалась. Во-первых, ей не понравилось, что ее имя оказалось в этом поле, хотя она понимала, что это – результат ее повышения. Во-вторых, Надя не могла понять, каким образом в эту схему попали дети.

– Но ведь дети не работают, – запротестовала она.

– Неправильно, – возразил Николас. – Они работают. Их работа заключается в том, чтобы выживать. А твоя работа – научить их этому.

Николас посмотрел на солнце, а затем – на свою тень. Взгляд его был многозначительным, как у многих сурикатов.

– Я должен бежать на следующее собрание, сестренка. Я горжусь тобой.

Они обнялись друг друга, и он ушел.

Мысли Николаса переключились на стервятника – существо, о котором он много слышал в детстве, но которого никто никогда не видел. Так человеческие дети только слышали о ведьмах, гоблинах и драконах, но никогда их не встречали.

«Сначала выучите правила, а потом...»

Надя не знала, чего ожидать от урока по подготовке к должности, и очень волновалась. Ей не терпелось начать учебу, ведь она хотела быть хорошей старшей сестрой. Конечно, Николас подошел бы к этому так же ответственно, думала она.

На обучении ее уже ждал глава семьи.

– Сегодня мы проходим правила для старших сестер и братьев. – И сразу же рассказал обо всех двадцати пяти.

Наде было предложено повторить правила, и она с первого раза назвала двенадцать из них.

– Для начала неплохо, – сказал начальник в своей обычной сухой манере, хотя на самом деле он был впечатлен новой студенткой.

Оставшуюся часть утра они подробно разбирали правила, пока Надя не запомнила почти все.

– Правило номер пять? – спросил шеф.

– Никогда не оставляйте детей без присмотра!

– Хорошо. Правило номер четырнадцать?

– Начинайте и заканчивайте каждый день песчаным душем!

– Хорошо. На сегодня достаточно, – закончил начальник.

Но Надя спросила:

– По поводу правила номер шесть: относиться ко всем малышам одинаково. Чем оно хорошо?

Начальник встал, собираясь уйти, и ответил:

– Потому что это даст лучшие результаты. Если будет время, я позже объясню. До встречи завтра в это же время.

Остальные дни подготовки почти не отличались от первого, что было крайне изнурительно для творческого ума Нади. Ответы на вопросы «почему» также были удивительно стабильными:

– Опыт показал, что это дает лучшие результаты! – И, хотя Надя подозревала, что ответ, вероятно, был правдой, он совсем не удовлетворял ее.

Когда Надя смогла безошибочно вспомнить все правила, она с некоторой надеждой в голосе спросила начальника, это ли конец обучения и можно ли приступить к работе.

– Нет, – последовал короткий и недвусмысленный ответ. – Это были только правила. Теперь тебе нужно изучать и практиковать процедуры.

Учитель увидел, что Надя напряглась, и пояснил:

– Правила говорят, ЧТО делать, но не говорят КАК. Из большинства процедур же мы узнаем, как лучше выполнять задачу.

Его тон ясно давал понять, что после жены правила и процедуры были его самой большой любовью.

Надя глубоко вздохнула и осторожно кивнула. Начальник увидел это и застучал своей правой лапой по твердой, сухой земле: это был первый раз, когда он потерял терпение со своим новым учеником.

– Хорошо, – вздохнул он.

– Каково правило номер четырнадцать?

– Начинай и заканчивай каждый день песчаным душем! – пулей ответила Надя.

– Хорошо, а как ты сделаешь песчаный душ? – прищурился он.

– Ну, я... – замешкалась Надя. Затем она рассказала свою версию того, как стала бы делать это.

Начальник оборвал ее:

– Довольно близко, но не совсем то. Песчаный душ можно сделать более простым способом. Сначала...

И он объяснил. Опыт всех лет показал, что был только один – лучший и единственный – способ, который работал. Так сурикаты делали всегда.

Свой монолог начальник закончил вопросом:

– Понятно?

– Абсолютно понятно! – прозвучал ожидаемый ответ (произнося это, Надя услышала саму себя). – А если у меня есть идея того, как улучшить наш способ выполнения чего-либо, я могу просто попробовать? – решила попытать счастье Надя.

