

LEADING *AT THE* **ADGE**

**Leadership Lessons *from the*
Extraordinary Saga of
Shackleton's Antarctic
Expedition**

Dennis N. T. Petkins
*with Margaret P. Holtman,
Paul R. Kessler, and Catherine McCarthy*

Специально для www.koob.ru

ЛИДЕРСТВО

НА **ГРАНИ**

**Уроки лидерства, почерпнутые
из героической саги
об антарктической экспедиции
Шеклтона**

*Деннис Н. Т. Перкинс
совместно с Маргарет И. Холтман, Полом
Р. Кесслером и Кэтрин Маккарти*

ФЕНИКС

Ростов-на-Дону
2005

ББК 88.37
УДК 152.3
П 27

Серия «Бизнес-бестселлер»
основана в 2005 году

П 27 Деннис Н. Т. Перкинс

ЛИДЕРСТВО НА ГРАНИ. Уроки лидерства, почерпнутые из героической саги об антарктической экспедиции Шеклтона —
Ростов н/Д: «Феникс», 2005. — 400 с.

Один из величайших примеров борьбы за жизнь всех времен... один из наиболее невероятных образцов руководства... теперь изложен в виде набора эффективных стратегий для корпоративных лидеров. В «Лидерстве на грани» удивительная история экспедиции Шеклтона впервые рассматривается сквозь призму требований бизнеса, преподнося нам десять уроков о качествах, необходимых выдающемуся руководителю. Насыщенные захватывающими историями о борьбе за жизнь, включившие в себя примеры выхода современных организаций из реальных кризисных ситуаций, содержащие практические руководства и наставления по применению стратегий, эти важнейшие уроки помогут вам достичь новых высот в индивидуальном и профессиональном развитии. Среди них

- Дальновидность и быстрые победы. Никогда не забывайте о конечной цели, но сосредоточивайте силы на решении первоочередных задач.
- Наглядность и личный пример: Подавайте пример собственным поведением, используя наглядные и запоминающиеся способы.
- Главные ценности. Минимизируйте статусные различия и настаивайте на проявлении вежливости и взаимного уважения.
- Улыбнитесь! Найдите, что отпраздновать и над чем посмеяться.
- Приверженность изобретательности. Никогда не сдавайтесь — из любой ситуации есть выход!

В «Лидерстве на грани» экспедиция Шеклтона — прошедшая через множество тяжелейших испытаний и триумфально завершившаяся — служит ярким и образным примером для иллюстрации сущности исключительного и идеального руководства. Она представляет собой уникальный и всеохватывающий пример того, как выдающиеся лидеры могут превратить хаос в порядок и добиться успеха в невероятно сложных условиях.

ББК 88.37
УДК 152.3

ISBN 5-222-06251-1

© Издательство «Феникс»,
перевод на русский язык,
оформление, 2005 год

*Посвящается памяти
Луиса Энтони Лезербери,
рядового первого класса
морской пехоты
Соединенных Штатов,
и всех, дошедших до Грани
в служении другим*

СОДЕРЖАНИЕ

БЛАГОДАРНОСТЬ	6
ПРЕДИСЛОВИЕ	9
САГА О ШЕКЛТОНЕ	15
ЧАСТЬ ПЕРВАЯ Десять стратегий для лидерства НА ГРАНИ	24
1. ДАЛЬНОВИДНОСТЬ И БЫСТРЫЕ ПОБЕДЫ.....	25
СТРАТЕГИЯ 1.....	25
2. НАГЛЯДНОСТЬ И ЛИЧНЫЙ ПРИМЕР.....	36
СТРАТЕГИЯ 2.....	36
3. ОПТИМИЗМ И РЕАЛЬНОСТЬ.....	44
СТРАТЕГИЯ 3.....	44
4. ЖИЗНЕННЫЕ СИЛЫ.....	56
Стратегия 4.....	56
5. СПЛОЧЕННОСТЬ КОМАНДЫ.....	67
СТРАТЕГИЯ 5.....	67
6. ГЛАВНЫЕ ЦЕННОСТИ.....	79
СТРАТЕГИЯ 6.....	79
7. КОНФЛИКТЫ.....	89
СТРАТЕГИЯ 7.....	89
8. УЛЫБНИТЕСЬ!.....	101
СТРАТЕГИЯ 8.....	101
9. РИСК.....	110
СТРАТЕГИЯ 9.....	110
10. ПРИВЕРЖЕННОСТЬ ИЗОБРЕТАТЕЛЬНОСТИ	121
СТРАТЕГИЯ 10.....	121
ЧАСТЬ ВТОРАЯ Изучение примеров лидерства НА ГРАНИ	130
11. ПРЕДИСЛОВИЕ К ИЗУЧЕНИЮ ПРИМЕРОВ	131
12. «БИЗНЕС КОМЬЮНИКЕЙШН СИСТЕМЗ» («АТ&Т»/ «ЛЮСЕНТ ТЕКНОЛОДЖИЗ»): НАЗАД В БУДУЩЕЕ	134
13. «РАЙС ХЕЛС СИСТЕМЗ»: ИСЦЕЛЕНИЕ БОЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ..	144
14. «КОМПАНИЯ УЭЙЕРХАУЗЕРА»: ПРЕОБРАЗОВАНИЕ КУЛЬТУРЫ	156
15. «МОЛДЕН МИЛЛЗ»: ВОСКРЕШЕНИЕ ИЗ ПЕПЛА	166
ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ Продолжение экспедиции	178
16. ОБУЧЕНИЕ ЛИДЕРСТВУ НА ГРАНИ	179
17. ЭПИЛОГ: ПЕРСПЕКТИВЫ УСПЕХОВ И НЕУДАЧ	188
ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ Ресурсы для лидерства НА ГРАНИ	191
РЕСУРСЫ	192
ОБЗОР ОСНОВНЫХ УМЕНИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ.....	193
Примечания	201

БЛАГОДАРНОСТЬ

Процесс написания этой книги временами можно было сравнить с проведением полярной экспедиции. Конечно, мы не в такой степени испытывали физические нагрузки и рисковали жизнью. И тем не менее, работа над книгой предполагала погружение в неизвестное и преодоление довольно существенных препятствий. Мне посчастливилось иметь рядом с собой в этом путешествии команду коллег, команду, сплоченную духом творчества и товарищества, благодаря которому мы и сумели пройти через все испытания.

Я выражаю огромную благодарность за тот огромный и неоценимый вклад в общее дело, который внес каждый член нашей «Книжной команды»: Пегги Холтман, Пол Кесслер и Кэтрин Маккарти. Хотя я пользовался принципами «Лидерства на грани» в течение нескольких лет, задача перевода этих концепций на язык удобочитаемой книги оказалась далеко не простым делом. Книжная команда, начиная со стадии замысла, регулярно собиралась и обсуждала все важные вопросы, касающиеся структуры книги. Пегги и Пол на автомобилях преодолевали огромные расстояния до моего офиса в Коннектикуте, а Кэтрин участвовала в совещаниях, связываясь с нами по телефону из Чикаго. Эти консультации часто становились мероприятиями весьма продолжительными, и я иногда даже волновался, что у Кэтрин навсегда останется на щеке отпечаток телефонной трубки.

Каждый член нашей «Книжной команды» делал предварительные наброски глав, критиковал мою работу и разыскивал в мире бизнеса конкретные примеры, которые могли бы послужить иллюстрациями ключевых уроков книги. Пегги Холтман была неутомима — этакая «белка в колесе» — в поисках «фактического материала» и в «налаживании мостиков» между основными теоретическими концепциями книги и их практическим применением. Пол Кесслер исследовал и описал дело «Молден Миллз», а также излучал оптимизм и демонстрировал сверхъестественную способность обнаруживать ошибки там, где больше никто их не замечал. Кэтрин Маккарти описала дело «Бизнес Комьюникейшнз Системз» («АТ&Т/Люсент Текнолоджиз»), проявляя впечатляющий настрой «мне все по плечу», и в то же время играла заметную роль в решении возникающих перед нами проблем и поддержании высокого тона всей команды.

Кроме того, каждый член «Книжной команды» продемонстрировал искреннее желание опробовать на практике стратегии лидерства, рассмотренные в этой книге. Глубочайшее удовлетворение доставляет мне тот факт, что мы, как единая команда, при работе над книгой действовали в полном соответствии с провозглашенными в ней принципами.

Словами невозможно выразить всю глубину моей признательности Анне Джанитсос, менеджеру моего офиса и моей верной помощнице. Фамилия Джанитсос означает «преданный воин», и Анна в полной мере оправдывает дух своего родового имени. Многие месяцы, прошедшие в высшей степени напряженной работе, Анна проявляла удивительную преданность ей и поразительную широту кругозора. В корректуре и проверке фактов ей не было равных. Она сделала не одно существенное предложение по поводу содержания книги. Когда я увязал в мелких деталях, Анна показывала мне собственноручно изготовленную ею таблицу «обратного отсчета», в которой отмечалось количество дней, оставшихся до сдачи рукописи, и я возвращался к реальности.

Целеустремленность, готовность продолжать работу и улыбка победительницы не оставляли Анну ни поздними вечерами, ни на выходных, ни в переполненное напряжением служебное время. Она сама и ее семья по праву могут гордиться тем, что во многом именно благодаря ей эта книга увидела свет. Анна, S'efharisto apo ta vathi tis cardias mou.

Стив Эллиот не только помогал принимать решения, связанные с редактированием, но и выступал в роли штурмана (моего личного «Френка Уорсли») в лавировании по не имеющим карт и часто бурным водам издательского мира. Эллен Джеймс оказала нам ценную редакторскую помощь и описала дело Уэйерхаузера. Ник Эпплби с присущим ему мастерством выполнял графическую работу: его перу принадлежит и карта экспедиции «Стойкого». Советы Мэрайи Холкоумб в начальных стадиях работы над книгой были бесценны, когда она помогала мне скалывать лед с полозьев моих писательских саней. А Бекки Хоффман из «Знания — Силы» заслуживает особой признательности за свою изобретательность в поисках дел для иллюстрирования десяти стратегий.

Я благодарен Бобу Хедленду из Института полярных исследований Скотта за неустанные проверки фактического материала и помощь, благодаря которой мне удалось избежать ляпов, квалифицируемых как «грубейшие ошибки». Я хочу особо подчеркнуть, что вся ответственность за любые неточности полностью лежит на мне и что все выводы — особенно касающиеся Роберта Фэлкона Скотта — принадлежат только мне.

Вклад, сделанный в создание книги Дэвидом Нелдером и моими коллегами по «Дельта Консалтинг Групп», поистине бесценен. Я уже и не вспомню, сколько лет мы дружим с Дэвидом, который научил меня искусству помогать организациям достигать своего полного потенциала. Мои друзья в «Дельте» щедро делились своим временем и опытом, и я хочу выразить им глубокую благодарность за их неоценимую помощь.

Я глубоко ценю постоянную помощь Джеффа Хейлперна, который был для меня неиссякаемым источником поддержки и способствовал формированию у меня трезвого взгляда как на процесс написания книги, так и на саму жизнь.

Вирджиния Херндон всегда демонстрировала непоколебимую веру в книгу и ее идею, Марта Миллер посылала мне слова поддержки из всех уголков земного шара, а Дейв Эллис служил бездонным источником вдохновения.

Донна Джиганини заслуживает особого упоминания за тот вклад, который она оказала в разработку концепции «Лидерства на грани», и постоянные инновации ее практического применения. Донна является автором ставшей крылатой фразы «Вперед через торосы!» — победного клича, помогавшего нам преодолевать множество ледяных полей. Я восторгаюсь непреходящим энтузиазмом Дайаны Расс, моей постоянной спутницы в исследованиях неизвестного.

Я хотел бы поблагодарить всех редакторов издательства «Амаком», помогавших провести эту книгу от замысла до печати. Эдриенн Хикки рассмотрела потенциал ее концепции, одобрила идею и сделала множество предложений по структуре книги. Кристина Маклафлин осуществляла сложный процесс редактирования и производства с веселым смехом и глубокой компетентностью, Карэн Бронно проявила завидное мастерство при наборе рукописи, за что всем им я безмерно благодарен.

Обязан я назвать и других специалистов своего дела, вклад каждого из которых в создание этой книги был весомым и уникальным. Я выражаю свою признательность и благодарность Деборе Анкона, Франческе Камполаттеро, Нэнси Кардуэлл, Фреду Кортрайту, Джеку Крейтону, Энтони Д'Альберо, Марку Эдинбергу, Аарону Фойерштайну, Джо-Энн Фляйшман, Пег Джиллиленд, Луи Грейди, Эндрю Грейтрексу, Гордону Хеллмену, Дайане Хо, Джоан Имхоф, Ренди Макдональду, Лесли Марголину, Наоко Мацунага, Чаку Мичели, Филу Мирвису, Дэвиду Монтроссу, Стиву Морану, Рене Мэрфи, Роберту Остроффу, Пракашу Пателу, Джонатану Патрику, Биллу Рейнсмиту, Гейл

Робинсон, Гейл Рорбассер, Дариен Розин, Пэт Рассо, Барри Шлоссеру, Гарольду Шапиро, Тому Шиену,

Джейн Шеппард, Полу Сигелу, Скотту Склару, Лону Смиту, Кену Стеллару, Джиму Таллосу и Гранту Уитерсу.

Я благодарен доктору Элиасу Маршу, который первым познакомил меня с текстом «Стойкого» Лансинга и который постоянно демонстрировал дух исследователя. Я также благодарю Билла Глисона, мужество и присутствие духа которого под огнем помогли мне поверить, что я способен написать эту книгу.

Наконец, я хочу поблагодарить членов своей семьи, на протяжении многих лет оказывающих мне поддержку и научивших меня многому, что касается лидерства и умения преодолевать препятствия. Моя дочь Холли доказала мне, что можно гарцевать на необъезженном жеребце, сохраняя на лице улыбку. Мой сын Джонатан доказал, что можно пройти на каяке по бурным стремнинам и не намочить рукавов — получая при этом удовольствие. Мой брат Боб на протяжении всей экспедиции не терял со мной контакта. Я благодарю своих «волшебниц» Меган и Мелису за их улыбки и мужество перед лицом неприятностей, и я благодарю Джо Эрнандеса за то, что он всегда готов протянуть руку помощи. Но свою самую глубокую благодарность я приношу Бернадетте Бяльчак Перкинс, самоотверженно поддерживавшей меня в моем путешествии, любовь и понимание которой помогли мне вернуться с *Грани* домой.

ПРЕДИСЛОВИЕ

3 августа 1913 года канадская экспедиция, возглавляемая Вильяльмуром Стефанссоном, отправилась на исследование арктических льдов, расположенных между северной оконечностью Канады и Северным полюсом. 5 декабря 1914 года британская имперская трансантарктическая экспедиция под руководством сэра Эрнеста Шеклтона отплыла от острова Южная Георгия в южной части Атлантики. Целью ее было впервые в истории пересечь Антарктиду.

Оба корабля, «Карлук» на севере и «Стойкий» на юге, вскоре оказались в окружении мощных паковых льдин. Перед командами кораблей, захваченных в ледовый плен, встала задача борьбы за выживание. Однако результаты этих двух приключений — равно как и способы преодоления двумя лидерами возникших перед ними проблем — оказались настолько же противоположными, насколько были противоположны полюса, которые эти лидеры предполагали исследовать.

На севере команда «Карлука» за несколько месяцев выродилась в сборище эгоистичных и живущих в постоянных раздорах индивидуумов. Нормой поведения там стали ложь, мошенничество и воровство. Развал команды имел трагические последствия для ее одиннадцати членов, в конечном итоге погибших в арктических просторах.

Это ни в малейшей степени не походило на то, что произошло в южных льдах, захвативших «Стойкого». Экспедиция Шеклтона столкнулась с теми же проблемами льда, холода и недостатка продуктов и снаряжения. Поведение же команды в этих нечеловеческих условиях практически в каждом аспекте было прямой противоположностью поведению команды «Карлука». Вместо процветавших на севере лжи, воровства и разрушительного эгоизма, на «Стойком» главенствовали командный дух, готовность к самопожертвованию и здоровый оптимизм. Можно было подумать, что экспедиция Шеклтона оказалась не на противоположном полюсе, а в какой-то другой, отличной от нашей, параллельной вселенной.

ЧЕМУ МОГУТ НАУЧИТЬСЯ СОВРЕМЕННЫЕ ЛИДЕРЫ У ИССЛЕДОВАТЕЛЕЙ «КРАЯ СВЕТА»?

Много переменных величин сыграли свою роль в приключениях «Стойкого» и «Карлука». Однако я полагаю, что эти два дела отражают нечто совершенно иное, нежели просто непредсказуемость поворотов судьбы. В результате изучения многочисленных ситуаций, в которых команды оказывались на грани между жизнью и смертью, достигая физических пределов человеческой выносливости, я пришел к выводу о существовании систематических различий между теми, кто добивался успеха, и теми, кто терпел провал.

За последние пятнадцать лет я изучил множество историй и других групп, оказывавшихся на грани выживания, включая отчеты о кораблекрушениях, авиакатастрофах, горных экспедициях и полярных исследованиях. В результате моих изысканий сформировались десять принципов лидерства — десять критических факторов, отличающих группы, добившиеся успеха, от коллективов, потерпевших крах. Именно эти ключевые стратегии лидерства и являются главной темой данной книги.

Моя цель состоит в том, чтобы показать, как эти десять принципов, использованных Шеклтоном и другими лидерами, добившимися успеха в чрезвычайно неблагоприятных

ситуациях, могут помочь современным лидерам в достижении пределов индивидуальных и организационных свершений. В «Лидерстве на грани» будет наглядно показано, как эти уроки лидерства могут быть практически применены организациями, столкнувшимися с такими острыми проблемами нашего времени как конкуренция, экономическая неопределенность, а также необходимость в постоянных инновациях, росте и развитии.

В каждой главе Части Первой настоящей книги показано, как одна из десяти стратегий использовалась в условиях борьбы за выживание. Кроме того, в каждой главе рассматриваются специфические тактики применения этих стратегий и приводятся краткие примеры реальных ситуаций, иллюстрирующие использование этих концепций применительно к организационным проблемам. Наконец, в каждой главе предлагаются вопросы для размышления в форме личного журнала экспедиции.

Часть Вторая данной книги представляет собой тщательные исследования четырех дел. Эти дела демонстрируют, как лидеры применяли десять стратегий в различных ситуациях от кратковременных кризисов до глобальных трансформаций. Эти дела, взятые из различных областей промышленности, иллюстрируют значимость эффективного лидерства в условиях неопределенности и перемен. Кроме того, они показывают, как лидеры могут организовывать команды, действующие сплоченно и добивающиеся успеха вопреки многочисленным препятствиям.

В Части Третьей я поделюсь своими точками зрения на фундаментальный вопрос об успехе и провале и на обучение искусству «Лидерства на Грани». Наконец, в Части Четвертой изложена некоторая вспомогательная информация, включающая в себя способы проведения индивидуальной самооценки и список дополнительной литературы о лидерстве и приключениях.

ПРОИСХОЖДЕНИЕ КОНЦЕПЦИИ ЛИДЕРСТВА НА ГРАНИ

Большую часть своей жизни я провел в попытках понять, что в действительности означает быть лидером — особенно в условиях испытаний, катаклизмов и перемен. Моя страсть к пониманию искусства лидерства возникла в Военно-морской академии Соединенных Штатов. Являясь курсантом академии в Аннаполисе, я рассматривал дисциплину лидерства как основу военной карьеры.

Всерьез исследовать феномен лидерства я начал вскоре после окончания академии, получив звание второго лейтенанта морской пехоты Соединенных Штатов. В должности командира взвода я оказался в песчаных дюнах Камп-Лежена в Северной Каролине, где под моим началом было тридцать пять юных пехотинцев.

В качестве взводного лидера я пытался на практике применить то, чему научился в Аннаполисе, и наблюдал за другими лидерами, подмечая, какие методики оказываются действенными, а какие — нет. Я был в высшей степени поражен, обнаружив — хотя все мы прошли одинаковый курс подготовки — колоссальную разницу в достигаемых результатах. В большинстве случаев я был свидетелем хорошего лидерства, но иногда мне приходилось видеть лидерство исключительное.

Разница между хорошим и исключительным лидерством проявлялась в поведении солдат и их отношении к службе, однако ее последствия в мирное время не были ощутимыми. Ошибки оставались просто ошибками, и никто не погибал. Солдаты могли роптать, но они были морскими пехотинцами и подчинялись приказам.

Мое «постакадемическое» исследование лидерства продолжилось у побережья Вьетнама, где я оказался в составе третьего батальона пятого корпуса морской пехоты. Входя в состав Специальных наземных сил, мы патрулировали береговую линию и проводили десантные операции по освобождению соединений, оказавшихся в окружении поблизости от демилитаризованной зоны. Позже я «сошел на берег» и участвовал в

военных действиях во многих ролях. В качестве офицера по связям с населением мне довелось увидеть эту войну глазами вьетнамцев. Я помогал строить колодцы, распределял гуманитарную помощь и организовывал медицинское обслуживание местных жителей. Еще позже, уже в должности командира стрелковой роты, я смотрел на Вьетнам через линзы биноклей и оптических прицелов.

Во Вьетнаме ставки были уже не такими, как в учебном лагере, и командирам не приходилось рассчитывать на слепое повиновение подчиненных. В боевых условиях — в условиях крайне непопулярной войны, переполненной абсурдом и противоречиями, свойственными, казалось, только Кафке, — чтобы заставить группу людей предпринять опасные для жизни действия, одних лишь приказов было недостаточно. Именно тогда я действительно начал понимать природу исключительного лидерства.

Я видел, как некоторым лидерам в сложнейших условиях удавалось вдохновлять обессиленных, вымотанных и потерявших всякую надежду морских пехотинцев. Они демонстрировали такие примеры лидерства, которые заставляли солдат проявлять чудеса выносливости и взаимовыручки. Они поступали так, что напуганные и измученные пехотинцы получали новую мотивацию своих действий и, презрев свой страх, решительно направлялись в неизвестность — покидали относительно безопасные укрытия, чтобы встретиться лицом к лицу со смертью. И причиной тому была не просто дисциплинированность морской пехоты. В этом было нечто еще.

После Вьетнама мое стремление понять природу лидерства заставило меня получить высшее гуманитарное образование — сначала это была Гарвардская высшая школа бизнеса, а затем докторантура на факультете психологии Мичиганского университета, где я узнал, что то, чем я занимался во Вьетнаме, называется эмпирическим обучением. Мои идеи о лидерстве, впрочем, начали формироваться в систему, лишь когда я стал преподавать в Йельской высшей школе менеджмента. Там, уже в должности профессора, я стал искать ответы на два ключевых вопроса:

- Что я могу рассказать студентам о личностных качествах и принципах поведения, отличающих действительно исключительных лидеров и руководимые ими коллективы?
- Как могу я помочь студентам проявить эти личностные качества и принципы поведения, когда они выйдут из стен университета и сами займут посты лидеров?

Размышляя над академическими исследованиями волновавшего меня вопроса — «первоисточниками», как мы уважительно именовали их, — я по-прежнему чувствовал, что от меня ускользает какой-то важный фактор. Я не хочу сказать, что теории были ошибочными. Просто академические теории лидерства казались страшно далекими от тех реальных жизненных ситуаций, с которыми мне пришлось столкнуться как лидеру, особенно от тех, через которые я прошел во Вьетнаме. Более того, мне представилось крайне затруднительным, если не невозможным, изложить эти теории студентам таким образом, чтобы они помнили о них и после окончания университета.

В своей преподавательской и исследовательской деятельности, не связанной с университетом, мне пришлось столкнуться с еще более серьезной проблемой. Сотрудничая с множеством организаций, я обнаружил, что их лидеры часто испытывали колоссальное напряжение в стремлении достичь невозможного в кратчайшие сроки. Они проявляли полное равнодушие к тому, чтобы получить положительную оценку на экзамене по теории менеджмента. Они искали конкретные решения своих проблем. Им требовалась помощь в определении ключевых шагов, которые им следовало предпринять, находясь во главе организаций. Им необходимы были идеи в той форме, в которой они могли бы их запомнить.

Так, жизненный опыт совместно с преподавательской деятельностью и исследованием феномена лидерства заставили меня выбрать собственный путь. Я думал об уроках исключительного лидерства, усвоенных во Вьетнаме, и решил пойти в его изучении другой дорогой: искать проявления лидерства в историях о коллективах, волею судеб доведенных до пределов человеческих возможностей и оказавшихся на черте, которую я условно назвал *Гранью*.

Этот путь привел меня к осознанию того факта, что сущность лидерства может быть найдена именно в исследовании критических ситуаций, требующих для их решения максимального напряжения. Я убежден, что, поняв механизмы обеспечения успеха, когда на кону стоит вопрос выживания — когда финансовые стимулы или повышение в должности оказываются непродуктивными, и когда на поверхность выходят страх и эгоизм, — мы сможем понять, как осуществлять лидерство и в других условиях. Изучая *Грань*, мы сможем узнать, что необходимо, чтобы руководство организацией было максимально эффективным, и мы запомним эти принципы и сумеем применить их, когда сами окажемся в соответствующих ситуациях.

В настоящей книге, таким образом, понятие *Грани* представляет собой двунаправленную концепцию. Первое ее направление является *Гранью выживания*, или пределами человеческой выносливости. Второе направление — это *Грань исполнения*, или пределы индивидуального и организационного потенциала. На протяжении всей книги мы будем извлекать уроки из первого направления и применять их ко второму.

Современные организационные проблемы не являются, конечно же, полным отражением тех ситуаций выбора между жизнью и смертью, которые я пережил или исследовал. Однако мне не раз приходилось наблюдать, как в повседневных ситуациях люди ведут себя так, как будто перед ними стоит вопрос жизни и смерти. Мне доводилось видеть людей, испытывавших большие эмоциональные потрясения из-за того, что не успевали справиться с заданием к сроку или вовремя подготовить презентацию, нежели морские пехотинцы, находившиеся на поле боя под ураганным автоматным огнем. Однажды я был свидетелем весьма запоминающегося зрелища: некий потерявший рассудок чиновник бежал по взлетной полосе с портфелем в руке, надеясь догнать удалявшийся самолет. Очевидно, он готов был рисковать жизнью, чтобы только не опоздать на важную встречу.

Проблемы, с которыми вы как лидер можете столкнуться, далеко не всегда подразумевают физическое выживание, но в любом случае вам предстоит иметь дело с человеческими реакциями, которые одинаковы в любой стрессовой ситуации. С пониманием практических принципов лидерства, действенных в экстремальных ситуациях — в условиях, когда обычные или даже относительно решительные действия приведут к краху или смерти, — вы повысите свой потенциал лидера и будете способны эффективно возглавлять организацию в самых тяжелых условиях.

КРАТКИЙ ОБЗОР ДЕСЯТИ СТРАТЕГИЙ

В моих поисках ярких образцов того, какие результаты могут быть достигнуты коллективом, действующим при преодолении трудностей слаженно и согласованно, особняком стоит сага о трансантарктической экспедиции Шеклтона. Несмотря на то, что существует множество других примеров триумфа на *Грани*, история «Стойкого» по-своему уникальна. В отличие от всех прочих, сага о Шеклтоне аккумулировала в себе все стратегии, которые, по моему мнению, являются абсолютно необходимыми для успеха. Соответственно, именно историю Шеклтона я и использую в качестве главного инструмента для исследования лидерства на *Грани* и для иллюстрации ключевых идей исключительного лидерства и коллективизма.

Каковы же эти ключевые факторы, определяющие успех па *Грани*? Каковы были те стержневые особенности, благодаря которым завершение экспедиции «Стойкого» оказалось так разительно непохожим на плачевный финал эпопеи «Карлука»? Существовало, конечно, определенное количество внешних факторов, повлиявших на развязку этих двух историй: погода, состояние льда и даже везение. Везение Шеклтона, однако, не ограничивалась одной лишь улыбкой фортуны. Неприятностей и неудач, начавшихся с самого старта экспедиции, у него тоже хватало в полной мере.

Я полностью убежден, что своим благополучным возвращением экспедиция Шеклтона обязана отнюдь не только везению. Я считаю, что стратегии лидерства, позволившие команде Шеклтона вопреки всем обстоятельствам склонить чашу судьбы на свою сторону, можно свести к определенным принципам, общим и для многих других выживших в экстремальных условиях. Основные факторы успеха могут быть выражены в следующих десяти стратегиях:

1. Никогда не забывайте о конечной цели, но сосредоточивайте силы на решении первоочередных задач.
2. Подавайте пример собственным поведением, используя наглядные и запоминающиеся способы.
3. Внушайте оптимизм и уверенность в своих силах, но не отрывайтесь от реальности.
4. Не забывайте о себе: поддерживайте свои жизненные силы и избавьтесь от чувства вины.
5. Постоянно внушайте команде веру в ее сплоченность: «Мы одно целое, мы будем жить или погибнем вместе».
6. Минимизируйте статусные различия и настаивайте на проявлении вежливости и взаимного уважения.
7. Улаживайте конфликты — гасите вспышки раздражительности, уговаривайте инакомыслящих и избегайте бессмысленной борьбы за власть.
8. Найдите, что отпраздновать и над чем посмеяться.
9. Будьте готовы пойти на Большой Риск.
10. Никогда не сдавайтесь — из любой ситуации есть выход.

Все десять стратегий тесно взаимосвязаны. Какое-либо одно действие лидера может включать в себя несколько стратегий подобно тому, как спортсмен использует несколько техник, например, равновесие, сосредоточенность и динамическое расслабление при ударе по мячу или выполнении любого другого приема. Каждой из десяти стратегий будет посвящена отдельная глава настоящей книги, но важно всегда помнить о существующей между ними взаимозависимости.

В последующих главах будет показано, какое значение имеет каждая стратегия для успеха коллективов и организаций, оказавшихся на *Грани*. Что еще более важно, в каждой главе будут предложены способы использования вами в качестве лидера этих стратегий. Однако сначала давайте более подробно вспомним героическое приключение Шеклтона.

ЖУРНАЛ ЭКСПЕДИЦИИ

1. Прежде чем мы начнем свое исследование Грани, я хотел бы предложить вам поразмышлять над ситуациями, в которых вам приходилось максимально напрягать силы, приближаясь к собственным пределам физической и эмоциональной выносливости. Это могут быть такие ситуации, в которых вы руководили другими или преодолевали препятствия, стремясь к собственной цели.
 - Какие качества помогли вам проявить упорство и добиться успеха — ваше поведение, моральные критерии или индивидуальные особенности?
 - Если в ситуации были задействованы другие люди, какова была природа

Предисловие

коллективной работы и взаимопомощи, которые вам удалось организовать?
Как вы взаимодействовали с остальными для достижения цели?

2. Если вам сложно найти подобную ситуацию, в которой вы лично оказывались, вы можете поразмышлять над действиями другого лидера, возглавлявшего коллектив или организацию на *Грани* — в ситуации, требующей предельного напряжения сил.
 - Какие качества оказались для этого лидера определяющими — его поведение, моральные критерии или индивидуальные особенности?
 - Какова была природа коллективной работы и взаимопомощи, которые удалось организовать этому лидеру? Как взаимодействовал коллектив для достижения цели?

САГА О ШЕКЛТОНЕ

Сага об имперской трансантарктической экспедиции Шеклтона пересказывалась множество раз. Впервые я познакомился с этой историей около пятнадцати лет назад, когда один мой друг, зная о моем интересе к проблеме выживания, подарил мне экземпляр книги Альфреда Лансинга «Стойкий». Меня настолько увлекло повествование, что я просто не в силах был оторваться от книги. Я сразу понял, что это не только захватывающее описание приключений мужественных людей, а нечто значительно большее. Это была мощная метафора, которой я мог воспользоваться, чтобы помочь лидерам, возглавляющим оказавшиеся на *Грани* организации.

Множество других замечательных произведений о Шеклтоне перечислены в Части Четвертой, включая недавно вышедший в свет том Каролины Александер с великолепными фотографиями. Моей целью при написании «Лидерства на грани» являлось отнюдь не стремление в очередной раз пересказать эти события, а намерение рассмотреть их под иным углом, с точки зрения лидерства и коллективных действий.

