

ДЕВІД МАРКЕ

РОЗВЕРНІТЬ КОРАБЕЛЬ

УРОКИ МЕНЕДЖМЕНТУ
ВІД КАПІТАНА ПІДВОДНОГО ЧОВНА

*Переклала з англійської
Анастасія Дудченко*

«НАШ ФОРМАТ» · КИЇВ · 2021

[Почитати опис, рецензію і купити на сайті nashformat.ua](https://nashformat.ua)

УДК 005.3(02.062)

М 26

Марке Девід

М 26 Розверніть корабель. Уроки менеджменту від капітана підводного човна / пер. з англ. Анастасія Дудченко. — К. : Наш Формат, 2021. — 264 с.

ISBN 978-617-7863-53-2 (паперове видання)

ISBN 978-617-7863-54-9 (електронне видання)

Девід Марке знає, як розвернути систему на 180 градусів. Навіть якщо йдеться про військову сферу, де зазвичай керівник дає команди, а всі решта — слухаються. Зазвичай, але не в історії з Марке. Він запропонував підхід «лідер — лідер», що суттєво відрізняється від «лідер — виконавець». Що змінилося? Підводний човен, що вважався згубним місцем, перетворився на зразковий корабель, а інертні підлеглі — на сильних менеджерів. Настільки сильних, що 10 офіцерів, які служили під керівництвом Марке, стали капітанами американських військових кораблів.

Як Марке вдалося виховати лідерів? Як на нові правила реагував екіпаж? Як застосувати підходи й уроки капітана підводного човна в бізнесі, уряді, освітній сфері чи навіть у сім'ї? Так-так, «розвернути корабель» усіх цих сфер більш ніж можливо, і на такі зрушення надихає ця книжка.

УДК 005.3(02.062)

Перекладено за виданням: L. David Marquet. *Turn the Ship Around! A True Story of Turning Followers Into Leaders* (New York, Portfolio / Penguin, 2012, ISBN 978-1-59184-640-6).

This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Усі права застережено. All rights reserved

© Louis David Marquet, 2012

© ТОВ «НФ», виключна ліцензія на видання,
оригінал-макет, 2021

ISBN 978-617-7863-53-2 (паперове видання)
ISBN 978-617-7863-54-9 (електронне видання)

[Почитати опис, рецензію і купити на сайті nashformat.ua](https://nashformat.ua)

Зміст

<i>Передмова</i>	9
<i>Вступ</i>	13
<i>Дійові особи</i>	23

Частина перша Почати спочатку

<i>Розділ 1. Біль</i>	27
<i>Розділ 2. Справи як завжди</i>	35
<i>Розділ 3. Зміна курсу</i>	42
<i>Розділ 4. Фрустрація</i>	48
<i>Розділ 5. Заклик до дії</i>	54
<i>Розділ 6. «Роблю, що скажуть!»</i>	61
<i>Розділ 7. «До командування приступив!»</i>	66

Частина друга Управління

<i>Розділ 8. Одним словом, зміни</i>	77
<i>Розділ 9. «Вітаю на борту “Санта-Фе”!»</i>	88
<i>Розділ 10. Повним ходом на ядерному реакторі</i>	96
<i>Розділ 11. «Я маю намір...»</i>	105
<i>Розділ 12. Підняти перископ!</i>	114
<i>Розділ 13. Хто відповідальний?</i>	122
<i>Розділ 14. Новий човен</i>	128
<i>Розділ 15. «У нас проблема»</i>	136

Частина третя
Компетентність

<i>Розділ 16. «Помилки не уникнути»</i>	<i>145</i>
<i>Розділ 17. «Ми вчимося»</i>	<i>154</i>
<i>Розділ 18. На переході до Сан-Дієго</i>	<i>163</i>
<i>Розділ 19. Усі зібралися</i>	<i>171</i>
<i>Розділ 20. Останні приготування</i>	<i>182</i>

