

# Часть I

## В начале пути

Самую трудную борьбу мы ведем с самими собой. Мы неизменно считаем, что много знаем, и не важно, что конкретно имеется в виду, — это всегда мешает непрерывному обучению. Мои представления о лидерстве сложились под влиянием классической западноевропейской литературы — «Беовульфа»\*, «Одиссеи», разных морских историй, а также просмотра популярных кинофильмов. Понимание лидера как героя-одиночки наполнилось новым содержанием, после того как я поступил в Морскую академию США.

В этой части книги я расскажу о собственном смятении и неуверенности, приведших в конечном счете к отказу от прежних взглядов на организацию коллектива и управление. Тогда я этого не осознавал, но традиционная модель лидерства — настолько традиционная, что переходит на уровень подсознания, — по умолчанию предполагает, что есть лидеры и последователи. И чтобы допустить мысль о существовании гораздо более эффективных моделей взаимодействия между людьми, мне сначала нужно было освободить разум от глубоко укоренившихся прежних представлений.

---

\* Сказания о победе Беовульфа над страшными чудовищами, опустошавшими страну. *Прим. ред.*

# Глава 1

## Боль разочарований

А как на вас влияют неудачи? Сам я потерпел неудачу, будучи старшим офицером на Will Rogers, когда попытался внедрить новый подход к лидерству.

### 1989 год, Ирландское море

...800 тонн стали медленно скользили в глубинах Ирландского моря. На главном посту АПЛ ВМС США Will Rogers (SSBN 659) вахтенный офицер прокладывал курс через просторы Северной Атлантики. Взглянув на пульт управления, он удостоверился в готовности всех имевшихся на борту шестнадцати ракет класса «Посейдон», каждая из которых несла четырнадцать ядерных боеголовок. Они были единственной причиной существования Will Rogers — подводной лодки с ядерными баллистическими ракетами на борту, сокращенно ПЛАРБ (или SSBN). Такие субмарины команда обычно ласково зовет «бумерами». Они имеют одну главную задачу: находиться в море в полной боеготовности — а получив приказ, произвести ракетный залп. ПЛАРБ стали ключевым звеном американской доктрины стратегического ядерного сдерживания.

Центральный пост — это мозг корабля. Уничтожить лодку в море в погруженном состоянии практически невозможно, а ее шестнадцать ракет имеют настолько большое значение, что у «бумеров» обычно по две команды — «золотая»

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

и «синяя», — что позволяет максимально увеличить время, проводимое лодкой в море на боевом дежурстве. Команды подводного флота расквартированы в Нью-Лондоне (США), Will Rogers ходила совсем в другой части мира и базировалась в Холи-Лох, в Шотландии. Каждые три месяца команды менялись местами, на что отводилось три дня. Приняв лодку, заступившая на дежурство команда должна была в течение четырех недель провести техническое обслуживание корабля и только затем выходить в море. Для реализации доктрины стратегического ядерного сдерживания США ракеты должны постоянно находиться в боевой готовности. Если бы команда Will Rogers вдруг не успела провести подготовку в срок, другой подводной лодке пришлось бы задержаться на боевом дежурстве дольше положенного.

Всего в период с 1958 по 1965 годы была построена 41 такая субмарина — это выдающееся достижение американской промышленности стало ответом на военную угрозу со стороны СССР. Will Rogers оказалась последней лодкой в серии и после ввода в строй функционировала практически непрерывно. Постепенно субмарины данного класса заменялись новыми, более современными АПЛ класса «Огайо», но Will Rogers все еще выполняла боевую задачу. После 34 лет, проведенных в море, это была явно уставшая от жизни подводная лодка. Но что еще хуже, во время похода, предшествовавшего моему появлению на ее борту, Will Rogers столкнулась с траурлером и провалила важное задание.

...Я посмотрел на карту на центральном посту. Примерно через полчаса мы собирались начать глубокое погружение. Я прошел на корму, миновал длинные ряды пусковых установок, ракетный отсек и вошел в машинное отделение. Достав маленький фонарик, я начал последнюю проверку перед погружением. Каждый раз после ремонта проводилась сертификация всего оборудования, но никогда не лишне взглянуть еще раз собственными глазами.