В последующих главах мы подробно рассмотрим ключевые моменты этой истории, каждый из которых иллюстрирует, как Шеклтон и другие лидеры использовали десять стратегий «Лидерства на грани». Эти иллюстрации, однако, окажутся более значимыми, если мы будем рассматривать их в полном контексте всей истории. В данной главе, таким образом, вашему вниманию будет предложена хронология ключевых событий, многие из которых более детально мы исследуем в последующих главах.

МЕСТО ДЕЙСТВИЯ

Рассказ о невероятных приключениях экспедиции Шеклтона является одним из наиболее ярких и захватывающих произведений о полярных исследованиях. Это история лидера и команды исследователей, преодолевших такие трудности и лишения, о которых многие из нас даже не помышляют.

Чтобы яснее представить себе обстоятельства, в которых они оказались, ответьте на следующий вопрос: Вам когда-нибудь было холодно? Я имею в виду, действительно, по-настоящему холодно?

Постарайтесь вспомнить самый тяжелый эпизод всей вашей жизни, связанный с холодом. Возможно, это было в туристическом лагере, где вы попали под проливной дождь и вынуждены были провести всю ночь в мокрым спальном мешке.

Может быть, это случилось зимой на дороге, когда у вас сел аккумулятор и вы ждали буксирный тягач. А теперь, вспомнив те ощущения, задержите их в памяти на некоторое время и представьте, что кто-то говорит вам: «В этих условиях вы будете продолжать жить следующие 634 дня. У вас не будет никакой связи с остальным миром; ваша семья не будет знать, живы вы или умерли; и вы будете на грани голодной смерти».

Если вам удастся вызвать в своем воображении эти ощущения холода и изоляции, то вы сможете в некоторой степени осознать, в каких условиях оказался Эрнест Шеклтон и члены его трансантарктической экспедиции.

Их приключения начались с объявления, в определенном смысле сомнительного содержания, появившегося в лондонских газетах:

«Требуются мужчины для опасного путешествия. Мизерная зарплата, ужасный холод, долгие месяцы в полной темноте, постоянные опасности, благополучное возвращение сомнительно. Слава и признание в случае успеха».¹

Неужели могли найтись добровольцы для такого предприятия? Некоторые из вас, читающих эту книгу, возможно, увидели в этом объявлении подробное описание своей работы, за которую вы также взяли добровольно. Как ни удивительно, но на объявление откликнулись тысячи потенциальных исследователей, стремившихся получить место в экспедиции Шеклтона.

Но в чем же состояла задача, которую они с такой готовностью собирались решить? Целью Шеклтона было впервые в истории пересечь Антарктический континент. У него было ясное представление о том, как это сделать, и четкий план будущих действий. Шеклтон намеревался отплыть из Лондона в Буэнос-Айрес, а оттуда направиться к острову Южная Георгия. От этого острова экспедиции предстояло выйти в море Уэдделла, пересечь Антарктиду и достичь ее противоположного края, где их должен был ожидать корабль. Проведя расчеты времени и расстояний, Шеклтон пришел к выводу, что это трансконтинентальное путешествие может быть осуществлено за 120 дней.² Чтобы вам легче было понять задачу, поставленную Шеклтоном перед собой и командой, представьте себе пеший переход из Айдахо в Техас, сделав, конечно, поправку на кардинальные топографические различия.

Уникальные физические особенности Антарктиды удачно изображены в следующем фрагменте из книги Стивена Пайна «Лед»:

«Лед формирует всю геофизику и топографию Антарктиды... Из крошечных кристалликов льда образуются громадные массивы ледяных пластов, ледяных залежей и ледяных структур. Эти гигантские ледяные формирования высшего порядка все вместе и составляют целый континент: это айсберги — слоистые горы, глетчеры, ледяные острова, ледяные скалы, гроулеры, шуга, белый лед, синий лед, зеленый лед, грязный лед; это морские льды — паковый лед, ледяные поля, склянки, торосы...; береговые льды, припай, забереги, ледниковые языки, ледяные уступы; это горные льды — горные ледники, равнинные ледники, круговые ледники...; это поверхностные льды — ледяные клинья, ледяные расщелины, вечная мерзлота; это льды полярных плато — ледниковые щиты, ледниковые покровы, ледниковые купола...; это атмосферный лед — ледяная крупа, ледяные кристаллы, ледяная пыль, ледяные иглы, ледяная ирапнель, ледяная дробь».³

Из этого описания становится понятно, что вся поверхность Антарктиды представляет собой сплошной лед. По периметру континент охватывает ледяной шельф, местами достигающий высоты десятиэтажного здания. За шельфом препятствий еще больше. Наиболее труднопреодолимые из них — ледяные торосы, множество мелких гор с острыми, изрезанными пиками. А также расселины, в которые легко могут провалиться сани с запряженными в них собаками. Нельзя забывать и о климатических условиях. Именно в Антарктиде была зафиксирована самая низкая температура на Земле — минус 128,6 градуса по Фаренгейту.

ЛИДЕРЫ И КОМАНДА

Задача пересечения Антарктиды была предприятием более чем смелым. Что же за человек мог отважиться на такой подвиг? Эрнест Шеклтон был уверен, что именно ему по силам справиться с этой миссией.

Шеклтон был исследователем, уже успевшим добиться признания в Британии в 1909 году, когда он не дошел до Южного полюса девятью семью морских миль, поскольку

вынужден был повернуть обратно из-за физического истощения и недостатка провианта. В той экспедиции, что было для него характерно, он поделился последним кусочком сухого печенья со своим товарищем Френком Уайлдом.

Южный полюс был покорен в 1911 году норвежцем Роальдом Амундсенем, а затем, в начале 1912 года, его достигла печально известная экспедиция Роберта Фэлкона Скотта. Однако до 1914 года никому не удавалось пересечь антарктический континент, и в этом достижении Шеклтон намеревался стать первым. Он мечтал совершить то, что не делал до него никто, и стоявшая перед ним задача оставалась одной из немногих, в которых он мог бы проверить собственные силы.

Многое было написано о Шеклтоне, но я полагаю, что главные черты характера он унаследовал от своих предков. Девизом семье Шеклтона служило латинское изречение «Fortitudine Vincimus» («Стойкостью мы победим»), ставшее его боевым кличем, и проверить действенность этого девиза на практике предстояло его экспедиции.

Поскольку он являлся лидером экспедиции и благодаря уникальности его личности, большая часть внимания в описаниях приключений «Стойкого» уделялась именно Шеклону. Однако, как и в любом сложном предприятии, роль лидера приходилось выполнять далеко не одному человеку. В настоящей книге особенно будет подчеркнута важность привлечения к руководству наиболее подготовленных к этому индивидуумов.

Одним из главных и наиболее реальных кандидатов на выполнение функций лидера стал Френк Уайлд, давний приятель Шеклтона. Своей сдержанностью Уайлд удачно уравновешивал вспыльчивость Шеклтона, и они были настолько близки друг с другом, что один мог закончить начатое другим предложение. Их дружба, строившаяся на глубоком уважении и перенесенных вместе тяготах, окажет им впоследствии неоценимую помощь, когда они вынуждены будут приложить максимум усилий для сохранения единства и целостности экспедиции.

Для участия в экспедиции Шеклтон и Уайлд отобрали двадцать пять добровольцев. В эту разношерстную по своему составу команду входили мужчины с различными характерами, темпераментом и профессиональными навыками; среди них были и медики, и штурманы, и плотники, и фотографы. Экипаж был далеко не однороден и по социальному составу — в него входили как университетские профессоры, так и рыбаки, — и по возрасту. Самому старшему в команде, плотнику по фамилии Макниш, было пятьдесят семь лет.

Официально команда «Стойкого» состояла из двадцати семи человек, однако фактически на борту оказалось двадцать восемь участников экспедиции, поскольку один из них, некий Блэкбороу, проник на корабль «зайцем». Когда Шеклтон обнаружил «безбилетника», он пришел в ярость и заявил: «Если у нас закончится продовольствие и нам придется кого-нибудь съесть, то это будешь ты».⁴ Несмотря на столь зловещие перспективы, Блэкбороу вскоре органично вписался в коллектив и стал полноправным членом экспедиции.

Кроме всего прочего, перед Шеклтоном возникла проблема поиска подходящего судна, способного доставить их в южные воды. Он остановил свой выбор на полностью оснащенной барке, который, помня о своем фамильном девизе, назвал «Стойким». Построенный на знаменитых норвежских верфях, этот корабль мог ходить как под паром, так и под парусами.

«Стойкий», построенный из тщательно отобранной древесины, способной выдержать давление льда, идеально подходил для путешествия в полярных водах. Однако, в отличие от современных ледоколов, этот корабль имел V-образный киль и не был приспособлен для преодоления льдин.

ПРИКЛЮЧЕНИЯ НАЧИНАЮТСЯ

Шеклтон остался в Британии собирать деньги на экспедицию, а «Стойкий» тем временем, в конце августа 1914 года, вышел в море под командованием Френка Уорсли. Шеклтон присоединился к экспедиции в Буэнос-Айресе, и уже вместе они направились на Гритвикен, китобойную базу на острове Южная Георгия (Илл. СоШ-1 в конце главы, отметка 1).

На китобойной базе Шеклтон получил метеосводку станций наблюдения, в которой указывалось, что льды продвинулись на север значительно дальше обычного. Учитывая это предупреждение и понимая, что перспектива зимовки на борту весьма реальна, Шеклтон отдал приказ взять на борт дополнительные запасы одежды и 5 декабря 1914 года, мучаясь дурными предчувствиями, дал команду отправляться в путь.

Сам он так описывает момент отплытия:

*«Корабль довольно уверенно выдерживал кормовую волну, но явно не выглядел таким же надежным и прочным, каким казался четыремя месяцами ранее, покидая берега Англии. В Гритвикене мы загрузились углем и сложили эти дополнительные запасы топлива прямо на палубе, где они существенно затрудняли движение... Также мы взяли на борт тонну китового мяса для собак. Громадные куски мяса свешивались с такелажа, где собаки не могли их достать, но прекрасно видели, и, пока «Стойкий» качался на волнах, они голодными глазами следили за мясом, мечтая, что один из кусков сорвется».*⁵

*По мере того, как количество встречавшихся льдин росло, продвигаться вперед становилось все труднее и труднее. Уорсли отважно вел корабль сквозь льды, но Шеклтону все больше тревожило то, что к цели они приближаются слишком медленно. Зигзагообразным маршрутом они пробирались через «гигантскую запутанную мозаику, созданную самой природой».*⁶

В ЛЕДОВОМ ПЛЕНУ

19 января 1915 года — через сорок пять дней после их отплытия от Южной Георгии — грянула беда. Льды в море Уэдделла подобно тискам сомкнулись вокруг «Стойкого». Экспедиция застряла во льдах в шестидесяти милях от антарктического континента (Илл. СоШ-1, отметка 2).

Работая кирками, пилами и другим подручным инструментом, исследователи предприняли две попытки освободиться. В первый раз, подняв все паруса и запустив паровой двигатель на полную мощность, они несколько часов подряд пытались пробить ледовый панцирь, но все их усилия были тщетны, и они не сдвинулись ни на фут. При второй попытке, которая продолжалась с восьми утра и до полуночи, им удалось продвинуть корабль вперед на 150 ярдов. Однако этот результат можно было считать ничтожным. «Эластичность» морского льда не позволяла пробить в нем достаточно широкую брешь, и «Стойкий» оказался намертво захвачен в ледовый плен.⁷

24 февраля несение вахт было отменено, и экипаж принялся готовиться к зимовке на борту. Исследователи переместились в несколько более теплые трюмные помещения между палубами, которые они прозвали «Отелем “Ритц”». Их единственными развлечениями были фонограф с ручным заводом, а также банджо и самодельная скрипка, на которых играл геолог Леонард Хасси. Время шло, и «Стойкий» покрывался коркой из снега и льда. Трудно было представить себе более унылое и безрадостное зрелище. Однако в этих экстремальных условиях команда стала только сплоченнее.

Почему это произошло? Я полагаю, что ответ на этот вопрос кроется в понимании Шеклтоном чрезвычайной важности управления движущими силами, которым подчинялся экипаж. Изучив множество отчетов о предыдущих экспедициях, он знал об

опасности возникновения серьезных моральных проблем и предпринял целенаправленные действия для объединения команды в прочный и жизнеспособный коллектив. Кроме того, несмотря на то, что «Стойкий» оставался неподвижен, Шеклтон находил занятия для каждого члена экипажа вплоть до конца июля 1915 года, когда, в самый разгар антарктической зимы из-за мощных ветров давление льдов на корабль усилилось. «Стойкий» накренился, трюмные помпы перестали справляться с нагрузками, вода хлынула в корабль, и корма задралась вверх на двадцать футов. Льды продолжали неумолимо сжимать скорлупку судна, крепкий корабельный лес начал трещать, и чувство безопасности стало покидать экипаж.

Уорсли, капитан «Стойкого», вспоминает:

*«Две массивные плавучие льдины, целые мили льда, сдавили корабль с боков, сжав его мертвой хваткой, а третья льдина уперлась в корму, содрал с нее руль как спичку. Корабль скрипел и стонал, когда льдина сорвала с него руль и ахтерштевень, а часть киля задралась надо льдом. Для меня эти стоны звучали настолько по-человечески, что я едва не разрыдался вместе со своим судном. То же самое чувствовал и Шеклтон. Это звучало так, как будто корабль задыхался и безуспешно пытался захватить ртом воздух, и, когда я подумал об этом, меня охватил ужас. Никогда прежде мне не доводилось быть свидетелем такой сцены, и я искренне надеюсь, что мне не придется пережить ее снова».*⁸

ГИБЕЛЬ «СТОЙКОГО»

Триста двадцать седьмой день экспедиции — 27 октября 1915 года — стал для «Стойкого» последним. Мачты рухнули на палубу, и борта проломились под натиском льдин, без видимого труда ломавших в щепки прочный корабельный лес. Френк Уайлд сделал последний обход гибнущего судна и на полубаке обнаружил двух членов экипажа, крепко спавших после изнурительной работы у трюмных помп. Он сказал им: «Все кончено, ребята, боюсь, что нам пора».⁹

Представьте себя на месте Шеклтона. Ваш корабль уничтожен, и вы находитесь в 346 милях от острова Полет, где находится ближайший продовольственный склад (Илл. СоШ-1, отметка 3). У вас есть спасательные шлюпки и сани, но они весят почти тысячу фунтов. Что дальше?

Шеклтон предложил двигаться к открытой воде, для чего им предстояло преодолеть сотни миль прочного пакового льда. Мужчины впряглись в сани, на которые были погружены шлюпки. Задача перед ними стояла невероятно трудная, и за два дня марша команда осилила менее двух миль.

ОКЕАНСКИЙ ЛАГЕРЬ

Осознав невыполнимость этого плана, исследователи нашли большую плавучую льдину в полмили диаметром, разбили на ней лагерь и устроили совет, на котором было решено, что они останутся на льдине до тех пор, пока, дрейфуя, она не окажется максимально близко к острову Полет. Океанский лагерь просуществовал с 30 октября 1915 года до конца декабря.

До сих пор благодаря лидерству Шеклтона команда оставалась единым организмом.

Однако миновало уже больше года с того дня, когда они покинули Южную Георгию. Неудивительно, что мораль в отряде была достаточно низкой, и Шеклтон понимал, что необходимо что-то предпринять для поднятия боевого духа исследователей. На 384 день экспедиции, хотя они по-прежнему были очень далеко от моря (Илл. СОШ-1, отметка 4), команда вновь попыталась протолкнуть шлюпки по льду к открытой воде.

МЯТЕЖ

Второй санный переход оказался ненамного успешнее первого и стал причиной того, что позже назвали «мятежом одиночки». Макниш, плотник, отказался идти дальше. Он заявлял, что в подписанных им документах говорилось, что он нанимается служить «на борту», а поскольку «Стойкий» затонул, заключенный с ним договор больше не имеет силы. Несмотря на то, что специальным пунктом в контракте оговаривалось, что каждый член экипажа «должен выполнять любые возлагаемые на него обязанности на борту корабля, в шлюпках или на берегу», Макниш упрямо стоял на своем.¹⁰

Он игнорировал приказы продолжать путь, и тогда Шеклтон лично подавил бунт, дав команде возможность двигаться дальше.

ЛАГЕРЬ ТЕРПЕНИЯ

Убедившись в очередной раз, что льды непроходимы, измученные и обессиленные члены экспедиции разбили новый лагерь. Исследователи понимали, что им каким-то образом нужно преодолеть ледяную пустыню, но знали, что не властны над своей судьбой. Физик Реджинальд Джеймс выразил это в следующих словах: «У вируса, сидящего на молекуле кислорода, подхваченной порывом ветра, приблизительно столько же шансов предугадать, где он окажется в следующий момент».¹¹

Им оставалось только ждать и надеяться, что дрейф льдин в конечном итоге вынесет их на открытую воду. Запасы продовольствия истощались, и, чтобы не погибнуть от голода, они перешли на рацион из вяленого тюленьего и пингвиного мяса, изредка балуя себя деликатесом — пингвиной печенью. Но жизням исследователей угрожали не только холод и голод: однажды Томас Орд-Лиз, владелец магазина и бывший морской пехотинец, чуть было не погиб в схватке с морским львом.

К началу апреля диаметр льдины, когда-то составлявший полмили, сократился до двухсот ярдов. Лед буквально трещал под ногами, и исследователи предпочли погрузиться в шлюпки. Однако они понимали, что побег с льдины может привести к еще более скорой гибели, если подвижный лед сомкнется и раздавит шлюпки, а вместе с ними и их единственную надежду на спасение.

ОСВОБОЖДЕНИЕ ИЗО ЛЬДОВ

Наконец, 9 апреля (491 день экспедиции) паковый лед раскрылся, и шлюпки были спущены на воду (Илл. СОШ- 1, отметка 5). Исследователи погрузились в три шлюпки, вооружились всем, что могло бы сойти за весла, и изо всех сил принялись грести к открытой воде. Температура была настолько низкой, что, когда волны захлестывали шлюпки, вода замерзала на одеждах гребцов в мгновение ока. Мужчины яростно вычерпывали воду, но ее уровень неумолимо поднимался, достигая щиколоток, а затем и колен. Блэкбороу, обутой в кожаные сапоги, вскоре перестал чувствовать ноги.

Люди были истощены, страдали диареей и готовы были отдать все за глоток пресной воды. В первую ночь плавания они разбили лагерь на плоской плавающей льдине и заснули. Через некоторое время какое-то «едва уловимое чувство тревоги» заставило Шеклтона выйти из палатки. Он стоял посреди уснувшего лагеря и смотрел на метель, застилавшую звезды. Вдруг льдина раскололась у него под ногами, и из темноты до него донеслись сдавленные стоны, за которыми последовали крики о помощи. Шеклтон побежал к рухнувшей палатке, отбросил ее в сторону и увидел одного из членов экипажа, барахтавшегося в спальном мешке, уже погрузившемся в ледяную воду. Шеклтон напряг все силы и вытащил исследователя на лед за мгновение до того, как две половины расколовшейся льдины вновь сомкнулись с оглушительным треском.

Направление ветра и течений постоянно менялось, и группе пришлось четырежды менять маршрут на протяжении своего плавания, занявшего пять с половиной дней. Наконец они смогли сделать передышку на скалистом клочке суши, известном как Слоновый остров. Размеры его составляли всего сто футов в длину и пятьдесят в ширину, но впервые за 497 дней путешествия исследователи почувствовали под ногами твердую почву.

Воодушевленные своим успехом, но изнуренные до крайней степени, путешественники смогли впервые почти за шесть дней поесть горячей пищи. Ослабленное состояние, в котором они находились, даже самую элементарную работу делало мучительным занятием. Из шлюпок, парусов и одежд они построили какие-то подобия укрытий. К несчастью, их прибежище оказалось на снегу, перемешанном с пингвиным пометом, накапливавшимся там сотни лет. Тепло тел и жар переносной печурки растопили помет, и вскоре команда оказалась окружена зловонным желтым облаком испарений. Итак, теперь они в безопасности — если можно назвать этим словом их положение, — но что же дальше? Запасы пищи на островке были крайне ограничены — несколько пингвинов, чаек, моллюсков и морских слонов. Шансы на спасение по-прежнему оставались невысоки, и исследователи в очередной раз оказались перед выбором: оставаться на острове и ждать, когда их спасут, или самим отправиться за помощью? Но, если плыть, то куда?

МОРЕ СКОША

Впрочем, сделать выбор было несложно, поскольку над Шеклтоном тяжелым грузом довлекла мысль о том, что скоро они останутся без пропитания. Оставшись наедине с Уорсли, он сказал: «Нам придется отправиться в путь, как бы ни опасно это было. Я не могу допустить, чтобы люди погибли от голода».

Шеклтон решил, что часть команды на шлюпке направится за помощью. Поскольку в этом регионе преобладали ветры восточного направления, он выбрал конечным пунктом остров Южная Георгия, располагавшийся на расстоянии 800 миль, но, чтобы достичь его, исследователям предстояло преодолеть наиболее неистовый участок мирового океана, знаменитый ветрами ураганной силы и чудовищными волнами.

Для этого путешествия Шеклтон отобрал шлюпку «Джеймс Кейрд», отличавшуюся наибольшей устойчивостью, и попытался переоборудовать ее в судно, способное на выполнение этой задачи. Хотя Макниш и доставил однажды неприятности исследователям, он, тем не менее, был опытным и искусным плотником. Его находчивые решения по укреплению и оснастке шлюпки для этого рискованного предприятия оказались бесценны. Шеклтон выбрал пятерых мужчин, которым предстояло отправиться с ним в плавание. После прощального завтрака, на 506 день экспедиции, «Джеймс Кейрд» общими усилиями был спущен на воду (Илл. СоШ-1, отметка б).

Следующие шестнадцать дней оказались еще более тяжелым испытанием, нежели путешествие к Слоновому острову. Шлюпку постоянно захлестывали громадные волны, известные как валы мыса Горн. Регулярно сменяемые вахтенные рисковали жизнью, скалывая не перестававший намерзать на палубе и линиях лед.

10 мая 1916 года измученные моряки увидели наконец на горизонте Южную Георгию. При высадке на берег у «Джеймса Кейрда» отвалился руль, но через несколько минут Шеклтон и его товарищи уже стояли на острове, который покинули 522 дня назад (Илл. СоШ-1, отметка 7).

ЧЕРЕЗ ГЛЕТЧЕРЫ

То, что они высадились, было хорошей новостью. Плохая же новость заключалась в

том, что они оказались на противоположной стороне Южной Георгии, острова, покрытого неисследованными и опасными глетчерами. Шеклтон и двое наиболее сильных мужчин, способных выдержать переход через ледник, отправились в глубь острова, надеясь выйти к китобойной базе Гритвикен, расположенной в бухте Стромнесс. Чтобы достичь базы, им потребовалось трое суток, каждая минута которых требовала максимального напряжения сил и была наполнена опасностями.

Мужчины, оставшиеся на дальней оконечности Южной Георгии, вскоре были спасены. Шеклтон и пятеро его товарищей наконец оказались в безопасности. Ситуация же на Слоновом острове была близка к критической. Френк Уайлд, которого Шеклтон назначил старшим, отчаянно пытался поддержать боевой дух исследователей. Однако после четырех месяцев ожидания люди уже стали сомневаться, что их когда-либо найдут.

СПАСЕНИЕ

Шеклтон делал все возможное, чтобы спасти оставшихся членов экспедиции, предприняв для этого три попытки на трех различных кораблях. Наконец, в конце августа — через 128 дней после высадки «Джеймса Кейрда» — его четвертая попытка увенчалась успехом. Этому во многом способствовало удачное стечение обстоятельств: паковый лед раскрылся всего лишь на несколько часов, которых оказалось достаточно, чтобы подвести судно к берегу и спасти товарищей.

Капитан Уорсли оставил в судовом журнале последнюю запись следующего содержания:

«Спасены! 30 августа 1916 года.

Все в порядке! Наконец! Полный вперед!

*Уорсли».*¹²

На этой записи и завершается сага о трансантарктической экспедиции Эрнеста Шеклтона и его команды, продолжавшейся 634 дня после их отплытия с острова Южная Георгия.

Каждый раз, когда я вспоминаю эту историю, мне хочется аплодировать бесстрашным исследователям. Меня восхищает не только то, что им удалось спастись, но и проявленные ими образцы выдающегося лидерства и коллективизма. Они не просто выжили — они выжили, продемонстрировав уникальные примеры взаимопомощи и поддержки.

Сэр Эдмунд Хиллари, человек, первым покоривший Эверест и совершивший переход через Антарктиду, впоследствии писал: «Когда на вас обрушатся несчастья, когда надежда покинет вас, опуститесь на колени и вознесите молитву Шеклтону».¹³

Но почему во времена испытаний нужно молиться Шеклтону, призывая его в помощь? Благодаря чему он стал таким выдающимся лидером? Что именно помогло Шеклтону и его команде с честью пройти через, казалось бы, непреодолимые препятствия? Ответы на эти вопросы будут даны в последующих главах.

Иллюстрация СоШ-1. Маршрут экспедиции «Стойкого»



ЧАСТЬ ПЕРВАЯ
Десять стратегий
для лидерства
НА ГРАНИ

1. ДАЛЬНОВИДНОСТЬ И БЫСТРЫЕ ПОБЕДЫ

СТРАТЕГИЯ 1

Никогда не забывайте о конечной цели, но сосредоточивайте силы на решении первоочередных задач.

«... Я уверен, что правильным решением будет попытаться предпринять переход... Люди будут чувствовать себя намного лучше, зная, что пусть очень медленно, но они приближаются к земле, а не просто сидят на месте и ждут, когда неторопливый северо-западный дрейф вынесет нас из этой ужасной ледяной пустыни».¹⁴

Эрнест Шеклтон

Лидеры, возглавляющие организации на Грани, должны направлять силы на решение двух в равной степени важных задач. Во-первых, им необходимо постоянно помнить о конечной цели своей деятельности, о своих долгосрочных, стратегических задачах.

Конечная цель, однако, может быть весьма отдаленной и неясной. Поэтому, продолжая движение к претворению долгосрочных планов, лидеры должны направить даже самые скудные ресурсы коллектива на решение первоочередных, краткосрочных задач, чтобы тем самым обеспечить выживание организации и дать толчок к ее развитию. Эрнест Шеклтон продемонстрировал почти неподражаемое мастерство владения этими двумя ключевыми, но столь непохожими друг на друга, приемами лидерства.

УЧИТЕСЬ ОПРЕДЕЛЯТЬ «НОВЫЕ РУБЕЖИ»

Трудно представить себе более плачевное положение, чем то, в котором оказались исследователи, когда льды сковали их судно. Шеклtonу и экипажу «Стойкого» оставалось только наблюдать, как их корабль медленно, но неумолимо сдавливается миллионами тонн льда. В течение нескольких дней они были свидетелями предсмертной агонии судна и могли лишь беспомощно ждать, когда их плавучий дом окончательно прекратит свое существование.

Даже при таких неопределенных факторах как дрейфующие льды, изменчивые ветры и океанские течения жизнь экипажа на борту корабля продолжала оставаться относительно налаженной. Люди получали теплую пищу и находились в достаточной безопасности привычного окружения. Теперь же, когда они оказались в плену снежно-ледяной пустыни, их мир утратил устойчивость и перевернулся вверх ногами.

Шеклтон сразу понял, что с гибелью «Стойкого» ему придется расстаться со своей мечтой о пересечении антарктического континента. Однако беда заключалась не только в крушении его планов: возвращение исследователей ожидалось не раньше февраля 1916 года, и потому никто просто не собирался идти им на выручку.

В этот крайне ответственный момент Шеклтон смог отставить на второй план мысли о собственной неудаче и быстро изменить свою долгосрочную цель: теперь, вместо пересечения Антарктиды, он поставил перед собой задачу вернуть живыми на большую землю всех членов своей команды. Размышляя об изменении цели, он писал: «Человек должен уметь определять для себя новые рубежи, когда старые оказываются недостижимыми».¹⁵ Практически не имея шансов на спасение, оказавшись перед лицом

неизвестности, скорее предвещавшей смерть всего экипажа, он обратился к команде и просто сказал: «Что ж, тогда мы направляемся домой».¹⁶

Как удалось Шеклтону проявить такую твердость воли, осознавая ужасающие перспективы, которые их ожидали? Несомненно, что его грызли сомнения, когда он писал в дневнике: «Я молю Господа, чтобы Он помог мне вернуть людей в цивилизованный мир».¹⁷ Полностью осознавая всю ответственность перед членами экспедиции, лежавшую на нем как на лидере, Шеклтон отказался от первоначальных планов, изменил задачи и полностью посвятил себя осуществлению новой миссии. Его искренняя убежденность в правоте новой цели и сила воли заставили весь экипаж поверить, что им по плечу выполнить новую задачу: благополучно вернуться домой, не потеряв ни одного человека.

УРОКИ ДЛЯ ЛИДЕРОВ

Исследование неизвестного по определению переполнено неожиданностями. Изменения внешних условий и неопределенность перспектив являются неотъемлемой частью поистине инновационных и часто рискованных преобразований. Это означает, что вы как лидер должны быть готовы ставить перед собой новые долгосрочные и краткосрочные цели, не цепляясь отчаянно за старые. Кроме того, вы должны стремиться к достижению этих новых целей с такой же настойчивостью и энергией, с какими вы пытались решить прежние задачи.

Решение генерального директора корпорации «Интел» Энди Гроува изменить направление ее развития является ярким примером того, как эта тактика может быть использована в бизнесе. «Интел», компания, название которой теперь является синонимом микропроцессоров, когда-то занималась главным образом изготовлением чипов памяти. В середине восьмидесятых годов японские производители чипов памяти предприняли попытку сместить «Интел» с рынка, предложив свою продукцию по ценам на 10 процентов ниже, чем у конкурентов. Эта тактика оказалась успешной, и «Интел» в 1986 году потерял 173 миллиона долларов.

Рассмотрев множество вариантов действий, Гроув решил прекратить выпуск чипов памяти и полностью переориентировать корпорацию на производство микропроцессоров. Обдумывая это решение, он задал своему коллеге и бывшему генеральному директору «Интел» Гордону Муру гипотетический вопрос: «Если нас вышвырнут и совет директоров назначит нового генерального, то что, по твоему мнению, он будет делать?»¹⁸

Мур ответил, что новый генеральный директор, вероятно, прекратит выпуск чипов памяти. Тогда Гроув решил не ждать, когда его преемник изменит политику компании, а сделать это самостоятельно. Таким образом, корпорация была переориентирована на разработку и производство фирменных микропроцессоров — в то время второстепенный по сравнению с чипами памяти товар. Это решение заложило фундамент будущего успеха «Интел».

ДЕЛАЙТЕ ЧТО-НИБУДЬ!

Когда «Стойкий» затонул, его команда имела все шансы впасть в отчаяние. Однако лидеру экспедиции удалось сосредоточить всю энергию исследователей и направить ее в новое русло. Хотя подавляющая часть их деятельности и не привела к положительным результатам, Шеклтон неустанно искал способы нейтрализации чувства безысходности, которое грозило охватить команду. Шеклтон использовал каждую возможность сделать что-то конкретное, предпринять решительные действия.

Первая попытка тащить волоком тяжело груженные шлюпки «Стойкого» потерпела полный провал. Целью исследователей было двигаться в северо-западном направлении к острову Полет в надежде добраться до складов с неприкосновенным запасом

продовольствия, которое, как знал Шеклтон, было оставлено там двенадцать лет назад. Этот переход длиной в 312 миль был невероятно смелым предприятием. Даже сам Шеклтон выражал сомнения в его успехе, учитывая, что за день они предполагали преодолевать по пять миль — максимум того, на что могли надеяться люди, тащащие на себе сани и шлюпки по изрытому расщелинами льду. А шлюпки были для них жизненно необходимы, поскольку в их планах было достичь открытой воды и затем плыть к спасению.