Частина четверта
Визначеність

<i>Розділ 21. На переході в район розгортання</i>	<i>193</i>
<i>Розділ 22. Спогади про війну</i>	<i>204</i>
<i>Розділ 23. Лідерство на кожному рівні</i>	<i>210</i>
<i>Розділ 24. Небезпечний перехід</i>	<i>217</i>
<i>Розділ 25. Погляд у майбутнє</i>	<i>222</i>
<i>Розділ 26. Бойова ефективність</i>	<i>229</i>
<i>Розділ 27. Повернення додому</i>	<i>236</i>
<i>Розділ 28. Новий метод поповнення запасів</i>	<i>245</i>
<i>Розділ 29. Кола на воді</i>	<i>252</i>

<i>Післямова</i>	<i>256</i>
<i>Подяки</i>	<i>258</i>
<i>Примітки</i>	<i>260</i>

Присвячується екіпажу корабля
ВМС США «Санта-Фе»

Передмова

Я мав можливість вийти в море на кораблі «Санта-Фе», коли ним командував капітан Марке, і на власні очі спостерігав, як працює його підхід до лідерства. Це надзвичайно вплинуло на мої уявлення про те, якою насправді може бути захоплена команда, що наділена потрібними повноваженнями.

У той час коли я навчив офіцерів ВМС США лідерства в епоху доткомів, до мене почали доходити чутки, що на якомусь підводному човні на Гаваях відбувається щось особливе. І коли з'явилася можливість побувати на «Санта-Фе», вхопився за неї. Я піднявся на борт підводного човна капітана Марке, щоб на власні очі побачити те, про що стільки чув. Ніколи досі не бачив, щоб люди мали стільки свободи у своїх діях. Ми стояли на містку атомного підводного човна вартістю в мільярди доларів серед кришталево чистих вод неподалік Лахайни, що на Мауї. Човен тихо ковзав водною гладінню. Невдовзі після того, як ми лягли на визначений курс, до капітана підійшов молодий офіцер і доповів: «Сер, я маю намір занурити човен на 120 метрів». Капітан Марке запитав його про гідролокаційні контакти і глибину моря, а потім наказав офіцерові зачекати ще кілька хвилин, щоб ми могли постояти на містку, а тоді вже той зможе реалізувати свій намір.

Весь день до капітана підходили люди, які доповідали про намір виконати ті чи ті дії. Капітан інколи запитував щось, а потім погоджувався: «Дуже добре». Сам він приймав рішення лише стосовно важливих питань, і це була тільки верхівка айсберга. Більшу частину цього айсберга — 95 % усіх рішень — реалізували без участі капітана чи повідомлення його про них. Я ходив по всьому човну — у центральний пост, у торпедний відсік, навіть на камбуз, де готувався обід, — і став свідком активної діяльності, яку аж ніяк не очікував побачити. Ця команда була просто неймовірно залучена до роботи, постійно лунали тихі розмови — люди ділилися інформацією.

Не скажу, що я бачив, як капітан віддає хоч якийсь наказ.

Я спитав Девіда, як йому вдалося розвернути всю систему на 180 градусів. Він відповів, що хотів дати людям більше повноважень, ніж це дозволяли правила ВМС, і, можливо, трішечки більше. Коли він це сказав, у його погляді промайнула лукава іскорка. Він вважав, що коли від людей вимагати, щоб вони вникали в проблему і в її вирішення, вони почуватимуться важливою частиною управлінської вертикалі. Він створив стосунки, у яких моряки усвідомлювали: те, що вони роблять, справді важливо для всього екіпажу. З відповіді стала зрозуміла мета капітана, але зовсім невідомо про зусилля, яких доклали члени екіпажу, від найстарших до наймолодших, щоб цієї мети досягнути.

Як створити таку систему? Що для цього треба?

Відповідь — у цій книжці.

