

# Предисловие

Мне посчастливилось посетить атомную подводную лодку *Santa Fe* Военно-морских сил США в то время, когда ее командиром был капитан Марке, и собственными глазами увидеть результаты его стиля лидерства. Это сильно повлияло на мои представления о том, что такое увлеченный и наделенный необходимыми полномочиями коллектив.

Я проводил с морскими офицерами семинары по лидерству в эпоху доткомов, когда начали поступать слухи о весьма необычных событиях на американской подводной лодке на Гавайях. Как только подвернулась возможность побывать на *Santa Fe*, я с радостью ухватился за нее — и вскоре поднимался на борт субмарины капитана Марке. Никогда ранее я не встречал такой преданности делу. Мы стояли на мостике лодки стоимостью в несколько миллиардов долларов, медленно скользившей в кристально чистых водах бухты у городка Лахайна (остров Мауи). Вскоре после снятия с якоря к капитану подошел молодой офицер и сказал: «Сэр, я собираюсь отдать приказ на погружение на 120 метров». Капитан спросил что-то о показателях сонара и глубине дна, а затем распорядился повременить с погружением еще несколько минут, чтобы мы могли закончить разговор.

На протяжении всего дня члены экипажа то и дело подходили к капитану с рапортами о намерении предпринять те или иные действия. Капитан иногда задавал один-два вопроса, а потом говорил: «Отлично, действуйте». И только самые важные распоряжения он отдавал сам. Основная же масса айсберга — 95% всех решений, чего бы они ни касались, принимались и выполнялись без санкции, а иногда и без

уведомления о том капитана. Куда бы я ни направлялся — в машинный зал, торпедный отсек и даже на камбуз — везде кипела бурная деятельность. Вся команда с головой погрузилась в работу, и в воздухе висел постоянный негромкий гул голосов членов экипажа, обменивающихся информацией.

Не могу сказать, что капитан принимал активное участие в организации процесса.

Я спросил у него, как ему удалось добиться такой организованности и независимости. Он ответил, что делегировал команде максимум возможных в условиях военной службы полномочий и даже немного больше. В его глазах светился озорной огонек. Он знал, что если поручить подчиненным решение проблемы и предоставить самостоятельность, то они будут считать себя важным звеном в цепи управления. Ему удалось сформировать культуру, в которой даже матросы чувствовали уверенность, что делают очень важное для корабля дело. Однако это хоть и объясняет поставленную капитаном Марке цель, но не дает представления об усилиях, затрачиваемых всей командой — от старших офицеров до матросов, — чтобы реализовать ее.

Как удалось создать такую организацию? Чего это стоило?

Ответы на перечисленные вопросы содержатся в предлагаемом вам издании.

## Что мне нравится в этой книге?

Во-первых, очень увлекательная история — ведь она рассказывает о познании самого себя, о напряжении и тайных сомнениях лидера, ступившего на неведомую тропу. Сейчас мы знаем, что эксперимент капитана Марке на Santa Fe оказался невероятно успешным, но в то время ни он, ни члены его команды не могли быть в этом уверены.

Во-вторых, здесь описываются оригинальные методы, использовавшиеся автором для того, чтобы в корне изменить

ситуацию на Santa Fe. Мы узнаем, как действовал капитан, как реагировали его подчиненные — положительно или отрицательно — и как эти приемы оттачивались в ходе эксперимента. Несомненным их преимуществом является универсальность: они применимы в любых взаимоотношениях между людьми. Вы можете использовать их в коммерческой компании, школе, правительстве и емье.

В-третьих, книга представляет радикальный пересмотр парадигмы лидерства. Капитан Марке внедрил термин «лидер для лидеров», отличный по сути от термина «лидер для последователей\*», на котором основаны традиционные модели. Мне кажется, будет очень полезно рассмотреть различия между этими понятиями. Я лично наблюдал за действиями команды на Santa Fe и могу подтвердить, что они — нечто совершенно новое, а не вариация на тему обычных способов ведения дел. Именно в этом и состоит основное преимущество концепции лидерства Марке.

## Почему вы захотите прочесть эту книгу?

Независимо от того, какое место в иерархии своей организации вы занимаете, эта книга будет вам интересна. Руководители узнают, как пробудить в подчиненных приверженность общему делу, вовлеченность и энергию. Вполне возможно, что сейчас они, сами того не понимая, действуют в противоречии с собственными целями.

Люди на нижних уровнях организационной иерархии научатся принимать решения и смогут взять на себя часть полномочий руководства.

---

\* В данной книге, как правило, речь идет не о приверженности каким-то идеям, а о склонности бездумно выполнять распоряжения, не чувствуя на себе ответственности, поэтому мы будем различать термины «последователи» и «исполнители». Прим. ред.

Сейчас мы имеем возможность наблюдать важнейший переломный этап в истории человечества, когда основная его деятельность проходит в условиях уже не индустриальной эпохи — «эпохи контроля», а эпохи информационной — «эпохи самостоятельности». Как говорил Альберт Эйнштейн, «крупнейшие проблемы, с которыми мы сталкиваемся, нельзя решить на том же уровне мышления, который существовал в момент их возникновения». Они наверняка не под силу одному-единственному человеку, даже — и особенно — если он находится на верху управленческой иерархии.

Блестящее будущее нашего мира построят люди, понимающие лидерство как искусство воодушевлять. Это искусство высвобождения человеческого таланта и интеллекта. Можно купить труд человека за должность, статус; можно заставить человека что-то делать, запугав его; но гений, страсть, лояльность, творческая энергия *под принуждением не работают*. Величайшие проблемы мира решаются увлеченными и свободными добровольцами.

Мое определение таково: лидерство — это умение донести до людей представление об их ценности и потенциале достаточно ясно, чтобы они сами могли в себе их разглядеть. И я не знаю лучшей модели вдохновляющего лидерства, чем модель капитана Марке. На страницах этой книги вы найдете ключ к разработке собственной модели лидерства.

Помните о том, что лидерство — это личный выбор, а не должность. Желаю вам успешного пути!

Стивен Кови