Несмотря на все опасности, Шеклтон понимал, что они должны попытаться. Цель перед ними стояла практически недостижимая, однако эти конкретные действия заставили исследователей отвлечься от мыслей о неудачах и приложить все силы для выполнения новой, вполне определенной задачи. Перегрузив все необходимые запасы с корабля в сани, путешественники отправились в путь. Шеклтон и трое других исследователей шли впереди, выбирая маршрут.

Путь им то и дело преграждали многочисленные ледяные гряды, которые приходилось раскалывать лопатами и кирками. Авангардная группа была вынуждена выполнять отупляющую работу по прокладыванию приемлемого пути, а остальные члены экспедиции следовали позади, по очереди таща на себе сани. За три часа движения они удалились от корабля по прямой линии всего лишь на милю.

Как ни парадоксально, но поднявшаяся на следующий день температура воздуха сделала продвижение еще более тяжелым. Теперь исследователи увязали в снежной каше и с невероятными усилиями преодолевали дюйм за дюймом и фут за футом. Люди обливались потом, проклинали снег и почти не продвигались вперед. К концу дня выяснилось, что к вчерашней миле они прибавили всего лишь еще одну. Понимая, что дальше двигаться невозможно, Шеклтон реально оценил ситуацию и дал команду остановиться.

Не удивительно, что это изменение планов породило новую волну разочарования. В конце концов, ведь это был поход к открытому океану, к скорому спасению. И снова Шеклтон рассеял потенциально деструктивные настроения, перенаправив внимание экипажа на спасение со «Стойкого» оставшегося продовольствия, одежды и прочего необходимого для зимовки имущества. Уайлд и еще шестеро исследователей вернулись к кораблю за оставленными на нем запасами и, что еще более важно, за третьей шлюпкой. А затем все сосредоточились на решении новой задачи — обустройстве Океанского лагеря.

Первое решение Шеклтона, принятое после крушения «Стойкого», на первый взгляд кажется вопиющей ошибкой. У исследователей не было ни малейшего шанса преодолеть громадное расстояние до острова Полет, и бесценные силы экспедиции были брошены на решение невыполнимой задачи. Или нет?

Об абсолютной важности поддержания психологического тонуса Шеклтон узнал еще в предыдущем своем путешествии — в британской антарктической экспедиции 1907-1909 годов. Тогда исследователи так же затерялись в бескрайних просторах Антарктиды, и Шеклтон почувствовал, как растет их беспокойство и неуверенность в будущем. Он нашел выход из создавшейся ситуации, предложив совершить восхождение на гору Эребус. Оно продолжалось несколько дней, полных лишений, тяжелых испытаний и опасностей, однако завершилось успешно и принесло путешественникам славу первых в истории покорителей антарктического пика.¹⁹

«Санний марш» имел ту же цель, что и восхождение на Эребус. Этот переходом Шеклтон не позволил членам команды горевать над неудачами и оплакивать свою судьбу и направил их энергию на решение новой задачи. Пожалуй, еще более важно то, что для достижения общей цели членам экспедиции пришлось работать вместе.

УРОКИ ДЛЯ ЛИДЕРОВ

Лидерство на *Грани* подразумевает умение использовать любую возможность для конкретных действий и способность не терять самообладания, если приложенные усилия оказываются непродуктивными. Сам факт занятий какой-либо деятельностью создает ощущение движения вперед и приводит к маленьким победам, из которых складывается будущий крупный успех.

Джеймс Берк, генеральный директор компании «Джонсон и Джонсон», производящей «Тайленол», в сентябре 1982 года оказался в крайне затруднительном положении, когда некий злоумышленник начинил партию капсул «Тайленола» цианидом, что привело к нескольким летальным исходам. То, как повел себя Берк в этой истории, ярко иллюстрирует важность принятия решительных мер в кризисных ситуациях. Перед ним встал выбор: ждать убедительных доказательств трагедии в национальном масштабе или сознательно пойти на убытки и изъять с рынка всю партию.

Потребитель привык ассоциировать товары от «Джонсон и Джонсон» со здоровьем и безопасностью и теперь находился на грани паники. Реакция компании должна была быть такой, чтобы восстановить доверие покупателей к «Тайленолу», самому популярному товару фирмы, и ко всей ее продукции в целом.

Действия, которые предприняли Берк и «Джонсон и Джонсон», теперь принято считать золотым стандартом кризисного менеджмента. В своем решении генеральный директор руководствовался главным кредо компании: «Превыше всего ответственность перед покупателем». Берк быстро сформировал антикризисную команду для решения стратегических вопросов, объявил о награде в сто тысяч долларов за помощь в поимке убийцы, поместил полностраничные объявления в газетах и на телевидении о том, что покупателям предлагается обменять капсулы на таблетки, открыл бесплатную телефонную линию для ответов на любые вопросы и организовал общественную программу по обеспечению врачебной помощью всех нуждающихся.

Компания изменила оформление упаковок с «Тайленолом» и изъяла из магазинов и у покупателей по всей стране около 31 миллиона капсул. Через три месяца после кризиса, благодаря активным действиям компании, объем продаж таблеток достиг восьмидесяти процентов от докризисного уровня. Капсулы «Тайленола» были постепенно полностью заменены более защищенными от несанкционированного вмешательства таблетками. Решительные действия позволили компании удержаться на рынке и, что еще более важно, сохранили ее репутацию.²⁰

Хотя проблемы, с которыми столкнулись в 1994 году «Континентальные Авиалинии» и не привели к гибели людей, компания и ее лидеры тем не менее также оказались в обескураживающей ситуации. Грег Бреннеман, президент и операционный директор компании, так описывал состояние своей организации:

*«Менеджеры были парализованы неопределенностью перспектив. За десять лет в компании успели смениться десять президентов, поэтому обычной стала практика полного бездействия в ожидании нового менеджмента. Результаты были ужасны, и продажи наглядно демонстрировали это... После банкротства 1978 года компания продолжала оставаться убыточной».*²¹

Находясь на грани, казалось, неминуемого третьего банкротства, стоя во главе компании, в которой царили уныние и неразбериха, Бреннеман и генеральный директор Гордон Бетьюн разработали стратегию спасения «Континентальных Авиалиний», которую они назвали «Планом движения вперед», и двинулись вперед. Бреннеман вспоминает:

«Если вы удобно устроитесь в кресле и начнете придумывать элегантные и запутанные стратегии, чтобы затем претворить их в жизнь посредством серии

*безупречных решений, то вы обречены. Мы спасли “Континентальные Авиалинии”, потому что действовали и не оглядывались назад».*²²

Боб, старший менеджер одного крупного федерального агентства, базирующегося в Вашингтоне, округ Колумбия, предложил собственный пример движения вперед. Ему было поручено оживить деятельность двух региональных офисов, один из которых находился в Нью-Йорке, а другой располагался в Бостоне. Несмотря на то, что Боб поддерживал постоянную телефонную связь с обоими офисами, ему часто приходилось лично присутствовать в них для решения текущих проблем. Для этого он пользовался челночным авиарейсом Нью-Йорк-Бостон.

Однажды, когда у него выдалась особенно беспокойная рабочая неделя, Боб примчался в аэропорт и в спешке занял свое место в самолете на Бостон. Когда самолет уже шел на посадку, Боб, охваченный ужасом, вдруг понял, что не уверен, тем ли рейсом он летит. Возможно, через несколько минут он окажется неизвестно в каком городе! Тогда он задержал дыхание и сказал себе: «Не нервничай, Боб, никакой трагедии не произошло. У тебя столько дел, что в любом городе ты найдешь, чем заняться!» Он заставил себя не волноваться, не позволил себе растеряться, а самолет приземлился все-таки в Бостоне, и все старания Боба в итоге привели к требуемому результату.

Здесь необходимо сделать небольшое примечание. Несколько лет назад меня пригласили в некую организацию, чтобы выяснить, почему при громадных затратах времени и ресурсов результаты ее деятельности на рынке крайне мизерны. Как оказалось, причина этого несоответствия крылась в том, что деловая активность сотрудников превалировала над результатами их труда.

Среди сотрудников компании бытовала твердая уверенность в том, что очень важно находиться на рабочем месте после окончания рабочего дня и по выходным. Из бесед с несколькими руководителями среднего звена мне стало ясно, что большинство из них было в большей степени озабочено тем, чтобы произвести впечатление своим трудолюбием и усидчивостью, а не результатами работы. Этот приоритет активности над результатами не позволял им направить все силы на решение действительно важных задач и стал существенным препятствием для экономического успеха компании.

ПРЕДЛАГАЙТЕ ДЕЙСТВИЯ, ВЫХОДЯЩИЕ ЗА РАМКИ ВАШИХ ЛИЧНЫХ ИНТЕРЕСОВ

Ничем похожим на дальновидность Шеклтона и сплоченные действия его команды не могли похвастать Вильяльмур Стефанссон и возглавляемая им экспедиция на «Карлуке». Трагедия «Карлука» стала, отчасти, результатом того, что руководитель этой группы исследователей не смог осознать разницу между индивидуальными действиями и коллективной мотивацией. Канадская арктическая экспедиция 1913 года под началом Стефанссона должна была изучить вероятность существования за полярным кругом неизвестного континента.

Эта экспедиция с самого начала была обречена на неудачу. Стефанссон, организатор экспедиции, по специальности был антропологом, а отнюдь не моряком. Ограниченный во времени на подготовку, он выбрал единственное подходящее для своих целей судно — двадцатичетырехлетний деревянный барк «Карлук». Это был парусник с дополнительным двигателем, предназначенный для рыболовства. Скорость он был способен развивать лишь от пяти до семи узлов. Главными достоинствами «Карлука» были его дешевизна и доступность.

С капитаном, Робертом Бартлеттом, Стефанссону повезло больше. Тоже отобранный в последний момент, Бартлетт тем не менее был профессиональным мореплавателем. Уроженец Ньюфаундленда, он участвовал в исторической арктической экспедиции 1909

года адмирала Роберта Пири. Капитан Бартлетт сразу же разочаровался в предложенном ему судне, понимая, что оно не способно будет выдержать зиму в ледовом плену.

Оплошности начались еще до отплытия. Переложив все обязанности по подготовке экспедиции на других, Стефанссон прибыл в Викторию в Британской Колумбии всего за три дня до намеченного отплытия «Карлука». Он обнаружил судно в полном беспорядке, а команду — озабоченной своей безопасностью. Ранее Стефанссон сделал непродуманное публичное заявление о том, что «Карлук» продвинется на север, насколько это будет возможно, и, вполне вероятно, будет раздавлен льдами и затонет. Неудивительно, что команда была очень взволнована неопределенностью своего будущего.

«Карлук» отплыл от острова Ванкувер 17 июня 1913 года. Несмотря на густой туман, неполадки в двигателе и пять оборванных перлиней, 8 июля он достиг Нома. 26 июля судно покинуло Пойнт-Кларенс, едва ли не сразу же попав в снежные бури и неожиданно толстые льды.

«Карлук» не был приспособлен к подобным суровым условиям, и Бартлетт предложил повернуть обратно, пока еще была такая возможность. Стефанссон отказался, и они продолжили путь. 13 августа паковый лед сомкнулся вокруг «Карлука». Никого это особенно не взволновало, поскольку команда ожидала, что погодные условия вот-вот изменятся. Более того, исследователи «часами беспечно бегали по льду», веселясь, как дети.

После пяти недель пассивного ожидания, что лед раскроется, Стефанссон начал терять терпение. Он был лидером, от него требовались активные действия, и такая длительная задержка была ему крайне невыгодна. Он пришел к выводу, что ««Карлук» теперь не сможет передвигаться самостоятельно, и мы будем вынуждены путешествовать, как “Жанетта” или “Фрам”, дрейфуя годами, если нам повезет и льды не раздавят нас...»²³

Сделав такое заключение и изнывая от бездействия, Стефанссон решил предпринять собственную экспедицию. 19 сентября он неожиданно объявил, что отправляется охотиться на карибу. Едва ли он всерьез предполагал повстречать карибу в арктических льдах, так что многие восприняли это заявление лишь как повод покинуть злосчастный корабль. Загрузив двое саней продовольствием и боеприпасами и попозировав перед фотоаппаратами, Стефанссон в сопровождении еще четырех путешественников направился к Пойнт-Барроу. Бартлетту он оставил письмо, в котором обещал вернуться на судно через десять дней, «если не произойдет ничего непредвиденного».

В сентябре 1913 года «Карлук» с членами экспедиции, оказавшимися на корабле, как в ловушке, и оставшимися без своего лидера, начал дрейф по «неприступному королевству» скованного льдами Северного океана. Когда «Карлук» вынесло в море, Стефанссон попытался нагнать его, но было уже слишком поздно. Быстро смирившись с потерей корабля, Стефанссон вернулся к претворению своих планов по составлению карт и географическим исследованиям. О нем ничего не было известно вплоть до 1918 года, когда после пяти лет странствий он неожиданно вновь появился перед публикой.

Позже Стефанссон попытался оправдать свое решение покинуть корабль и возложить всю вину за трагический исход экспедиции на ее членов. Он был, по его словам, уверен, что разрушение «Карлука» будет проходить медленно, и команде вполне хватит времени, чтобы спасти запасы продовольствия и вернуться домой. Отчасти он был прав. Экипажу действительно удалось спасти большую часть продуктов и снаряжения. В другом он ошибся или просто не хотел смотреть правде в лицо: далеко не все члены его экспедиции смогли вернуться, многие навсегда остались во льдах.

Побег Стефанссона породил вакуум лидерства, который так никем и не был заполнен, но очевидно, что, если бы энергия экипажа была сконцентрирована и направлена в нужное русло, история об экспедиции «Карлука» могла бы иметь другой, более

счастливый финал.

УРОКИ ДЛЯ ЛИДЕРОВ

Вильяльмур Стефанссон сделал все возможное для удовлетворения потребности в деятельности — но только своей собственной. Его охота на карибу является ярким образцом поведения лидера, который лично стремится проявлять активность, игнорируя при этом остальных членов своей организации. Такого рода пример индивидуальной активности, разумеется, далеко не уникален для полярных исследователей.

Я наблюдал, как некий руководящий работник одной известной аэрокосмической фирмы вел себя в стрессовой ситуации подобно лидеру «Карлука». Когда этому чиновнику приходилось сталкиваться с финансовыми проблемами, он запирался в кабинете, усаживался за компьютером и часами изучал таблицы. Бесконечно просматривая столбцы цифр, он удовлетворял собственную потребность в деятельности. В это время остальные сотрудники руководящего звена пребывали в растерянности и недоумевали, кто же управляет компанией.

Лидеры на *Грани* должны уметь сохранять баланс между собственными потребностями и нуждами своих команд, должны уметь вовлекать в плодотворную деятельность весь коллектив организации. Таким образом, они смогут удовлетворить собственное стремление к деятельности и направить сконцентрированную энергию единомышленников в нужное русло.

ПРОТИВОПОСТАВЬТЕ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ ПОРЯДОК И ОРГАНИЗОВАННОСТЬ

Находясь на *Грани*, нередко можно столкнуться с ситуациями, когда невозможно предпринять какие-либо решительные, активные действия. Но даже когда целенаправленное движение вперед неосуществимо, необходимо использовать другие способы концентрации коллективной энергии. Способность Шеклтону системно организовывать деятельность экипажа и поддерживать порядок доказала свою эффективность даже в той ситуации, когда исследователи были вынуждены пассивно ожидать изменения внешних условий. Выполнение рутинных повседневных обязанностей порождало ощущение стабильности и помогало команде подавлять тревогу о своем будущем.

Чтобы лучше понять, насколько важным был системный подход для организации жизни захваченных в ледовый плен исследователей, постарайтесь представить себе те ужасные, невыносимые условия, в которых они оказались. Дрейфующие на льдине, они были не более чем жалкой кучкой брошенных на произвол судьбы людей. Их снаряжение — спальные мешки из шкур северных оленей и убогие палатки — в лучшем случае можно назвать примитивным. Домом им служила постоянно раскачивавшаяся льдина, то и дело сталкивавшаяся с другими и произвольно менявшая направление движения.

В середине первой ночи льдина под ними раскололась, и трещина прошла прямо через их палаточный лагерь. Шеклтон разбудил команду тревожным свистком. Люди успели перетащить палатки и припасы на более крупный осколок льдины, но после этого происшествия стало ясно, что их пристанище далеко не безопасно.

По мере того, как условия жизни менялись к худшему, команда проявляла все больше организованности. Еще до начала путешествия Шеклтон понимал важность поддержания порядка и дисциплины — необходимость этого лишний раз была продемонстрирована тем состоянием, в котором обнаружил Шеклтон свой экипаж, прибыв из Лондона на Южную Георгию.

Предварительно Шеклтон вынужден был остаться в Англии для решения вопросов финансирования экспедиции. Кроме того, ему нужно было расплатиться за стоянку и за

загрузку угля, а также выдать оговоренные в контрактах суммы членам семей исследователей.²⁴ Поэтому на первом этапе путешествия из Лондона в Буэнос-Айрес экспедицию возглавлял капитан корабля Френк Уорсли.

Впоследствии Уорсли показал себя блестящим мореплавателем, однако его руководство экспедицией в ее начальной стадии было просто удручающим. В своем стремлении добиться успеха он не уступал Шеклону, однако абсолютно не понимал важности поддержания порядка и организованности. Шеклтон был глубоко обеспокоен неспособностью капитана к руководству и высказал свои сомнения в письме Эрнесту Перрису из «Дейли Кроникл». Шеклтон писал, что Уорсли «не тот человек, который может сплотить команду», и что он мечтает, чтобы «буквально все происходило под моим присмотром».²⁵

Последствия такого неумелого и бессистемного руководства Шеклтон обнаружил немедленно после своего прибытия в Буэнос-Айрес. Члены команды предстали перед ним угрюмыми, разобщенными и зачастую пьяными.²⁶ Приезд Шеклтона буквально все восприняли с радостью и облегчением. Само его присутствие стало залогом порядка и спокойствия. Как выразился Орд-Лиз, было «просто замечательно иметь на борту такого человека, как сэр Эрнест. Все работает, как часы, и каждый точно знает свои обязанности».²⁷

Шеклтону отличало от Уорсли то, что его заразительный энтузиазм подкреплялся способностью превращать хаос в порядок. С самого начала экспедиции он распределил обязанности, которые продолжали выполняться и после того, как стало ясно, что главная цель исследований не может быть достигнута. Люди по-прежнему несли вахты, даже когда «Стойкий» оказался запертым во льдах, и так же неукоснительно соблюдали ежедневный распорядок жизни. Поднимали на борт лед для получения воды, охотились на тюленей и по очереди дежурили у рации.²⁸

Эта тактика «обычного поведения» имела неоценимое значение для сглаживания чувства горького разочарования и досады, которые испытывал каждый. Ученые выполняли свою работу, даже если она заключалась лишь в том, чтобы отсортировать камни от пингвиных желудков. Фотограф Френк Херли запечатлевал меняющуюся панораму льда и неба; особое внимание уделялось дрессировке собак.

Еще в предыдущей своей экспедиции Шеклтон понял всю важность правильного ухода за собаками и теперь по-прежнему сохранял надежду на то, что трансантарктический переход все же удастся осуществить. Поэтому каждому старшему собачьих упряжек вменялось в обязанность обеспечить эффективность «рабочих групп» посредством регулярных занятий и тренировок.²⁹

Стабилизирующая роль порядка и организованности стала еще более очевидной, когда «Стойкий» был раздавлен льдами и исследователи покинули корабль. Несмотря на все нервное напряжение, в котором он находился, Шеклтон продемонстрировал удивительное внимание к деталям. Он понимал, например, что, возможно, им придется в спешке покинуть свое временное пристанище. Поэтому он расписал подробный план того, как это должно происходить, и прикрепил по экземпляру к каждой палатке. Обсудив план эвакуации с льдины с членами экипажа, он предупредил их о возможности проведения в любую минуту тренировок, во время которых они должны будут действовать как в реальной кризисной ситуации.³⁰

Эти дальновидные меры стали основой организованной коллективной деятельности, имевшей колоссальное значение для поддержания морального духа команды. В своем дневнике Уорсли так описывает спокойствие и уверенность, царившие в экипаже благодаря стараниям Шеклтона:

«Думаю, среди нас нет ни одного убежденного пессимиста. Конечно же, своей

*бодростью духа мы во многом обязаны порядку и организованности, установленным сэром Э... Ежедневные обязанности и рутинные дела, в которые все мы вовлечены, вселяют в нас уверенность, и боевой настрой нашего лидера естественным образом отражается на всех членах экспедиции».*³¹

УРОКИ ДЛЯ ЛИДЕРОВ

Когда лидер вторгается в неисследованные области, он неизбежно сталкивается с неопределенностями и неясностями. Установлением организованности и порядка — «ежедневными обязанностями и рутинными делами» — можно дать коллективу ощущение стабильности, необходимое для его эффективной деятельности. Поведение Лоуренса Бос- сиди из компании «Элайд Сигнал» иллюстрирует продуктивность такого подхода.

Отсутствие уверенности в своих силах буквально у всех членов организации стало главной заботой Боссиди, когда он вступил в должность генерального директора компании. «Люди были подавлены, растеряны и разочарованы. Поэтому моей главной задачей было воодушевить их, объединить для выполнения общей задачи».³²

Боссиди принял решение установить жесткий порядок в ключевых областях деятельности компании. Он реорганизовал штаты, разработал новую пошаговую систему выборов, поощрений, развития и мотиваций. Он преобразовал принципы стратегического планирования, разработал механизмы выявления препятствий, мешающих компании добиться успеха, и способы их преодоления. Он пересмотрел производственный план и разработал тактику действий в непредвиденных обстоятельствах — «варианты поведения», — к которым предполагалось прибегнуть при изменении внешних факторов. Также он уделил внимание тому, чтобы компания не выпала из поля зрения своих клиентов.

Систематизация Боссиди всех отраслей деятельности фирмы коснулась и сферы производства. Он, например, принял все меры, чтобы процент брака ни при каких условиях не превышал предельно допустимые нормы. Кроме того, он организовал образовательные программы под девизом «всегда учиться», в соответствии с которыми для каждого сотрудника компании, вплоть до уборщиков, ежегодно выделялось по сорок часов учебного времени.

Уделив максимум внимания этим ключевым областям деятельности фирмы, Боссиди остановил ее безвольный дрейф и резко повысил прибыльность. Его усилия кардинально изменили и психологию сотрудников организации. Как писал Фред Поузес, заместитель директора «Элайд Сигнал» по производственным вопросам, «[Ларри] может быть безжалостным, но он вселяет в нас неумолимую жажду побед».³³

УЧИТЕСЬ ОТВЛЕКАТЬ ВНИМАНИЕ ОТ НЕУРЯДИЦ

За двадцать три месяца тяжелейших испытаний члены экспедиции Шеклтона не раз оказывались в таких ситуациях, когда им просто нечем было заняться. И тогда, что вполне естественно, все их мысли обращались к дому и, конечно, к пище. Шеклтон неустанно искал занятия для всех членов своей команды, стремясь отвлечь их от грустных размышлений. Однажды случился весьма примечательный эпизод, когда один из исследователей настолько разуверился в перспективах благополучного возвращения, что в буквальном смысле слова хотел лечь на лед и умереть. Шеклтому с успехом удалось решить, эту проблему. Он распорядился, чтобы отчаявшийся член команды переквалифицировался в повара, и того настолько увлекла его новая роль, что он моментально избавился от депрессии. Позже Шеклтон вспоминал:

«Задача поддержания огня на камбузе была и трудной, и утомительной, и потому

*быстро вытеснила из его головы все мысли о желании умереть. Более того, заглянув на камбуз, я увидел, что он пытается высушить свои не слишком чистые носки и очень озабочен тем, как бы повесить их поближе к огню, но все же не слишком близко от нашего вечернего молока. Новое занятие вернуло его мысли к решению повседневных бытовых проблем».*³⁴

Превращение было удивительным. Человек, только что желавший умереть и получивший новое задание, увидел сферу приложения своих сил и забыл о смерти.

УРОКИ ДЛЯ ЛИДЕРОВ

Настоящие лидеры должны уметь чувствовать моральное состояние каждого члена своей организации и определять, когда человек начинает поддаваться унынию. Тогда им необходимо перенаправить негативную энергию на активные действия, способные заставить человека отвлечься от угнетающих его проблем, и добиться, чтобы эта энергия привела к положительным результатам.

Недавно мне пришлось столкнуться с современным примером «отвлечения внимания от неурядиц». Мы с другом-летчиком обсуждали поведение людей в стрессовых ситуациях. Буквально накануне нашего разговора он вернулся с тренировочных сборов, посвященных, главным образом, проведению экстренных посадок самолетов на воду, и поделился со мной любопытным наблюдением.

На этих сборах среди многих прочих проблем рассматривались вопросы организации действий выживших пассажиров после посадки и обучения их сооружению укрытий на плотках. Эти укрытия, как признал мой друг, едва ли способны были спасти людей от стихии, но их установка требовала долгой и кропотливой работы. Главная цель этой задачи, однако, не имела никакого отношения к физической безопасности пассажиров. Напротив, смысл ее заключался в том, чтобы загрузить людей конкретной и активной деятельностью, которая занимала бы все их мысли в ожидании спасения.

Для концентрации внимания нет ничего важнее чувства ответственности — особенно когда другие зависят от вас. Оказавшись лидером на *Грани*, вы должны постоянно выявлять людей, проявляющих нервозность и беспокойство. Обнаружив таких людей, придумайте, как направить их негативную энергию в позитивное русло. Дайте им индивидуальные поручения. Наделите их дополнительной ответственностью. Как говорил мой инструктор по боевым искусствам, «Беспокойство — это энергия, не имеющая цели».

ЖУРНАЛ ЭКСПЕДИЦИИ

Определение долгосрочных целей

Прежде чем вы сообщите о стоящих перед вами долгосрочных целях другим, вы должны четко и ясно определить их для себя. Конкретное представление о долгосрочных целях должно быть двухуровневым: конечные цели, которые видите вы как лидер, и конечные цели для организации.

3. Какие конечные цели ставите вы перед собой как лидером? Какие личностные качества и организаторские приемы потребуются вам, чтобы руководить коллективом на *Грани*?
4. Каковы конечные цели для вашей организации — конечный пункт назначения предпринятой вами экспедиции? Существуют ли «новые рубежи», которые следует иметь в виду?

Концентрация энергии на решении краткосрочных задач

1. Каковы ключевые перспективы вашей деятельности? Что конкретно можете вы предпринять для создания импульса и движения вперед?

2. Как установленный порядок и организация повседневной деятельности могут помочь формированию ощущения стабильности? Что еще для этого можно сделать?
3. Можете ли вы придумать какие-либо способы «отвлечения внимания от неурядиц», которые бы подняли моральный дух в вашей организации?
4. Каковы ваши вехи в решении краткосрочных задач? Каким образом вы собираетесь оценивать прогресс в путешествии, предпринятом вашей экспедицией?

2. НАГЛЯДНОСТЬ И ЛИЧНЫЙ ПРИМЕР

СТРАТЕГИЯ 2

Подавайте пример собственным поведением, используя наглядные и запоминающиеся способы.

«Говоря с предельной убежденностью, Шеклтон заявил, что никакой предмет, каким бы ценным он ни был, не может сравниться с необходимостью остаться в живых, и призвал всех решительно избавиться от каждой унции лишнего веса, невзирая на ее стоимость. Сказав это, он сунул руку под парку, достал золотой портсигар и несколько золотых соверенов и, не раздумывая, бросил их в снег».³⁵

Альфред Лансинг

В Первой главе говорилось о жизненной необходимости умения направлять усилия коллектива на достижение краткосрочных и долгосрочных целей. Настоящая глава будет посвящена некоторым специфическим приемам, которыми должен пользоваться лидер для мобилизации энергии на примерах собственного поведения, прибегая для этого к наглядным и запоминающимся способам.

Особенно в условиях напряжения и неуверенности именно наглядный пример лидера может стать тем фактором, который определит дельнейший успех или провал предприятия. Шеклтон очень хорошо понимал это. Он знал, насколько важно команде *видеть* в нем лидера, и потому ставил требующие выполнения задачи с предельной ясностью и четкостью. Каждому из нас не дано быть Эрнестом Шеклтоном, но лидеры должны знать, что их личный пример является уникальным источником энергии для коллектива. И им необходимо пользоваться этим источником, возглавляя организации на *Грани*.

НАХОДИТЕ ПРАВИЛЬНЫЕ СЛОВА

Значение правильно подобранных слов в критической ситуации трудно переоценить. Нельзя в полной мере выразить словами отчаяние, которое испытывали люди на «Стойком», когда тот был раздавлен льдами. Капитан Френк Уорсли писал:

«Подчиняясь таинственным силам, царствующим на многих милях окрест, корабль задрожал и взвыл, как громадная арфа, а затем лопнул под невыносимым напряжением, и гигантские лапы льда скрутили, смяли его... Мы не могли вымолвить ни слова. Все понимали, что корабль погиб. Мы потеряли свой дом в этой ледяной вселенной. Мы оказались выброшенными в белую безжизненную пустыню, которой, возможно, суждено было стать нашей могилой».³⁶

Факт потери корабля, трагичный сам по себе, еще более усугублялся тем, что исследователи ясно представляли себе его последствия. У них остался лишь четырехнедельный запас продовольствия; их парусиновые палатки были настолько непрочными, что не могли предоставить надежной защиты; отсутствие в палатках половых настилов означало, что люди спали в лужах, поскольку теплом своих тел растапливали лед. Даже несмотря на то, что «Стойкий» не затонул немедленно, всем было понятно, что, как писал Френк Уорсли, «большая часть запасов была потеряна безвозвратно... Перспектива нехватки продовольствия стала как никогда реальной».³⁷

Исследователи стояли на глыбе плавучей льдины посреди моря Уэдделла и смотрели, как ломаются, подобно спичкам, мачты их корабля, зная, что им теперь не добраться до запасов, и страшась того, что случится дальше. Вопреки мнению Уорсли, высказанному в несколько высокопарном викторианском стиле, их тревогу о будущем необходимо было выразить словами. И в этот момент Шеклтон выступил с речью. Вспоминает Френк Уайлд:

*«Шеклтон произнес речь, стремясь успокоить нас, речь, на которую только он был способен. В простых и коротких предложениях он призвал команду не сокрушаться о потере судна и заверил, что упорный, согласованный труд и взаимопомощь помогут нам вернуться домой. Эта речь произвела на нас мгновенное впечатление: мы воспрянули духом и с большим оптимизмом взглянули на ситуацию, поверив, что нам по силам изменить ее».*³⁸

Экипаж понимал, что и после речи их положение осталось тем же. Но Шеклтон выбрал абсолютно точные слова и правильный тон. Эти слова возродили в членах команды веру, что они способны управлять своей судьбой. Позже Шеклтон вспоминал:

*«После того как палатки были поставлены, я созвал всех...и сказал, что предлагаю попытаться совершить мари со всем снаряжением в направлении Полета... Я поблагодарил людей за стойкость и мужество, которые они продемонстрировали в этих суровых условиях, и добавил, что не сомневаюсь в благополучном возвращении домой, если они будут продолжать работать так же самоотверженно и доверять мне».*³⁹

Нет необходимости лишней раз утверждать, что люди, не верящие в свою способность повлиять на собственную судьбу, испытывают тревогу и страх. Слова Шеклтона пробудили в членах его команды веру в то, что только от них самих зависит их собственная судьба и судьба экспедиции.

Кроме того, Шеклтон выбрал для своей речи правильный тон: спокойный, уверенный и убедительный. Возможно, велико было искушение драматизировать ситуацию, однако Шеклтон предпочел проявить спокойствие и выдержку, приняв, наверное, во время речи характерную для него уверенную позу с широко расставленными ногами и руками на поясе. Его речь не была похожа на чтение по бумажке доклада с трибуны или на церковную проповедь. Это было бы ошибкой, способной только усугубить и без того плачевное положение. В своем выступлении Шеклтон предложил уравновешенный и реалистичный анализ ситуации и смог убедить исследователей, что только совместными и слаженными усилиями они способны добиться успеха.