ЩО МЕНІ ПОДОБАЄТЬСЯ В ЦІЙ КНИЖЦІ

По-перше, це чудова історія. Історія про відкриття себе, про переживання, про самотність і сумніви лідера, який виходить на невідомий шлях. Тепер ми вже знаємо, що експеримент капітана Марке на «Санта-Фе» був неймовірно успішним, але на той час ані він, ані його смілива команда, яка сприйняла цей

новий спосіб управління військовим організмом, не знали, що так станеться.

По-друге, у цій книжці описано конкретні механізми, які вони використовували на «Санта-Фе» для досягнення цієї трансформації. Дізнаємося, що саме вони запроваджували, як реагував екіпаж на нові правила — прихильно чи прохолодно — і як ці механізми вдосконалювали з часом. Хороші новини: запропоновані механізми стосуються самого підходу до спілкування — і вони універсальні. Ви можете їх застосувати будь-де — у бізнесі, університеті, уряді й родині.

По-третє, на сторінках книжки запропоновано вичерпну парадигму наших поглядів на лідерство. Капітан Марке приймав словосполучення «лідер — лідер», щоб відокремити цей підхід від підходу «лідер — виконавець», якого дотримуються у традиційних моделях управління. Гадаю, що таке розрізнення лідерства є доброю ідеєю. Я сам бачив, як працює «Санта-Фе», і можу засвідчити, що це геть новий підхід, а не той, відкоригований, який застосовуємо зараз. Він інший за своєю суттю, і саме в цьому його сила.

ЧОМУ ВИ МАЄТЕ ПРОЧИТАТИ ЦЮ КНИЖКУ

Хоч де б ви перебували в ієрархії своєї компанії — ця книжка вам потрібна. Людям із верхівки управлінської вертикалі буде корисно дізнатися, як вивільнити пристрасть, інтелект і енергію тих, хто стоїть нижче. Можливо, вони самі того не усвідомлюють або роблять щось таке, що працює проти їхньої мети.

Люди на нижчих щаблях управлінської вертикалі знайдуть для себе способи навчитися приймати рішення й допомагати босам здійснювати управління.

Ми перебуваємо в процесі однієї з наймасштабніших змін в історії людства, коли основна діяльність людей переходить від індустріальної епохи «управління» до епохи інтелектуальних працівників — епохи «вивільнення». Як казав Альберт Ейнштейн:

«Ті великі проблеми, з якими ми стикаємося, неможливо вирішити, якщо лишатися на тому ж рівні мислення, на якому ми були, коли їх створили». Одна людина точно не зможе їх вирішити, особливо цього не зможе зробити людина, яка перебуває на вершині управлінської вертикалі.

Яскраве майбутнє нашого світу збудують люди, які зрозуміли, що лідерство — мистецтво надання можливості, тобто мистецтво вивільнення людського таланту й потенціалу. Може, у вас і вийде «купити» людину зарплатнею, посадою, владою чи страхом, але свою геніальність, пристрасть, лояльність і креативність люди віддають лише добровільно. Найбільші проблеми світу вирішують тільки пристрасні, натхненні «волонтери».

Моє означення лідерства таке. Лідерство — здатність пояснити людям, чого вони варті і яким потенціалом володіють, настільки просто й чітко, щоб вони змогли побачити все це у собі. Я не знаю іншої моделі, де це застосовували б краще, ніж у капітана Марке. І на наступних сторінках запропоную модель, яку ви зможете застосувати й на своєму шляху.

Пам'ятайте: лідерство — це вибір, а не посада. Бажаю вам успіху на вашому шляху!

Стівен Кові,
весна, 2012 рік

Вступ

Люди не вірять у свої сили. Більшість із нас, коли виходять на нову роботу, готові віддатися їй цілком і повністю. Зазвичай у нас повно ідей, як і що там можна робити краще. Ми радо викладаємо всі свої думки на стіл — і чуємо у відповідь, що це не наша справа, що так уже пробували і не варто розхитувати човна. На нашу ініціативу позирають скептично. Наші пропозиції ігнорують. Нам кажуть дотримуватись інструкцій. Усе, що ми можемо робити, — просто рухатися за течією. Наша креативність та інновації нікому не потрібні. Зрештою, ми перестаємо пробувати й слухняно виконуємо всі вказівки й вимоги. Далі звільнення — і тут як завжди. Часто на цьому й закінчується історія нашої трудової діяльності.

