

ВСТУП

Г'юстон, штат Техас, 2017 р.

Вразити мене знайомством з якоюсь видатною особистістю не так просто. Протягом життя мені пощастило зустрічатися з королями і президентами, героями спорту і голлівудськими зірками, мільярдерами і нобелівськими лауреатами. Ці видатні чоловіки і жінки з усього світу кожен по-своєму виходили за рамки звичайного, буденного. Кожен з них по-своєму був особливим. Однак чоловік, з яким я зустрівся в єпископальній церкві Святого Мартіна, виділявся особливо й стояв вище за всіх інших моїх героїв.

Можливо, захоплення ним сформувалося в період мого дорослішання в 1960-х рр. Може, через коротку стрижку «їжачок», яку я собі зробив, щоб бути схожим на нього. А може, мій батько, який для мене був героєм, боготворив цю людину більше, ніж багатьох інших. Мабуть, це було тоді, коли весь світ був прикутий до чорно-білих телеекранів і він спокійним

і впевненим голосом повторював слова: «Г'юстон, у нас проблема».

Або можна припустити, що я побачив його у виконанні актора Тома Генкса у фільмі «Аполлон-13». Хай там як, я був у захваті від цього чоловіка.

Капітан Джим Лавелл, якому зараз близько 90 років і якого багато американців вже давно забули, усміхнувся і по-дружньому простягнув руку.

— Я Джим Лавелл, — представився він.

— Так, сер, — відповів я. — Я дуже добре знаю, хто ви.

Лавелл, Джек Свайгерт і Фред Хейз були членами екіпажу «Аполлона-13», коли 13 квітня 1970 р. на шляху корабля до Місяця в службовому модулі вибухнув кисневий балон. Вибух змусив екіпаж покинути командний модуль (КМ) і перейти до значно меншого місячного модуля (ММ). Ресурси місячного модуля були дуже обмежені; для трьох астронавтів у ньому не вистачало енергії, води та кисню.

Вже за кілька годин температура в ММ почала стрімко падати. Установка для очищення повітря від вуглекислоти, розрахована на двох осіб, ледве встигала його очищати. У астронавтів закінчувався кисень. Зв'язок із Г'юстоном був у кращому випадку переривчастим, тож під час критичних сеансів зв'язку

необхідно було використовувати резервні системи. Ситуацію ускладнювало те, що екіпажу довелося прокласти абсолютно нову траєкторію польоту навколо Місяця, після чого знайти спосіб скористатися командним модулем для повернення на Землю.

Протягом наступних шести днів світ, затамувавши подих, спостерігав за тим, як астронавти «Аполлона-13» і чудова команда в Г'юстоні долали проблему за проблемою. Керівник польоту Джин Кранц, директор програм «Меркурій» і «Джеміні», твердо приймав рішення для подолання кризової ситуації та, як ніхто інший, прагнув доставити «Аполлон-13» додому цілим і неушкодженим. Кранц навіть думати не хотів про невдачу.

Затиснутий у місячному модулі екіпаж «Аполлона-13», здавалося, був приречений на загибель у космосі. Але на Землі команда Центру управління космічними польотами імені Джонсона відмовилася прийняти неминуче. Кранц і команда інженерів у Г'юстоні підраховували кожен літр кисню, розробляючи спосіб використання матеріалів на борту для активізації роботи очисної установки CO₂, щоб зберегти життя астронавтів. Стан силової установки постійно контролювався, сеанси зв'язку були обмежені, пілоти на землі проводили численні моделювання

ситуації, щоб розрахувати правильний кут входу в атмосферу: ішов активний і неодноразовий пошук розв'язання кожної проблеми, аж доки не знаходилося рішення. Коли екіпаж наблизився до входу в земну атмосферу, троє астронавтів покинули місячний модуль і повернулися до командного. Астронавти викинули ММ за борт і, помолившись Господу, увімкнули двигун для входу в атмосферу. 17 квітня 1970 р., через три дні після вибуху на борту космічного корабля «Аполлон-13», екіпаж у складі Лавелла, Свайгерта і Хейза щасливо повернувся на Землю.