УРОКИ ДЛЯ ЛИДЕРОВ

Мне неоднократно приходилось работать с руководителями высшего звена, чувствующими себя неуютно в окружении большого количества людей. По этой причине они проповедовали наиболее естественный для них стиль руководства, непосредственно контактируя с отдельными сотрудниками или небольшими их группами.

Установление прочных индивидуальных контактов является важной составной частью руководства. Но бывают ситуации, когда от руководителя требуется иной подход, если необходимо мобилизовать энергию всей группы или организации. В этих случаях руководитель должен выступить перед коллективом и изложить общую для всей команды задачу — обратиться к сотрудникам с речью.

Я слышал речи, в которых мотивационная составляющая подменялась приказными распоряжениями. Я слышал, как руководители читали сухие доклады, наполненные сложными финансовыми выкладками, или проповеди, в которых пугали сотрудников

мрачными перспективами их будущего, вследствие чего им необходимо трудиться еще упорнее, иначе...

Существуют ситуации, и когда необходимо сделать финансовое прогнозирование, и когда бывает вполне достаточно стандартного набора мотивационных замечаний. Однако если организация пребывает на Грани, от руководителя требуется нечто другое. Бывают моменты, когда необходимо найти «правильные слова».

Правильные слова — это не чтение деклараций или речей, написанных сотрудником, которому было поручено посидеть и придумать что-нибудь умное. Правильные слова требуют искренности, и произносить их необходимо от души. Однако в них не должно быть театральности. Главное, чтобы ваше обращение шло от самого сердца, чтобы не было в нем цветистой напыщенности, поскольку в определенных ситуациях выступления в стиле свадебного тамады могут привести к противоположному результату.

Когда положение серьезно, когда люди напуганы и препятствия кажутся непреодолимыми, излишне бодрая и эмоциональная речь руководителя может принести только вред. В таких ситуациях требуется спокойная убежденность, честный разговор и безошибочные решения.

Франко Бернабе, генеральный директор «Эни», крупной итальянской промышленной группы в области энергетики, оказался в крайне затруднительном положении, когда встал во главе корпорации в 1992 году. Высшие руководители принадлежавшей государству и погрязшей в долгах фирмы находились под стражей по обвинению в коррупции, бывший генеральный директор покончил с собой в тюрьме, а один из бывших сотрудников выдвинул против самого Бернабе беспочвенное обвинение в получении крупной взятки.

Бернабе решил преобразовать компанию из государственного предприятия, подверженного политической конъюнктуре, в организацию, живущую по законам рынка и отвечающую надеждам акционеров.

Несмотря на возникшую вокруг него политическую возню, он твердо придерживался выбранной цели и регулярно обращался с речами к сотрудникам, объясняя свою позицию.

Бернабе вспоминал:

«В должности генерального мне пришлось учиться общению. Я привык писать статьи и готовить доклады, но это не слишком эффективные инструменты взаимодействия. Люди могут заснуть через две минуты чтения бумаг. И вы можете собраться за столом с пятью руководителями высшего звена, поговорить, а через месяц обнаружить, что на втором или третьем уровнях организации ни один человек не знает ни вас, ни ваших целей.

*Я понял, что наиболее эффективной политикой будет выступать перед большими группами сотрудников. Такие выступления я стараюсь устраивать не реже раза в месяц. Только так можно достучаться буквально до каждого члена коллектива, до каждого уровня. Но и речь может превратиться в занудную статью, если вы не отнесетесь к ней с вниманием. Поэтому выступление должно иметь эмоциональный заряд. Чтобы получить результат, вы должны проникнуть в души людей, в их чувства и эмоции».*⁴⁰

Деятельность Бернабе, конечно, не ограничивалась одними лишь выступлениями с речами, но его умение говорить ясно и искренно стало мощным мотивационным инструментом. После того как Бернабе занял должность генерального директора, производительность труда «Эни» выросла на 112 процентов, и так же резко увеличилась прибыльность компании. В 1995 году в свободную продажу поступили первые акции компании, а к июлю 1997 года фирма уже на 49 процентов принадлежала частным лицам.

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ЯРКИЕ ПРИМЕРЫ

Хотя Шеклтон намеренно выбрал спокойный тон для описания ситуации, в которой оказались члены экспедиции, его речь была куда более яркой при рассказе об объемах предстоящих работ, необходимых для достижения исследователями их целей. Не впадая в панику по поводу того, что они не в силах были изменить, Шеклтон прибегнул к красочным и впечатляющим образам, когда ему потребовалось мобилизовать всех членов экспедиции на преодоление чудовищных трудностей.

Шеклтон уже раньше — в Буэнос-Айресе — продемонстрировал свое умение использовать личный пример в воспитательных целях, когда первый офицер Лайонел Грин-стрит при маневрировании повредил гребной винт «Стойкого». Гринстрит ожидал, что будет вызван на ковер, возможно, получит даже дисциплинарное взыскание. Вместо этого Шеклтон помог ему отремонтировать винт и никогда больше не возвращался к этому вопросу. Этим он наглядно продемонстрировал, что всем нам свойственно ошибаться, а ошибки нужно исправлять и двигаться дальше. Этот поступок Шеклтона стал ярким примером для всех исследователей.

Шеклтон снова использовал силу личного примера после того, как «Стойкий» оказался раздавленным во льдах. Он отдавал себе отчет, что санный переход удастся осуществить только в том случае, если все члены экспедиции избавятся от любого имущества, не принадлежащего к числу предметов первой необходимости. Ему пришлось выступить перед командой и объяснить, что они должны оставить все, что не способствует успеху будущего перехода, невзирая на ценность предметов или свою эмоциональную привязанность к ним.

Шеклтон понимал, что некоторые личные предметы - несмотря на то, что они окажутся бесполезными для физического выживания — жизненно необходимы для поддержания нормального психологического состояния исследователей. Он мучительно искал золотую середину между весом и скоростью:

*«Я ограничил имущество каждого двумя фунтами веса, учитывая мое стремление свести груз к минимуму, однако некоторые личные вещи вполне могли считаться необходимыми. Путешествие могло стать продолжительным, и существовала вероятность зимовки в импровизированном лагере на негостеприимном побережье другого конца континента. В таких условиях у человека должно быть что-то занимающее его мысли, какое-нибудь трогательное напоминание о доме и близких, оставленных за морями».*⁴¹

Таким образом, предметы, напоминающие о доме, являлись жизненно необходимыми, а все остальное, каким бы ценным оно ни было, пришлось оставить. Отдав приказ о том, что каждому разрешается взять с собой личного имущества лишь на два фунта, Шеклтон первым выполнил его, подав пример остальным. Сунув руку под парку, он достал горсть золотых соверенов и решительно бросил монеты в снег. Затем вынул из кармана золотой портсигар и, не задумываясь, выбросил и его.

Его поступок, как вспоминал Уорсли, был предельно ясен:

*«Шеклтон намеревался избавиться от каждой унции лишнего веса в надежде, что это поможет нам совершить санный переход к Земле Грэма, в самую северную часть антарктического континента. Он первый подал пример этого, выбросив — несколько театральным жестом — золотые часы, золотой портсигар и несколько золотых соверенов. Естественно, став свидетелями этого поступка, заставившего меня задуматься о том, что все в этом мире непостоянно и относительно, и понять, что иногда даже золото может превратиться из блага в обузу, все мы избавились почти от всего своего имущества, оставив себе только самое необходимое».*⁴²

Этим, как пишет Уорсли, «несколько театральным жестом» Шеклтон лично продемонстрировал, что в сложившейся ситуации необходимым может считаться лишь то, что будет способствовать выживанию. Его пример, поданный всем членам экспедиции, был ясным и недвусмысленным: нужно пренебречь всем, что не имеет непосредственного отношения к достижению главной цели.

УРОКИ ДЛЯ ЛИДЕРОВ

Одно дело — сказать сотрудникам, что задача должна быть выполнена, и совсем другое — наглядно продемонстрировать им это личным примером. Эти примеры могут быть «театральными», как швыряние денег в снег, или менее эффектными. Однако в любом случае они должны быть яркими и запоминающимися.

Гордон Бетьюн, генеральный директор «Континентальных Авиалиний», однажды оказался перед необходимостью прибегнуть к подобному акту. В начале девяностых годов «Континентальные Авиалинии» — на тот момент замыкавшие десятку крупнейших авиакомпаний по обслуживанию пассажиров — пребывали в тисках целого свода бюрократических правил, оговаривавших буквально все: от цвета авторучек, которыми должны заполняться посадочные талоны, и до четких указаний, в каком именно месте следует сгибать документы. Проблема заключалась в том, что эти правила до такой степени связывали руки сотрудникам компании, что те просто не имели возможности решить даже самый простой вопрос, поскольку сурово наказывались за несоблюдение правил.

Если, например, рейс задерживался, пассажир, оплативший полный тариф, имел право на гостиничный номер, тогда как стоящий в очереди следом за ним пассажир, купивший билет по договорной цене, мог рассчитывать только на талон на питание. Разумеется, подобного рода дискриминация не способствовала улучшению имиджа компании. Кроме того, сотрудники компании стали для раздраженных пассажиров объектом гнева, и никакая оплата труда не могла компенсировать получаемый ими моральный ущерб.

Инструкции и директивы были изложены в специальном руководстве, ставшем иконой этой жесткой бюрократической системы. Чтобы показать необходимость перемен, Бетьюн взял с собой группу сотрудников компании и направился на автомобильную стоянку. Там они бросили руководство в жестяной мусорный бак, облили его бензином и подожгли. Этим символическим сожжением инструкций он дал всем своим сотрудникам понять, что нельзя слепо следовать сочиненным кем-то директивам — необходимо проявлять находчивость и делать то, что полезно для компании и ее клиентов.⁴³

БУДЬТЕ ЗАМЕТНЫ - ПУСТЬ ЛЮДИ УВИДЯТ В ВАС ЛИДЕРА

Шеклтон понимал, насколько важно ему всеми словами и поступками демонстрировать команде, что он лидер, выполняющий свой долг. На протяжении всей экспедиции он служил исследователям образцом для подражания, но один из наиболее ярких примеров этого имел место во время плавания на шлюпках от Лагеря Терпения к Слоновому острову.

Это тяжелейшее путешествие стало для них одним из самых изнурительных и выматывающих — как физически, так и морально — испытаний. Люди вымокли до нитки под непрекращающимися дождями, а холод был такой, что часто они не могли уснуть. Вокруг крошечных шлюпок сновали киты-убийцы, и исследователи пребывали в постоянном страхе, что их утлые суденышки в миг перевернутся, если громадным чудовищам вздумается напасть на них.

Ветра и течения были настолько сильны, что после нескольких часов движения под парусами они к своему изумлению и разочарованию обнаруживали, что не только не

приблизилась к цели, но и оказалась от нее даже дальше, чем в начале пути. Еще более усугублялось их положение тем, что у них закончились запасы пресной воды, и для утоления жажды приходилось жевать сырое тюленьё мясо и глотать выступавшую из него кровь. Ко всему прочему несколько человек страдали от приступов морской болезни, особенно когда огромные волны бушующего моря играючи подбрасывали их шлюпки к самому небу.

Шеклтон так описывает эту ситуацию:

*«Температура упала до четырех градусов ниже нуля, и на поверхности моря образовалась тонкая пленка льда. Все, кто был свободен от вахт, лежали, обнявшись, чтобы хоть немного согреться. Наша замерзшая одежда оттаивала в тех местах, где соприкасались наши тела, и поскольку даже при самом незначительном шевелении эти относительно теплые участки оказывались подставленными под пронизывающий ледяной ветер, мы старались лежать неподвижно, прикинув друг к другу, и шепотом делились с товарищами своими мечтами и надеждами. Временами с почти ясного неба обрушивалась снежная буря, и снежные хлопья безмолвно опускались на море, укрывая тонким белым покрывалом и нас, и наши шлюпки».*⁴⁴

Условия были настолько суровыми, что временами Шеклтон сомневался, что его команде удастся в полном составе пережить очередную ночь. Если существует момент, максимально подходящий для демонстрации лидерских качеств, то это был именно он. Понимая важность своей роли лидера, Шеклтон, стоя на корме шлюпки «Джеймс Кейрд» и управляя рулем, выпрямился в полный рост, тем самым вдохновляя исследователей и показывая им, что он бодр и полон сил.

Орд-Лиз так описывает поведение Шеклтона в ситуации, когда Херли, фотограф, потерял рукавицы:

*«В тот же миг он стянул свои рукавицы и, несмотря на то, что сам стоял открытый всем ветрам, потребовал, чтобы Херли взял их у него, а когда тот попытался возражать, сэр Эрнест пригрозил, что скорее выбросит их за борт, чем наденет, если один из его подчиненных останется с голыми руками; в результате этого сэр Эрнест даже серьезно обморозил один палец».*⁴⁵

Поведение истинного лидера и примеры самопожертвования, продемонстрированные Шеклтоном, стали ключевыми факторами, обеспечившими благополучное прибытие всей команды на Слоновый остров. Важность роли лидера подтверждается и более поздним примером, относящимся к временам Вьетнамской войны. Фил Капуто служил во Вьетнаме в звании лейтенанта морской пехоты. В своих мемуарах «Молва о войне» он описывает, как повел себя сержант Кэмпбелл по прозвищу «Дикий Билл», когда его взвод попал в засаду.

Взвод Капуто оказался под ураганным автоматным огнем. Пули врезались в стволы деревьев, решетили листву и ломали ветви. Пехотинцы запаниковали и принялись стрелять во все стороны, не видя цели и напрасно растрачивая боеприпасы. Капуто вспоминает:

«Я не был напуган, а просто растерялся. Хотя, возможно, я растерялся именно потому, что был напуган. Но тут я услышал голос Кэмпбелла, загремевший сзади: “Прекратить огонь, вы, сборище тупиц! Немедленно прекратить огонь!” Несколько вражеских пуль вонзились в тропу позади него, взбив фонтанчики пыли; последняя очередь прошла в каком-то дюйме от его ног. А он продолжал идти беззаботно, как ни в чем ни бывало, будто инструктор по стрельбе на полигоне. “Прекратить огонь, второй

взвод! Ни черта не могу понять, куда вы палите. Давайте-ка вспомним о дисциплине при ведении огня»⁴⁶.

Воодушевленные спокойствием сержанта, проявленным под яростным обстрелом противника, пехотинцы пришли в себя и перестали тратить боеприпасы. Автоматные очереди смолкли, и лейтенант Капуто выбрался из окопа, в котором укрывался от пуль. Когда Капуто поблагодарил сержанта за проявленные им присутствие духа и героизм, тот только отмахнулся, сославшись на то, что просто ударился спиной, выпрыгивая из вертолета, и потому опоздал к началу перестрелки.

Скорее всего, ветеран морской пехоты прекрасно осознавал, что солдаты его взвода испугались, утратили контроль над ситуацией и нуждаются в поддержке. И тогда своим личным примером он помог взводу выйти из затруднительной ситуации.

УРОКИ ДЛЯ ЛИДЕРОВ

Лидеры могут быть вполне компетентными, но им необходимо быть и заметными. Путешествие на шлюпках к Слоновому острову было одним из наиболее физически изнурительных и морально невыносимых испытаний, которые пришлось пережить исследователям. Это была чрезвычайно стрессовая ситуация для всех, но в первую очередь для самого Шеклтона, чувствовавшего на своих плечах тяжелое бремя лидерства.

Но Шеклтон лучше других понимал, насколько важно людям видеть его решимость и уверенность, а потому, презрев все тяготы и лишения, проявил себя истинным лидером. Точно так же «Дикий Билл» Кэмпбелл понимал значение личного примера и спокойно стоял под ураганным огнем, вселяя уверенность в бойцов своего взвода.

О важности и необходимости личных примеров легко и просто рассуждать отвлеченно, уютно устроившись в мягком кресле или выступая в аудитории с лекцией о лидерстве. Совсем другое дело подавать такие примеры на практике, едва держась на ногах от усталости или находясь перед лицом опасности, что бы ни являлось источником угрозы: погода, снайпер, разъяренные клиенты, аналитики или акционеры.

Однако именно в таких сложных обстоятельствах как никогда важно дать людям понять, что вы, как и прежде, «стоите у руля», владеете ситуацией. Если вы осознаете эту необходимость, то сумеете найти возможности для того, чтобы ярким личным примером, собственным поведением настоящего лидера вселить в своих подчиненных уверенность, указать им верное направление движения и вдохновить на новые достижения.

В «Континентальных Авиалиниях» генеральный директор Бетьюн и его заместитель по производственным вопросам Джордж Бреннеман самостоятельно загружали багаж и вместе с агентами стояли у билетных стоек. Они беседовали с механиками и консультировались с пилотами. Они выезжали в аэропорты, летали на самолетах и разговаривали с сотрудниками при первой возможности — и их постоянное участие в практической деятельности компании принесло свои плоды. Необходимость в личных примерах лидеров, однако, отнюдь не ограничивается затруднительными и кризисными ситуациями. Рэй Крок, основатель «Макдональдса», имел обыкновение заглядывать без предупреждения в рестораны компании, расположенные неподалеку от ее штаб-квартиры в Оукбруке, штат Иллинойс. Вот как он сам рассказывает об одном из таких посещений:

«Однажды солнечным июльским днем я завернул на стоянку у “Макдональдса” и обратил внимание, что цветущий кустарник по ее периметру буквально засыпан пластиковыми стаканчиками, коробками от “Хэппи Мил”, салфетками и прочим мусором. Я вошел в ресторан и вызвал управляющего. Однако на месте был только его помощник, которого я попросил позвонить управляющему домой, и через некоторое время тот ворвался в зал, взволнованный моим вызовом и возбужденный гонкой по

*оживленным улицам. “Чем могу быть полезен, сэр?” — спросил меня управляющий. Я взял его под руку, вывел на стоянку, указал на мусор и сказал: “Посмотрите! Мы не можем позволить себе содержать свою территорию в таком виде!” За несколько минут я, мой водитель и управляющий вычистили от мусора весь кустарник».*⁴⁷

Работая рука об руку с управляющим, Крок на деле продемонстрировал, что важнее устранить проблему, нежели обвинять кого-то в ней, а также подал пример того, что ни для кого не зазорно выполнить работу, которая должна быть сделана. Эта история стала частью корпоративного фольклора «Макдональдса» и помогла сотрудникам компании понять, как высоко в ней ценятся внимание к деталям и сотрудничество.

Смысл всех описанных выше ситуаций очевиден: вы, являясь лидером, выполняете особую роль и обладаете особой властью. Определите свой курс и — используя наглядные и яркие примеры собственного поведения — примените эту власть для руководства своей организацией на *Грани*.

ЖУРНАЛ ЭКСПЕДИЦИИ

1. Когда вы взвешиваете и обдумываете действия, необходимые вашей команде для преодоления *Грани*, каковы ваши главные приоритеты?
2. Как эти приоритеты могут быть продемонстрированы коллективу с помощью ярких и запоминающихся образов? Можете ли вы конкретно или метафорически описать работу, которую требуется выполнить? Каков ваш эквивалент выбрасыванию на снег золотых софитов?
3. Приходилось ли вам выступать с «нужными словами» для мобилизации всех ресурсов своей команды? Необходимо ли вам снова обращаться к коллективу, чтобы побудить его к активным действиям?
4. Что конкретно вы делаете для того, чтобы люди видели в вас лидера? Каков ваш «план личного присутствия»? Сколько времени вы проводите вне своего кабинета и часто ли оказываетесь в ситуациях, когда ваше присутствие особенно заметно?

3. ОПТИМИЗМ И РЕАЛЬНОСТЬ

СТРАТЕГИЯ 3

Внушайте оптимизм и уверенность в своих силах, но не отрывайтесь от реальности.

«Шеклтон обладал удивительной и редкой способностью тонко чувствовать отношения людей между собой и к экспедиции в целом. Он хорошо понимал, как глубоко один человек или небольшая группа людей может повлиять на психологическое состояние остальных. Поэтому он буквально настаивал на поддержании бодрости и оптимизма; его позицию можно было обозначить одной фразой: “Да вы все просто обязаны быть оптимистами!”»⁴⁸

Френк А. Уорсли

Острый интеллект, деловая компетентность и развитые навыки взаимодействия являются необходимыми для лидера качествами. Но есть и еще одно качество, которое является определяющим для судьбы организации на *Грани*, и это — способность оставаться оптимистом перед лицом самых тяжелых испытаний. Это — умение рассматривать все шансы, даже кажущиеся невозможными, верить, что победа может быть одержана, и способность убедить остальных в своей правоте.

Некоторые критики могут заявить, что всеми своими проблемами Шеклтон в первую очередь обязан своему неумному оптимизму и что ему вообще не следовало бы затевать эту экспедицию. В конце концов, ведь норвежские китобои предупреждали его об изменчивом состоянии льда, но он тем не менее решил продолжать путь, когда наиболее разумным решением было повернуть назад.

Эту тему я рассмотрю в настоящей главе и ниже. В любом случае, фактом остается то, что экспедиции удалось преодолеть многочисленные препятствия во многом благодаря непоколебимому оптимизму Шеклтону — и его неподражаемому умению вселять веру в успех в остальных.

РАЗВИВАЙТЕ В СЕБЕ ОПТИМИЗМ

Прежде чем вы станете внушать оптимизм другим, вам необходимо воспитать его в себе. Семейный девиз Шеклтонов — *Fortitudine Vincimus* (Стойкостью мы победим) — в полной мере являлся отражением самой его личности. Неукротимость его духа, однако, не была целиком унаследована у предков. Шеклтон долго и упорно трудился для развития в себе этого качества. Шеклтон много времени посвящал воспитанию в себе духа оптимизма. Казалось, эта цель пронизывала собой все, чем бы он ни занимался. Многие почерпнул он для развития в себе оптимизма из литературы. Например, Шеклтон очень любил цитировать Роберта Браунинга:

*«Я был бойцом, так что ж — еще на бой я выйду,
Свой лучший и последний!..
Для смелых худшее внезапно станет лучшим,
И черной полосе придет конец...»⁴⁹*

И весь мир Шеклтон воспринимал в исключительно оптимистическом духе. В своей первой экспедиции на Южный полюс, когда исследователи вынуждены были ос-

тановиться из-за снежной бури, он проводил время за чтением «Происхождения видов» Дарвина. Он горячо поддерживал теорию Дарвина о том, что естественный отбор ведет к совершенствованию, и испытывал от этого прилив энергии несмотря на то, что был болен.⁵⁰

Само то время было наполнено неослабевающим оптимизмом, однако Шеклону удалось направить его в практическое русло. Он не был торговцем в общепринятом смысле слова, однако проявил завидную способность торговаться, когда собирал деньги на экспедицию, и его не могли обескуражить многочисленные отказы в финансовой помощи. Шеклтон верил в успех и своей настойчивостью вселял веру в него и в других.

УРОКИ ДЛЯ ЛИДЕРОВ

Логично будет спросить, обладаете вы присущим Шеклону оптимизмом или же нет. Он в конце концов был харизматичным лидером с целым набором необходимых для этого качеств. Нам часто представляется, что Шеклтон и другие выдающиеся лидеры уже родились с какой-то особой верой в собственные возможности. Генерал Джордж Паттон, например, еще в детстве верил, что неизбежно оставит свой след в истории.

Многие из нас, вероятно, не обнаружат в себе столь же безграничного, как у Шеклтона, оптимизма и его неугасающей веры, что в конечном итоге все обязательно образуется. Далеко не все мы воспитывались в семьях, девизом в которых был вдохновляющий лозунг «Стойкостью мы победим». У меня, например, был клиент, который, прочтя отчеты об экспедиции «Стойкого», предположил, что его семье наиболее подходит девиз «Мы желаем добра». Не слишком вдохновляет на подвиги, не правда ли? Другой мой клиент с усмешкой заметил: «Мне легко быть оптимистом, пока я не впадаю в депрессию».

Для многих лидеров вопрос об оптимизме остается открытым. Является ли способность к нему врожденным качеством? Может ли оптимизм на самом деле быть каким-то образом приобретен, развит или воспитан? Каким образом могу я культивировать в себе оптимистическое отношение, если изначально не имею к нему предрасположенности?

Возможно, чувство оптимизма и не присуще каждому от рождения, однако существуют весомые причины полагать, что этому качеству можно научиться, а также существенно развить его. Ключ к этой способности содержится во внутреннем диалоге, который, часто не замечаемый, мы ведем сами с собой практически постоянно.

Иногда на занятиях в группах я задаю вопрос: «Кто из вас разговаривает с собой?» Обычно руки поднимают около половины слушателей. Остальные вполголоса — себе — отвечают: «Я с собой не разговариваю».

Дело в том, что эти «беседы с самим собой» являются частью человеческой природы, и первый шаг в развитии оптимизма заключается в том, чтобы обращать пристальное внимание на то, что вы говорите себе. Если вы осознаете, что ведете с собой этот внутренний диалог, то, значит, и прислушиваетесь к репликам, с которыми обращаетесь к себе в периоды успехов и неудач. Правильные послы вдохновляют, тогда как ложные обескураживают.

Главное требование для развития в себе чувства оптимизма состоит в том, чтобы постоянно и настойчиво посылать себе позитивные установки, которые бы заглушали голос разочарования и пессимизма. Механизмы, которые используются для отправки себе таких позитивных установок, могут на первый взгляд показаться нелепыми и надуманными. Я согласен, что это так, но главное, что они часто дают требуемые результаты.

Один из моих клиентов по роду своей деятельности вынужден был возглавить

коллектив, перед которым была поставлена невероятно сложная задача. Заключалась она в том, чтобы составить подробнейший доклад о состоянии дел в сфере бизнеса, в которой ни одному из членов команды раньше не приходилось непосредственно работать. Дело шло устрашающе медленно. Жесткие сроки окончания работы неумолимо приближались, и весь коллектив, включая и лидера, пребывал в тягостном унынии. Цель казалась недостижимой.

Но однажды лидеру группы попалось на глаза рекламное объявление в журнале — протянувшиеся через всю полосу яркие буквы кричали: «Тебе это по плечу!» Он вырезал эти слова из журнала и прикрепил их на зеркале в ванной. Теперь первым, что он видел каждое утро, было его лицо с лозунгом «Тебе это по плечу!» Этот оптимистический призыв самым кардинальным образом изменил тот настрой, с которым он начинал каждый день. Нелепо, возможно, но эффективно, поскольку команда успела к назначенному сроку составить доклад, получивший одобрение руководства.

Существуют и более сложные методики «самонастроя», предполагающие преобразование негативных предпосылок в позитивные установки. Психолог Мартин Селигман разработал собственный системный подход к решению этого вопроса, который он назвал «обдуманном оптимизмом». Селигман в реальных условиях изучал, к каким результатам приводят оптимистические установки так называемого «пояснительного типа», и исследовал с этой целью представителей самых различных профессий от распространителей страховых полисов и до первокурсников Уэст-Пойнта. В результате он пришел к выводу, что оптимисты более успешны в своей деятельности, нежели пессимисты, а уровень их успешности превышает объективно-средние показатели.

Селигман утверждает, что его пятиступенчатая методика более эффективна, чем простой посыл самому себе позитивных установок. Этот процесс, который я намеренно упростил, состоит из пяти стадий и соответствующих им действий:

1. *Неприятность*. Определите неприятность, с которой вы столкнулись (например, поломка компьютера в середине выполнения важного проекта).
2. *Отношение*. Определите свою интерпретацию этого события, то есть свое отношение к нему (например, «Теперь мне не удастся завершить работу»).
3. *Последствия*. Определите эмоциональные последствия своего отношения (например, вы расстроены, удручены, не уверены в себе).
4. *Полемика*. Выдвиньте веские и обоснованные аргументы против своего негативного отношения (например, «Упорство всегда помогало мне преодолевать технические проблемы»).
5. *Энергия*. Аккумулируйте силы и эмоции, необходимые для преодоления неприятности (например, «Теперь я спокоен и уверен, что справлюсь с проблемой и закончу работу»⁵¹).

«Обдуманный оптимизм» представляет собой очень эффективную методику для решения проблем и преодоления трудностей, но требует тренировки. Попробуйте воспользоваться этим способом для устранения незначительных помех и мелких неприятностей, чтобы чувствовать себя уверенно при необходимости улаживания крупных проблем. Но какой бы методикой вы ни пользовались, никогда не забывайте о своем внутреннем диалоге. Как сказал однажды Генри Форд, «Думаете ли вы, что способны на что-то, или считаете, что вам это не по силам, — вы правы в любом случае».

НАСАЖДАЙТЕ ДУХ ОПТИМИЗМА

Шеклтон не только развивал оптимизм в себе самом. Он умел вести себя так, что его позитивное видение мира оказывало огромное влияние на всех окружающих, даже на самых закоренелых циников. И он часто прибегал к этой своей удивительной способности.

Его кипучая энергия обладала такой силой и мощью, что ею буквально заражались все члены экспедиции. Шеклтон всегда оставался настолько убежденным в конечном успехе любого своего предприятия, что остальным просто невозможно было не разделять его точки зрения. Шеклтон добивался, чтобы нормой поведения для всех исследователей в любых ситуациях стал провозглашенный им принцип «Да вы все просто обязаны быть оптимистами!» Это была наука, которой необходимо было обучать людей, это было искусство, которое следовало развивать всеми силами.

Случались и такие моменты, когда для воодушевления членов экипажа Шеклтону приходилось напускать на себя уверенный вид — надменно выпячивая верхнюю губу, как это свойственно британцам, и внимательно контролируя лицевые мышцы. Его способность прибегать к подобным уловкам наглядно демонстрирует эпизод на корабельных «посиделках», когда Шеклтон, в полной мере понимая всю величину нависшей над ними угрозы, сделал все возможное, чтобы экипаж не поддавался панике.⁵²

Эти посиделки, проводившиеся в подпалубном помещении, прозванном исследователями отелом «Ритц», быстро стали традиционным способом проведения свободного времени. На них члены команды шутили, пели песни и устраивали показы самодельных костюмов. Однажды, пока экипаж готовился к импровизированному маскараду, Шеклтон встретился с Френком Уайлдом и капитаном Уорсли, чтобы поделиться с ними своими соображениями о будущем корабля. Он уже знал, что судно обречено, и без обиняков сообщил об этом Уорсли.

*«Корабль долго не протянет, шкипер... Мы должны отдавать себе отчет, что это только вопрос времени. Может быть, у нас в запасе несколько месяцев, а может, всего несколько недель или даже дней... Если лед что-то захватил, он это уже не отпустит».*⁵³

Как только он успел сделать это мрачное пророчество, в дверь каюты постучал первый офицер Гринстрит и сообщил, что все готово к началу маскарада. Несколько минут спустя Шеклтон уже весело смеялся с «ребятами» в «Ритце». Ни один человек не догадался, насколько тяжелые раздумья угнетали его в тот момент.

Бывали, конечно, и такие ситуации, когда даже неумный оптимизм Шеклтону ослабевал под давлением чудовищных нагрузок ответственности. С особой яркостью это проявилось перед отплытием из Лагеря Терпения к относительно безопасному Слоновому острову. Это было наиболее сложное время для лидера — руководить людьми, балансирующими на скользком ледяном настиле, открытыми всем ветрам и ненастьям, рискующими быть смытыми с этого зыбкого пристанища мощными волнами. Шеклтон так описывает чувства, владевшие им в тот момент:

*«Признаюсь, что груз ответственности тяжким бременем лежал на моих плечах, но, с другой стороны, меня поддерживало и вдохновляло мужество моих людей».*⁵⁴

Шеклтон заряжался энергией от оптимистического настроения экипажа, а его отвага, в свою очередь, вселяла оптимизм и уверенность в людей. Однако его роль руководителя состояла не только в том, чтобы заставлять исследователей не утрачивать веру в успех. Шеклтон проявил недюжинные способности самыми разнообразными и удивительными способами направлять мысли своего экипажа на будущие свершения и тем самым генерировать положительную энергию.