Скотитися отак по спіралі можуть навіть найперспективніші працівники. Візьмемо, наприклад, хлопця на ім'я Ян. Його взяла на роботу мультимільярдна компанія, яка займалася комунікаціями. Він мав стати рольовою моделлю для працівників цієї компанії. Але натомість перша корпоративна робота настільки пригнібила його ентузіазм, що він зарікся більше не повертатися. Коли я спитав його, що було не так, він розповів: «Я всю денну роботу міг зробити за дві години. Коли я попросив, щоб

мені дали більше, то почув: “Усьому свій час, хлопче”. Я взагалі не міг приймати жодних рішень». І це було в компанії, в якій нібито піклуються про працівників і випускають інноваційні продукти!

Ян звільнився і знайшов приємніший спосіб витратити свій час. «Знаєте, може, з часом усе й стало би краще, але кому хочеться ставити на карту свою кар’єру, — ні, свою життєву енергію, — заради надії на кардинальні зміни у стабільній “успішній” компанії. Я пішов за мрією, і мені все вдалося».

Якщо колись у житті вам хотілося вчинити так, як Ян, — ви не самі. Задоволення американських працівників сьогодні як ніколи низьке¹. Залученість до роботи й відданість працедавцям теж низькі як ніколи². Станом на листопад 2011 року 9 % людей були без роботи вже 31 місяць. Якщо ви вважали, що всі, у кого є робота, їй раді лише за це, — це не так.

Випадкова вилученість із процесів коштує мільярди доларів у втраченій продуктивності. Незацікавлені, незадоволені, невіддані роботі працівники підривають основи своїх компаній і нищать дух колег. За підрахунками Геллапа, для зайнятого населення США це вилилося в 300 мільярдів доларів лише у втраченій продуктивності³. І хоча це неймовірно велика цифра, я впевнений: якщо порахувати, скільки коштували компаніям втрачені радість і щастя співробітників, то ця цифра здається просто крихтою.

Боси теж не вірять у свої сили.

Якщо ви — бос, то, найімовірніше, опинилися в глухому кутку, тому що у ваших працівників нема ні зацікавленості, ні бажання брати на себе відповідальність. Мабуть, ви намагалися їх заохотити, аби вони самі приймали рішення, і бачили, що більшості значно зручніше просто робити те, що їм сказали. Будь-яка спроба передати обов’язки починається добре, але довго не живе. Нові працівники приходять у компанії одразу після університетів і чекають, що хтось дасть їм рецепт, як виконувати свою роботу.

Таке трапляється навіть у найкращих компаніях. Як у доктора Скотта Меша, що працює CEO Los Niños, компанії, яка допомагає з освітою дітям з особливими потребами. Los Niños останні кілька років підряд отримувала нагороду як «Найкраща компанія для роботи». Я зустрівся з деякими працівниками Скотта й зрозумів, що він зібрав досить елітну команду.

Однак у Скотта були свої причини хвилюватися. «Я надто часто буваю нянею. У мене є люди, які самі всьому дають раду — займаються проектом, ведуть його, люблять і отримують чудові результати. Іншим треба нагадувати, — вони наче й знають, що за чим робити, але їм потрібне ще щось».

І він не один такий. Нещодавне дослідження показало, що 44 % бізнес-лідерів розчаровані ефективністю роботи своїх працівників⁴.

У цього невдоволення на робочих місцях обох сторін спільна причина: застаріла модель лідерства.