– Ну, вообще-то... нет, – осторожно сказал начальник. – У нас есть группа старших братьев и сестер, ответственных за правила и процедуры. – Говоря это, он знал, что Наде все покажется медленным и обременительным. – Они встречаются каждый месяц, чтобы пересматривать правила и процедуры и обсудить идеи и предложения по улучшению. Улучшения полезны и даже необходимы! Ясное дело. Но... По ряду причин ты не можешь просто сказать: «Попробуйте то, что, как мне кажется, будет лучше».

Надя молчала.

Глава семьи продолжал:

– Запомни это. Как бы ты себя чувствовала, если бы в результате твоей прихоти один из подопечных малышей пострадал? – Его брови поднялись. – Такое случалось.

Конечно, Надя была в ужасе от мысли о возможности случайного нанесения вреда малышу.

– На сегодня это все, – сказал учитель. – До завтра.

Он ушел, оставив Надю в смешанных чувствах.

С одной стороны, она знала, что способна с легкостью изучить все эти правила и процедуры. С другой – она чувствовала, как в ней растет внутренний протест: ее энтузиазм по поводу будущей работы рухнул с отметки 100 до 80, а затем и вовсе до 60. Она решила, что, прежде чем он совсем не исчез, нужно снова поговорить с Николасом.

В прошлую встречу, когда Надя вслух удивилась необходимости таких вещей, как квадраты, планы, исследования, правила, процедуры и тому подобное, Николас только улыбнулся, скорее с любовью, чем снисходительно, и спросил, как дела в клане. Это был его способ прекращения разговора, потому что правильным ответом всегда была фраза «все в порядке».

– Как твои успехи в учебе? – Николас внимательно посмотрел на Надю. – Тебе не нравятся все эти правила? – спросил он.

– Я знаю, что они необходимы. Я не глупая. Но они кажутся такими... – Надя искала правильное слово, – ограничивающими! – Затем добавила: – А как же радость и переживания экспериментов, новых идей?

Николас немного помолчал, прежде чем ответить.

– Некоторые вещи важнее, чем творчество и веселье, Надя. Эти правила и процедуры нужны для того, чтобы общество нормально функционировало – чтобы мы жили так, как живем сейчас. – После паузы он продолжил: – Чтобы твои малыши выучились, выжили и стали успешными в этом жестоком мире.



Слова Николаса подействовали: сознание прояснилось. Надя хотела хорошо выполнять свою новую работу. И если правила, процедуры и все остальное – это то, что требовалось, то она примет их.

Ее учитель заметил изменения в ней на следующий же день. Надя перестала задавать вопросы. Вместо этого она быстрее и лучше запоминала то, что ей говорили. Через несколько дней глава семьи сообщил руководителям Альфа, что Надя готова и в скором времени приступит к новым обязанностям.

Теперь Надя увидела клан другими глазами. Она внимательно наблюдала за тем, как сурикаты убирают норы, роют новые каналы, охраняют и кормят детенышей, поддерживают в чистоте залы судебных собраний, охотятся, ухаживают за больными и ранеными и разрешают споры. Теперь ей казалось, что это удивительно: как жизнь сурикатов удачно складывалась день за днем, неделя за неделей. Послание ее брата, как она теперь поняла, заключалось в том, что именно планы, линии, квадраты, процедуры и другие вещи, которые он называл менеджментом, были причиной такому размеренному укладу жизни. (Или это он так сказал, чтобы убедить ее.) Если это было правдой (а Надя уже начала верить в это) – менеджмент был действительно эффективным.

И все же творческая натура в Наде сомневалась: ей казалось, что чего-то точно не хватает. Но чего?

Глава 2

Вопросы выживания

Сигнал тревоги застал Надю на пути к своей семейной группе. Инстинктивно она осмотрелась, но ничего странного не заметила. Затем она увидела тень на земле и посмотрела вверх.

Существо, летящее в небе, было большим, уродливым и мчалось с огромной скоростью.

Рядом с Надей было два детеныша, полностью погруженных в свою игру – они резвились с бабочкой. Надя схватила малышей и потащила в ближайшую нору, чтобы спрятать.

