

Введение

Сотрудники сегодня разочарованы.

Многие из нас готовы выкладываться, когда устраиваются на новую работу. Мы обычно полны идеей относительно того, как принести пользу своей организации. Мы с готовностью предлагаем свои способности и возможности для общего дела, а в ответ слышим, что это нас не касается, что все уже кто-то предлагал раньше и нам лучше не раскачивать лодку. Нашу инициативу воспринимают со скептицизмом. Наши предложения игнорируют. Нам говорят, что главное — соблюдать инструкции. Наша работа сводится к слепому следованию предписаниям. Наши творческие идеи и инновации не получают одобрения. В конце концов мы теряем всякий энтузиазм и начинаем просто подчиняться требованиям, одновременно становясь консерваторами. Слишком часто на этом и заканчивается история нашего профессионального роста.

Даже самые многообещающие новобранцы проходят такую эволюцию. Возьмем, например, Яна, который мог бы оказаться просто идеальным сотрудником для компании в сфере коммуникаций с многомиллиардным оборотом, предложившей ему работу. Но его первый трудовой опыт был настолько разочаровывающим, что Ян уволился и поклялся никогда не возвращаться. Сегодня он частный

предприниматель. Когда я спросил, что побудило его так поступить, он ответил: «Свою работу я делал за два часа и пролил следующее задание, однако в ответ слышал: “Все мое время, мой юный друг”. Я не мог принимать никаких решений». А ведь речь идет о компании, имеющей репутацию новатора в области интеллектуального лидерства и разработчика передовых продуктов!

Ян уволился и нашел себе более подходящее занятие. «Знаете, с течением времени что-то, может быть, и изменится, но кто сейчас захочет расходовать свои интеллектуальные способности — и жизненную энергию в придачу — на безумную мечту добиться радикальных преобразований в зрелой “успешной” компании! Я решил реализовать свою мечту иначе и добился этого».

Если и вам приходила в голову мысль последовать примеру Яна, то знайте, что вы далеко не одиноки. Степень удовлетворенности наемных служащих в США достигла своего исторического минимума¹. Вовлеченность сотрудников в дела компании и лояльность своим работодателям также находятся на очень низком уровне². К ноябрю 2011 года безработица уже 31 месяц как держалась на отметке 9%. Возможно, вы решите, что в таких условиях каждый, имеющий какую-то должность, должен быть счастлив уже от самого этого факта, но на самом деле все далеко не так.

Широко распространившееся безразличное отношение к работе приводит к потере миллиардов долларов за счет снижения производительности труда. Неудовлетворенные, нелояльные сотрудники подрывают основы компании, сводя на нет моральный дух своих коллег. Институт Гэллапа* считает, что в США потери только из-за падения производительности труда вследствие проблем с моральным климатом

* Американский институт общественного мнения (англ. American Institute of Public Opinion), а также другие учреждения по изучению общественного мнения, основанные Джорджем Гэллапом. *Прим. ред.*

превышают 300 млрд долларов³. Тем не менее, по моему мнению, эти потери блекнут перед издержками в виде утраченной радости и счастья.

Руководители также разочарованы.

Если вы босс, то наверняка не раз видели, как срываются ваши планы из-за отсутствия в подчиненных увлеченности и чувства сопричастности. Вероятно, вы пытались воодушевить их, но с изумлением понимали, что для многих механически выполнять указания — намного проще и комфортнее. Программы перераспределения полномочий обычно хорошо начинаются, но через некоторое время незаметно сходят на нет. Пришедшие в компанию молодые специалисты, как правило, рассчитывают на получение детальных инструкций относительно того, как и что делать.

Такая ситуация встречается даже в лучших организациях. Например, доктор Скотт Меш занимает должность CEO* компании Los Niños, ведущей разработку методик и приспособлений для обучения детей со специальными потребностями. Los Niños становилась «Лучшим работодателем Нью-Йорка» в течение нескольких последних лет. Я встречался с кое-кем из подчиненных Скотта и могу подтвердить, что он собрал элитную команду.

Тем не менее и доктор Меш не избежал разочарований. «Я слишком много нянчусь с ними, — говорит он. — Некоторые парни самостоятельно управляют делами: они решают проблемы, любят свою работу и несут за нее ответственность. Но многие требуют постоянных напоминаний — возможно, они считают, что в любом случае не убьют же их за несделанную работу, или больше интересуются чем-то другим».

И он не одинок в своем мнении. Недавнее исследование показало, что 44% лидеров бизнеса заявили, что разочарованы результатами деятельности подчиненных⁴.

* CEO — здесь и далее руководитель компании. *Прим. ред.*

Это недовольство в рядах представителей обеих партий имеет общую причину: совершенно устаревшую на сегодня модель лидерства.