Будучи командиром машинной боевой части в «синей» команде, я отвечал за атомный реактор и важное вспомогательное оборудование; у меня в подчинении находилось 60 человек, занимавшихся его обслуживанием и ремонтом. На это никогда не хватало времени, потому постоянно возникал конфликт между требованием сделать работу качественно и сделать ее вовремя, что весьма негативно влияло на офицеров и матросов, поскольку служба была тяжелая. Мне тоже все это не слишком нравилось. Офицер, командовавший машинной частью до меня, отличался большим вниманием к деталям. Он всегда лично контролировал работы по техническому обслуживанию, постоянно сверяясь с технической документацией и проверяя действия подчиненных. Я собирался изменить это, передав подчиненным полномочия, необходимые для выполнения их обязанностей, а также право принимать соответствующие решения, и сократив количество моих собственных приказов и указаний. В результате я надеялся вдохнуть в моряков большую увлеченность своей работой, как было на Sunh. Уфисвы, все это плохо вписывалось в установившийся порядок.

Незадолго перед прибытием на Will Rogers я имел возможность на несколько дней выйти в море на другой лодке. Она проходила испытания погружением в боевые условиях, поэтому весь экипаж был завален работой, требовавшей тщательно организованного сотрудничества. Я постоянно следовал за капитаном, стараясь внимательно наблюдать за его действиями в сложной обстановке. Это оказалось непросто, поскольку капитан стремился быть везде и всюду. Он то спускался в машинное отделение, то возвращался на центральный пост, то бежал на гидроакустический пост, а оттуда сразу же направлялся в минно-торпедный отсек. Не прошло и суток, как я был полностью вымотан физически и морально. Не думаю, чтобы хоть раз за эти три дня капитан позволил себе поспать.

Подводная лодка успешно прошла испытания, причем наблюдатели от командования особо подчеркнули блестящие действия капитана. Меня же терзало некое смутное беспокойство, поскольку я считал, что стал свидетелем отнюдь не лучшего способа командовать кораблем. Впрочем, даже окажись это так, мне просто не хватило бы физических сил действовать подобным образом.

Притом что во всем военном флоте такой подход к лидерству считался естественным, я упрямо продолжал внедрять навешанный опытом Sunfish план по делегированию полномочий и контроля подчиненным вместо необходимости отдавать бесконечные приказы. Например, вместо конкретных распоряжений командирам и офицерам отделений я описывал наши цели и предлагал подготовить и представить мне перечень задач, которые нужно выполнить для их реализации. Вместо того чтобы объяснять всем и каждому, что им нужно делать, я предпочитал задавать вопросы о том, как лучше решить ту или иную проблему. Кроме того, я не стал замыкать на себя взаимодействие двух отделений, занимавшихся обслуживанием оборудования, а посоветовал их командирам контактировать друг с другом напрямую.

Однако особого эффекта это не давало. В ходе работ по техническому обслуживанию мы допустили несколько серьезных ошибок, каждая из которых повлекла за собой необходимость раз за разом все переделывать. Мы отстали от графика. Кроме того, некоторые работы не удалось начать вовремя, поскольку командиры отделений не подготовили список нужных нам запасных частей и допусков, а также не определили необходимые требования к главной энергетической установке. Я постоянно слышал разговоры, что хорошо бы вернуть прежнего командира машинной боевой части, который «просто сказал бы, что надо делать». Действительно, намного быстрее просто сказать людям, что им делать, и я частенько ловил себя на том, что раздаю

приказы налево и направо, лишь бы работа была выполнена. Я чувствовал постоянную неудовлетворенность, но, похоже, это никого больше не беспокоило. По всей видимости, никому, кроме меня, не хотелось иметь чуть более демократичную обстановку на рабочем месте или немного больше самостоятельности в принятии решений. Поневоле я мог сомневаться в правильности своих действий.

Я не раз готов был отказаться от своей идеи, но, по мере того как техническое обслуживание подходило к концу, усилия по перераспределению полномочий, как мне показалось, начали приносить плоды. Потихоньку стал пробуждаться оптимизм: «Мы все-таки сделаем это вовремя!»

