

Глава 2

Жизнь продолжается

Вы и ваша команда работаете ради того, чтобы сделать организацию лучше на срок вашей карьеры или навсегда? Для достижения долговременного успеха мне пришлось пренебречь системой премирования по текущим результатам.

Декабрь 1998 года, Пёрл-Харбор, Гавайи

Атомная подводная лодка *Olympia* (SSN-717) вышла из главного пролива Пёрл-Харбора без меня. Такого я никак не ожидал.

В течение двенадцати месяцев я проходил специальную подготовку, чтобы возглавить эту довольно необычную лодку, и до вступления в должность мне оставалось менее четырех недель. Тот пост казался мне мечтой. *Olympia* была атакующей атомной лодкой, именно этого я и хотел. Миссия Will Rogers заключалась в том, чтобы скрываться в необъятном океане; атакующие АПЛ, в отличие от них, — охотники, всегда готовы навязать бой врагу. Я изучал системы вооружения *Olympia*, конфигурацию ее оборудования, схему трубопроводов, судовую реакторную установку, а также все возможные проблемы, отраженные в рапортах экипажа этой субмарины за предыдущие три года. Я ознакомился с карьерой и биографией всех ее офицеров. Просмотрел отчеты проверок: обследования реактора, инспекции по тактике, вопросам безопасности, питанию личного состава и т. п. Целый год я не мог думать ни о чем, кроме экипажа *Olympia*.

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

и моей ответственности за эту лодку в течение трех следующих лет. Большую пользу принесла только что завершенная программа обучения перспективных офицеров подводного флота. Будучи учащимся, я целый год отвечал только за себя! Помимо особенностей *Olympia* мы изучали тактику и основы лидерства. Я записался на недельный курс по лидерству в Ньюпорте (Род-Айленд), где ко мне присоединилась моя супруга Джейн. Тренинг завершался двухнедельным плаванием на подводной лодке с обширной программой испытаний и стрельбы.

Инструкторов, проводивших программу подготовки перспективных офицеров, тщательно отбирали из числа наиболее опытных капитанов; мою группу вел капитан Марк Кенни, командовавший АПЛ ВМС США *Birmingham* (SSN-698) класса *Los Angeles*. Он сумел вдохнуть в нас желание учиться и одновременно стремление разобраться в себе. Каждый день мы узнавали что-то новое о наших подводных лодках и о нас самих.

Как-то на торпедных стрельбах я изобрел весьма хитрый прием, позволяющий подманить лодку противника на расстояние атаки и превратить ее в «сидящую утку». Я рассказал офицерам, находившимся на центральном посту, — в данном случае другим стажерам, — что будет происходить дальше. Ситуация развивалась точно так, как я предсказал, и мы получили возможность атаковать неподвижного противника. В ходе атаки я вынужден был выполнить часть функций своего растерявшегося коллеги.

Мне показалось, я действовал отлично, но капитан Кенни отозвал меня в сторону и высказал недовольство. Оказалось, не важно, насколько блестящий план я придумал, если мои коллеги и подчиненные не в состоянии его выполнить! Этот урок очень пригодился мне впоследствии.

Olympia считалась очень хорошей лодкой с весьма незначительными показателями текучести экипажа и отличными

результатами проверок. В ВМФ полагали, что она способна выполнить любое задание. Я пытался представить себе, какая модель лидерства наилучшим образом подойдет для ее команды.

Конечно, мне не терпелось оказаться на борту *Olympia* — этой рабочей лошадки флота — и завершить подготовку к походу. Предполагалось, что в течение того месяца, который мне предстояло провести на борту до официального вступления в должность капитана, лодка будет стоять у причала, а команда — проводить техническое обслуживание. Выход в море планировался лишь на два дня для инспектирования возможностей атомного реактора. Поэтому я взял с собой инспекционную группу и отправился встречать *Olympia* на входе в гавань Пёрл-Харбор.

Мне представлялся не только уникальный шанс до принятия командования увидеть лодку и экипаж в деле, но и крайне полезная возможность наблюдать за прохождением инспекции как бы отвлеченно.

С одной стороны, это позволило бы объективно взглянуть на ситуацию, поскольку у меня еще не установился эмоциональный контакт с экипажем, но с другой стороны, все выявленные недочеты предстояло устранять именно мне.

Когда *Olympia* вошла в канал и двинулась к крутому изгибу примерно на полпути до бухты, у нас на катере затрещала рация и рулевой доложил на лодку о нашем скором прибытии. Однако в ответ с *Olympia* сообщили, что примут на борт только членов инспекционной группы, но не капитана-стажера. Таким образом, меня не пустили на борт. Я «неправильно понял ситуацию». Оставалось лишь наблюдать за тем, как лодка миновала поворот, к ней подошел наш маленький катер и высадил членов инспекционной группы. Я увидел капитана на мостице, но посмотреть ему в глаза мне так и не удалось. Затем на *Olympia* подняли трап, лодка еще раз развернулась

и ушла обратно в море. Катер доставил меня назад в бухту и высадил на пристань.

Было очень обидно, что капитан не захотел видеть меня на борту. Он лишил меня возможности посмотреть на лодку в действии и понаблюдать за прохождением проверки. Менее чем через месяц мне предстояло принять на себя всю полноту ответственности за эту лодку, но до той поры я не мог увидеть ее в море.