ПРОБЛЕМА: «ЛІДЕР — ВИКОНАВЕЦЬ»

Коли я служив у ВМС США, то на власній шкурі відчув цю зашкарублу модель. Ось що мені розповіла про лідерство книжка, за якою я вчився у Військово-морській академії:

Лідерство — це мистецтво, наука або дар, завдяки якому особа має владу й привілей спрямовувати думки, плани й дії інших таким чином, щоб отримати у своє розпорядження їхній послух, їхню впевненість, їхню повагу та їхню лояльну співпрацю і управляти ними⁵.

Інакше кажучи, лідерство у ВМС США, як і в багатьох інших організаціях, — по суті, управління людьми. Так світ ділиться на дві групи: лідерів і виконавців. Більша частина того, що ми сьогодні вивчаємо, запам'ятовуємо і застосовуємо в контексті лідерства, належить до структури «лідер — виконавець».

Ця модель уже давно живе з нами. Вона проникла всюди. Цю ж структуру відображено в «Іліаді», в «Беовульфі» та в інших західних епосах.

Вона проникла в найпопулярніші романи й фільми про лідерство — наприклад, «Володар морів: На краю світу».

Скориставшись моделлю «лідер — виконавець», люди можуть зробити неймовірно багато, особливо якщо ними управляють правильні боси. За цією моделлю розвивали фермерство, будували піраміди в Єгипті й зводили фабрики під час індустріальної революції. Вона згенерувала нереальну кількість прибутків. На ній збагатилися боси й власники, та й виконавцям від неї не було гірше. Саме тому модель «лідер — виконавець» така успішна й приваблива і від неї складно відійти. Ця модель зародилася в період, коли людство жило переважно з фізичної праці. Відповідно вона й налаштована так, щоб отримувати від людей результати фізичної праці.

У сучасному світі ми займаємося переважно розумовою (інтелектуальною) працею. Тож не дивно, що структура, яка була розроблена для умов фізичної роботи, для інтелектуальної не годиться. Люди, до яких ставляться, як до підлеглих, поводяться, як підлегли, й очікування у них також, як у підлеглих. Їм бракує прав для прийняття рішень, недостатньо стимулів, аби вони забажали віддати щонайбільше свого інтелекту й енергії. Зазвичай ті, хто просто діє за чіткою вказівкою, працюють на півсили, а вже про уяву й ініціативу зовсім не йдеться. Щоб гребти на триремі, це не дуже й треба. А при управлінні атомним підводним човном без цього не обійтися.

Отже, вся проблема в обмеженні моделі «лідер — виконавець». Нас учать, що її вирішення — у наданні людям ширших повноважень.

З програмами розширення повноважень теж не все просто: у них існує внутрішня суперечність між основним повідомленням і методом. Основне повідомлення полягає в тому, аби дати більше повноважень, але метод — делегує повноваження тобі

задля моєї вигоди — повністю демотивує працівників. Урешті-решт основне повідомлення просто сходить нанівець.

Крім того, у структурі «лідер — виконавець» діяльність організації міцно зав'язана на тому, що може один її лідер. У результаті цілком логічно з'являється стиль лідерства, де все крутиться довкола однієї особи. Виконавці тяжіють до цієї особи. У компанії звертають увагу на роботу, яка демонструє результати швидко. А якщо лідери, які переважно все виконують самі і на яких усі поклалися, йдуть — їх не вистачає, відтак якість роботи компанії може відчутно знизитися. Тож лідер отримує величезний плюс до своєї самооцінки. Його репутація покращується. А як же рядові працівники? Вони звикають покладатися на лідера, який приймає всі рішення, замість того щоб максимально залучитися до робочого процесу й допомагати організації працювати настільки ефективно, наскільки це можливо.

РІШЕННЯ: «ЛІДЕР — ЛІДЕР»

Структура «лідер — лідер» фундаментально відрізняється від структури «лідер — виконавець». У її основі лежить переконання, що кожен із нас може бути лідером, і насправді якраз дуже добре, якщо всі ми — лідери. Лідерство — не якась містична риса, яка у когось є, а в когось не зародилася. У кожному з нас для лідерства є все. Треба лише використовувати свої лідерські здібності в кожному аспекті робочого життя.

