

# 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 стрельб.

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 застречала 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 пускали 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 мостике, 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 продвигают 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 управленческая 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.

Издержки 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?