Проблема: лидер и последователи

Во времена службы в Военно-морских силах США я имел непосредственный опыт знакомства с неработающей старой моделью лидерства. Вот что я прочитал о лидерстве в учебнике в мою бытность курсантом Морской академии:

Лидерство — это искусство, наука или дар, при помощи которых человек обретает возможность и полномочия управлять мыслями, планами и действиями других людей так, чтобы добиться их повиновения, доверия, уважения и лояльного сотрудничества⁵.

Иными словами, лидерство в военно-морском флоте, да и в большинстве других организаций, понималось прежде всего как умение контролировать людей. Такой подход делит весь мир на две части: на лидеров и их последователей. Львиная доля того, что мы читали, учили или делали в плане лидерства, исходит из этого разделения. Данная модель существует уже очень долгое время. Она заразительна. Именно она описана в «Илиаде», «Беовульфе» и других западных эпосах.

Она же проходит красной нитью через некоторые наиболее популярные романы и фильмы о лидерах, например «Хозяин морей» Патрика О'Брайена*.

Люди могут многого добиться при помощи этой модели, особенно если на месте лидера оказывается компетентный человек. Развитое сельскохозяйственное производство, пирамиды Египта, фабрики времен промышленной революции были созданы благодаря этой модели. Она позволяла накапливать колоссальные богатства. Многие собственники

* Речь идет о знаменитой исторической серии британского писателя Патрика О'Брайана, два романа из которой «На краю земли» и «Командир и штурман», легли в основу сценария известного фильма «Хозяин морей». *Прим. ред.*

и менеджеры разбогатели, да и последователи стали состоятельными людьми. Ведение бизнеса на ее основе потому и оказалось настолько успешным, что данная модель очень привлекательна и от нее трудно отказаться. Но она формировалась и развивалась в те времена, когда главным для человечества был физический труд. Поэтому ее цель — мотивировать людей именно к физическому труду.

В современном мире более важна умственная деятельность, и неудивительно, что модель, разработанная для физического труда, становится все менее эффективной. Если с людьми обращаться как с последователями, то они начнут чувствовать себя таковыми и действовать соответственно. В этом случае они будут осознавать свои полномочия для принятия решений как ограниченные и ощущать в себе весьма слабые стимулы к тому, чтобы мобилизовать максимум интеллектуальных способностей, энергии и страсти для решения поставленных задач. Те, кто получает приказы, обычно действуют лишь вполовину своих возможностей, мало задействуя воображение и не проявляя инициативы. И если для гребли на триреме* это не имело большого значения, то для управления атомной подводной лодкой стало очень важно.

Вот в чем состоит историческая ограниченность модели «лидер и последователи». Нас учили, что для ее преодоления нужно активнее делегировать полномочия. Проблема обучающих этому навыку программ заключается в том, что в них присутствует внутреннее противоречие между основным сообщением и методом. Притом что сообщение — «передача полномочий», метод предполагает наличие начальника, который, собственно, и делегирует их. Это сбивает подчиненных с толку.

* Трирема — класс боевых кораблей, которые использовались античными цивилизациями Средиземноморья, в частности финикийцами, античными греками и древними римлянами. *Прим. ред.*

Кроме того, в данной модели эффективность деятельности организации напрямую зависит от способностей лидера. В результате возникает естественная тенденция к развитию модели с лидером во главе. Последователей притягивает сила его личности. Результаты деятельности оцениваются в краткосрочной перспективе. Когда лидеры, некогда взвалившие все на свои плечи, уходят, в организации начинаются большие потрясения. Психологически это обескураживает последователей. Ведь со временем они привыкают полагаться на лидеров, вместо того чтобы полностью погрузиться в работу, помогая организации функционировать максимально эффективно.

Решение: «лидер и лидеры»

Модель «лидер и лидеры» принципиально отличается от модели «лидер и последователи». В ее основе — идея о том, что лидером может стать каждый, и, по сути, для организации намного лучше, если все ее сотрудники — лидеры. Лидерство отнюдь не является неким мистическим качеством, каковым обладают лишь некоторые из нас. Как человеческие существа, мы все несем в себе отвечающий за это качество ген и должны использовать свои лидерские способности в профессиональной деятельности.

Модель «лидер и лидеры» не только позволяет достичь резкого повышения эффективности труда и улучшения морального климата, но и делает организацию более устойчивой. Что особенно важно, все эти изменения носят долговременный характер, поскольку не привязаны к личным качествам конкретного человека. Модель «лидер и лидеры» обладает запасом гибкости и отнюдь не предполагает, что кто-то один всегда прав. Более того, она естественным образом стимулирует появление новых лидеров в разных подразделениях организации, и этот процесс невозможно остановить.