Модель «лідер — лідер» не лише збільшує ефективність роботи, а й піднімає моральний дух людей. Вона робить компанію сильнішою. Що найважливіше — ці покращення будуть життєздатними, вони триватимуть перманентно — окремо від особистості лідера, незалежно від того, є він поруч чи ні. Структура «лідер — лідер» володіє внутрішньою міцністю і не залежить від однієї людини, яка завжди має рацію. Крім того, структура «лідер — лідер» природним чином породжує в організації нових лідерів. Її неможливо зупинити.

НАРОДЖЕНА З НЕВДАЧІ

Коли я прийшов молодим офіцером на свою першу посаду на підводний човен ВМС США «Санфіш» («Sunfish» SSN-649) типу «Стерджен», то був технічно підготованим фахівцем і знав усі системи корабля, зокрема й роботу ядерного реактора. Я завжди дуже старанно вчився, і був першим за оцінками на своєму курсі з ядерної енергетики й на базовому курсі офіцера-підводника. Між цими курсами поглибленого рівня і навчанням у Військово-морській академії я, безумовно, дізнався багато про підводні човни, а також про лідерство.

На атомному флоті технічна компетентність — основа лідерства, і мій перший капітан корабля був уособленням цієї філософії.

Грубий, непохитний, але надзвичайно фаховий і технічно грамотний, він керував «Санфішем» протягом нашого першого і надзвичайно успішного виходу в море. Я взагалі не піддавав сумніву те, яким чином він управляє кораблем, — просто все злагоджено працювало. Між першим і другим виходом на «Санфіші» нам призначили нового капітана, командера* (він потім став контрадміралом) Марка Пелеза. Одного дня, на переході в Атлантичному океані під час нашого навчального циклу, коли нічого надзвичайного не відбувалось, я побачив у перископ величезний торговельний корабель. Сонар** його чув, але ми не знали точної відстані до нього — було наказано використовувати сонар у пасивному режимі, це норма для підводних човнів. Я напівжартома запропонував чіфові*** гідроакустиків, що було б

* Командер (Commander) — військове звання ВМС США, співмірне з військовим званням капітана 2-го рангу у ВМС України. (Тут і далі примітки наукового редактора, якщо не вказано іншого.)

** Сонар — гіроакустична станція (ехолокатор). Приміщення управління сонаром називають гідроакустичною рубкою.

*** Чіфи (Chiefs) — узагальнена назва професійних старших старшин ВМС США у військовому званні від Chief Petty Officer (головного старшини) до Master Chief Petty Officer of the Navy (головного майстер-старшини ВМС); аналогом

добре запеленгувати корабель в активному режимі — таке ми не часто робили. Біля мене з'явився капітан Пелаез. «А чому б ні?» Він, ясна річ, знав причину: для переведення сонара в активний режим потрібен дозвіл командира човна. Він відчув, що мені дискомфортно, і зауважив: «А чому ви просто не сказали: “Капітане, я маю намір перевести сонар в активний режим для тренування”?».

Я спробував.

«Капітане, я маю намір перевести сонар в активний режим для тренування».

Він відповів: «Чудово». І зник, залишивши мене командувати човном самотійно.

За наступні пів години ми пеленгували, використовуючи всі комбінації сигналів, які тільки міг зловити наш сонар. У гідроакустичній рубці побували всі гідроакустики, і всі вони потренувалися в підтриманні контакту з надводним об'єктом в активному режимі. Гідроакустикам було цікаво використати своє обладнання по-новому. А їхньому старшині — навчити своїх людей чогось нового. Мені теж це сподобалося. Відчуття влади й можливість дати вахтовій команді чогось навчитися додали мені впевненості. Я вже не міг дочекатися наступної вахти. Годинами щось вивчав і мріяв про нові способи тренування моєї команди.