Они уже были в норе, когда Надя услышала крики. Затем послышался топот лап бегущих сурикатов. Но на этот раз все закончилось так же быстро, как и началось.



Надя выглянула из туннеля, осторожно держа детенышей позади. Сцена, которая открылась ее глазам, была не похожа ни на что из того, свидетелем чего ей приходилось бывать раньше.

Те, кто были вблизи нападения, пострадали. Остальные – большинство из сурикатов – пытались понять, что произошло, так как птица появилась и исчезла слишком быстро.

Через час руководители Альфа, Моро и Мара, организовали собрание. Мара, самая эмоциональная из всех, была в ярости.

«Как такое могло произойти??!»

Пронзительный вопль Мары настиг шестерых глав семей, начальника охраны и главу нор. Атака стервятников нанесла ущерб двум семьям. Один из сурикатов пропал, и еще двое получили ранения.

Все молчали – никто не хотел говорить первым. Мара нарушила тишину.

– Защита клана – ваш первый приоритет! – завизжала она, глядя на двух начальников семей, по которым был нанесен удар.

Один и глав наконец произнес:

– Мы сделали все, что могли, нам просто не хватило времени между сигналом тревоги и нападением. – Он повернул голову и уставился на начальника охраны.

Все взгляды переместились на Николаса, он честно ответил:

– По словам дежурного охранника, время между сигналом тревоги и атакой соответствовало нашему согласованному минимальному стандарту. – Затем он посмотрел на начальника нор Айуса и спросил: – У нас было достаточно нор в зоне атаки?

Тот моргнул, оглянулся на остальных и застыл.

– Я не могу судить, насколько достоверен доклад дежурного охранника. – Айус сделал паузу. – Но мои землекопы подтвердили, что все норы были надлежащим образом обработаны и доступны.

Все взгляды – автоматически и в унисон – переместились на второго главу семьи. Его выражение лица исказилось от смущения и печали из-за необходимости готовиться к обороне, и это разозлило Мару еще больше. Ее мордочка покраснела до такой степени, как это только было возможно для суриката.

– Это недопустимо! – закричала Мара, но затем внезапно завершила совещание, предупредив о проведении еще одной встречи позднее.

Тем временем Надя впала в смятение. Она продолжала думать о малышах, и эмоции мешали ей сосредоточиться. Николас тоже сильно расстроился, но он уже давно знал, что на работе он не должен этого показывать. Он должен был действовать. И уже до того, как руководители Альфа начали проводить дополнительные собрания, Николас приступил к работе.



Сначала он поручил двум своим охранникам найти способ сократить время на ответную реакцию. Затем назначил двух других высвободить ресурсы для создания одного или,

в идеале, еще двух смотровых пунктов. Решение о том, где лучше всего разместить новых охранников, он взял на себя.

Один сотрудник Бета отреагировал так быстро, как того требовала ситуация. Двое других же, судя по всему, проводили большую часть времени в поисках оправданий, почему в случившемся не было их вины.

В течение следующих дней количество нападений стервятников увеличилось. И дождь, как специально, все не приходил.

В целом, пока сурикаты питаются сочными насекомыми и рептилиями, им не требуется много воды. Но при долгом отсутствии дождя найти наполненную водой пищу становится сложнее, чем обычно. Чтобы найти влагу для выживания, маленьким сурикатам приходится рыть почву все глубже и глубже. И они прекращают любую другую деятельность, например, размножение. Перестать заводить потомство означает сокращение потребностей в еде и воде.

В клане стало беспокойнее, чем обычно. Альфа/Бета встречи стали болезненными. Мара продолжала требовать больше информации о проблемах с водой и продовольствием. Но ни у кого не было полных сведений (или времени на их поиски).

– Мне нужны ваши предложения, как мы будем измерять запасы продовольствия и уровни потребления в будущем, – прорычала она на собрании сурикатов. Мара указала на троих глав семейств: – Вы можете подготовить мне доклад к следующей встрече?

Руководители Бета достаточно хорошо знали Мару и понимали, что в единственным верным ответом было слово:

– Конечно.