Зерна будущего провала

Когда я получил свое первое назначение младшим офицером на многоцелевую подводную лодку ВМФ США Sunfish (SSN-649) класса Sturgeon, то технически был весьма подкованным специалистом и до тонкостей знал все системы корабля, включая атомный реактор. Мне всегда нравилось учиться, и базовый курс офицера-подводника, равно как и курс по атомным субмаринам, я закончил с наивысшим рейтингом. Благодаря этим курсам продвинутого уровня и обучению в Морской академии я знал очень многое о подводных лодках и лидерстве.

В ВМФ техническая компетентность является основой лидерства, и мой первый командир был живым воплощением этой аксиомы.

Грубоватый, отчужденный, но зато превосходно знающий вверенную ему технику, он командовал Sunfish во время нашего первого и очень успешного похода. Тогда я не слишком-то задумывался о его манере командования — она воспринималась как нечто естественное. Но после того похода на лодку был назначен новый капитан — командер* (впоследствии контр-адмирал) Марк Пелаэс. Как-то раз во время тренировочного похода через Атлантический океан я увидел через перископ большое торговое судно. Сонар запеленговал его присутствие, но точного расстояния до него не давал, поскольку работал в пассивном режиме (стандартном для подводных лодок). Больше интересного вокруг не было, поэтому я от нечего делать спросил у командира радиолокационного поста, можно ли получить точное расстояние до судна, если перевести сонар в активный режим. Мы это практиковали довольно редко. Неожиданно рядом со мной возник капитан Пелаэс: «Почему бы вам

* В российском ВМФ соответствует званию капитан 2-го ранга. *Прим. ред.*

не перевести сонар в активный режим?» Он прекрасно знал, что для этого требуется разрешение командира корабля. Видя мое замешательство, он продолжил: «Почему бы вам не заявить: “Капитан, я намерен перевести сонар в активный режим для тренировки экипажа”?»

Я решил попробовать: «Капитан, я намерен перевести сонар в активный режим для тренировки экипажа».

«Отлично», — ответил капитан и пропал так же быстро, как появился, оставив меня в первый раз командовать лодкой самостоятельно.

В течение следующего полчаса мы пеленговали торговое судно в режиме активного сонара всеми возможными комбинациями импульсов, на которые было способно наше оборудование, причем это сделал по очереди каждый гидроакустик, чтобы получить собственное представление о том, как работает сонар в активном режиме. Гидроакустикам очень нравилось изучать новые возможности вверенных им приборов. Командир радиолокационного поста тоже с интересом отнесся к тренировке своих людей. Но больше всех это понравилось мне. Вкус власти и способность управлять обучением команды произвели на меня ободряющее воздействие. Теперь всякий раз я с нетерпением ждал, когда наступит время моей вахты. Когда она заканчивалась, я штудировал учебники и придумывал новые способы тренировки моей вахтенной команды.

После службы на Sunfish меня назначили адъютантом адмирала в Пентагон, а затем я поступил в Высшую морскую школу, где прошел годичный курс русского языка и получил степень магистра по национальной безопасности. После этого я вернулся на флот в качестве инженера и служил на подводной лодке ВМФ США Will Rogers (SSBN-659) с 1989 по 1991 год.

В то время я думал, что кое-что знаю о лидерстве. Но оказалось, что это не так.

Поход на Will Rogers стал настоящей катастрофой. На лодке поддерживалась жесткая служебная иерархия. Никто не хотел там служить. Чтобы изменить ситуацию, я попытался вовлечь членов экипажа в решение общих задач и делегировать им часть полномочий. Но очень скоро стало ясно, что ни один из множества перепробованных способов «воодушевления и вовлечения» команды не приносит желаемых результатов ни с точки зрения повышения эффективности работы, ни с точки зрения морального климата. По сути дела, проблем становилось только больше. Я никак не мог понять, что именно делаю не так. Вскоре, как в упомянутом выше случае с Яном, выход в отставку стал казаться мне единственным возможным решением. Мне пришлось вернуться к авторитарным методам управления, лично вмешиваться во все дела и контролировать выполнение отданных распоряжений.

Через восемь лет после ухода с Will Rogers и после назначения на должность капитана* Santa Fe (SSN-763) — одной из самых современных атомных подводных лодок — этот неудачный опыт все еще тяготел надо мной. Трудности, с которыми мне пришлось столкнуться на Santa Fe, весьма напоминали таковые на Will Rogers. Все они касались людей и проблем лидерства. И в этот момент я преисполнился решимости испытать новую модель.