...Буквально в следующую минуту я понял, что неправ. Спустив лестницу в машинное отделение, я обследовал при помощи фонарика отремонтированное оборудование — и просто оцепенел от картины, открывшейся моим глазам. Гайки на торцевой крышке большого теплообменника с морской водой не соответствовали резьбе на болтах. Расхождение было небольшое, но в нарушении технической спецификации не оставалось никаких сомнений. Кто-то допустил вопиющую ошибку или небрежность. Этот теплообменник при погружении оказывался под колоссальным давлением забортной воды. Даже незначительная течь привела бы к тому, что морская вода с огромной силой хлынула бы внутрь лодки. Нам ни за что не удалось бы избежать катастрофы.

Мое сердце на миг остановилось. Скоро должно начаться глубокое погружение. Его следовало немедленно отменить. Нам требовалось не просто заменить гайки в этом конкретном месте, но и проверить все остальные теплообменники, чтобы убедиться, что ошибка не повторилась где-нибудь еще. А еще важнее было выяснить, как такое могло случиться.

Я связался с вахтенным командиром и потребовал отменить глубокое погружение. Затем с тяжелым сердцем отправился на доклад к капитану. Проходя мимо шестнадцати

пусковых ракетных установок, я чувствовал себя невероятно одиноким. Репутация корабля и моей боевой части неминуемо пострадает. Все усилия по перераспределению полномочий оказались тщетными. Ничего подобного в моей практике не случалось. Как и следовало ожидать, капитан пришел в ярость, что отнюдь не способствовало решению проблемы.

Но худшее было еще впереди. Я хотел возложить на своих подчиненных больше ответственности, но в итоге перестал им доверять. Я собирался предоставить им больше самостоятельности, но как я мог это сделать, если они принимают неверные решения? Если мне и предстояло получать нагоняи от капитана, то хотелось бы, чтобы за мои, а не за чужие ошибки. В результате пришлось вернуться к той концепции лидерства, которую преподавали в Академии и практиковали на флоте. Я лично проводил инструктаж и принимал решение по каждому вопросу. Ввел систему рапортов подчиненных, и они поступали круглосуточно — днем и ночью. Выспаться никогда не удавалось, поскольку матросы и офицеры постоянно будили меня, чтобы отчитаться и потребовать дальнейших указаний. Через некоторое время я почувствовал себя полностью истощенным и глубоко несчастным. Мои подчиненные тоже не испытывали большой радости, но стоически продолжали выполнять свою работу. Крупных проблем удалось избежать, но только потому, что я все взвалил на себя. Много раз мне случалось находить недочеты в результатах действий людей, но особой гордости по поводу собственной незаменимости я не ощущал, поскольку постоянно боялся что-нибудь пропустить из-за хронической усталости и недосыпания.

Мои шансы получить должность старшего помощника капитана — то есть перейти на следующий этап карьеры — оценивались как невысокие. Впрочем, никто из командиров частей и отделений на Will Rogers не мог рассчитывать

на повышение. Это касалось не только моей «синей» команды, но и «золотой» тоже. Никто из помощников капитана в обеих командах не рассматривался как кандидат на более высокую должность. Наш капитан тоже не надеялся на повышение. Will Rogers оказалась кладбищем карьерных амбиций. Но у меня были совсем другие планы. Я перешел на работу в Агентство по инспекциям на местах и некоторое время следил за тем, как соблюдаются условия Договора об ограничении стратегических наступательных вооружений (СНВ — START Treaty) и Договора о ликвидации ракет средней и малой дальности (РСМД — INF Treaty) в СССР.

Вернувшись из командировки в Волгоград, я нашел в электронной почте сообщение о том, что мою кандидатуру рассматривают на должность помощника капитана и вскоре я опять смогу выйти в море. От помощника капитана до капитана — всего один шаг. Я должен был прийти в восторг, но вместо этого ощутил странную раздвоенность. Требовалось как-то преодолеть пропасть между тем лидером, каким я хотел стать, и тем, кем был в действительности.

## Новый этап размышлений

Во время работы в Агентстве по инспекциям на местах появилась возможность заново переосмыслить произошедшее на Will Rogers. Я начал читать все, что мог достать, о лидерстве, менеджменте, психологии, коммуникациях, мотивации и поведении человека, а также много думал о мотивах своего поведения и том, какое отношение со стороны начальства я хотел бы видеть.