Після «Санфіша» мене призначили ад'ютантом адмірала в Пентагоні, а потім була Школа підвищення кваліфікації офіцерського складу ВМС, рік вивчення російської мови і отримання звання магістра з питань національної безпеки. Згодом я повернувся на флот на посаду інженера (інжа*), де з 1989 по 1991 рік служив на підводному човні «Вілл Роджерс» (SSBN-659)**.

Я вважав, що дещо знаю про лідерство. З'ясувалося, що ні.

відповідних військових звань у ВМС України є звання від головного корабельного старшини до головного майстер-старшини.

* Інж (інженер) — командир електромеханічної бойової частини.

** Атомний підводний човен із балістичними ракетами.

Моя служба на «Віллі Роджерсі» була майже катастрофою. Це було гнітюче середовище, де все трималося на залізобетонній вертикалі. Ніхто не хотів там служити. Щоб змінити ситуацію, я намагався залучати членів екіпажу до процесу вирішення спільних завдань і децентралізувати процес прийняття рішень. Використовував усі способи, які знав, щоб «надихнути й підбадьорити» екіпаж, але жоден із них не поліпшив ані ефективності команди, ані її морального духу. Якщо чесно, то в результаті стало ще більше проблем, ніж було. Я ніяк не міг втямити, що ж не так, почувався в шкурі Яна і хотів піти. Через певний час усе владналося: у моїх руках опинилася вся влада, якою я був готовий поділитися, до того ж опікувався мікроменеджментом проєктів і контролював усі можливі рішення.

Через вісім років після того, як я залишив «Вілл Роджерс», і коли прийняв командування підводним човном «Санта-Фе» (SSN-763), одним із найсучасніших наступальних атомних підводних човнів, цей досвід важким каменем усе ще висів наді мною. Проблеми, з якими я стикнувся на «Санта-Фе», нагадали мені ті, що були на «Віллі Роджерсі». Вони, по суті, стосувалися людей і лідерства. Я вирішив спробувати новий підхід до лідерства.

УСПІХ — МОМЕНТАЛЬНО І НАЗАВЖДИ

Атомний підводний човен — не те місце, де зазвичай відбуваються революції у сфері лідерства. Середовище там безжальне. Дедлайни дуже стислі, простір — тяж. Коли люди з команди не бувають далі 45 метрів від центрального поста, дуже легко застосовувати жорстку ієрархічну структуру менеджменту. Традиції флоту й сама реалізація військових програм ядерної енергетики, що передбачають відповідальність і технічну компетентність, лише посилюють природну в таких умовах концентрацію влади в руках командира. Підводні човни, які тривалий час можуть перебувати без радіозв'язку, — найближчий сучасний

аналог колишніх фрегатів. Коротко кажучи, це ідеальне середовище, щоб застосовувати модель «лідер — виконавець».

Коли я прийняв командування «Санта-Фе», його команда була однією з найгірших на флоті — технічно, операційно й емоційно.

За рік ситуація змінилася повністю. За більшістю показників діяльності ми з найгірших стали найкращими. Одним із цих показників, який я ціную найбільше, була наша спроможність утримувати моряків і офіцерів у себе в екіпажі. До цього ми рухалися крок за кроком, а результат отримали справді революційний.

Коли я служив на «Санта-Фе» капітаном, човен показував чудові результати. Якби обмежитися лише цим, то це була б іще одна історія лідерства, де все обертається довкола однієї особи. Такого досить на книжкових полицях. І тільки через десять років після описаних подій ми змогли оцінити справжній успіх тієї роботи — «Санта-Фе» й далі демонструє найкращі результати, а процент просування його офіцерів старшин по службі надзвичайно високий. Це справжній результат підходу «лідер — лідер».