У місії з порятунку «Аполлона-13» сплелися воєдино всі складники кризової ситуації. Вибух кисневого бака *передбачити (і тим більше спланувати)* було неможливо. *Життя астронавтів висіли на волосині. Репутація НАСА опинилася під загрозою. Критично важливо було розв'язати проблему вчасно при обмежених ресурсах. А тут іще й весь світ спостерігав за розвитком подій.*

Лідерство під час кризи кардинально відрізняється від повсякденного управління організацією. Мені доводилося бачити, як багато хороших лідерів під тиском кризи не витримували. Це не означає, що під час надзвичайної ситуації основи лідерства не мають значення: вони важливі. Як сильний лідер, під час

кризи ви повинні продовжувати дотримуватися правил етики, наполегливо працювати, бути впевненим у собі, спілкуватися зі своїми працівниками та мати план розв'язання проблеми. Однак криза створює додаткові труднощі, розширює межі вашого досвіду. Вона кидає виклик упевненості в собі, підриває моральний дух вашої команди та виснажує організаційні ресурси. Вона спонукає вас приймати рішення ще до того, як ви будете до цього готові. Криза змушує вас ризикувати і викриває всі вади вашої особистості та культури організації, де ви працюєте. Для ефективного керівництва під час кризи вам потрібні додаткові інструменти.

За 40 років керівництва великими та малими організаціями я зіткнувся з усіма видами лиха, які тільки можна собі уявити: від особистої кризи, коли мене звільнили з команди «морських котиків», до кризи впевненості, коли я втратив човен у морі; від невдалих спроб звільнити заручників, рейдів спецоперацій, які не вдалися, до повітряних ударів, які влучили в неправильну ціль. Мене мало не вигнали з Афганістану, мені погрожували члени Конгресу, і я публічно осоромився в Техасі, коли великий проєкт, який я підтримував, розвалився. Проте я пережив кожний з цих моментів і продовжував розвивати лідерські

риси, бо давно зрозумів, що необхідно робити, аби швидко здолати кризу і вийти з неї з неушкодженою професійною та особистою репутацією.

На основі свого досвіду я виділяю п'ять етапів кризи. Залежно від обставин кожна фаза буде відрізнятися за тривалістю та інтенсивністю. Першим кроком завжди є *Оцінка*. Що відбувається? Наскільки серйозною є ця катастрофа? Як вона вплине на мою організацію? Правильна оцінка ситуації є ключем до подальших дій. Далі йде етап *Звітування*. Як керівник, ви маєте звітувати перед своїм керівником, клієнтами, працівниками та громадськістю. Точність у звітах дуже важлива. Ніколи не вводьте в оману своїх колег. Потім настає фаза *Стримування*. Це найскладніший етап, який вимагає забезпечення рівноваги між швидкістю дій та обережністю. Рідко кому з лідерів вдається пройти цей етап безпомилково. Однак усвідомлення того, що цей баланс необхідний, має вирішальне значення. Фаза стримування полягає в тому, щоб не допустити поглиблення кризи. Як правило, вона вимагає максимальної кількості ресурсів та їхнього стратегічного розміщення. Ви мусяте зупинити імпульс подальшого розвитку кризи, щоб взяти ситуацію під контроль. Після стримування ви маєте *Сформувати* результат на свою користь.

Тепер імпульс на вашому боці. Нарешті, ви повинні навчитися *Керувати* кризою. Це може виявитися довготривалим процесом, який вимагає продуманого використання людських та інших ресурсів аж до моменту розв'язання кризи.

Як і інші мої книги, ця книга являє собою цикл історій з мого професійного та особистого життя. Історій, з яких слід винести уроки, які, я сподіваюся, допоможуть читачеві зробити конкретні кроки в кризовій ситуації: визнати небезпечний характер початкових повідомлень, навчитися використовувати правду як зброю, керувати в умовах обмеженого часу, ефективно спілкуватися, підтримувати цілі організації і бойовий дух колег, вишукувати найкращі поради, розставляти пріоритети і, найголовніше, долати кризу. «Як здолати кризу» — це книга не просто про те, як пережити важкі часи, а як процвітати в умовах кризи, вийти з неї сильнішими як в особистому, так і в організаційному плані. Ця книга надасть вам необхідні інструменти для того, щоб бути успішним лідером, коли виникає несподівана ситуація. Незалежно від того, чи перебуваєте ви на зворотному боці Місяця, чи потрапили в жахливу пастку комунікації з громадськістю, рано чи пізно, кожен лідер переживає кризу. Тож підготуйтеся до неї вже зараз!

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

РОЗДІЛ ПЕРШИЙ

Перші звіти завжди помилкові

Через хаотичну природу кризи лідер завжди має скептично ставитися до початкових звітів. Вони завжди неточні або вводять в оману.



Перші звіти завжди
помилкові
НАПОЛЕОН БОНАПАРТ



Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

Лондон, 1944 р.

Стукотів чорний телетайп і котушка намотувала плівку зліва направо, друкуючи останнє повідомлення зі Станції X. Станція X, більш відома як Блетчлі-Парк, була джерелом «Ультра» — надсекретних розвідувальних даних, які союзники збирали, зламавши код німецької шифрувальної машини «Енігма». Знявши звіт з телетайпа, генерал Едвін Сіберт проглянув документ і швидко поклав його до стосу інших надсекретних документів. Сьогодні нічого цікавого не надійшло.