Он стал инициатором, например, оживленной дискуссии о — кто бы мог подумать! — будущей экспедиции на Аляску!⁵⁵ Для кучки людей, затерянных в скованных льдами безграничных просторах Антарктики, мысли о еще одном полярном путешествии были, казалось бы, неуместными. Но обсуждения перспектив новой экспедиции помогли им справиться с угнетенным эмоциональным состоянием и отвлечься от мыслей об опасностях, ожидавших впереди. Капитан Уорсли вспоминал:

*«Мы изучили все карты и книги по этой теме, которые только были нам доступны, и пребывали в полном восторге от предстоящего нам нового приключения прежде, чем решили, как будем выпутываться из этой передраги».*⁵⁶

Планирование экспедиции на Аляску было блестящим способом предоставить исследователям увлекательное занятие на долгие часы томительного ожидания. В этом смысле оно было предназначено для «отвлечения внимания». Однако в действительности его значение было куда большим. Это планирование давало людям будущую цель, обещая, что впереди их ждут новые путешествия, и тем самым подразумевая, что из нынешнего приключения они непременно выберутся невредимыми. Оно являлось лишь одним из способов, с помощью которых Шеклtonу постоянно удавалось поддерживать в членах экспедиции уверенность и надежду.

УРОКИ ДЛЯ ЛИДЕРОВ

Лидер, успешно возглавляющий коллектив на *Грани*, должен быть способен заставить всех сотрудников поверить, что организация непременно достигнет своих целей. Но как же лидеру заразить коллектив своим оптимизмом? Каким образом ему внушить всем веру в успех, если на кону не стоят жизни людей?

Одним из способов этого в полной мере владеет генеральный директор фирмы «Мэйтэг» Ллойд Дэвид Уорд. До своего назначения генеральным директором «Мэйтэга» в августе 1999 года Уорд — в то время возглавлявший отдел бытовой техники компании — предпринял неожиданный ход, в результате которого доходы фирмы за три года выросли почти вдвое, а сам подход к производству бытовой техники оказался перевернутым с ног на голову.⁵⁷ Работая в сфере промышленности, традиционно характеризующейся яростной конкуренцией и жесткой политикой ценообразования, Уорд сумел сплотить своих коллег по «Мэйтэгу» вокруг неожиданной идеи, что потребитель готов платить больше за водо- и энергосберегающую, многофункциональную и при этом более дорогую бытовую технику. В 1997 году «Мэйтэг» представил на рынке новую стиральную машину «Нептун», позиционировав ее как водосберегающий, экологически безвредный и щадящий при стирке белье аппарат, и назначил за нее немислимую для того времени цену в 1000 долларов.

Как ему это удалось? Назвав Уорда «мастером мотиваций, умеющим не только говорить, но и слушать», «Бизнесе Уик» писал:

«Уорд убедил ветеранов “Мэйтэга”, что перемены не просто возможны, но и необходимы. Коллеги прославляют его способность точно улавливать и анализировать желания потребителей, а затем использовать их, не подвергая критике, и находить золотые самородки там, где остальные переступают через них.... Он приветствует людей твердым рукопожатием, становится к ним вплотную, берет под локоток и сразу же начинает расспрашивать о личной жизни...»

Это описание манеры поведения Уорда удивительно похоже на то, как сам Шеклтон общался с членами своей команды. А Уорд, один из немногих афроамериканцев, занимающих должность генерального директора компании, говорит: «Всю свою жизнь мне постоянно приходилось слышать в ответ “нет”». На пути к высшему посту в «Мэйтэге» Уорд неизменно сталкивался с многочисленными препятствиями личного и профессионального характера, но ему удалось преодолеть предубежденность общества и все препоны, возникавшие перед ним в бизнесе. Как писал сам Уорд, «постучите в дверь, подергайте ручку, а если необходимо, то сорвите щеколду».

Эта настойчивость и упорство очень помогли Шеклtonу и, как видим, помогают Уорду. Однако, когда я размышляю об оптимизме на *Грани*, передо мной возникает еще

один вопрос: насколько искренними должны быть лидеры, когда они делятся с другими своими потаенными чувствами и сомнениями, оказавшись перед лицом угрозы?

Существует мнение, что взаимное доверие возможно лишь при полной открытости, и лидерам следует быть предельно откровенными в выражении своих эмоций. Это мнение базируется на тезисе, что любой другой уровень откровенности, кроме полной искренности, является выражением превосходства, а полная искренность, кроме того, предполагает такую же исключительную открытость и со стороны других.

Я же придерживаюсь другой точки зрения. Я полагаю, что в определенные моменты лидеру необходимо сохранять самообладание и противиться естественной потребности поделиться с кем-либо своими сомнениями, страхами или даже отчаянием и безысходностью. Это отнюдь не означает, что он должен скрывать от всех реальное положение вещей или утаивать какую-то жизненно важную информацию. Напротив, это означает, что на *Грани* бывают такие ситуации, когда личное восприятие реального положения лидером может превратиться в мощный инструмент, способный генерировать энергию и оптимизм или страх и пессимизм, способный призвать удачу или накликасть беду.

Когда страхи и сомнения высказываются открыто, становится крайне сложно или даже невозможно вновь разжечь в коллективе оптимизм, так необходимый для успеха. Таким образом, я считаю, что лидеру требуется контролировать и скрывать свои страхи до тех пор, пока он сам тщательно не проанализирует тревожную ситуацию. После этого он может провести обсуждение сложившегося положения, предложив варианты выхода из кризиса, чтобы тем самым дать коллективу позитивную установку на будущее.

УСТАНОВИТЕ КОМАНДНЫЙ «КОЭФФИЦИЕНТ ОПТИМИЗМА»

Услышав историю трансантарктической экспедиции, многие полагают, что своим успехом она обязана предварительной селекционной работе и способности Шеклтона собрать в единый коллектив нужных ему людей. Однако собеседования, которые проводил Шеклтон, часто были поверхностными и бессистемными. Несмотря на это, ему действительно удалось набрать на некоторые ключевые позиции компетентных исполнителей и получить максимальную отдачу от выбранных для путешествия исследователей.

Умение Шеклтона назначать нужных членов экспедиции на нужные работы проявилось при выполнении ими технических задач, однако он, кроме этого, при отборе людей обращал огромное внимание на получаемую в итоге смесь темпераментов и характеров. В частности, он обладал, как я считаю, неким чувством порогового уровня (который можно условно назвать «коэффициентом оптимизма»), определяемого по количественному отношению оптимистов к более пессимистически настроенным членам экипажа и необходимого для выполнения стоящих перед ними задач.

Пожалуй, наиболее важный для успеха экспедиции выбор Шеклтон сделал, назначив на должность своего заместителя Френка Уайлда. Ему уже доводилось преодолевать труднейшие испытания вместе с Уайлдом в их предыдущей экспедиции на Южный полюс, и, соответственно, ему досконально был известен характер этого человека. Уайлд был не только мужественным и преданным товарищем. Он также полностью разделял убеждение Шеклтона, что препятствия существуют для того, чтобы их преодолеть.

Оптимизм Уайлда оказывал неоценимую помощь общему делу во множестве ситуаций. После того, как, например, перед «посиделками» Шеклтон объявил им о судьбе «Стойкого», Уайльд увидел, что это известие потрясло капитана Уорсли. И тогда он сразу же попытался успокоить капитана, обращаясь к нему мягко, но решительно: «...Мы не можем допустить, чтобы люди погибли во льдах. Бедняга “Стойкий” обречен, но мы должны спастись».⁵⁸

Это было нужное и своевременное замечание, и Уорсли успокоился. Позже он вспоминал:

*«...Уайлд нашел нужные слова. Для такого старого морского волка, как я, мысль о том, чтобы оставить корабль, равнозначна мысли о добровольной ампутации руки или ноги; но слова Уайлда заставили меня понять, что независимо от того, какое значение имеет для меня корабль, человеческие жизни стояли на кону, а они были важнее...и что наша работа заключалась в том, чтобы не позволить льду забрать людей, даже если он заберет мой корабль».*⁵⁹

И этот случай был далеко не единственным. Способность Уайлда сохранять оптимистический настрой была тем якорем, который оставался незыблемым на протяжении всего путешествия. И это его качество подверглось суровому испытанию после отплытия Шеклтона на «Джеймсе Кейрде» к Южной Георгии. Шеклтон назначил Уайлда старшим над двадцатью двумя исследователями, оставшимися на Слоновом острове. Справляться с эмоциями «брошенных на произвол судьбы» было непростым испытанием лидерских качеств Уайлда. Эта задача, пожалуй, была еще сложнее миссии руководителя экспедиции, переправлявшегося на Южную Георгию.

Судьба Шеклтона оставалась неизвестной для ожидавших его членов экспедиции на протяжении 128 дней, и Уайлду ежедневно приходилось поддерживать надежду на спасение у оставшихся в его подчинении исследователей и не допускать мыслей о том, что Шеклтон может не добраться до острова, и тогда они будут обречены. Существовали и другие потенциальные источники отчаяния. Орд- Лиз, записной пессимист, предрекал, что запасы пингвиного мяса скоро закончатся, и вообще условия жизни будут ухудшаться с каждым днем. Все страдали, но особенно тяжело приходилось «безбилетнику» Блэкбороу, которому требовалась ампутация стопы.⁶⁰ Учитывая все это (вместе с всеобщим разочарованием, когда запасы табака подошли к концу), нетрудно предположить, что среди исследователей преобладали настроения уныния и отчаяния.

Уверенность Шеклтона в способности Уайлда сплотить исследователей и поддерживать в них боевой дух не была безосновательной. Уайлд не только неукоснительно требовал от всех выполнения ежедневных обязанностей, что так помогло им в прошлом, но и всеми силами поддерживал оптимистический настрой, царивший в экипаже при Шеклтоне.

В отсутствие руководителя экспедиции стало ясно, что оптимизм Шеклтона врос корнями в исследователей, и теперь Френку Уайлду только предстояло утешать и поддерживать его. Он категорически отвергал даже самые робкие предположения, что они не будут спасены. Своего рода символом непоколебимого оптимизма Уайлда стала ежедневная процедура побудки команды, при которой он бодро выкрикивал: «Встали и быстренько привели себя в порядок, ребята! Большой босс может прибыть сегодня!»⁶¹. Даже угрюмый Орд-Лиз был вынужден признать, что способность Уайлда поддерживать боевой дух в тех, кто был склонен впадать в уныние, была «замечательной».

Выбор Шеклтоном Уайлда стал определяющим фактором благополучного возвращения экспедиции, но было и множество других эпизодов, когда оптимизм становился одним из главных критериев выбора. Отбирая экипаж для самого опасного и сложного на тот момент этапа путешествия, для перехода на шлюпке к Южной Георгии, Шеклтон учитывал различные качества кандидатов. Казалось, он обладал каким-то внутренним чутьем о необходимости включить в состав экипажа человека, на способность которого поддерживать в команде оптимистический настрой он мог бы полностью положиться.

Одним из пяти членов команды «Джеймса Кейрда», отобранных Шеклтоном для

шлюпочного перехода к Южной Георгии, стал Тимоти Маккарти, «способный мореплаватель», своим добродушием снискавший уважение всех участников экспедиции. Да, Маккарти и физически был очень силен, однако его наиболее важным качеством была способность сохранять присутствие духа в самых неблагоприятных условиях, в которых им когда-либо приходилось оказываться.

«Макти» не утрачивал оптимистический настрой на протяжении всех шестнадцати дней плавания. Уорсли вспоминает один яркий эпизод с его участием:

«Макти [Маккарти] самый убежденный оптимист из всех, каких только мне доводилось видеть. Когда я сменил его, залитого волнами и покрытого ледяной коркой, у штурвала, он сообщил мне со счастливой улыбкой: “Отличный денек, сэр, а то я уже начал было закисать...”»⁶²

Неукротимый оптимизм Маккарти, несомненно, оказал огромное влияние на поддержание высокого морального духа экипажа. И выбор его участником этого плавания был безошибочным.

УРОКИ ДЛЯ ЛИДЕРОВ

Просматривая кандидатов на ключевые посты, вполне естественно в первую очередь обращать внимание на их знания, умения и способности, необходимые для выполнения их функций. Часто при этом довольно тщательно анализируются и другие личностные качества, такие как умение работать в коллективе, прямота и открытость. Но, к сожалению, менее всего учитывается склонность кандидата к оптимизму или пессимизму, которая может быть очень важным — а в определенных обстоятельствах и наиболее важным — фактором для успешного выполнения им своих обязанностей.

Я не имею в виду, что каждый кандидат при приеме его на должность должен проходить психологическое тестирование. Однако никогда не будет лишним оценить, как человек реагирует на неприятности, чтобы наиболее сложные задания поручать тем, кто и в затруднительных ситуациях не теряет присутствия духа.

Мне немыслимо часто приходится пользоваться самолетами, а потому самое сложное задание, которое я только могу себе представить, заключается в общении с путешественниками, вымотанными изнурительными авиаперелетами. В «Юго-западных Авиалиниях» установление необходимого коэффициента оптимизма происходит при приеме на работу.⁶³ Как заявляет Герб Келлегер, председатель, президент и генеральный директор «Юго-западных Авиалиний», «Нам нужны позитивно настроенные люди, стремящиеся помогать другим».

С целью развития у сотрудников оптимизма в компании проводятся тренировочные занятия, построенные таким образом, что для их выполнения требуется тесное взаимодействие участников. При обсуждении результатов инструктор отмечает вклад каждого из участников в решение общей задачи и определяет различия в их характерах и темпераментах. Принимая на работу позитивно настроенных кандидатов и проводя с ними тренировочные занятия, «Юго-западным Авиалиниям» удается развивать чувство оптимизма и взаимопомощи у сотрудников с самыми разными характерами.

Каков же именно должен быть коэффициент оптимизма в коллективе? Организация, конечно же, не должна целиком состоять из сотрудников, воспринимающих мир исключительно в розовом цвете. Несхожесть характеров и мировоззрений не менее важна, но об этом мы поговорим ниже. Однако командный коэффициент оптимизма должен быть достаточно высоким, чтобы в коллективе постоянно поддерживалась вера в успех, причем даже в тех случаях, когда задача кажется невыполнимой. Каждому коллективу нужен свой «Маккарти»!

УЧИТЕСЬ ПЕРЕОСМЫСЛИВАТЬ ЗАТРУДНИТЕЛЬНЫЕ СИТУАЦИИ

Именно благодаря оптимизму лидеры способны переосмысливать трагические события, находя в них позитивную, дающую надежду на спасение сторону. Пример этого мы можем почерпнуть из удивительной истории, рассказанной в книге «Выжившие».

12 октября 1972 года команда уругвайских регбистов вместе с семьями потерпела авиакатастрофу в Андах. В борьбе за выживание им пришлось преодолеть множество испытаний и трудностей. Одной из спасительных соломинок, за которые они держались, были ежедневные радиосводки о ходе поисков спортсменов спасательной экспедицией. Через четыре недели, однако, поиски были прекращены. Трое мужчин, первыми услышавших эту новость, стали обсуждать, сообщать ли о ней остальным. Наконец Густаво Николич, один из стихийно возникших лидеров группы, настоял на необходимости сообщить остальным правду об их положении:

*«Он пробрался в отверстие в стене из чемоданов и спортивной формы, присел на корточки в устье темного тоннеля и посмотрел в обращенные к нему скорбные лица. “Эй, ребята, — крикнул он. — У нас есть отличная новость! Только что по радио передали, что поиски прекращены”. В переполненной кабине воцарилось молчание. Осознавая безнадежность ситуации, женщины начали всхлипывать. “И что же в этой новости отличного?” — раздраженно спросил Паес у Николича. “А то, — ответил Николич, — что это значит, что нам теперь самим придется выбираться отсюда”».*⁶⁴

Оптимизм и уверенность в себе, проявленные Густаво Николичем, помогли группе не пасть духом от обескураживающего известия и пройти через это испытание, несомненно, наиболее мучительное и гнетущее после самой катастрофы. Переосмыслив ситуацию и дав своим товарищам надежду на спасение, он смог сплотить их вокруг себя. И тогда они, как единое целое, стали самостоятельно бороться за свое спасение.

УРОКИ ДЛЯ ЛИДЕРОВ

Однажды я прочитал, что китайский иероглиф «вейджи», означающий «кризис», состоит из двух частей: верхний иероглиф обозначает «опасность», а нижний — «возможность» (см. Илл. 3-1). [Иллюстрация 3-1 на стр. 52: Китайский иероглиф, означающий «кризис».] Сначала я усомнился в том, что это правда, и попросил студента-китайца из Йеля объяснить мне, так ли это. Тот поколебался, затем начертил иероглиф и с улыбкой посмотрел на меня. Это правда, подтвердил он и добавил, что сам никогда не обращал на это внимание, пока я не обратился к нему с вопросом.⁶⁵

Эффективные лидеры, подобные Николичу, способны в неприятностях видеть возможности, даже если все остальные видят только опасности. Такому «видению» часто приходится сталкиваться с противодействием. В одной из организаций, где я работал, бытовала дежурная шутка о том, что народ устал от «глобальных возможностей» и согласен удовлетвориться всего лишь несколькими «незначительными проблемами». И, тем не менее, лидер, способный переосмыслить неприятные ситуации в позитивном свете и придерживаться своей точки зрения, может изменить ход событий.

Успех «Доджа Рэма» наглядно иллюстрирует, как не имеющая, на первый взгляд, решения проблема может быть преобразована в возможность. В восьмидесятых годах продажи пикапов упали до критического уровня, временами не достигая даже 6 процентов от оборотов рынка. Поскольку именно пикапы обеспечивают своим производителям наиболее высокие прибыли, президент «Крайслера» Боб Луц стал искать не только корни проблемы, но и упущенные возможности рынка.⁶⁶

Общеизвестно, однако, что, принимая решение о покупке, потребитель в первую очередь руководствуется верностью бренда. «Городские ковбои» купят «Форд» или

«Дженерал Моторе», и никакой другой автомобиль того же класса — как бы идеально он ни был спроектирован — не привлечет их внимания. Полностью отдавая себе в этом отчет, Луц и главный дизайнер «Крайслера» решили придумать нечто совершенно новое.

Изучая книгу «Пикапы», дизайнеры «Крайслера» внимательно просматривали рисунки и фотографии автомобилей тридцатых, сороковых и пятидесятых годов. Хотя каждая из старых моделей имела свои отличительные особенности, особенно выделялся среди всех своим дизайном «Додж Пауэр Вэгон». Громоздкие квадратные крылья и выпученные глаза фар не позволяли спутать его ни с одной другой моделью. Именно на его основе дизайнеры разработали несколько вариантов облика будущего автомобиля, которые в итоге привели к появлению нового «Рэма».

Кому-то его дизайн категорически не понравился, а кто-то пришел от него в восторг. Он резко отличался от других автомобилей. В 1993 году началась сборка первого из «новых Рэмов», а три года спустя «Додж» уже завладел 20 процентами рынка по реализации пикапов. Причем около 85 процентов продаж приходились на приносящие наибольшую прибыль высококласные модели. Так Луц и команда «Крайслера» извлекли новые возможности из обескураживающей проблемы.

Здесь необходимо сделать оговорку, что идея переосмысления отнюдь не подразумевает, что от лидера всего лишь требуется весело повторять, что все обязательно будет хорошо. Процесс переосмысления включает в себя три стадии. Во-первых, лидер должен проанализировать сложную ситуацию и представить себе все ее возможные последствия, как позитивные, так и негативные. На второй стадии он должен сосредоточиться на позитивном переосмыслении ситуации, не противоречащем реальному положению вещей. Этот позитивный взгляд на ситуацию, как свидетельствует статистика, не обязательно должен подкрепляться действительно лучшим планом выхода из положения. Но какой-то предполагаемый сценарий действий у лидера быть обязан. Наконец, на третьем этапе, лидер должен сохранять свой оптимистический настрой, несмотря на возможное сопротивление и пессимизм руководимой им группы.

НЕ ОТРЫВАЙТЕСЬ ОТ РЕАЛЬНОСТИ

Способность Шеклтона убеждать исследователей, что «все они просто обязаны быть оптимистами», была одним из его наиболее ярких качеств лидера. Однако у неумного оптимизма Шеклтона была и обратная сторона. Случались ситуации, когда чрезмерная приверженность исключительно оптимистическому взгляду на события мешала ему трезво оценивать реальное положение вещей, что становилось причиной разногласий в команде. В один из подобных эпизодов у Шеклтона возник конфликт с экипажем по поводу запасов продовольствия. Первый офицер Гринстрит настаивал, что исследователи должны хорошо подготовиться к продолжительному пребыванию на льдине. Шеклтон же считал, что они могут обойтись месячным запасом провианта, и был вполне удовлетворен тем, что команда охотников добыла четырех тюленей. Когда Орд-Лиз пришел на лыжах в лагерь и сообщил, что ему удалось подстрелить еще трех тюленей, Шеклтон запретил их перевозку на базу экспедиции. Гринстрит писал:

*«...Вся ответственность за нехватку продовольствия, которую мы сейчас испытываем, лежит целиком и исключительно на Боссе, отказавшемся привезти тюленей, когда у нас была такая возможность... Его несокрушимый оптимизм...представляется мне абсолютной глупостью».*⁶⁷

Непоколебимый оптимист, Шеклтон впал в ярость от того, что Гринстрит осмелился возражать ему, расценив поведение первого офицера как акт неповиновения. Если бы это превратилось у него в привычку — если бы Шеклтон и впредь продолжал игнорировать

мнения других, — он легко мог бы утратить доверие членов своей команды.

УРОКИ ДЛЯ ЛИДЕРОВ

Статья в журнале «Форчун», озаглавленная «Генеральные директора отрицают очевидное», звучала зловеще:

*«Есть что-то в самой природе генеральных директоров корпораций — гордыня, тщеславие, жажда контроля, одержимость успехом, старомодный идеализм, — что превращает многих самых умных и уважаемых из них в идиотов, когда против них восстает весь мир. Они объясняются. Они оправдываются. Они выстраивают оборонительные сооружения, роют окопы, мобилизуют свои войска. Они клянутся, что стали “жертвами” неких “ситуаций”. В такие тяжелые для генеральных директоров времена отрицание очевидного становится их излюбленной тактикой».*⁶⁸

Оптимизм является одним из важнейших качеств лидера, но отрицание для него смерти подобно. Лидерам на *Грани* необходимо обладать так называемым «Янусовым мышлением».⁶⁹ Римский бог Янус мог смотреть одновременно в двух направлениях. Эффективное лидерство в критической ситуации предполагает способность придерживаться оптимистической точки зрения на развитие событий, но в то же время иметь дело с мрачной действительностью.

Развить в себе такое двойственное отношение далеко не просто. В стрессовых условиях никому не хочется выслушивать дурные известия. Как заметил однажды знаменитый киномагнат Сэмюэл Голдуин-мл., «Я не хочу, чтобы все вокруг поддакивали мне. Я хочу, чтобы люди говорили мне правду, даже если эта правда будет стоять им места». Лидеры часто ведут себя так.

Отказ выслушать противоположную точку зрения может привести к катастрофическим последствиям. История Роберта Хааса и компании «Леви Штраусс», контролируемой его семьей, является тому ярким примером.⁷⁰ После организационной реструктуризации фирмы в 1996 году Хаас стал подотчетен только трем членам семьи: дяде и двум двоюродным братьям. Все свое время и силы Хаас вложил в создание социально ориентированного и приверженного традициям предприятия. Его цели были достойны восхищения. Результаты же оказались плачевными. Программа по созданию максимальных удобств для работников успешно воплощалась в жизнь, однако внедрение в производство новых моделей запаздывало, расходы возрастали, внутренние разногласия усугублялись, обслуживание покупателей ухудшалось, и конкуренты выигрывали борьбу за потребителя. Через три года рыночная стоимость «Леви Штраусс» снизилась почти на 6 миллиардов долларов.

Как могло это случиться с таким знаменитым американским брендом как «Ливайз»? Причина, как выяснилось, в том, что Хаас обладал удивительной способностью игнорировать реальность. Тот же «Форчун» утверждал, что «“Леви Штраусс” потерпел крах вследствие эксперимента по утопическому менеджменту. Это история о том, что может случиться, когда частной компанией управляют полные благих намерений, но некомпетентные и ни перед кем не отчитывающиеся менеджеры».⁷¹ Свободный от обязанности держать ответ, Хаас утратил деловую концентрацию, необходимую для достижения коммерческого успеха.

Урок очевиден. Сопровитвайтесь искушению отвергать идеи, противоположные вашим, и не утрачивайте связи с реальностью. Находите людей, которые станут говорить вам правду, и поощряйте их за это.

ЖУРНАЛ ЭКСПЕДИЦИИ

1. Как вы обычно реагируете на потенциально опасные или угрожающие успеху ситуации? Что в таких случаях вы говорите себе — каков ваш внутренний диалог?
2. Позволяет ли вам это «собеседование» с самим собой сформулировать более позитивную точку зрения на происходящие события, которая помогла бы вам вернуть контроль над ситуацией?
3. Подумайте о своих нынешних проблемах в бизнесе. Что вы делаете для того, чтобы вселить оптимизм в свою команду или организацию? Способствует ли ваша манера общения поддержанию уверенности и надежды на успех? Удалось ли вам переосмыслить ситуацию в позитивном ключе?
4. Подумайте о своем наиболее сложном индивидуальном или коллективном задании. Достаточно ли высок коэффициент оптимизма вашей команды для достижения успеха?
5. Каким образом вам удастся не терять связи с реальностью и получать полную картину происходящего? Не опасаются ли ваши сотрудники приносить вам дурные вести? Почему вы так считаете?

4. ЖИЗНЕННЫЕ СИЛЫ

Стратегия 4

Не забывайте о себе: поддерживайте свои жизненные силы и избавьтесь от чувства вины.

«Я не спал восемьдесят часов... Я девять часов стоял у штурвала, ведя за собой остальные шлюпки, и изо всех сил старался не уснуть. Гринстрит — отличный моряк — постоянно уговаривал меня передать ему штурвал и немного вздремнуть. Однако я был настолько поглощен управлением, ведя шлюпку к острову... что продолжал стоять у штурвала, даже когда у меня совсем не осталось сил. В итоге временами я засыпал на несколько секунд, и “Докер”...отклонялся от курса. Все мы от усталости и недосыпания были немного не в себе».⁷²

Френк А. Уорсли

Те, кто возглавляет коллективы на *Грани*, часто являются личностями, с избытком наделенными энергией и настойчивостью. В то же время погоня за труднодостижимыми целями предъявляет высокие требования к физическим и психологическим резервам. Эти требования наиболее очевидно проявляются в суровых и критических условиях, однако без них не обходятся решения любых серьезных задач, стоящих перед организацией. Существует естественное внутреннее противоречие между желанием заботиться о себе, сохранить собственное благополучие и стремлением выполнить задание любой ценой.

Некоторые предпочитают игнорировать эту дилемму. Недавно мне довелось услышать, как некий функционер высшего звена говорил: «Лидер должен отдаваться делу на все сто процентов или вообще не заниматься им, даже если это означает пожертвовать собственным здоровьем, потому что именно это и значит — быть лидером». Я не согласен с такой точкой зрения.

Противоречие, несомненно, существует, и его необходимо учитывать. В Стратегии 2, например, рассказывается о важности личного примера, но бывают такие ситуации, когда личный пример требует идти на определенного рода жертвы. Когда Шеклтон отдал Херли свои рукавицы во время плавания к Слоновому острову, он в итоге отморозил палец. Жертвы могут быть как физическими, так и психологическими, и всегда нужно уметь предугадывать результат, к которому они приведут.

Вы можете оказаться в ситуации, когда целенаправленно решите пожертвовать чем-либо — но будьте осторожны. Не забывайте, что в своей роли лидера вы являетесь основой всей вашей экспедиции. Если вам не удастся сохранить собственные жизненные силы, то вы не сможете аккумулировать энергию, необходимую для преодоления *Грани*. Более того, забота о собственном благополучии жизненно необходима и по той причине, что другие члены вашей команды будут подражать вам, будут следовать примерам вашего поведения.

Если вы хотите, чтобы ваши сотрудники обладали резервами энергии, требующимися для выполнения работы, вы должны будете подстегнуть их к этому собственным примером.

В этой главе будет рассказано об огромной важности заботы о себе и членах команды ради сохранения жизненных сил всего коллектива, необходимых для достижения цели. В ней также пойдет речь о тяжелой ноше ответственности, лежащей на плечах лидеров на

Грани, и о способах подавления в себе чувства вины, неизбежно сопровождающего допущенные ошибки.

ПРИСМАТРИВАЙТЕ ЗА СОБОЙ И ЗА СВОИМ ЭКИПАЖЕМ

Проводить полярные исследования по силам лишь тем путешественникам, которые способны выдерживать практически непрекращающиеся физические и психологические нагрузки — экстремально низкие температуры, недостаток солнечного света, частое недоедание, болезненную снежную слепоту, изолированность от общества и весьма вероятную опасность обморожения. Шеклтон был человеком, страстно жаждавшим исследовать самые далекие края мира, где ему приходилось подходить к границам своих физических и психологических возможностей.

Как ни удивительно, но Шеклтон никогда не отличался богатырским здоровьем. Еще в детстве он настолько мечтал стать моряком, что в возрасте шестнадцати лет уговорил родителей отпустить его на службу в торговый флот. Уже в первом своем плавании Шеклтон заболел — как он сам назвал свой недуг — «мавританской лихорадкой». Его биограф Роланд Хантфорд подозревает, что эта болезнь, которую вы не найдете ни в одном медицинском справочнике, на самом деле была некой разновидностью малярии или, возможно, ревматизмом, давшим неизлечимое осложнение на сердце юного исследователя.

Вероятно, полностью отдавая себе отчет в состоянии собственного здоровья, Шеклтон намеренно уклонился от медицинского освидетельствования перед участием в экспедиции на «Дискавери», в которой он вместе с Робертом Скоттом и Эдвардом Уилсоном пытался достичь Южного полюса в 1902 году. Эта экспедиция стала суровым испытанием для всех ее участников, и после девяноста четырех дней, проведенных в жутком холоде Антарктики, двадцативосьмилетний Шеклтон был на пороге смерти. Ему — едва не теряющему сознание, не способному вдохнуть воздух полной грудью и с трудом переставляющему ноги, — просто повезло, что он вовремя добрался до «Дискавери», где получил кров, еду и медицинскую помощь корабельного врача, поставившего страшный диагноз — цинга и, возможно, пневмония.⁷³

Шеклтон пришел в отчаяние от решения Скотта отправить его домой для лечения до завершения экспедиции. Это событие, вероятно, стало поворотным моментом, начиная с которого Шеклтон делал все от него зависящее, чтобы держаться как можно дальше от представителей медицинских профессий, и даже разработал специальный план, позволявший ему в будущем уклоняться от медицинских осмотров, обязательных для всех членов экспедиций. Хантфорд пишет:

*«Чем в действительности страдал Шеклтон, так и осталось загадкой...но он всегда избегал врачебных осмотров. Возможно, он боялся услышать диагноз, который могли бы ему поставить. Кроме того, в соответствии с культом мужественности, процветавшим в эпоху Эдуарда, болезни считались пороком. В любом случае, состояние его здоровья оставалось его сокровенной тайной, которой он не делился ни с кем».*⁷⁴

Несмотря на свое слабое здоровье, Шеклтон ни разу не пожаловался ни товарищам, ни в личных дневниках на какие-либо физические трудности, которые приходилось ему испытывать в экспедициях. Казалось, ему удавалось каким-то образом справляться с чрезвычайными неудобствами и, временами, превозмогать чудовищные боли, заставляя себя не замечать их и продолжать дело.

В свете этого представляется до некоторой степени удивительным, насколько огромное внимание старался уделять он физическому и психологическому состоянию находившихся под его началом людей. Он постоянно следил за их самочувствием.