Конечно, в некотором смысле капитана можно понять. Мне потребуется койка, плюс на борту инспекционная группа, а места мало. Хотя мое присутствие на лодке во время двухдневного подводного похода было бы весьма полезно с точки зрения обеспечения эффективности ее деятельности после ухода прежнего капитана, но тот наверняка не нуждался в моей помощи прямо сейчас. Мог ли я винить его? В системе ВМС капитаны оцениваются по тому, насколько эффективно суда функционируют до момента их отбытия, а не после него. На следующий день это уже становится проблемой кого-то другого.

Я много размышлял после той истории. На любой подводной лодке и корабле, в каждом батальоне и эскадре сотни капитанов принимают тысячи решений, стараясь добиться максимально эффективного выполнения текущей задачи. Если они делают что-то на перспективу, то только потому, что наделены развитым чувством ответственности, а не потому, что их за это как-то поощряют. Мы не оцениваем лидерские качества офицеров по тому, как их подразделения функционируют после их отбытия. Мы не оцениваем лидерские качества офицеров по тому, как часто приводят по службе их бывших подчиненных — два, три или четыре года спустя. Никто даже не отслеживает такого рода информацию. Имеет значение только эффективность здесь и сейчас.

Здесь ничего интересного, двигаемся дальше

Я все-таки поднялся на борт Olympia — три дня спустя, когда она пришвартовалась к причалу. Как и ожидалось, инспекция прошла успешно. Мое знакомство с АПЛ было стандартным: чтение документов, инспектирование материальной части, собеседования с офицерами и членами экипажа. Проходя по коридорам корабля, я видел, что офицеры и матросы хотя и обеспокоены, но держатся уверенно. Возможно, даже *слишком* уверенно. Поскольку я потратил много времени на изучение корабля, его основных систем и рапортов о неисправностях, то сумел выявить проблемные места, заслуживающие первоочередного исследования. Приходилось задавать множество вопросов, почему экипаж делает что-то именно так, а не иначе. Ответы чаще всего оказывались краткими и уверенными. Вскоре я понял, что никто не стремится что-либо менять. Для Olympia была характерна типичная иерархическая управлеченческая структура, и экипаж она вполне устраивала.

Я много думал о том, как буду управлять кораблем, когда получу необходимые полномочия. Идею о радикальной перестройке управления пришлось на время отложить, поскольку это наверняка вызвало бы слишком сильное внутреннее сопротивление. Команда и так работала достаточно хорошо и не видела необходимости что-то менять. Я собирался проводить перемены постепенно.

Именно успешное функционирование иерархической структуры управления делает ее столь привлекательной. Действительно, результаты выглядят убедительно, если рассматривать их в краткосрочной перспективе. Офицеров поощряют за их незаменимость, за нежелание экипажа с ними расставаться. Если показатели деятельности подразделения ухудшаются вскоре после увольнения командира, то это считается

подтверждением его выдающихся лидерских качеств, а вовсе не того факта, что он не сумел должным образом обучить своих подчиненных и заместителей.

Еще одна причина привлекательности иерархической структуры состоит в том, что она освобождает подчиненных от всякого беспокойства. Не надо самостоятельно думать, принимать решения и отвечать за их последствия, нести ответственность за людей. Вы становитесь просто одной из шестеренок в механизме, исполнителем чьих-то приказов. «Эй, я просто делаю что мне сказали!» Некоторым так жить намного проще.

Издергки обнаруживаются лишь спустя какое-то время. Если человека долго считали последователем, он так же будет воспринимать своих подчиненных, когда придет его время командовать. Если видеть в людях лишь последователей, то легко не заметить скрытого в них потенциала. Через продолжительное время — от трех до десяти лет — это становится очевидным, но люди к тому моменту уже успевают перейти на другую работу.

Пока *Olympia* стояла у причала, я продолжал знакомиться с кораблем — проводил собеседования, проверки, читал документы. Устав от этой текучки и разобравшись в состоянии основных систем, я решил отдохнуть хотя бы неделю и выбраться куда-нибудь вместе с женой. Вокруг Гавайских островов совершало регулярные рейсы старое круизное судно *Independence*, и мы решили провести последнюю неделю перед моим вступлением в должность в морском путешествии. Первые четыре дня принесли приятную расслабленность, мы любовались множеством чудесных видов Гавайских островов. Я был доволен работой экипажа *Olympia* и думал, что новая модель лидерства наверняка позволит нам работать еще эффективнее — та самая, с которой я потерпел неудачу на *Will Rogers*.

Утром на пятый день круиза теплоход проходил мимо лавового потока, когда-то извергшегося в море из вулкана Килауэа,

и в этот момент мой телефон зазвонил. В последние дни мне часто звонили с лодки, так что я решил, что и теперь беспокоит кто-то из моих офицеров. Однако вместо этого незнакомый хриплый голос в трубке сообщил, что мое назначение на Olympia отменяется и сразу после Нового года я должен принять командование атомной подводной лодкой Santa Fe.

Меня охватила паника. Все мои планы по внедрению новой модели лидерства полетели в тартарары, а знания по технической части были малоприменимы к другой лодке.

Вопросы для обсуждения

- Поощряются ли люди в вашей организации за достижения на прежнем месте работы?
- Есть ли поощрения за достижения подчиненных?
- Хотят ли люди, чтобы бывшим коллегам их не хватало после перевода или выхода в отставку?
- Если организация начинает функционировать хуже после ухода лидера, как это влияет на оценку его лидерских качеств? Как оценивает данный факт руководство организации?
- На какую временную перспективу рассчитаны действия лидера?
- Что можно предпринять для поощрения стратегического мышления у лидеров?