Сіберт, британський офіцер, приряджений до 12 армійського угруповання генерала Омара Бредлі, був упевнений у своїх розвідувальних даних щодо передбачуваного нарощування німецького угруповання в Арденнському лісі. 12 грудня 1944 р. він доповів командирам дивізій: «Виснаження неухильно підточує сили німецьких військ на Західному фронті... а панцир німецької оборони стає тоншим, крихкішим і вразливішим». За три дні британський генерал Бернارد Монтгомері підтвердив аналітичні висновки Сіберта, повідомивши, що гітлерівська армія перебуває в такому безладі, що «він не в змозі

проводити великі наступальні операції». Монтгомері був настільки впевнений у своїй оцінці, що побився об заклад з Ейзенхауером на п'ять фунтів, що війна закінчиться до Різдва, до якого залишалось лише десять днів.

На інших ділянках американського фронту арміяці розповсюджували брошури з «Путівником містами Бельгії», рекламуючи «спокійні місця для відпочинку втомлених солдатів». Натомість тих, хто не зміг отримати відпустку, щоб відвідати ці міста, одна з найвідоміших актрис свого часу Марлен Дітріх розважала музичним туром, спонсорованим Об'єднаними організаціями обслуговування збройних сил.* А нещасним солдатам, яким довелося їхати на передову, сказали: «Тут було дуже тихо, і вашим бійцям буде не так складно».

А тим часом у гущавині дубів і сосен Арденнського лісу німецький полковник-спецпризначенець зі шрамами на обличчі, Отто Скорцені (подвиги якого були так широко відомі, що він отримав титул «найнебезпечнішої людини в Європі»), намагався звернутися в тил союзників. Його завданням було

* Незалежне об'єднання добровільних релігійних, благодійних та інших товариств, завданням яких є сприяння збройним силам США, зокрема в організації дозвілля. — Тут і далі прим. перекл.

перешкоджати пересуванню військ союзників, саботувати ключові пункти постачання та вбивати американських і британських воєначальників. Неподалік від місця, де розташувався Скорцені, німецька армія зосередила сім танкових дивізій, тринадцять піхотних дивізій, тисячу танків і штурмових гармат, а також майже дві тисячі артилерійських систем. І це була лише перша хвиля німецьких військ: за ними йшли ще п'ять дивізій і дві важкі бригади. Загалом до наступу на лінії фронту союзників готувалися понад 200 тис. німецьких військовиків. Проте розвіддані, що надходили до штабів союзників, залишалися оптимістичними. У той час як офіцер розвідки Третьої армії Петтона бригадний генерал Оскар Кох був переконаний, що атака великого танкового угруповання неминуча, в інших донесеннях союзників відчувалася переконаність: «можна досить упевнено сказати, що раптовий напад на Заході провалився». У містечку Бастонь неподалік від лінії фронту штаб VIII корпусу надіслав повідомлення: «Хмарно, близько 13:00 пішов сніг. Видимість 2 милі. Доповідати нічого».

Вранці 16 грудня 1944 р. вся міць німецької атаки навалилася на американців і солдатів союзних військ, які нічого не підозрювали. Розпочалася битва, яка

згодом стане відомою як Битва за виступ^{*}. Однак навіть після початкового шквалу артилерійського, ракетного та гарматного вогню перші повідомлення про бойові дії були доволі неточними. У перші години наступу більшість американських генералів все ще вважали, що йдеться про воєнну хитрість і що справжній удар німецької армії буде завдано з іншого напрямку. Союзники не могли собі навіть уявити, що німецька армія спробує здійснити широкомасштабний наступ у густому лісі й складній місцевості в Арденнах.

Коли до 12 групи армій почали надходити перші повідомлення, вони були такими оманливими, що генерал Омар Бредлі вважав просування німців відволікаючим ударом, що має на меті лише створити хибне враження і зупинити марш союзників до Рейну. Бредлі був настільки впевнений у достовірності цієї інформації, що того вечора разом з Ейзенхауером на віллі Сен-Жермен-ан-Ле підніс тост за нещодавнє присвоєння Ейзенхауеру п'ятої зірки і зіграв з ним п'ять партій у бридж. Згодом Ейзенхауер скаже начальнику штабу армії генералу Джорджу Маршаллу, що «всі ми без винятку були неабияк вражені».

* Битва за виступ, Арденнська операція — контрнаступ німецьких військ в Арденнах проти англо-американських армій у 1944 р.