Немедленный и продолжительный успех

Атомная подводная лодка — неподходящее место для управленческих революций. Здесь недопустимы ошибки. Сроки принятия решений настолько же жесткие, насколько ограничено пространство на борту. Если любой член экипажа находится не далее чем в пятидесяти метрах от центрального

* В российском ВМФ соответствует званию капитан 1-го ранга. *Прим. ред.*

поста, становится легко создать иерархическую управленческую структуру. Морские традиции и программа строительства атомного подводного флота делают упор на ответственности, технической компетентности, что еще сильнее подчеркивает естественную в армейских условиях концентрацию власти в руках командира. Субмарины, долгое время находящиеся в автономном плавании даже без радиосвязи, можно сравнить с могучими фрегатами, бороздившими моря в прошлом. Они представляют собой идеальную среду для культивирования модели «лидер и последователи».

Когда я принял командование *Santa Fe*, ее экипаж считался одним из худших во флоте в техническом, функциональном и моральном плане.

В течение года ситуация полностью изменилась. Мы вышли в первые ряды по большинству показателей, в том числе и по тому, которым я гордился больше всего, — способности удержать своих матросов и офицеров. Это происходило постепенно, но результат оказался революционным.

Экипаж *Santa Fe* действовал превосходно все то время, пока я был капитаном. Если ограничиваться только этим, то можно было бы написать еще одну историю о харизматичном лидере, какими забиты книжные полки магазинов. В полной мере успех нашей работы мы смогли оценить только через десять лет — на основе неизменно безупречных действий экипажа и невероятно высокого процента продвижения офицеров и матросов по службе. Это и есть результат действия модели «лидер и лидеры».

Книга, которую вы сейчас читаете, — история о совершенном нами путешествии и матросах и офицерах *Santa Fe*, ставших моими спутниками. В ней рассказывается о четырех основных этапах моей борьбы за то, чтобы изменить механизм взаимодействия между членами экипажа. В части I говорится о том, как я вытеснял старые представления о лидерстве, чтобы освободить место для новых. В частях II,

III и IV я описываю наш путь к модели «лидер и лидеры». Главный его этап — передача контроля в руки членов экипажа при сохранении за ними ответственности за результаты решений. Мы обнаружили, что такое перераспределение работает только в случае с компетентной командой, понимающей конечные цели организации. Потому по мере перераспределения контроля следует укреплять техническую компетентность и общую осведомленность персонала. В соответствии с этим построена структура книги, но надо сказать, что на практике организация развивается по спирали, причем на каждом витке коллектив проходит одни и те же этапы, но на новом уровне.

Я мечтаю о мире, в котором каждый получал бы удовлетворение от своей работы. Это мир, в котором всякий человек интеллектуально увлечен, мотивирован и воодушевлен. Способность человечества к познанию должна быть полностью мобилизована на решение стоящих перед ним глобальных проблем.

В конечном счете эта книга представляет собой не что иное, как призыв к действию, своего рода манифест всех подавленных и разочарованных сотрудников и руководителей, которые понимают неэффективность нынешней модели лидерства. Нам следует отбросить устаревшие концепции и понять, что в нашем мире лидеры могут появиться повсюду. Являетесь ли вы руководителем или наемным служащим, учителем или родителем, вы всегда можете стать лидером для лидеров.

Желаю вам получить удовольствие от чтения!

Действующие лица

— Капитан Марк Кенни — будущий командир, инструктор и командующий Седьмого отряда подводных лодок, в который входила АПЛ ВМФ США Santa Fe.

- Лейтенант-командер* Том Стэнли — старший помощник на Santa Fe в 1999–2000 гг.
- Лейтенант-командер Майк Берначчи — старший помощник на Santa Fe в 2000–2002 гг.
- Лейтенант-командер Рик Панлилио — инженер на Santa Fe в 1998–2001 гг.
- Лейтенант-командер Билл Грин — штурман на Santa Fe в 1997–1999 гг.
- Лейтенант Дэйв Адамс — командир боевой части на Santa Fe в 1998–2001 гг.
- Лейтенант Калев Керр — штурман на Santa Fe в 2000–2004 гг.
- Главный старшина Энди Воршек — старший гидроакустик и командир боевой части на Santa Fe в 1998–2001 гг.
- Старшина Дэвид Стил — командир артиллерийской части на Santa Fe в 1996–2000 гг.
- Старшина Брэд Дженсен — командир реакторного отсека на Santa Fe в 1998–2000 гг.
- Старшина Майк Сико — командир реакторного отсека на Santa Fe в 2000–2002 гг.
- Слэд Дог (Рабочая Лошадка) — старшина-рулевой на Santa Fe в 1998–2000 гг.

* В российском ВМФ соответствует званию капитан 3-го ранга. *Прим. ред.*