«Розверніть корабель!» — історія про те, як усе відбувалося, і про людей, які творили історію разом зі мною. По суті, тут описано чотири етапи моїх страждених спроб змінити взаємодію між членами екіпажу на краще. У першій частині я описав, як мені довелося відмовитися від старих ідей, щоб звільнити місце для нових. У другій, третій і четвертій — спроба зобразити міст до підходу «лідер — лідер» і його основні опори. Міст — це управління, розподіл повноважень між людьми у вашій організації при збереженні відповідальності за результати. Ми зрозуміли, що управління працює тільки в команді компетентних людей, які розуміють мету, задля якої існує організація. А отже, коли ви розподіляєте повноваження, потрібно також посилити технічні компетенції людей і дати їм більше знань про функціонування організації. Зазвичай у книжках розбивають процес саме за цими категоріями, але насправді то циклічний процес, а його зміст стає ширшим.

Я уявляю собі світ, де всі ми отримуватимемо від роботи задоволення. Це світ, де кожне людське створіння інтелектуально залучене до роботи, мотивоване, де люди самі себе надихають. Наші когнітивні здібності, як раси, повністю залучені до вирішення монументальних проблем, перед лицем яких ми стоїмо.

Кінець кінцем, ця книжка — заклик до дії, маніфест, вона для всіх розчарованих працівників і босів, для яких наявна структура лідерства не працює. Щоб досягти цього бачення, нам треба відкинути модель «лідер — виконавець» як таку, і побачити світ, де навколо — лідери. Неважливо, хто ви — бос, підлеглий, учитель, батько — ви знайдете способи наблизитися до цієї мети.

Чудово вам провести час! І дайте мені знати, як модель «лідер — лідер» спрацювала для вас. Надсилайте свої історії й міркування на david@turntheshiparound.com.

Дійові особи

Капітан Марк Кенні — інструктор майбутніх командирів кораблів (МКК), а згодом командор* Сьомої ескадри підводних човнів, до складу якої входив «Санта-Фе».

Лейтенант-командер Том Стенлі** — старший помічник (старпом) на «Санта-Фе», 1999–2000 роки.

Лейтенант-командер Майк Бернакчі — старпом на «Санта-Фе», 2000–2002 роки.

Лейтенант-командер Рік Панліліо — інженер на «Санта-Фе», 1998–2001 роки.

Лейтенант-командер Білл Грін — штурман (нав***) на «Санта-Фе», 1997–1999 роки.

* Командор (Commodore) — військове звання, відповідає званню контр-адмірала у ВМС України. Аналог в армії США — бригадний генерал.

** Лейтенант-командер (Lieutenant Commander) — військове звання, відповідає капітану 3-го рангу у ВМС України.

*** Нав (Navigator) — навігатор (штурман).

Лейтенант Дейв Адамс — командир бойової частини озброєння (вепс*) на «Санта-Фе», 1998–2001 роки.

Лейтенант Калєб Керр — нав на «Санта-Фе», 2000–2004 роки.

Головний старшина Енді Воршек — головний гідроакустик і старшина (чіф) бойової частини озброєння на «Санта-Фе», 1999–2002 роки.

Чіф Девід Стіл — старшина (чіф) комплексу управління вогнем на «Санта-Фе», 1996–2000 роки.

Чіф Бред Дженсен — головний старшина ядерної енергетичної установки на «Санта-Фе», 1998–2000 роки.

Чіф Мік Кіко — головний старшина ядерної енергетичної установки на «Санта-Фе», 2000–2002 роки.

Старшина другого класу Скотт Діллон — лідер адміністративного відділення на «Санта-Фе», 1998–2001 роки.

След-Дог — квартирмейстер** (старшина стернових) на «Санта-Фе», 1998–2001 роки.

* Вепс — від *англ.* weapon (озброєння).

** Квартирмейстер (Quartermaster) — фахівець у галузі навігації. Допомогає офіцерам вести навігаційну прокладку (графопобудовник), несе вахту стернового.