Например, Шеклтон лично наблюдал за состоянием скованного льдами «Стойкого», зная, что в любой момент ему потребуются отдавать команду об эвакуации людей с корабля на льдину. Внимательно следя за появлением первых признаков опасности, он писал: «Я провел последнюю проверку физического и морального состояния людей, ибо время, проведенное нами в Океанском лагере, никак нельзя назвать безоблачным». ⁷⁵

Известно также, что Шеклтон всегда старался позволить людям поспать подольше, если погода ночью не располагала к полноценному отдыху. Когда солнце выглядывало из-за туч и воздух прогревался в достаточной степени, чтобы исследователи могли не укрываться в палатках, Шеклтон приказывал вывешивать для просушки спальные мешки и другое снаряжение, стремясь сделать быт людей хоть немного комфортнее. Перед напряженной работой или после нее он заставлял путешественников питаться как можно плотнее. Шеклтон писал:

«Хотя я обязан не забывать о необходимости жесткой экономии наших скудных запасов провианта, я знаю, насколько важно поддерживать в людях бодрость духа, а депрессию, вызванную нашим унылым окружением и незавидным положением, в некоторой степени можно нейтрализовать увеличением рациона». ⁷⁶

Со временем забота Шеклтона о благополучии его людей не только не ослабевала, но становилась все настойчивее. Размышляя о роли руководителя экспедиции на завершающем этапе путешествия, во время восьмисотмильного перехода к Южной Георгии, Уорсли писал:

«Когда я вспоминаю этот грандиозный илюпочный переход, я ничуть не удивляюсь тому, что некоторые из нас были сломлены чудовищным физическим и психологическим напряжением, некоторые, но только не Шеклтон. Его забота о людях была настолько велика, что нам, битым морским волкам, она казалась временами...чем-то вроде суетливой опеки. Если кто-то начинал дрожать больше обычного, он тут же лез в мешок со сменной одеждой и доставал ему оттуда последнюю пару сырых носков». ⁷⁷

Шеклтон всегда и неизменно ставил благополучие членов своего экипажа выше собственного. Он добровольно вызывался отстоять лишнюю вахту и у штурвала обычно находился дольше отведенного времени — часто втрое дольше, чем другие исследователи.

Его самоконтроль, полное отсутствие жалости к себе и всепоглощающая забота о других были неотъемлемыми качествами настоящего лидера. Однако его пренебрежение к собственному здоровью стало, несомненно, одной из причин его ранней смерти. В его последней экспедиции, перед которой стояла задача обогнуть Антарктиду, у Шеклтона случился обширный инфаркт. Он вызвал хирурга Макклина, присоединившегося к исследователям, чтобы снова быть с Боссом. Однако и в тот раз Шеклтон отказался от медицинского обследования и, вопреки рекомендациям врача, оставался на капитанском мостике четверо суток подряд, продолжая нести вахту и во время приступа. ⁷⁸

Несколько дней спустя, когда корабль стоял на якоре у китобойной базы, где восьмью годами ранее был пришвартован «Стойкий», у Шеклтона случился второй инфаркт. Неукротимый лидер, всю свою жизнь заботившийся о других, скончался, не дожив чуть больше месяца до своего сорок восьмого дня рождения. ⁷⁹

УРОКИ ДЛЯ ЛИДЕРОВ

Существует множество свидетельств того, что эффективный лидер должен обладать большими запасами энергии и жизненных сил, а также способностью противостоять стрессам. Это утверждение не лишено смысла, поскольку лидерство — особенно на *Грани* — обычно подразумевает непрерывный труд на протяжении многих часов, способность

принимать решения в чрезвычайных условиях и умение с честью выходить из сложных ситуаций. И мы иногда представляем себе выдающихся лидеров некими суперменами, с рождения наделенными идеальным здоровьем и безграничными запасами энергии.

Плакатным примером этого образа может служить «Нейтрон» Юрген Шремпп, президент компании «Даймлер Крайслер». Как однажды заметил Ник Сни, аналитик бюро Дж.П.Моргана, «Он настолько кипит энергией, что хочется заземлиться, прежде чем касаться его».⁸⁰

Шремпп, пожалуй, был идеальным кандидатом на роль реаниматора умирающего «Даймлера». Дома он подзаряжается на бегущей дорожке, велотренажере и тренировочной лестнице. Его хобби варьируются от занятий скалолазанием и участия в сафари до управления реактивными истребителями и гонок на «Феррари». Свое мировоззрение Шремпп выражает в короткой фразе: «Потренируйтесь пару часов, примите холодный душ, и мир изменится».

Как, однако, продемонстрировал Шеклтон, идея о том, что каждый лидер обязательно обладает несокрушимым здоровьем, безосновательна. Шеклтон не был физически безупречен, но, несмотря на это, он был способен мобилизовывать мужество и жизненные силы, компенсировавшие его ограниченные физические возможности.

К несчастью, он никогда не заботился о себе так, как об экипаже. Если у кого-либо из членов его команды начинали проявляться симптомы заболеваний, Большой Босс первым заботился о том, чтобы этот человек получил всю необходимую помощь и уход. Однако его пренебрежение к собственному здоровью и, возможно, некая внутренняя убежденность в том, что с ним не может случиться ничего плохого, не позволили ему выполнить все то, о чем он мечтал.

Такое отношение к своему здоровью свойственно не только полярным исследователям. Тот же Шремпп может тренироваться, как олимпийский чемпион, однако его пристрастие к сигаретам и кубинским сигарам общеизвестно. Курение сигар в умеренных количествах, возможно, и не представляет большой проблемы, но этот фанатик здоровья почему-то не хочет задуматься об очевидной несовместимости его тренировочного режима и курения сигарет.

Эта проблема не является личным делом самого лидера. Я разговаривал с одним из старших администраторов «Тексас Инструменте» после скоростной кончины лидера компании. Он рассказал мне, в каком шоке был весь коллектив, когда Джерри Джанкинс, генеральный директор, главный исполнительный директор и президент компании, неожиданно скончался во время деловой поездки в Германию.

В некрологе Джанкинса говорилось, что он был мягким руководителем, никогда особенно не сгорал на работе и не жаловался на сердце. И, тем не менее, в «Тексас Инструменте» поощрялись героические усилия, ненормированное рабочее время и мужественность. Смерть лидера заставила многих в организации сделать переоценку ценностей и задуматься о необходимости установления неких границ в проявляемом на рабочих местах усердии. В результате перенесенного потрясения были пересмотрены требования, предъявляемые к лидерам, и предприняты меры по созданию на рабочих местах более щадящей обстановки.

Смерть Джанкинса — это, конечно, крайний случай, но мне часто приходилось наблюдать ситуации, когда лидеры из-за собственного перенапряжения утрачивали эффективность. Например, некий чиновник, только что назначенный на должность генерального директора, решил, что должен немедленно максимально ярко проявить себя в новой роли. Путь для него к этому лежал через долгие рабочие часы и относительно короткое время для сна. Как следствие, на совещаниях он сидел смертельно уставшим.

Проблема предстала со всей очевидностью, когда он начал дремать на презентациях.

Люди готовили презентации неделями и с нетерпением ждали этих событий, стремясь показать себя на них в наиболее выгодном свете. Нет нужды объяснять, что вид дремавшего за столом руководителя приводил их в полное разочарование. Генеральный, к счастью, прислушался к моим советам на консультационных занятиях и изменил свое поведение. Проблема была решена быстро и безболезненно. Он перестал пытаться делать больше, чем было в его силах, и в результате эффективность его работы повысилась.

Смысл этой истории очевиден. Находясь на *Грани*, лидеры должны заботиться о своих сотрудниках и следить за состоянием их здоровья. Однако такая же забота должна распространяться и на себя, поскольку возможности даже самого энергичного и неутомимого человека ограничены.

У моряков существует поговорка, в которой кроется решение этой дилеммы: «Одна рука для моряка, одна рука для корабля». Другими словами, делайте все, что от вас требуется, для выполнения своей работы, но всегда держите одну руку свободной, чтобы вас не смыло за борт.

ОСТЕРЕГАЙТЕСЬ «ОСЛЕПЛЕНИЯ ВЕРШИНОЙ»

По какой же причине вполне разумные и трезвые люди утрачивают представления о своих физических возможностях? Одно из объяснений этого заключается в психологическом феномене, известном в скалолазании под термином «ослепление вершиной». Человек оказывается настолько захвачен мыслями о покорении вершины, что все остальное просто улетучивается из его сознания.

Один из примеров этого явления приводится в книге Джона Кракауэра «В разреженном воздухе», повествующей о печально известной экспедиции на Эверест в 1996 году. Из двадцати альпинистов, совершавших восхождение, пятерым суждено было погибнуть. Один из выживших был настолько сильно обморожен, что ему пришлось ампутировать правое предплечье, нос и почти всю левую кисть.

Несмотря на то, что некоторые утверждения Кракауэра и оспариваются другими исследователями,⁸¹ все они приходят к одному выводу. Хотя непосредственной причиной несчастья была «чудовищная снежная буря», возлагать всю ответственность за гибель пятерых альпинистов исключительно на плохие погодные условия было бы несправедливо. Скрытых и неочевидных причин этого было множество, однако одно совершенно ясно — в своем безоглядном стремлении взойти на вершину и проводники, и ведомые ими альпинисты полностью утратили представления о своих физических и психологических возможностях.

Скотт Фишер, погибший при восхождении, был альпинистом мирового класса. О его выносливости и силе слагались легенды. В 1994 году он без кислородной маски совершил восхождение на пик высотой 29028 футов. Однако в день своей гибели он преступил границы собственных сил. Кракауэр пишет:

*«В тот вечер, — вспоминает ночевавшая с ним в одной палатке Шарлотта Фокс, — мне и в голову не приходило, что Скотт, возможно, болен. Он вел себя, подобно мистеру Гангу Хо, накручивая всех, как тренер футбольной команды перед главным матчем сезона». На самом же деле Фишер был на грани истощения физических и духовных сил после напряжения нескольких предшествовавших недель. Хотя он обладал невероятными запасами энергии...ко времени выхода из Четвертого лагеря они почти полностью истощились».*⁸²

Фишер был силен, но силы его не были безграничными. Хотя он успешно скрывал свое состояние, физическая усталость и психологическое напряжение перед решающим восхождением оказались выше его возможностей.

Стремление игнорировать все, кроме конечной цели, присуще не только альпинистам. Известно, что во время войны летчики пикирующих бомбардировщиков часто разбивали свои машины о землю, стремясь поближе подобраться к цели. Описывающий этот феномен термин «одержимость целью» звучит иначе, чем «ослепление вершиной», но суть явления от этого не меняется. В самой человеческой природе заложено настолько неукротимое стремление к цели, что все постороннее перестает иметь значение. А на *Грани* эта одержимость может оказаться фатальной.

УРОКИ ДЛЯ ЛИДЕРОВ

В рабочих ситуациях эмоциональная лихорадка, сопровождающая стремление уложиться в отпущенные сроки, завершить проект или достичь конечной цели, является опасным аналогом тому, что испытывали альпинисты и пилоты бомбардировщиков. Лидеры должны осознавать эту угрозу и чутко прислушиваться к работе внутренних предохранителей, чтобы трезво оценивать перспективу и понимать, когда настанет момент сделать привал, повернуть назад или выйти из пике.

Периодические рабочие совещания, например, могут быть посвящены оценке физического и психологического состояния коллектива. Лидеры должны лично удостовериться, что члены их команды регулярно пользуются перерывами — пусть даже по пятнадцать минут в день — для расслабления, отдыха и отвлечения от работы. Лидеры также должны тонко чувствовать, когда приближается момент «одержимости целью», и предотвращать его, отвлекая внимание сотрудников на совершенно иные задачи.

При разработке, например, нового дизайна «Ниссана Патфайндера» напряжение было чрезвычайно велико.⁸³ Близилась конечная дата, а команде дизайнеров так и не удавалось предложить какое-либо оригинальное решение. Джерри Хиршберг, президент «Ниссан Дизайн Интернэшнл», мог бы подпустить паров, но он выбрал другой путь. Закрыв лавочку и повел всю команду — от дизайнеров до секретарш — в кино!

Это решение не только благоприятно сказалось на психологическом здоровье коллектива, но и имело непосредственную профессиональную отдачу. Вскоре после культпохода идеи хлынули бурным потоком, и проект удалось завершить в отведенные сроки. Сам Хиршберг так высказался по этому поводу: «Наш прогул стоил “Ниссану” пятидесяти билетов в кино, пятидесяти порций попкорна и почти пятидесяти лишних минут обеденного перерыва. В результате мы получили массу идей для изделия международного класса, вылившихся в сотни миллионов долларов инвестиций».

НАЙДИТЕ ВЫХОД ДЛЯ СВОИХ ЭМОЦИЙ

Шеклтон обладал удивительной способностью поддерживать моральный дух и психологическое здоровье членов экспедиции. Мимо внимания большинства исследователей, однако, прошло то, как он умел справляться с собственными страхами в то время, когда вселял уверенность в других.

У него было несколько способов борьбы с этими потенциально деструктивными личными эмоциями. Во-первых, Шеклтон мог делиться ими с Френком Уайлдом, своим ближайшим партнером, с которым у него было полное взаимопонимание. Он мог доверить Уайлду то, что никогда не сказал бы никому другому.

Кроме того, Шеклтон мог посвящать в свои чувства и эмоции Френка Уорсли, капитана «Стойкого». В какой-то момент во время шлюпочного перехода выбившийся из сил и крайне обеспокоенный судьбами людей Шеклтон был на грани отчаяния и уже начал было сомневаться в успехе затеянного им предприятия. Однажды он сказал капитану: «Это моя последняя экспедиция, шкипер».⁸⁴

Шеклтон также вел личный дневник, куда записывал свои сомнения, которыми не мог

поделиться ни с кем. Из этих записей видно, например, какое тяжелое впечатление произвела на него потеря «Стойкого». После гибели корабля Шеклтон писал:

*«“Стойкому” пришел конец... Трудно выразить словами, что я чувствую. Для моряка его судно это нечто большее, чем плавающий дом, а в “Стойком” воплощались все мои амбиции, надежды и устремления. Теперь же обшивка его трещит по швам и зияет ранами, и сам он хрипит и стонет, как будто чувствует, что жизнь медленно выходит из него на самом взлете его карьеры».*⁸⁵

Как бы ни были тяжелы и болезненны его переживания, Шеклтон, сумев излить свои чувства на бумаге, смог в некоторой степени совладать с охватившим его отчаянием.

Наконец, он писал письма домой. После третьей неудавшейся попытки спасти оставленных на Слоновом острове исследователей, Шеклтон был до такой степени расстроен и угнетен, что даже не скрывал своего настроения от товарищей. Уорсли писал: «Он настолько глубоко переживал эту неудачу, что даже не хотел разговаривать о людях, оставшихся на острове, чего не наблюдалось за ним после первых двух попыток».⁸⁶ Стремясь избавиться от овладевшего им отчаяния, Шеклтон пишет письмо дочери Сесилии:

«Я очень переживаю о...людях, потому что у них, наверное, уже совсем не осталось еды... У нас очень мало воды, и мы не мылись с тех пор, как покинули Южную Америку...но это не страшно, потому что я не мылся с октября прошлого года до 25 мая этого года...

*Я расскажу тебе столько интересных историй...когда вернусь, а вот описать их на бумаге не умею. Я терпеть не могу писать письма, но очень хочу, чтобы ты получила это письмо и знала, что я постоянно думаю о тебе, моя малышка».*⁸⁷

Вот так, не имея возможности поделиться с кем-либо своими сомнениями, Шеклтон изливал их в трогательном письме к дочери.

УРОКИ ДЛЯ ЛИДЕРОВ

Лидеры не обязаны быть исключительно мужественными и выносливыми личностями. Они могут и должны получать поддержку и помощь тех, кто их окружает, чтобы предпринимать верные шаги на благо всего коллектива.

Способы, которыми пользовался Шеклтон, чтобы перебороть собственные страхи и сомнения, с успехом могут быть заимствованы и другими лидерами в поисках путей выхода для их эмоций:

- *Поговорите с друзьями.* Найдите своего Уайлда или Уорсли — близкого вам человека, которому вы полностью доверяете, который поймет глубину стоящих перед вами проблем, и с которым вы сможете поделиться своими сокровенными чувствами.
- *Заведите дневник.* Многие свои сомнения Шеклтон доверял дневнику. Просто опишите в дневнике владеющие вами чувства, и вам станет легче.
- *Пишите письма домой.* Общайтесь с теми, кто вам дорог, даже если они не в полной мере представляют себе условия, в которых вы находитесь. Шеклтон писал письма даже несмотря на то, что не имел возможности отправлять их. Конечно, нам доступны технологии, о которых и не мечтали полярные исследователи начала прошлого столетия, такие как электронная или голосовая почта. Пользуйтесь наиболее удобными для вас средствами связи. Главное — найти эффективный выход своим эмоциям, что поможет вам облегчить бремя лидерства.

- *Пообщайтесь с консультантом или советником.* Периодические встречи с профессиональным консультантом могут оказать вам неоценимую помощь — на них вы не только сможете поделиться своими чувствами, но и научитесь тому, как справляться с эмоциями в будущих критических ситуациях.

В некоторых организациях уделяется большое внимание вопросам консультативной помощи.

У Марка Йоханссона, например, уникальная должность в компании «Дамарк Интернэшнл»: он помогает сотрудникам более эффективно выполнять свои обязанности, решать производственные проблемы и улаживать личные конфликты.⁸⁸

Являясь специалистом по совершенствованию руководства и взаимодействия, Йоханссон, по сути, работает консультантом по отношениям между сотрудниками. Менеджеры могут рассказать ему о своих проблемах и трудностях, и получить советы по разрешению конфликтов. Один из сотрудников говорит, что после бесед с Йохансоном он научился эффективному общению с коллегами: «Если бы не он, я мог бы ошибочно принимать их нейтральную или положительную реакцию за отрицательную».

Менеджеры «Дамарка», обращаясь к Йоханссону за профессиональной помощью, имеют возможность поделиться с ним гнетущими их эмоциями и получить конфиденциальные рекомендации, следуя которым, они могут лучше выполнять свои обязанности. Однако для того, чтобы помогать другим четко видеть перед собой перспективу, отнюдь не обязательно быть профессиональным консультантом. Его роль с успехом может выполнять и эффективный лидер.

Дейв Марсинг — вице-президент технологической и производственной группы и генеральный менеджер отдела сборки и тестирования продукции компании «Интел» — вынужден был пройти через серьезные испытания, чтобы убедиться в важности трезвого подхода к оценке событий даже в условиях жестокого стресса.⁸⁹ Перенеся обширный инфаркт (явившийся результатом унаследованного сердечного заболевания, осложненного стрессовой ситуацией при работе по модернизации одного из заводов, производящих микропроцессоры), Марсинг взял за правило следить за тем, чтобы все его сотрудники сохраняли устойчивый баланс между работой и личной жизнью.

«В спорах я стараюсь быть максимально объективным, а если беседую с глазу на глаз с сотрудником, который заводится с пол-оборота, я присаживаюсь рядом с ним и делаю все, чтобы этого не произошло. Для этого я сохраняю полное спокойствие, иногда я даже излишне спокоен. Когда страсти накаляются, у меня даже меняется голос. Я сознательно делаю глубокий вдох или даже два вдоха перед собеседником, чтобы он успокоился, и тогда мы обсуждаем его проблемы и вместе ищем их решение».

Марсинг добавляет: «Когда ко мне обращаются сотрудники, руководящие крупными отделами в компании, я объясняю им, как важно проводить больше времени в кругу семьи и заниматься физическими упражнениями, потому что именно это поможет им эффективнее решать административные вопросы, а не долгие и напряженные часы, проведенные на рабочем месте».

Перенесенный инфаркт стал для Марсинга своеобразным звончком, который заставил его искать пути выхода для собственных эмоций, а также помогать сотрудникам справляться с довлеющим над ними напряжением.

ИЗБАВЬТЕСЬ ОТ ЧУВСТВА ВИНЫ (НО УЧИТЕСЬ НА ОШИБКАХ)

Находясь на *Грани*, люди часто оказываются в ситуациях, требующих от них мгновенного принятия решений, последствия которых могут быть катастрофическими. В

качестве иллюстрации этого тезиса можно привести случай с Джо Симпсоном и его партнером Саймоном Йетсом, совершавшими восхождение в Андах на пик высотой 21000 футов. При попытке взобраться на ледяную стену Симпсон сорвался с нее на голые скалы. Врезавшись в скалу коленом и почувствовав, как треснули при этом кости, он упал на спину и, крича, головой вперед, устремился вниз по склону.

Йейтсу каким-то образом удалось остановить скольжение Симпсона, и тот резко остановился, повиснув на страховочном тросе. Его правое колено было раздроблено при падении буквально в крошево. Он был жив, но находился на грани смерти.

В течение нескольких следующих часов Йейтс пытался спустить Симпсона с горы в безопасное место. Каждое движение приносило боль, от которой темнело в глазах. Уже казалось, что их мучительный спуск может завершиться благополучно, когда Симпсон неожиданно провалился в пустоту и беспомощно повис на тросе, а сверху на него обрушилась снежная лавина.

Чуть выше Йейтс прикинул к скале, такой же неподвижный, как и Симпсон. Перед ним был выбор. Он мог держать трос бесконечно, чтобы в итоге потерять сознание и упасть со скалы. Тогда он и Симпсон вместе разбились бы насмерть. Или он мог перерезать трос.

Йейтс перерезал трос, и его переполнило чувство вины:

«Только вытравив трос наполовину, я смог глянуть вниз и увидел расселину. Я немедленно зафиксировал трос, выщелкнув стопорную пластину. Я смотрел в бездонную черноту пропасти, разверзшейся у подножия скалы, и содрогался от ужаса. Не было сомнений, что Джо сорвался в расселину. Я был в смятении. От мысли, что я тоже могу рухнуть в эту черноту, распахнувшую подо мной свою пасть, я вцепился в трос еще яростнее. Закрыв глаза, я прижался лбом к туго натянутому тросу. Непреодолимые чувства вины и ужаса нахлынули на меня, вызвав тошноту. Я понял, что мне придется перерезать трос. Это было все равно, что приставить к его голове пистолет и выстрелить...»

Если бы я не перерезал трос, то непременно погиб. Но теперь мне, спасшему только себя, предстояло вернуться домой и рассказывать историю, в которую вряд ли кто-то поверит. Тросы не принято перерезать!»⁹⁰

В конце концов Йейтсу удалось перебороть угрызения совести, и, уверенный, что Симпсон погиб, он вернулся в базовый лагерь.

Симпсон упал в расселину на глубину в сто футов и окончательно разбил ногу. Однако он смог собраться с силами и предпринять четыре попытки выбраться из каменного плена. Но они были безуспешны, и он потерял надежду на спасение. Семь часов пролежал он в полной темноте, свернувшись калачиком на дне расселины. Но вдруг черную тьму прорезал солнечный луч, вдохнув в Симпсона новые силы:

«За какие-то секунды мои виды на будущее полностью изменились... Я мог сделать что-то полезное. Я мог ползти и карабкаться до тех пор, пока не выберусь из этой могилы. Раньше я просто лежал на камнях и старался прогнать от себя чувство страха и одиночества, и эта беспомощность была моим злейшим врагом. Теперь у меня был план. Происшедшие во мне перемены были удивительны. Я был воодушевлен, полон энергии и оптимизма. Я отчетливо понимал, какие препятствия передо мной стоят, знал, что любое из них легко может разрушить все мои надежды, но почему-то верил, что смогу преодолеть их».⁹¹

Эта уверенность в собственных силах помогла Симпсону превозмочь боль в сломанной ноге и продолжить спуск. Искромсав ледорубом спальный мешок с пенным наполнителем, Симпсон соорудил из него примитивную шину и закрепил ее на ноге

лясками от кошек и рюкзака. Затем он разработал целую схему передвижения, в которой малый ледоруб играл роль опоры: «Поставить ледоруб, передвинуть ногу вперед, собраться с силами, прыгнуть, поставить ледоруб, передвинуть ногу, собраться с силами, прыгнуть, поставить, передвинуть, собраться, прыгнуть».

Симпсон знал, что времени у него почти не осталось. Поскольку Йейтс считает, что Симпсон погиб при падении, вскоре он свернет базовый лагерь. Если Йейтс уйдет, Симпсон обречен. Подстегиваемый этими мыслями, он прыгал, потом полз, а затем — на последних отрезках пути — спускался по склону задом наперед, отталкиваясь руками.

Через три дня Джо Симпсон приполз в базовый лагерь почти в тот самый момент, когда Йейтс собирался покинуть его. К этому времени Симпсон превратился в оголодавшего и обмороженного калеку, но он был жив. Если бы Йейтс не перерезал трос или не смог перебороть в себе чувство вины, оба альпиниста практически наверняка погибли в горах.

УРОКИ ДЛЯ ЛИДЕРОВ

Само пребывание на *Грани* по определению подразумевает, что нередко лидеры оказываются в ситуациях, требующих принятия непростых решений. Некоторые из этих решений могут быть неверными, ошибочными, порождая в итоге чувство вины у принявшего их лидера.

Ошибок, разумеется, нужно стараться по возможности избегать, однако если лидеры начинают подвергать их слишком пристальному анализу, то тем самым только усугубляют проблему. Чувство вины может отвлечь от решения насущных вопросов, лишить концентрации и способности справиться с решением очередной проблемы.

Майкл Делл, президент и генеральный директор компании «Делл Компьютера», размышляет об этом в своей книге «Прямо от Делла», рассказывающей о его пути из комнаты в общежитии колледжа в главный кабинет организации стоимостью в 18 миллиардов долларов. Отдельную главу книги он посвятил «учебе на ошибках», в которой пишет:

*«Кто-то однажды сказал, что вся разница между “Деллом” и другими компаниями заключается в том, что — хотя ошибаться свойственно всем — “Делл” никогда не делает одну и ту же ошибку дважды. Мы всегда рассматривали ошибки как инструмент учебы. Суть этого в том, чтобы никогда не повторять сделанную однажды ошибку. В нашем случае эта учеба временами принимала форму оцутимых публичных промахов или, как мы иногда шутим между собой, инструмента учебы в массовых масштабах. К счастью, усвоенные нами уроки помогли определить и внедрить те практики, которые обеспечили нас прочным фундаментом для будущего роста».*⁹²

Предусмотрительность и дальновидность Делла стали ключевым фактором успеха его организации и являются примером для лидеров на *Грани*. Принимайте решения, совершайте ошибки, но ведите свою экспедицию вперед.

ЖУРНАЛ ЭКСПЕДИЦИИ

1. Сделайте в работе паузу и оцените свое физическое состояние. Заботитесь ли вы о себе так же, как о тех, кто работает с вами? Что еще можете вы сделать, чтобы сохранить и увеличить свои жизненные силы лидера?
2. Подумайте о своей нынешней проблеме, затруднении или «вершине». Что конкретно можете вы сделать, чтобы сохранить трезвый взгляд на перспективу развития событий и избежать «ослепления вершиной»?
3. Оцените свое эмоциональное состояние и способность противостоять стрессам. К чьей помощи вы прибегаете, когда вам требуется дать выход эмоциям? Назовите

человека, занятие или вид деятельности, которые помогают вам смягчить стресс и испытать прилив сил.

4. Вспомните ситуацию, когда вы совершили грубую ошибку или испытали острое разочарование. Долго ли вас угнетало чувство вины или досады? Если да, то что вы предприняли, чтобы вернуться в нормальное русло? Нужно ли вам изменить типичный для вас образ реагирования на ошибки — особенно на «инструменты учебы в массовых масштабах»?

5. СПЛОЧЕННОСТЬ КОМАНДЫ

СТРАТЕГИЯ 5

Постоянно внушайте команде веру в ее сплоченность:

«Мы одно целое, мы будем жить или погибнем вместе».

«Шеклтон всегда оставался ярким противником разделения команды и мудро отказывался пойти на такой шаг...хотя искушение провести исследования...было почти непреодолимым».⁹³

Френк А. Уорсли

Коллективные действия стали важнейшим отличительным признаком современных высокоэффективных организаций. Словосочетание «командная работа» в наше время повторяется настолько часто, что уже считается принадлежностью некоего корпоративного сленга, а руководители организаций призывают своих сотрудников к коллективным действиям независимо от того, действительно ли задание требует общих усилий. Или, как случается во многих академических организациях, пропагандируется командная работа, но вознаграждаются индивидуальные достижения.

Почему командная работа пользуется такой популярностью? Хотя понятие командных действий может предполагать самые разнообразные трактовки, неоспорим тот факт, что задачи, стоящие перед большинством современных организаций, могут быть решены только коллективными усилиями. Не удивительно поэтому, что в список самых популярных в мире компаний «Все звезды» журнала «Форчун» вошли те, в которых приверженность коллективной работе является ключевым элементом организационного процесса. Будь то мелкие предприятия, учебные заведения или крупные корпорации, продолжительный успех их деятельности непосредственно зависит от совместных усилий сотрудников. В данной главе будут рассмотрены тактики создания единого коллектива и повышения его сплоченности.

ОПРЕДЕЛИТЕ ПУТИ ЕДИНЕНИЯ

Эрнест Шеклтон ни на секунду не сомневался в том, что вопрос выживания исследователей исключительно зависит от слаженности командных действий. В условиях, в которых оказалась Имперская трансантарктическая экспедиция, разрозненность могла привести только к напрасным тратам энергии. А это, в свою очередь, легко могло стать причиной гибели всей команды.

Удивительно, что Шеклтон, постоянно уделявший повышенное внимание коллективной работе во всех проводимых им мероприятиях, не остановился более подробно на этом вопросе в своей книге «Юг», посвященной истории экспедиции. Возможно, значение слаженных командных действий было для него настолько очевидно, что он не счел необходимым рассматривать эту тему детально. В своей предыдущей экспедиции со Скоттом он уже имел возможность увидеть потенциальную опасность раздробленности коллектива, когда трения между его членами случались весьма часто. Возможно также, что о значении сплоченных командных действий Шеклтон догадывался на подсознательном уровне и интуитивно чувствовал необходимость сплачивать коллектив.

С самого начала экспедиции он обращал повышенное внимание на способность

каждого члена команды взаимодействовать с другими. Например, проводя собеседование с Реджинальдом Джеймсом, позже ставшим штатным физиком экспедиции, он спросил, умеет ли будущий ученый петь. Интересовали его, впрочем, не вокальные данные исследователя. Спрашивая, сможет ли Джеймс «немного подвывать ребятам»,⁹⁴ Шеклтон, несомненно, интересовался, сумеет ли тот жить и работать с остальными в тесном контакте и в суровых условиях.

С некоторыми оговорками можно предположить, что Шеклтону удалось отобрать для участия в экспедиции группу людей, обладавших способностью к коллективной работе. Но он явно не ставил перед собой цель создать однородное сообщество, составляющие которое индивидуумы естественно слились бы в одно целое. Команда представляла собой смесь разнообразных темпераментов и характеров: одни были общительными и коммуникабельными, а другие сдержанными и неразговорчивыми. Там были медики, ученые, моряки и художники. Шеклтон просто не предполагал, какого рода коллективная работа от них потребуется.

Почти все его действия были направлены на создание у членов экспедиции уверенности в своем единстве. Перед тем, например, как «Стойкий» затонул, Шеклтон регулярно собирал команду после ужина в офицерской кают-компании. На этих собраниях возникали стихийные дискуссии, в которых участвовали все члены экспедиции, и укреплялись связи, сыгравшие позже свою роль в успешном завершении экспедиции.

Шеклтон предложил всем провести ритуальную стрижку и вызвался стать первым в этой процедуре. Уорсли так описывал эту сцену:

*«[Риккенсон] со злорадной ухмылкой на лице схватил ножницы и принялся целкать ими, пока на голове не осталась лишь короткая щетина, и его жертва стала похожа на одного из римских императоров. Но когда роли поменялись, и все мы были подстрижены...то стали походить на группу заключенных. Когда суматоха улеглась, была сделана официальная групповая фотография, “чтобы увековечить момент и напоминать нам, какие мы есть на самом деле, в случае если кто-то вдруг начнет зазнаваться ”».*⁹⁵

Это мероприятие, несмотря на всю свою комичность, служило отнюдь не только целям развлечения. Процесс ритуальной стрижки и ставшие одинаковыми в результате его прически были ярким заявлением о единстве всех участников экспедиции.