Николаса бесило то, что они совсем не прогрессировали. Он считал, что немного больше сотрудничества между Альфа и Бета, меньше времени на выяснения того, кто прав, а кто виноват, было бы очень кстати. Но даже тогда... Что-то из этого было просто природой сурикатов, подумал он.

Сейчас он работал еще больше, чем раньше. После нескольких бессонных ночей Нико-лас чувствовал себя уже не таким сильным и уверенным в себе.

Надя обнаружила, что помимо беспокойства о детенышах и ежедневных делах ее заботят и более масштабные вопросы. Откуда вновь может возникнуть стервятник? Никто не мог сказать точно. Он был молниеносным и мог появляться в одно мгновение, размышляла она. Может ли засуха подтолкнуть его к расширению охотничьей зоны? По мере сопоставления фактов эта тревожная мысль росла и довлела в ней. Если это было правдой, то стервятник мог быть только первой новой появившейся угрозой. Могут ли вскоре прийти новые хищники?

Охрана с верхушки дерева

Айо мечтал стать Великим Охранником с первого дня поступления на службу к Нико-ласу. Некоторые из его друзей видели в работе просто долг или обязательства, которые им нужно было выполнять как членам клана. Но для Айо работа значила гораздо больше. Когда он выполнял ее, он был на 100 процентов сосредоточен. В свободное от работы время он обдумывал лучшие способы охраны и возможности ее выполнения. Он не мог не думать об этом – так сильно он был помешан на охране.

Айо возвращался со своего поста, когда встретил свою лучшую подругу Надю. Они с детства любили проводить время вместе, хотя были совершенно разными: Надя была общительной и любопытной, а Айо всегда сконцентрирован и не особо коммуникабелен.



Айо произнес своим глубоким, резковатым голосом:

– Пойдем, я покажу тебе кое-что, – и повел ее за собой. Хотя мысли Нади были заняты путаницей в клане, она все равно пошла за ним без вопросов.

Сурикаты подошли к самому большому дереву из всей округи.

– Идем наверх, – сказал он и запрыгнул на дерево, вонзив свои острые когти в кору и оказавшись на несколько футов выше Нади.

– Я не смогу взобраться на дерево, – возразила она.

– С чего ты это взяла? – спросил Айо.

– Я никогда этого не делала, – сказала Надя, сразу же осознав бессмысленность своего ответа.

Через несколько минут они были примерно в тридцати футах от земли.

– Выше я не полезу, – твердо объявила Надя.

– Тебе не обязательно это делать. Оглянись вокруг! – сказал Айо.

Они сидели рядом на толстых ветках и смотрели на бескрайнюю местность.

– Ого! – не смогла удержаться Надя. Это было самое удивительное из всего, что она делала и видела за долгое время.

Следующие тридцать минут Айо неутомимо рассказывал о том, как они могут преобразовать охрану.

– Отсюда можно обнаружить опасность быстрее, чем с земли, что дает нам большой запас времени для реакции. Можно увидеть приближение этого ужасного стервятника гораздо раньше! Так ведь?

«Да, действительно», – подумала Надя. Это замечательная идея. Им нужно было срочно поговорить с Николасом.

Совещание, исследование, целевые группы, политика, кадровое обеспечение, планирование...

Руководители Альфа теперь проводили на совещаниях гораздо больше времени, чем обычно. Они долго разговаривали между собой о некоторых Бета, которые, по их мнению,

толком не работали. Затем о тех, кем можно было бы их заменить. А также о том, как им лучше справиться с неизбежной драмой – сообщением плохих новостей неквалифицированным сотрудникам.

Каждый день утром и после обеда руководители Альфа встречались с Бета. В итоге они решили:

- пересмотреть свой метод борьбы со змеиными атаками. Текущий процесс, разработанный за многие годы практики, состоял из семи шагов. После двухчасового обсуждения была создана группа из тех, кого попросили закончить эту работу;

- полностью пересмотреть организационную структуру. Два главы семьи выступили против с логическими обоснованиями устранения охранников и работников нор и перевода этих задач по семьям. Начальник нор предложил вместо этого объединить норы и охрану и отдать под его руководство;

- обсудить первое предложение недавно созданной группы исследований по добыче и потреблению пищи. Последнее предложение имело больший смысл, но требовало двадцати трех исследований;

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.