Я не мог забыть всплеск энергии, увлеченности и творческой активности, пережитый во время командования отделением гидроакустиков на Sunfish. Одновременно мне хотелось избежать повторения болезненного чувства разочарования и пустоты, не отступавшего на протяжении всех



трех лет моего пребывания на Will Rogers, когда я отдавал и получал приказы.

Изучив проблему, я столкнулся с тремя противоречиями. Во-первых, мне сама по себе нравилась идея перераспределения полномочий, но я не вполне понимал, зачем это нужно. Мне казалось, что люди изначально наделены склонностью к действию и стремлением к власти. В конце концов, вряд ли пассивный от природы биологический вид смог бы подчинить себе планету. Программы перераспределения полномочий со всей очевидностью отражали факт, что в какой-то момент мы лишили людей и того и другого. К тому же само существование таких программ противоречило логике: ведь я мог и сам делегировать полномочия своим подчиненным, а мой командир мог сделать то же самое в отношении меня. Я чувствовал, что властные полномочия должны быть внутренней потребностью, поэтому попытки передать их со стороны казались манипуляцией.

Во-вторых, методы управления подчиненными, которым меня обучали, очень отличались от применяемых в отношении меня. Я чувствовал, что смогу добиться лучших результатов, если передо мной поставят ряд целей и дадут свободу выбирать способы их достижения. А вот постоянные мелкие задания только раздражали и отбивали охоту мыслить самостоятельно. Интеллектуальные ресурсы затрачивались неэффективно и не приносили результата.

В-третьих, меня беспокоил вопрос о взаимосвязи между компетентностью, личными качествами лидера и эффективностью функционирования его организации. Подводные лодки с «хорошим» капитаном действовали успешно, как та лодка, на которой я наблюдал испытания погружением. Если капитан оказывался слабым, то и корабль в целом не добивался больших успехов. Но «хорошая» лодка могла стать «плохой» в тот момент, когда на борт поднимался новый капитан. Еще более удивительным казалось то, что

время от времени случались происшествия, заставлявшие командиров удивленно восклицать: «Подумать только, и это случилось на такой хорошей лодке!» Казалось, капитан допустил ошибку, а вся команда, как стадо леммингов, следовала за ним. Я считал, что компетентностью на борту обладает не только один капитан, но и многие другие члены экипажа.

По сути, на борту Will Rogers я пытался сделать не что иное, как запустить программу перераспределения полномочий в рамках модели «лидер и последователи». Модель лидерства, полностью зависевшая от поведения и качеств капитана, описывалась фразой «Делайте, что вам говорят». А мои усилия трансформировали ее в нечто вроде «Делайте, что вам говорят, но...». Подобное просто не могло сработать.

Я старался в условиях Will Rogers продолжить то, что начал на Sunfish. На новой лодке я обладал необходимыми полномочиями, но мое понимание лидерства никто больше не разделял. Матросы и офицеры отделения гидроакустиков были последователями из традиционной модели. Удивительным мне показалось то, что за шесть часов, которые я провел на Sunfish, я не почувствовал себя последователем. Именно это я пытался донести до командиров и экипажа машинного отделения Will Rogers.

Нашу способность к обучению ограничивает убежденность в том, что мы уже многое знаем. Опыт службы на Will Rogers продемонстрировал мне, что в моей модели лидерства имелись фундаментальные недостатки. Просто убеждать людей в необходимости быть проактивными, самостоятельно принимать решения, чувствовать свою причастность к делам коллектива и прочих компонентов программы перераспределения полномочий недостаточно. Только служба на Will Rogers подготовила меня к осознанию новой концепции лидерства. Я впервые воспринял образ капитана как «хозяина

морей». И впервые задал себе вопрос: «Неужели все, что я знал о лидерстве, оказалось ошибочным?»

## Вопросы для обсуждения

- Зачем необходимо перераспределение полномочий?
- Нуждаетесь ли вы в ком-то, кто способен наделить вас полномочиями?
- Насколько ваша организация зависит от решений, принимаемых одним человеком или небольшой группой людей?
- Какую модель лидерства использует ваша компания?
- Какой фильм вы вспоминаете, когда речь заходит об образах лидеров в кино?
- Каковы базовые качества лидеров из кинофильмов?
- Повлияли ли эти фильмы на ваше представление о себе как о лидере?
- Ограничивают ли образы героев кинолент ваш рост как лидера?