Это взаимное единение со временем только усиливалось и крепло. Позже, во время санных переходов, возглавлявшие колонну сани постоянно менялись, чтобы все члены экспедиции оставались вместе в случае появления на льду трещин. В Лагере Терпения палатки были разбиты одной общей группой. Еще позже, во время шлюпочного перехода к Слоновому острову, три шлюпки постоянно сохраняли между собой минимально возможное расстояние.

В результате этого постоянно подчеркиваемого единения команды, уже ближе к завершению экспедиции, когда Шеклтон вынужден был разделить исследователей на две группы, чтобы плыть к Южной Георгии, чувство единства коллектива осталось незабываемым. У оставшихся не было сомнений, что их товарищи вернутся за ними — все они были одним целым.

Ярким контрастом ситуации на *Грани* в Антарктиде является экспедиция на Эверест, описанная Джоном Кракауэром. 9 мая 1996 года десятки альпинистов в полном вооружении готовились к решающему штурму вершины. Если говорить об их снаряжении, то покорители Эвереста имели неизмеримо больше шансов на успех, нежели команда Шеклтона. Вместо спальных мешков из шкур северного оленя и парусиновых палаток в их распоряжении был нервующийся нейлон и альпинистские костюмы,

способные выдержать любой холод.

Благодаря удивительной физической силе и выносливости проводника-шерпа, нью-йоркская светская львица Сэнди Питтман была экипирована тридцатифунтовым спутниковым телефоном, позволявшим ей посылать сообщения по сети Интернет с высоты 26 тысяч футов. У них было все, что только можно купить за деньги, однако отсутствовало то, что на Эвересте не продается: коллективизм и взаимовыручка.

Кракауэр так описывает эту сцену:

*«Более пятидесяти человек расположились лагерем на Коле в тот вечер, уютно устроившись в тесно расставленных палатках, однако над базой осязаемо витало странное чувство разобщенности. Рев ветра пресекал на корню все попытки общения между альпинистами, занимавшими разные палатки. В этом забытом Богом месте я чувствовал такую оторванность от окружающих меня восходителей — оторванность эмоциональную, духовную, физическую, — которую мне не приходилось испытывать ни в одной из предыдущих экспедиций. С грустью я понял, что командой мы являемся только на бумаге. Хотя через несколько часов нам предстояло покинуть лагерь общей группой, я знал, что восхождение мы будем совершать поодиночке, не связанные между собой ни тросами, ни чувством верности друг другу. Каждый из нас был, по большому счету, сам по себе. Не исключая и меня».*⁹⁶

В другой ситуации эти разобщенность, изолированность и отсутствие единения могли бы не оказаться фатальными. Однако к ним прибавились неожиданная снежная буря, усталость проводников и помутнение сознания, нередкое в бедной кислородом «смертельной зоне», и последствия всего этого стали необратимыми.

Одни альпинисты подходили к другим, которые уже лежали при смерти на снегу, и, переступив через них, шли дальше, не предлагая умирающим ни пищи, ни воды, ни кислорода. Они проходили мимо, не проронив ни слова, что один из альпинистов позже объяснил так: «Мы слишком устали, чтобы помогать кому-то. Восемь тысяч метров над уровнем моря — это не то место, где стоит полагаться на мораль».⁹⁷

УРОКИ ДЛЯ ЛИДЕРОВ

Мне приходилось встречать организации, действовавшие подобно этой экспедиции на Эверест. Одно международное финансовое учреждение, например, в свое время удостоилось прозвища «лесной склад». В попытках установить свое присутствие в Соединенных Штатах оно заключало с некоторыми инвестиционными банками договоры, в которых фигурировали обозначения, применяемые при поставках леса, такие как «два на четыре» или «три на десять». В переводе на язык экономических терминов это означало гарантированные компенсации по контрактам в размере двух миллионов долларов ежегодно в течение четырех лет, трех миллионов долларов ежегодно в течение десяти лет и так далее.

Подобная система вознаграждений порождала индивидуализм, при котором о преданности организации не могло быть и речи. Проблема заключалась в том, что финансовый успех организации зависел от ее умения зарабатывать деньги «в обход кабинетов» — то есть без участия ее различных отделов и подразделений. В отсутствие единства и преданности общему делу командные действия такого рода часто терпели провал.

Успех на *Грани* требует принципиально иного подхода, и необходимое для него чувство единения может воспитываться различными путями. Для культивирования чувства общности коллектива весьма эффективным может быть провозглашение общих ценностей. К этой задаче нельзя подходить формально, поскольку часто приходится сталкиваться с ситуациями, когда провозглашение корпоративных ценностей можно

уподобить оформлению магазинных витрин. Тогда они представляют собой лишь изысканную драпировку, но не более того. Однажды, например, когда я консультировал одну организацию, ко мне обратились с просьбой придумать тезисы о корпоративных ценностях, поскольку команда старших менеджеров были слишком занята, чтобы заниматься этим вопросом. Как мне заявили, «Вы специалист, а потому и позаботьтесь об этом». Видя такое отношение, я отклонил это предложение.

Приходилось мне, впрочем, работать и с организациями, в которых к вопросам провозглашения корпоративных ценностей подходили предельно внимательно и продуманно и очень успешно пользовались ими на практике. В «Джонсон и Джонсон» меня попросили помочь в проведении исследования о роли «Корпоративного кредо» в практической деятельности организации на всех ее уровнях.

Я беседовал с сотрудниками всех подразделений компании и выяснил, что они не только знают Кредо, но и активно руководствуются им при принятии деловых решений. Кредо, например, служило важным ориентиром при разрешении кризиса с «Тайленолом». Оно было прочным фундаментом, на котором строилась вся политика фирмы, и помогало каждому члену организации чувствовать себя частицей единого целого.

Действия высшего руководства организации могут объединить и сплотить всех ее членов, однако дух сотрудничества может культивироваться и многими другими путями. В 1998 году, например, Энн Ливермор — в то время глава отдела программного обеспечения и технической поддержки в «Хьюлетт Паккард» — объединила свои усилия с Уильямом В. Расселлом, возглавлявшим компьютерный отдел компании, для определения интернетовской стратегии «ХП».⁹⁸

Тщательно проанализировав многочисленные предложения продуктов каждого отдела, Ливермор и Расселл стали разрабатывать планы по использованию взб-технологий для получения дополнительных прибылей. Они начали комбинировать компьютеры и программы своих отделов в единый продукт, предназначенный для клиентов компании. Первые многообещающие результаты такого сотрудничества дали им основание обратиться к руководству с радикальным предложением о слиянии двух отделов. При этом они обещали полную поддержку тому, кто возглавит новое подразделение.

Лью Платт, занимавший в то время пост генерального директора «Хьюлетт Паккард», произвел слияние двух отделов в один, названный «Инициативным решением». Ливермор была назначена главой нового подразделения, а Расселл стал ее заместителем. Как выразился глава отдела маркетинга компании Николас Дж. Эрли, «Это было настоящим прорывом — как будто две армии слились воедино.... Сеть стала великим объединителем».

ПОДДЕРЖИВАЙТЕ НЕПРЕРЫВНОСТЬ ОБЩЕНИЯ

Установление единства коллектива — первая из главнейших задач для обеспечения его работоспособности, но еще большие усилия требуются для укрепления связывающих команду уз. Задачу сохранения чувства единения, общности целей необходимо решать всеми доступными для этого способами.

25 января 1990 года «Боинг-707» компании «Авианка Эйрлайнз» с 159 пассажирами на борту из-за недостатка топлива рухнул на покрытый лесом холм в Коув-Неке на острове Лонг-Айленд. При ударе о землю самолет раскололся пополам, и носовая часть его оказалась на веранде дома охваченной ужасом пожилой пары.

Представшая их глазам сцена была устрашающей. Кругом были разбросаны обломки самолета. Кислородные маски свешивались с деревьев, отовсюду доносились полные боли крики, стоны и детский плач. Кроме того, сгущались сумерки, что осложняло задачу спасения оставшихся в живых.

Семьдесят три погибших пассажира были перемешаны с выжившими, дети оказались оторваны от родителей, и многие говорили только по-испански. Охватившее всех смятение трудно передать словами. Несмотря на опасность взрыва самолета, полиция, пожарные, врачи и санитары скорой помощи и добровольцы из числа местных жителей вместе стали выносить людей из обломков авиалайнера. Джоан Имхоф, одна из руководителей спасательной команды, так вспоминает эти события:⁹⁹

«Главное было спасти выживших. Простые люди делали то, чего им никогда не приходилось делать раньше, работая рука об руку с врачами в этом кошмарном месиве, накладывая жгуты и всеми силами успокаивая спасенных. Невозможно выразить в словах, что им пришлось пережить. Люди отгоняли все посторонние мысли и сосредоточивались только на том, что необходимо было делать».

Спасательные работы не прекращались ни на минуту. В течение нескольких часов спасатели выносили людей из обломков самолета, отделяли погибших от живых и пытались найти родителей обезумевших от ужаса детей. Это был неподражаемый пример коллективной работы, требовавшей огромного физического напряжения и эмоционально выматывающей. Принимая активное участие в общих действиях, Джоан успела обратить внимание на то, как общались между собой спасатели:

«Люди проходили один мимо другого, протягивали друг другу руки и обменивались короткими рукопожатиями. Или просто бросали взгляды друг на друга, обменивались краткими замечаниями и шли дальше. Иногда они похлопывали друг друга по плечу или кивали, а затем продолжали делать перевязки или сносить тела в импровизированный морг. Люди нуждались в этих коротких, но много значивших для них моментах общения, чтобы продолжать полноценно выполнять работу. Это общение придавало нам новые силы».

Позже она обсуждала с одним из врачей события той ночи. Они стояли в больничном коридоре и разговаривали о том, сколько жизней удалось спасти и что все они тогда пережили. Уже ближе к концу оживленной беседы она вдруг осознала, что все это время они стояли посреди коридора, держась за руки и не сводя друг с друга глаз, мешая движению людей, вынуждая всех обходить их, но совершенно не замечали этого.

Этот спонтанный контакт — принимает ли он форму похлопывания по плечу, обмена репликами или просто быстрого взгляда — служил той нитью, которая связала спасательную команду в единое целое, когда каждый ее член старался помочь попавшим в авиакатастрофу людям. Эта беспрецедентная спасательная акция оказалась успешной отчасти благодаря способности каждого ее участника поддерживать постоянную связь с товарищами.

Спасатели смотрели друг на друга, разговаривали друг с другом и даже похлопывали друг друга по плечу. Однако члены команды могут быть тесно связаны между собой, даже не имея возможности вступить в непосредственный контакт.

Американские военнопленные, содержащиеся в северовьетнамской тюрьме «Ханой-Хилтон», были изолированы друг от друга, помещены в отдельные камеры и систематически подвергались пыткам, цель которых заключалась в том, чтобы внести в группу раскол. Однако заключенным удалось сохранить единство и солидарность друг с другом с помощью изобретенного ими инструмента общения, названного «азбукой перестукивания».¹⁰⁰ Постукивая по толстым стенам, разделявшим тюремные камеры, военнопленные общались между собой, пользуясь алфавитом, состоящим из пяти строк и пяти колонок букв, показанном на Иллюстрации 1.

Иллюстрация 1: Азбука перестукивания

A	B	C	D	E
F	G	H	I	J
L	M	N	O	P
Q	R	S	T	U
V	W	X	Y	Z

Буква «А» — первая строка, первая колонка — передавалась двумя короткими ударами: *тук-тук*. Буква «В» — первая строка, вторая колонка — обозначалась следующим образом: *тук-туга-тук-тук*. Каждая буква алфавита, таким образом, имела собственное зашифрованное обозначение. Буква «К» отсутствовала, ее заменяла буква «С».

Перестукивание в тюремных камерах не смолкало круглые сутки. Как позже говорил один из военнопленных, «Все стучали по стенам, и от этого здание тюрьмы походило на психбольницу для дятлов». Чтобы передать сообщение, заключенный выстукивал последовательность букв, составлявшую какое-либо известное всем американцам понятие, например, «Бритые и стрижка», и ждал ответа — «Двадцать пять центов». Вьетнамцы пытались вклиниваться в переговоры пленников, но, не зная системы, они каждый раз выстукивали неверный ответ и не могли понять, что делают не так.

За время, проведенное в заключении, военнопленные передали количество информации, в несколько раз превышающее по объему роман «Война и мир». Скорость передачи информации они довели до пяти-шести слов в минуту. Кроме того, они с завидной изобретательностью пользовались азбукой перестукивания самыми различными способами. Подметая территорию, они передавали кодированные сообщения взмахами метел. Они передавали их взмахами лопат, выполняя хозяйственные работы. Они передавали информацию, гремя посудой на кухне. Они передавали ее, кашляя, шмыгая носом, сплевывая и чихая. Поскольку они часто простужались, эти способы общения оставались незамеченными для тюремщиков.

Код, конечно же, использовался главным образом для передачи информации, но его роль на деле была неизмеримо больше. Заключенные перестукивались друг с другом годами, не видя лиц своих товарищей. И тем не менее они были настолько тесно связаны между собой, что тонко чувствовали настроения своих «собеседников» уже по одним лишь звукам ударов. Незнакомцы, никогда не встречавшие друг друга, без труда узнавали о печалих и радостях своих сограждан, и этому не могли помешать даже самые толстые тюремные стены.

Тюремное начальство постоянно пыталось разделить заключенных, чтобы они не могли поддерживать друг друга. Но этого им так и не удалось добиться, и связь между пленниками оставалась незыблемой.

УРОКИ ДЛЯ ЛИДЕРОВ

Перед организациями вряд ли могут возникнуть проблемы, требующие такого же эмоционального напряжения, как координация действий спасательной команды на месте крушения самолета или сохранение единства группы в тюрьме для военнопленных. Однако постоянное взаимодействие просто необходимо для поддержания чувства общности любого коллектива.

Раньше мы располагали счастливой возможностью работать бок о бок с другими членами своей команды. Это позволяло нам в любой момент взглянуть в глаза своему партнеру и поддерживать с ним непосредственный контакт. Со временем, однако, все

большее количество предприятий превращается в географически разбросанные образования, вынужденные полагаться на иные способы общения: традиционную и электронную почту, телефонные переговоры и видеоконференции.

Мы только учимся эффективно использовать эти средства общения. Мне часто приходится выслушивать жалобы, что электронные средства коммуникаций лишают сотрудников индивидуальности, высасывают из организаций личностные качества, так необходимые для человеческого общения. Однако существует множество свидетельств тому, что люди могут работать и взаимодействовать эффективно при помощи способов, считавшихся невозможными до появления современных технологий. Эффективность передачи нюансов настроения военнопленными при помощи «азбуки перестукивания» в тюрьме «Ханой-Хилтон» доказывает, что в электронном общении отсутствуют какие-либо специфические препятствия, делающие невозможным поддержание тесных связей. Более того, всплеск интереса к знакомствам в Интернете свидетельствует о том, что даже романтические отношения могут поддерживаться на расстоянии.

Действительная же проблема заключается в том, чтобы эффективность технологий привязать к личностному общению, столь важному для единения всего коллектива. Кроме того, поскольку различные люди пользуются различными средствами общения, необходимо расширять их количество. Рукопожатие, в конце концов, это всего лишь проверенный временем способ контакта одного человека с другим.

Лоуренс Вайнбах из «Юнайсиса» как раз тот лидер, который относится к общению очень серьезно. К моменту занятия им должности президента и генерального директора компании тридцать три тысячи ее сотрудников испытывали глубокое разочарование в деятельности фирмы и в самих себе. Перед Вайнбахом стояла задача возродить в них веру в компанию и преобразовать «Юнайсис» в эффективную сервисную организацию.¹⁰¹

Во-первых, Вайнбах отправился в путь и за три месяца обошел более двенадцати тысяч сотрудников. Его целью было донести до них идею, что они могут рассчитывать на него, как на заботливого лидера, однако благополучие компании целиком зависит только от них. Во-вторых, он призвал сотрудников поделиться с ним своими мыслями о том, как более эффективно работать с клиентами. В течение шести недель он получил по этому вопросу четыре с половиной тысячи электронных сообщений. Вайнбах лично ответил на две тысячи писем, а на остальные поручил ответить своим заместителям. В-третьих, в Интернете компании он открыл раздел «Спросите Ларри», в котором предлагались ответы на наиболее характерные вопросы. В-четвертых, он стал издавать ежемесячный бюллетень для сотрудников, чтобы они чувствовали себя неотъемлемой частью всего происходящего в компании.

Кроме того, Вайнбах вовлек сотрудников в участие в двух главных корпоративных мероприятиях: по сокращению долгов и созданию нового рекламного имиджа. Он пообещал дополнительное вознаграждение за увеличение сбора наличных средств и сокращение дебиторских задолженностей. Он также устроил между сотрудниками конкурс ключевых фраз для новой рекламы компании, в котором приняли участие почти четыре с половиной тысячи работников, а десять победителей получили в награду по сто акций компании.

Использованные Вайнбахом способы общения привели к значительному повышению морального духа коллектива и производительности труда, что, в свою очередь, вылилось в финансовый прорыв «Юнайсиса». Сам Вайнбах по этому поводу говорил: «Я использую общение как способ донести до людей, что я понимаю под “фактором X”, фактором успеха, который зависит от того, насколько эти тридцать три тысячи человек мотивированы делать то, что, по моему мнению, они способны сделать».

ПУСТЬ КАЖДЫЙ ОБЛАДАЕТ ВСЕЙ ПОЛНОТОЙ ИНФОРМАЦИИ И УЧАСТВУЕТ В ПОИСКЕ РЕШЕНИЙ

Единой командой может называться лишь та, каждый член которой понимает общую задачу и испытывает глубокую личную ответственность за успех коллективных действий. Для этого каждый человек должен ясно представлять себе проблемы, стоящие перед командой. А это подразумевает открытый обмен всем объемом информации, общий поиск вариантов решения и понимание последствий каждого из них. Единство участников трансантарктической экспедиции во многом определялось способностью Шеклтону вовлечь всех членов команды в активное решение общих проблем.

Шеклтон был инициативным лидером, обычно принимавшим на себя весь груз ответственности. Он лично вникал буквально в каждый аспект экспедиции, даже в такие рутинные вопросы как подготовка провизии или обеспечение условий для совместного проживания. Он тщательно обдумывал, как они будут поступать в случае непредвиденных обстоятельств, планировал действия при авральном сворачивании лагеря. Он решал вопросы жизни и смерти, от которых зависело их спасение, когда, например, выбирал кандидатуры для участия в шлюпочном переходе через море Скоша.

На этом фоне представляется удивительным, как он, принимая самое деятельное участие в решении наиболее насущных вопросов экспедиции, умудрялся при этом создавать ощущение значимости каждого члена команды и поощрял личную инициативу каждого исследователя. Ключевым элементом этой двойственности его характера была способность Шеклтону поддерживать благоприятный психологический климат в коллективе, при котором каждый член команды постоянно думал о решении проблем, возникающих перед исследователями. Несомненно, что этим Шеклтон преследовал одновременно две цели: поддерживать моральный дух команды и аккумулировать практические идеи, каждая из которых могла стать решающей для их выживания.

Как же удавалось ему убедительно выражать собственное мнение и при этом призывать других членов команды искать решения? Одним из способов этого стало создание так называемого «Директивного комитета» — узкого круга главных советников. Директивный комитет, в состав которого входили Френк Уайлд, Френк Уорсли и Френк Херли, играл роль совещательного органа, на котором принимались все главные решения.

«Кворум», как называл эту группу Херли, единогласно решил разбить Океанский лагерь после неудавшегося санного марша. Комитет также рассматривал все спорные вопросы, возникавшие перед исследователями. Иногда им приходилось принимать тяжелые решения, последствия которых были неопределенны. Как писал Уорсли, Директивный комитет решил:

*«...в худшем случае остаться на льдине еще на одну зиму... Или же, с другой стороны, если к концу января нам удалось бы, вероятность чего существовала, подобраться в дрейфе достаточно близко к Земле Грэхема или к Сент-Оркниз, мы смогли бы попытаться перебраться на какой-либо из этих островов по проходам во льдах, если бы нам удалось их обнаружить... Третьим вариантом был рискованный, но необходимый бросок на запад в конце января, для чего нам пришлось бы бросить шлюпки и взять с собой на сани только маленький ялик, сделанный нашим плотником. Но к этому варианту мы собирались прибегнуть, если только дрейф прекратится...так что...мы были уверены, что в противном случае нам придется провести зиму на льдине, опасаясь, что как-нибудь безлунной зимней ночью она расколется и раздавит наши шлюпки».*¹⁰²

Хотя обычно Шеклтон имел собственное твердое мнение о необходимых действиях, он всегда прислушивался к советам Директивного комитета, и эти собрания неизбежно влияли на его позицию. Кроме того, эта совещательная группа оказывала Шеклтому

огромную моральную поддержку, необходимость которой он особенно ощутил позже, когда их шансы на спасение стали очень невелики и возникла опасность мятежа.

Не менее важными, чем мнения Директивного комитета, Шеклтон считал предложения и всех других исследователей, не входивших в узкий круг советников. Делая обходы, он неизменно спрашивал, «есть ли что-либо, что мы не делаем, но могли бы сделать».¹⁰³

Окончательные решения, конечно же, не принимались большинством голосов, и далеко не каждое предложение немедленно воплощалось в жизнь. Шеклтон, однако, всегда был доступен и внушал исследователям, что каждый из них способен повлиять на ход событий. Особенно когда планы менялись — а это случалось нередко, — Большой Босс призывал всех к участию в их обсуждении и выдвигению собственных предложений. В результате каждый чувствовал, что его мнение учитывается и имеет значение.¹⁰⁴

УРОКИ ДЛЯ ЛИДЕРОВ

Информация обладает реальной силой. Ею можно делиться целиком или ее можно скрывать и выдавать по крупицам. Но мне никогда не доводилось видеть сплоченные коллективы, в которых важная информация утаивалась бы и была доступна лишь нескольким лицам, ответственным за принятие ключевых решений.

Конечно, нет речи о том, чтобы в процессе развития ситуации немедленно и во всех подробностях сообщать о ней членам коллектива, излагая при этом лишь голые факты. Шеклтон, например, всегда ждал, когда исследователи отдохнут и наберутся сил, прежде чем сообщать им дурные вести, и каждый руководитель должен тонко чувствовать момент, когда нужно поделиться информацией, и предлагать ее в соответствующем контексте. Однако, чтобы коллектив добился успеха на *Грани*, все основные составляющие ситуации должны быть четко и в полном объеме донесены до коллективного сознания членов организации.

С целью изменить состояние дел в компании «Форд» Жак Нассер — в то время член ее руководящей команды, а в настоящее время генеральный директор — организовал интенсивную образовательную программу для пятидесяти пяти тысяч ее штатных сотрудников.¹⁰⁵

Эта программа, которая в будущем распространится и на внештатников, разработана для внедрения двух фундаментальных концепций: во-первых, все сотрудники компании должны научиться думать, как акционеры, и, во-вторых, компания как единое целое должна быть способна быстро реагировать на нужды потребителей, а в идеале и предвосхищать их. Эту образовательную программу «Форда» осуществляют собственные специалисты, причем обучаемые со временем сами становятся преподавателями, работающими с сотрудниками следующего уровня. В этой новой для себя роли они помогают существенно ускорить происходящие в компании перемены и обеспечить приверженность им всего коллектива.

Нассер писал:

«Мы поняли, что перемены должны быть приняты на индивидуальном уровне. Каждый менеджер, каждый дизайнер, каждый инженер, каждый сотрудник должен изменить свой образ мышления. А единственным способом изменений на индивидуальном уровне, на мой взгляд, является обучение. Обучение, как мы обнаружили, является и удивительно эффективным средством для изменения всей организации. Благодаря образовательной программе, которая проводится у нас в течение последних трех лет, наши сотрудники принесли компании два миллиарда долларов прибыли за счет увеличения доходов или сокращения расходов. И это не предел, потому что изменился сам образ их мышления».

Поделившись знаниями о «Форде» и его месте на рынке со всеми членами коллектива, Нассер дал возможность каждому сотруднику компании лично увидеть стоящие перед организацией проблемы и предложить пути их преодоления.

ИСПОЛЬЗУЙТЕ СПОСОБНОСТИ КАЖДОГО И КОНСТРУКТИВНО РЕШАЙТЕ ВОПРОСЫ КАЧЕСТВЕННОГО ВЫПОЛНЕНИЯ ВСЕМИ СВОИХ ОБЯЗАННОСТЕЙ

Шеклтон демонстрировал уникальную способность чувствовать характер и темперамент каждого члена команды и умело использовать их на благо экспедиции. В результате каждый исследователь вкладывал максимум возможного в общее дело, и Шеклтону удавалось избегать многих проблем некачественного выполнения обязанностей, неизбежно возникающих в иных ситуациях. Тем не менее, случались моменты, когда он был вынужден принимать к членам экспедиции административные меры. Способность Шеклтону влиять на нерадивых членов команды достойна уважения, учитывая его необычную восприимчивость к чувствам других.

Эту восприимчивость наглядно иллюстрирует эпизод, случившийся во время опасного плавания к Южной Георгии. Запасы прессованного табака постоянно портились из-за того, что их заливало захлестывавшими шлюпки волнами. Табачные листья плавали среди другого груза и смешивались с шерстью от шкур северных оленей, из которых были изготовлены спальные мешки, превращаясь в какую-то невообразимую и непригодную для употребления массу.

Один из изобретательных исследователей собрал листья, высушил их над горелкой примуса и изготовил сигареты, завернув табак в промокшую туалетную бумагу. Когда довольный собой член экипажа гордо предложил Большому Боссу угоститься своим изделием, Шеклтон с благодарностью сделал несколько затяжек, а затем быстро передал сигарету другому, как только ее изготовитель повернулся к нему спиной.¹⁰⁶

Всегда предельно внимательный к чувствам других, Шеклтон был скор на руку, когда возникала необходимость в воспитательных мерах. Эксцентричный Орд-Лиз, например, придумал себе развлечение кататься на велосипеде по льдинам, с радостью преодолевая многочисленные препятствия, встречавшиеся на его пути. В одной из таких поездок он заблудился, и на поиски его пришлось специально снаряжать спасательную экспедицию. После этого ему было строжайше приказано никогда больше не покидать корабль в одиночку.¹⁰⁷

Своеобразный характер Орда-Лиза и его часто вызывающая манера поведения становились причиной его постоянных конфликтов с другими членами экипажа, и он легко мог бы превратиться в дежурного козла отпущения, помыкаемого остальными. Ему даже удалось восстановить против себя спокойного и уравновешенного Уайлда — но отщепенцем он так и не стал. В результате и он регулярно мог вносить свой посильный вклад в общее дело. Так, во время плавания к Слоновому острову Орд-Лиз согрел обмороженные ноги Блэкбороу у себя на груди.

Главная причина, позволявшая Орду-Лизу оставаться полноценным членом команды, заключалась в непоколебимой приверженности Шеклтону сохранению единства всей группы и в его способности пресекать даже малейшие намеки на проявление фаворитизма. Он тонко ощущал возможность возникновения раскола среди исследователей и всеми силами старался пресечь его на корню. Уорсли писал:

«Когда двадцать восемь мужчин томятся от вынужденного бездействия, когда вокруг не на что взглянуть, кроме снега и льда, все становятся до некоторой степени раздражительными. Постоянное чувство досады порождалось бесплодными попытками дрейфовать на север и знанием того, что мы бессильны в борьбе с неумолимыми

законами природы...и в результате это приводило к нервному истощению, часто сопровождаемому неконтролируемыми вспышками гнева. Стали образовываться стихийные группировки, но своими тактичными и дипломатичными действиями Шеклtonу удалось прекратить такие настроения. Он расселял зачинщиков по разным палаткам...и при любом удобном случае напоминал каждому, что наша сила в единстве».¹⁰⁸

Это стремление избегать предвзятости и необъективности распространялось даже на его взаимоотношения с Уорсли и Уайлдом. Шеклтон глубоко полагался на помощь и поддержку этих двух ключевых фигур, занимавших высшие ступени на иерархической лестнице экспедиции. Но никто и никогда не имел основания назвать их его закадычными друзьями — как члены команды они были равны всем остальным.

УРОКИ ДЛЯ ЛИДЕРОВ

Пожалуй, нет более сложной задачи для лидера, чем оказывать влияние на тех, кто плохо выполняет свои обязанности, если одновременно с этим он должен проявлять внимание к чувствам других и стараться всеми силами поддерживать единство команды. Однако лидерство на *Грани* требует некоего лавирования между этими двумя условиями, и сохранение единения коллектива станет просто невозможным, если лидер просмотрит в его составе лишь одного человека, не способного нести возложенный на него груз.

При обсуждении вопросов неадекватного выполнения сотрудниками своих обязанностей мне крайне редко доводилось слышать от лидера, что он «действовал очень быстро в решении этой проблемы». Существует общая тенденция поступать как раз противоположным образом — ждать, когда некомпетентность сотрудника примет такие масштабы, что исправление результатов его работы станет просто невозможным, или до тех пор, пока этот сотрудник, регулярно подводя весь коллектив, не восстановит его окончательно против себя. Нежелание руководителя каким-либо образом влиять на плохого работника не только не способствует поддержанию единства команды, но и существенно ослабляет его.

Очень важно оказывать влияние на сотрудников, некачественно выполняющих свои обязанности, но не менее важно действовать при этом так, чтобы этот человек продолжал чувствовать себя членом коллектива и имел возможность исправиться. Боб возглавлял научно-исследовательский отдел одной крупной химической компании. В его команде был ведущий сотрудник, занимавшийся исследовательской работой и успевший внести целый ряд творческих инновационных предложений, принесших компании существенные прибыли. Стремясь еще более повысить эффективность его работы, Боб выдвинул Чарли (это его не настоящее имя) на должность старшего администратора.

Вскоре, однако, результаты производственной деятельности Чарли начали снижаться. Привыкший к практической работе Чарли просто растерялся, когда ему пришлось осуществлять общее руководство исследовательским отделом, поскольку административных навыков ему явно не доставало. Он не только перестал быть поставщиком новых идей, но и поневоле тормозил творческий процесс в возглавляемом им отделе.

Боб, столкнувшись с этой проблемой, конструктивно подошел к ее решению. Он не стал наказывать коллегу, понимая, что и компании, и самому Чарли пойдет только на пользу, если освободить его от административных обязанностей. Специально для Чарли Боб создал должность, приравненную к должности старшего администратора. Став «старшим исследователем», Чарли вернулся к привычной для него творческой деятельности, а его административные обязанности были возложены на другого сотрудника, проявлявшего склонность к их исполнению.

Создание Бобом альтернативного карьерного пути для Чарли не только способствовало решению организационных задач, но и позволило Чарли (а также другим творческим работникам отдела) найти оптимальный для всех выход из ситуации, грозившей внести в коллектив отдела разобщенность и раскол.

Наиболее эффективные лидеры тонко чувствуют индивидуальные нужды своих сотрудников, осведомлены об их способностях и умеют найти способы с максимальной пользой для коллектива применить их разносторонние и многообразные таланты. Когда необходимо прибегать к исправительным мерам, это делается без ущемления достоинства сотрудника, без публичных демонстраций его некомпетентности. Успешные лидеры каждым своим действием дают коллективу понять: «Мы одно целое, мы будем жить или погибнем вместе».

ЖУРНАЛ ЭКСПЕДИЦИИ

Единение

1. Что вы сделали, чтобы создать в коллективе ощущение общности интересов и целей?
2. Всем ли ясны и понятны стоящие перед коллективом задачи? Участвуют ли сотрудники в поиске их решений?
3. Что еще можете вы сделать для укрепления единства коллектива?

Общение

1. Что вы предпринимаете, чтобы оставаться в постоянном контакте с членами вашей команды? Можно ли для этого сделать что-то еще?
2. Как вы оцениваете качество общения ваших сотрудников между собой?
3. Существуют ли ситуации, когда весь коллектив имеет возможность собраться вместе для обсуждения каких-то вопросов или просто общения?

Информированность и вовлечение

1. Все ли члены коллектива четко представляют себе проблемы, стоящие перед организацией в целом, и ощущают ли они личную ответственность за успех общего дела?
2. Существует ли возможность для общего и открытого обсуждения проблем, высказывания предложений и принятия решений, а также для обсуждения потенциально возможных последствий различных решений?
3. Можете ли вы сделать что-то еще для более широкого вовлечения сотрудников в обсуждение проблем и поиск их решений?

Исполнительность

1. Как вы оцениваете свою способность эффективно решать вопросы некачественного выполнения отдельными сотрудниками своих обязанностей? Существуют ли в вашей организации проблемы исполнения обязанностей, которые необходимо решать, но вы этого избегаете?
2. Существуют ли группы или отдельные личности в вашем коллективе, испытывающие негативное отношение со стороны остальных сотрудников? Если да, что вы можете предпринять, чтобы вернуть их в коллектив и максимально использовать их потенциал?

6. ГЛАВНЫЕ ЦЕННОСТИ

СТРАТЕГИЯ 6

Минимизируйте статусные различия и настаивайте на проявлении вежливости и взаимного уважения.

*«Шеклтон насильно заставил меня взять у него за завтраком печенье и навязал бы еще одно, если бы я решительно не воспротивился. Не думаю, что есть хоть еще один человек во всем мире, способный понять, сколько доброты и сочувствия было в этом поступке: только я это понимаю и клянусь Всевышним, что никогда этого не забуду. Для меня это единственное печенье дороже многих тысяч фунтов стерлингов».*¹⁰⁹

Френк Уайлд

Все десять стратегий руководства организацией на *Грани* тесно взаимосвязаны, однако приемы, рассматриваемые в настоящей главе, наиболее близки к Стратегии 5, в которой подчеркивается важность поддержания единства коллектива. Более того, многие тактики, описываемые в данной главе, вполне могли бы быть включены в главу предыдущую, и тогда они рассматривались бы как дополнительные способы сохранения целостности команды. Стратегия 6, однако, настолько важна для успешного руководства на *Грани*, что заслуживает выделения в самостоятельную главу.

МИНИМИЗИРУЙТЕ СТАТУСНЫЕ РАЗЛИЧИЯ И ОСОБЫЕ ПРИВИЛЕГИИ

Роберт Фэлкон Скотт считается одним из величайших исследователей всех времен. Скотт, достигший Южного полюса всего через месяц после норвежца Роальда Амундсена, погиб вместе со своими спутниками уже при возвращении домой. Тем не менее, память о Скотте навечно поселилась в сердцах британцев, считающих его экспедицию пусть неудачным, но героическим предприятием.

Почти во всем мире на статуях с изображением Скотта высечены его последние слова:

*«Я не сожалею об этом путешествии, которое продемонстрировало, что англичане могут преодолевать трудности, помогать друг другу и встречать смерть с невиданным доселе мужеством».*¹¹⁰

Некоторые исследователи, впрочем, полагают, что главные причины провала экспедиции Скотта крылись в серьезных изъянах его характера и отсутствии умения руководить другими. Роланд Хантфорд, например, в своей книге «Последнее место на Земле», посвященной соперничеству между Амундсеном и Скоттом в достижении Южного полюса, весьма безжалостен при описании недостатков последнего. В статьях алфавитного указателя книги¹¹¹ приводится следующий список «характеристик» Скотта: «рассеянность; агностицизм; неспособность руководить; приступы депрессии; эмоциональность; нетерпеливость; склонность к импровизациям; неадекватность; беспечность; отсутствие интуиции; непоследовательность; скрытность; зависть; ошибочность суждений; неумение руководить; литературные способности; паникерство; обеспокоенность; стремление уклоняться от ответственности; сентиментальность; нерешительность».¹¹²

Другие исследователи придерживаются мнения, что Хантфорд проявил к Скотту чрезвычайную предубежденность и был безосновательно резок в высказывании своих

оценок. Сэр Вивиан Фукс, возглавлявший британскую трансантарктическую экспедицию 1957-1958 годов, заявляет, что Хантфорд использовал «всю силу своего ядовитого пера» ради личной мести Скотту.¹¹³

Возможно, Хантфорд действительно был несправедлив к Скотту, однако не приходится сомневаться, что — как лидер — Шеклтон обладал всем тем, чего не доставало Скотту. Оба они были детьми романтической эпохи географических открытий, и оба были в высшей степени честолюбивыми личностями. Однако между ними существовали коренные различия в эффективности руководства и, в частности, в способности сплотить возглавляемые ими команды. Почему же эти два человека были столь непохожими? Что стало причиной такой резкой разницы между ними?

Если мы подвергнем анализу составленный Хантфордом список «характеристик» и, основываясь на нем, попытаемся определить истоки недостатков Скотта как лидера, то один момент сразу же станет очевиден. Не приходится сомневаться, что во многом его слабости стали следствием того окружения, в котором он учился руководить: Британского военно-морского флота конца девятнадцатого столетия. На этом ведомстве следует остановиться подробнее, поскольку современные лидеры и организации могут почерпнуть из этой информации много полезного.

В восьмидесятых годах девятнадцатого века, когда Скотт поступил в Британскую военно-морскую академию в Дартмуте, королевский флот жил исключительно прошлым. Продолжая греться в лучах славы адмирала Горацио Нельсона, разгромившего французов в битве при Трафальгаре в 1805 году, военно-морские силы Британии пребывали в полном самодовольстве, противились введению каких-либо новшеств и целиком были сосредоточены на форме, а не на содержании. Они были, как удачно выразился Хантфорд, «более похожи на эксклюзивный яхт-клуб, нежели на военное учреждение».

Командование флота все свое внимание уделяло внешнему виду — изяществу кораблей, вооруженных устаревшими пушками. Другим камнем преткновения Королевских военно-морских сил была их нерушимая вера в незыблемость иерархической лестницы, строжайшее подчинение младших старшим и политика централизованного принятия решений. Скотт, не отличавшийся выдающимися способностями и твердой уверенностью в себе, получил, таким образом, высшее военное образование, не только не способствующее руководству полярной экспедицией, но и не пригодное для ведения боевых действий на море.

Это неблагоприятное смешение личных качеств и воспитания постоянно проявлялось в манере руководства Скотта. Лишенный свойственного Шеклону понимания необходимости системного подхода к решению проблем (описанного в Главе 1), Скотт требовал от своих подчиненных выполнения до смешного нелепых задач. Возглавляя национальную антарктическую экспедицию, он слепо следовал неукоснительным традициям Королевского военно-морского флота и ежедневно заставлял экипаж «Дискавери» драить палубу. Причем эту работу команда регулярно выполняла при минусовых температурах. Вода, мгновенно замерзая, постоянно превращалась в лед, который приходилось сбивать лопатами.¹¹⁴

Скотт также очень любил проводить инспектирования экипажа, выстраивая людей в полном составе на палубе и заставляя их находиться на холоде до тех пор, пока они не обмороживали ноги.¹¹⁵ Кроме всего прочего, Скотт не умел и не желал вступать в общение с командой. Вместо того чтобы использовать имеющуюся у него информацию для сплочения экипажа и укрепления его единства (о чем говорилось в Главе 5), он утаивал от него самые необходимые сведения. Даже старшие офицеры оставались в неведении по поводу цели и продолжительности плавания.¹¹⁶

Все эти огрехи поведения, конечно, порождали в членах команды досаду,

разочарование и депрессию. Главным же недостатком Скотта, однако, была его «классическая», иерархическая точка зрения на мир, которой он научился в военно-морской академии. Действительно, среди британских морских офицеров, получивших точно такую же подготовку, было далеко не мало таких, кто с успехом выполнял свои обязанности командиров. Но комбинация личных качеств Скотта и усвоенной им в академии жесткой дисциплины стала поистине гремучей смесью.

Набирая экипаж для экспедиции на «Дискавери», например, Скотт яростно противился приему в команду всех, кто не имел отношения к военно-морскому флоту, поскольку сомневался в своей способности «находить общий язык с людьми другого класса».¹¹⁷ На «Дискавери» существовало строгое разделение между офицерами и матросами, между офицерской кают-компанией и столовой для рядового состава. Скотт почти никогда не общался с простыми моряками, за исключением своих инспектирований личного состава. Такая кастовая система была абсолютно ненужной на гражданском судне, тем более, путешествующем через снега и льды Антарктиды. Она порождала разрозненность, разобщенность в команде, которую едва ли можно было назвать единым целым.

Подход Шеклтона к обязанностям лидера отличался от манеры руководства Скотта как день от ночи. Отец Шеклтона, не располагавший достаточными средствами, чтобы отправить сына получать образование в Дартмуте, а затем снарядить его в учебное плавание в составе команды кадетов, послал юного Эрнеста в море на многомачтовом паруснике «Хок-тон Тауэр». Вся оснастка судна — каждый из двухсот его канатов — Шеклтон в буквальном смысле слова «выучил назубок», собственными руками перебрал их все снизу доверху.¹¹⁸

Он не только на практике обучался основам мореплавания, но и жил в мире, не имевшем ничего общего с Королевским военно-морским флотом. Конечно, дисциплина требовала, чтобы и в гражданском флоте между офицерами и рядовыми моряками существовали статусные различия, но они даже близко не напоминали жесткие разграничения военных. Воспитываясь в этой среде, общительный Шеклтон быстро обзавелся друзьями среди офицеров, инженеров и подобных ему новичков.

Когда Шеклтон вошел в состав экспедиции на «Дискавери», Скотт получил в его лице не только общительного и кипящего энергией нового члена экипажа. Это был также и человек, взгляды которого на людей и взаимоотношения между ними в корне отличались от точки зрения Скотта. Являясь сильным лидером, Шеклтон не видел необходимости в насаждении внешних атрибутов, подчеркивающих различия между членами команды. Он понимал, что руководитель ответствен за принятие решений, но считал, что при этом он не должен противопоставлять себя остальным и подчеркивать свою принадлежность к некоему высшему, элитарному классу.

В экспедиции на «Дискавери» фундаментальные различия между этими двумя лидерами проявлялись снова и снова. Когда члены экспедиции учились ходить на лыжах, Скотт только наблюдал, как Шеклтон и другие исследователи неуклюже ковыляли по снегу. Когда Скотт набросился с обвинениями на Хартли Феррара — геолога экспедиции и младшего офицера в ее составе, — Шеклтон заступился за Феррара, посчитав, что гнев Скотта необоснован.¹¹⁹

Но только в имперской трансантарктической экспедиции, однако, Шеклтон получил полную широту полномочий руководителя, и тогда разительный контраст между его способами руководства и манерой поведения Скотта проявился со всей очевидностью. В частности, в возглавляемой им экспедиции Шеклтон ярко продемонстрировал свою способность ломать иерархические барьеры, грозившие разрушительными последствиями. На «Стойком» каждый вносил свой посильный вклад в общее дело, невзирая на

занимаемую должность. Ученые, врачи и моряки работали рука об руку для достижения цели. На одной из экспедиционных фотографий, например, запечатлен Макклин, хирург, стоящий на коленях и яростно скребущий палубу.

Не все сразу же понимали и принимали эту установку на равноправие. Томас Орд-Лиз, например, получивший образование в системе военно-морского флота, в своем дневнике писал:

*«Я могу во многом поступиться своей кастовой гордостью, но должен признаться, что, по моему мнению, мытье полов — не совсем подходящее занятие для людей благородного воспитания».*¹²⁰

Со временем, однако, эта «свободная от кастовости» система стала составной частью мировоззрения всей команды. В отличие от Скотта, который только наблюдал, как другие работают, Шеклтон принимал самое активное участие в любой деятельности экипажа.

Культивируемый им дух равенства имел два главных преимущества. Во-первых, он гарантировал, что каждый член экспедиции будет делать все, что в его силах, для выполнения любой необходимой работы. Во-вторых, он существенно снижал вероятность обид, которые неизбежно возникают, когда в условиях нервного и физического напряжения появляются ощущения, что одни члены экипажа несколько равнее других.

Одним из способов, с помощью которых Шеклтон поддерживал это чувство равенства между членами экипажа, была его скрупулезная справедливость при распределении имущества. Вскоре после крушения «Стойкого», например, перед командой возникла проблема нехватки спальных мешков из оленьих шкур для каждого исследователя. Эти мешки, специально изготовленные для экспедиции лучшими скорняками, были, пожалуй, лучшим средством защиты от холода, известным в то время. Исследователи располагали лишь восемнадцатью спальными мешками, поскольку изначально предполагалось, что ими будут пользоваться группы, передвигающиеся на санях. Но после гибели корабля на холоде оказались все исследователи, и десяти членам экипажа из двадцати восьми предстояло довольствоваться шерстяными мешками из егеровской ткани. В полном соответствии принципам равенства вождь назначил спальные мешки из оленьих шкур были разыграны в лотерею, в которой сам Шеклтон участия не принимал. Как «опытный полярник», он решил обойтись егеровским спальником.

Еще более важной, чем защита от холода, была для исследователей проблема продовольствия. Размеры порций могли стать причиной самых разнообразных эмоций — от неудержимого восторга до жесточайшей обиды. Даже малейший намек на фаворитизм мог вызвать взрыв негодования и породить конфликт. Вот как сам Большой Босс описывал соломонов процесс распределения продуктов, призванный гарантировать полную беспристрастность:

*«Все съестное, предназначенное для какой-либо палатки, самым тщательным и аккуратным образом делится на равные порции, количество которых соответствует числу населяющих палатку людей. Один человек затем закрывает глаза или отворачивается в сторону и наугад выкрикивает фамилии, а дежурный по кухне в этот момент указывает на одну из порций и спрашивает: “Чье?” Любая, даже случайная, несправедливость при таком дележе не может иметь места, и каждый согласен, что распределение происходит честно, хотя, конечно, бывает, что один с завистью смотрит на порцию другого, отличающуюся от его собственной какой-либо особенно привлекательной для него деталью. Мы намеренно нарушаем десятую заповедь, но, поскольку все мы в этом смысле находимся в одной лодке, никто не говорит ни слова».*¹²¹

С целью еще большего укрепления духа равенства Шеклтон позаботился о том, чтобы

он, как лидер, не имел никаких привилегий. Он носил такую же одежду, ел такую же пищу и выполнял ежедневные обязанности наравне со всеми. Например, он с готовностью брался за роль корабельного «мальчика на побегушках», таская с камбуза котел с их дежурной похлебкой — желто-коричневым варевом из свиного жира, овсяной муки, животных и растительных белков, соли и сахара. Когда он обнаружил, что повар пытается наливать ему больше, чем остальным, Шеклтон немедленно пресек это нарушение законов равенства.

Еще одной характерной особенностью Шеклтона, способствовавшей поддержанию его авторитета и одновременно укреплявшей ощущение равенства, было его умение извиняться и признавать свою неправоту. Он был, конечно, настойчив в проведении своих идей и часто не желал слышать возражений. Но когда он понимал, что допустил ошибку, то умел признать это.

В одной из таких ситуаций между Уорсли и Шеклтоном возникли разногласия по поводу количества балласта, необходимого «Кейрду», чтобы доплыть до Южной Георгии. Зная, что общий вес экипажа и снаряжения равняется тысяче фунтов, Уорсли предлагал Шеклтону взять с собой минимум дополнительного груза. Шеклтон, опасаясь, что «Джеймс Кейрд» может перевернуться в беспокойном море, настоял на том, чтобы взять на борт почти тонну балласта. Вследствие этого «Джеймс Кейрд» сидел слишком низко в воде и был плохо управляем, что сделало путешествие к острову еще тяжелее и опаснее, чем оно могло бы быть. Когда Шеклтон понял свою ошибку, он прямо заявил об этом Уорсли:

*«Шкипер, вы были правы. Я допустил ошибку в количестве балласта. Если бы я послушал вас, наше путешествие оказалось бы короче, иллюпка не была бы такой неповоротливой, и мы бы быстрее преодолели это расстояние».*¹²²

Шеклтон мог бы и не признавать свою ошибку после того, как «Джеймс Кейрд» благополучно завершил плавание. Многие другие, вероятно, так бы и поступили. Однако Шеклтон счел необходимым признаться в допущенном промахе, что только повысило его авторитет лидера в глазах подчиненных.

УРОКИ ДЛЯ ЛИДЕРОВ

Во всех организациях существует иерархия, но одни соблюдают ее более придирчиво, нежели другие. В своей замечательной книге «Вверх от основания» Эд Лоулер приводит описание внешне весьма необычной штаб-квартиры одной немецкой корпорации.¹²³ Здание, в котором она располагается, имеет форму пирамиды, и на каждом из ее этажей работают менеджеры соответствующего уровня. Все сотрудники отлично знают свое положение в иерархии компании, и, получая повышение в должности, они поднимаются вверх как в переносном, так и в буквальном смысле: при каждом повышении сотрудник поднимается на один этаж вверх.

Столь жесткое иерархическое разделение вряд ли полезно для командных действий коллективов, находящихся на *Грани*. Сама по себе иерархичность, однако, не представляет большой проблемы. Люди прекрасно понимают необходимость в легитимной власти и различии в заработной плате, выполняемых обязанностях и должностях. Разобщенность же в коллектив вносит ощущение некоего элитного «высшего класса», ощущение превосходства, которое могут позволить себе единицы избранных. Следовательно, одной из главных задач лидера является создание в коллективе такой атмосферы, в которой каждый сотрудник испытывал бы уважение ко всем членам коллектива независимо от занимаемых ими в организации должностей.

Проиллюстрирую этот тезис историей из своей собственной практики. Окончив Гарвардскую школу бизнеса, я продолжил свою профессиональную карьеру в

Вашингтоне, поступив на должность помощника специального уполномоченного по вопросам образования Джона Оттины. В свой первый рабочий день я прибыл на службу, горя желанием разрешить все проблемы образования в Америке. Однако мы с несколькими другими новыми помощниками оказались в столь крошечном кабинете, что в нем невозможно было не только выполнять серьезную аналитическую работу, но и просто перекинуться парой слов с коллегой, не отвлекая при этом от дела остальных. Конечно, перед нами не стоял вопрос выживания, но для полноценного выполнения наших обязанностей это место подходило мало.

Джон увидел, как мы ютимся в этом кабинетике, мгновенно оценил ситуацию и тут же начал действовать. Не раздумывая, он освободил свой огромный угловой кабинет, закрепленный за «специальным уполномоченным», и с письменным столом и несколькими шкафчиками для хранения документов перебрался в значительно меньшее по площади помещение. Причем, он не делал из этого какое-то великое событие, не бравировал этим и не обращал на это ничье внимание — молча переехал и все. Этот простой поступок говорил сам за себя: все мы вместе выполняем одно дело и — независимо от занимаемых должностей — будем работать, как одно целое, ради выполнения общей задачи, стоящей перед нашим коллективом.

Другим способом уменьшения статусных различий является готовность признавать свои ошибки, и я восхищаюсь лидерами, способными согласиться с тем, что они не всегда правы. Скотт Склар занимает должность сопредседателя компании «Трэвел-Смит», разрабатывающей и выпускающей каталоги товаров для путешественников на все случаи жизни. В свое время Склар прослушал курс, который я читал в Йеле, и, когда мы однажды встретились, между нами завязалась оживленная беседа. Тогда-то Склар и рассказал мне с большим удовольствием историю о «черненьком платице».¹²⁴

Натали Карлсон, в то время возглавлявшая отдел женской одежды, предложила включить в каталог «Трэвел-Смит» черное вязаное платье. Склар был против. Компании никогда раньше не приходилось иметь дела с чем-нибудь подобным, сам он не был крупным специалистом в платьях, а в предложениях женской одежды компания делала лишь первые шаги. Однако Карлсон настаивала на своем. Ее муж работал в системе компании во Франции, и Натали часто проводила выходные в Париже. Без соответствующего гардероба и в окружении шикарных парижанок она часто чувствовала себя не в своей тарелке. Поэтому Карлсон предприняла продолжительные поиски идеального черного платья, транспортабельного, немнущегося и стильного. Когда ей так и не удалось найти платье, полностью соответствующего ее представлениям о нем, она самостоятельно придумала нужный фасон. Карлсон знала, что это платье станет необходимой принадлежностью не только для нее, но и для других часто путешествующих женщин.

Склар сомневался, но слушал. В конце концов, аргументы Натали убедили его, и он согласился на эксперимент. Результаты превзошли все его ожидания. «Черненькое платице» стало одним из самых успешных товаров за всю историю «Трэвел-Смит». Склар вспоминал:

«С тех пор это один из главных товаров нашего каталога. И, возможно, это вообще наиболее удачный товар из всех, которые мы когда-либо запускали. Это платье стало нашим фирменным знаком. А лично для меня оно стало иллюстрацией того, что вовсе необязательно досконально разбираться абсолютно во всем, чтобы быть эффективным лидером. Но настоящий лидер должен быть экспертом в искусстве понимания талантов своих сотрудников, в умении находить для них мотивации и руководить ими».

Карлсон теперь вице-президент отдела коммерческого планирования, а «жизненно необходимое черное платице» — часть самой культуры компании «Трэвел-Смит». Рас-

сказав мне эту историю, Склар тем самым подтвердил, что он не стремится казаться всеведущим в своей роли лидера. Более того, он приветствует в своих сотрудниках стремление отстаивать то, во что они верят.

НАСТАИВАЙТЕ НА ВЗАИМНОМ УВАЖЕНИИ И ВЕЖЛИВОСТИ

Невозможно, конечно, заставить одного человека испытывать искреннее чувство уважения к другому. Но можно создать в коллективе такую обстановку, при которой забота о товарищах станет нормой поведения, а со временем превратится в фактор, способный еще более укрепить эмоциональные связи в группе.

С самого начала трансантарктической экспедиции и до ее завершения Шеклтон последовательно настаивал на поддержании отношений, основанных на взаимном уважении и заботе. Его удивительная способность к самопожертвованию вместе с желанием действовать во благо другим заложили фундамент эффективной командной работы. Эти явные проявления заботы о своих товарищах помогают понять, почему все члены экипажа испытывали столь мощную личную преданность Шеклону. Это объясняет, почему первый офицер Гринстрит писал:

*«Шеклтон в первую очередь думал о людях, которыми руководил. Он мог позволить себе надеть теплую одежду, лишь убедившись, что все его люди одеты соответственно... Все чувствовали, что команда значит для него больше, чем что-либо другое».*¹²⁵

Это чувство общности имело большее значение, чем просто преданность Большому Боссу. Оно стало той основой, на которой со временем выросли чрезвычайно прочные узы верности между всеми членами экспедиции.

«Воспитательное» поведение Шеклтона, составной частью которого было и использование личных примеров, как того требует Стратегия 2, часто принимало простые формы. В одном из эпизодов, например, после крушения «Стойкого» Шеклтон и Уайлд разогревали молоко и ходили от палатки к палатке, раздавая всем членам экипажа этот «живительный» напиток. После плавания к Южной Георгии, когда выбившаяся из сил команда высадилась на берег, Шеклтон первым заступил на вахту и отдежурил на ней три часа вместо обычного одного.

Абсолютная приверженность Шеклтону сохранению единства команды проявлялась не только в недопущении возникновения пренебрежительных отношений к кому-либо из ее членов и появления в ней козлов отпущения, о чем уже говорилось выше, но и в его исключительной заботе обо всем экипаже. В том же плавании к Южной Георгии Шеклтон всеми силами старался не привлекать общего внимания к тем, кто нуждался в особом уходе. В одну из студеных ночей он лично следил за тем, чтобы каждые четыре часа все получали порцию горячего молока, спасая тем самым членов команды от переохлаждения. Мужчины пили обжигающую жидкость, стремясь с ее помощью хоть немного согреть коченеющие тела.

Благодаря этому горячему и питательному питью все участники плавания добрались до острова живыми. Но смерть была близко. Уорсли вспоминает:

*«По крайней мере, двое из нас были на самом краю гибели. Можно сказать, что Шеклтон в буквальном смысле слова держал палец на пульсе каждого человека. Как только ему казалось, что кто-то перемерз и начинает слишком дрожать, он немедленно приказывал разогреть молоко и раздать по порции каждому. Он ничем не давал понять виновнику этого, что поступает так ради него, чтобы тот не почувствовал себя обузой, и, хотя пили молоко мы все, больше всех ему радовался самый замерзший, кому оно было необходимо в первую очередь».*¹²⁶

Важно понять, что такое поведение Шеклтона помимо его воли порождало волновой эффект: становилось заразительным для других членов экипажа. Исследователи часто демонстрировали такие примеры самопожертвования и заботы друг о друге, какие мне не приходилось встречать в изученных мною отчетах о других экспедициях.

Один из наиболее драматических эпизодов в истории «Стойкого» случился в Лагере Терпения перед самым спуском на воду шлюпок. Запасы продовольствия к тому времени сократились до критических пределов. Жира оставалось менее чем на неделю, и даже маленькие порции тюленьего мяса, подаваемые обычно на завтрак, были полностью исключены из рациона исследователей. Мясные отходы, которыми кормили собак, были подвергнуты тщательной инспекции в надежде обнаружить среди них съедобные кусочки, а некоторые члены экспедиции пытались даже есть замороженное сырое пингвиное мясо.

Нервное напряжение, вызванное этим отчаянным положением, и бессонная ночь, проведенная в сырых спальных мешках, стали причинами бурного спора, разгоревшегося между Уорсли, Макклином, Орд-Лизом и биологом Робертом Кларком. Возбужденно размахивавшие руками спорщики случайно задели Гринстрита, неожиданно оказавшегося в их кругу, который пролил свою крошечную порцию молока и закричал на Кларка. Момент был в высшей степени напряженным. Альфред Лансинг в своей книге, посвященной экспедиции на «Стойком», так описывает эту сцену:

*«...Гринстрит открыл рот, чтобы набрать в легкие воздуха для нового крика, но в это мгновение его гнев сам собой улетучился, и он неожиданно для всех замолчал. Все, находившиеся в тот момент в палатке, тоже смолкли и уставились на Гринстрита, всклокоченного, заросшего бородой и вымазанного сажей, а он стоял с пустой кружкой в руке и беспомощно смотрел на снег, жадно впитавший его бесценную порцию молока. Эта утрата была для него настолько трагичной, что казалось, он вот-вот заплачет. Не говоря ни слова, Кларк протянул руку и отлил немного своего молока в кружку Гринстрита. Затем то же сделали Уорсли, Мак- клин, Риккенсон, Керр, Орд-Лиз и Блэкбороу. Никто при этом не нарушил молчания».*¹²⁷

Все, таким образом, продемонстрировали заботу о товарище, примеры которой постоянно подавал им Шеклтон. Даже перед лицом смерти от голода и холода узы коллективизма оставались нерушимы.

Другой важный способ культивирования уважительного отношения друг к другу заключается в требовании проявлять взаимную вежливость, даже если в стрессовых ситуациях она может показаться и не обязательной. Конечно, возникновение конфликтов в напряженных обстоятельствах неизбежно, и — об этом пойдет речь в следующей главе — иногда они даже могут способствовать оздоровлению обстановки в команде. Однако существование на *Грани* не подразумевает игнорирования вежливости. Френк Уайлд, например, любил повторять, что, как позже цитировал его Шеклтон, «маленькая благодарность воздастся сторицей». Это же справедливо и в отношении слов «пожалуйста», «извините» и других широко известных фраз и выражений, облегчающих человеческое общение.

В этом я имел возможность убедиться на собственном опыте еще в первые месяцы своей службы во Вьетнаме. В одной из боевых операций мой батальон столкнулся с ожесточенным сопротивлением вьетнамской армии. Одно из его соединений — так называемая Индийская рота — попало в засаду и было буквально сметено ураганным минометным и автоматным огнем укрывшегося в окопах противника. После этой атаки каждый третий боец роты погиб или был ранен. Чтобы уничтожить соединение, вьетнамцам потребовались считанные минуты.

Остатки роты отступили к расположению батальонного командования, занимавшего

поспешно сооруженный командный пост на только что захваченном и до черноты выжженном холме. Вся местность вокруг продолжала дымиться после наших атак с воздуха, предварявших штурм, и представляла собой кошмарное зрелище. Начальник разведывательного отдела батальона расспрашивал командира Индийской роты, все еще пребывавшего в шоке. Два офицера стояли на коленях друг перед другом, на расстоянии нескольких футов, прямо в грязи, и разведчик стремительно задавал вопросы о численности противника, его вооружении и наших возможных действиях.

Над их головами сновали вертолеты — одни летели вперед, утюжа джунгли пулеметными очередями, другие возвращались назад, вынося с поля боя раненых. В нескольких ярдах от нас реактивный истребитель поливал землю напалмом. Я не имел представления, что нас ждет: разобьют ли нас вьетнамцы окончательно, или же нам удастся сломить их сопротивление. Посреди всего этого хаоса, торопясь доставить донесение командиру батальона и не вполне отдавая себе отчет в собственных действиях, я пробежал между двумя офицерами. Уже миновав их, я услышал, как разведчик рявкнул мне вслед: «Извинитесь!»

Извиниться? — удивился я. — *Да осознает ли он вообще, что творится вокруг?!* И вдруг я понял. В этой сюрреалистической ситуации я допустил грубость. Я оскорбил командира роты, пытавшегося справиться с потрясением. Я оскорбил двух членов своей команды. В условиях, в которых мы находились, взаимная вежливость была одним из немногих оставшихся нам элементов цивилизации. Я получил важный урок, который никогда не забуду.

УРОКИ ДЛЯ ЛИДЕРОВ

Лидеры, желающие, чтобы члены их команд относились друг к другу внимательно и заботливо, должны в первую очередь воспитать в себе подобное отношение к своим сотрудникам. Это отношение не может возникнуть вдруг и его нельзя симулировать. Но если вырабатывать и развивать его в себе, то со временем оно станет неотъемлемой частью культуры всего коллектива.

Когда Майкл, генеральный директор одной крупной медиакомпании, в свое время возглавил эту организацию, близкий к ней человек характеризовал ее как «политическую, конкурентоспособную и отвратительную». Людей, попадавших в ее поле зрения, в компании было принято подвергать публичному уничтожению. Нормой поведения в ней считались оскорбления, унижения и злобные нападки.

Вскоре Майкл понял, что при таком отношении коллективное сознание сотрудников компании не сможет адекватно реагировать на те ужесточившиеся требования конкурентной борьбы, с которыми организации пришлось иметь дело в новых условиях. В сотрудничестве с другими членами руководства он разработал кодекс поведения, обязательный для соблюдения всеми членами коллектива и особенно лидерами его подразделений. Основными требованиями к поведению, обозначенными в кодексе, стали уважение ко всем окружающим и вежливость в общении.

Сначала скептики полагали, что эти нововведения останутся лишь на бумаге и не принесут каких-либо практических результатов. Однако они ошибались. Это стало очевидно, когда после неоднократных, явных и публичных нарушений кодекса двум сотрудникам руководящего звена было предложено покинуть организацию. Это событие вызвало громкий резонанс во всей организации и изменило саму культуру компании, которую когда-то называли «средоточием оскорбительного поведения». Одновременно это подобие коллектива стало превращаться в действительно сплоченную команду, соответствующую требованиям новой эпохи высоких технологий.

ЖУРНАЛ ЭКСПЕДИЦИИ

1. Оцените структурное устройство вашей команды или организации и подумайте, существуют ли в ней какие-либо особые разграничения, порождающие различия по классовому или статусному признаку? Существуют ли в ней установки или правила, вызывающие разобщенность коллектива? Если да, действительно ли они необходимы? Каким образом эти различия и особые привилегии могут быть минимизированы или уничтожены?
2. Как именно распределяются ресурсы между членами вашей команды? Существует ли у сотрудников возможность делиться ресурсами или отдавать часть их тем, кто в них больше нуждается? Соответствует ли процесс распределения ресурсов принципам объективности и справедливости? Подумайте о вынесении этого вопроса на обсуждение коллектива.
3. Если вы попросите членов своей команды оценить ваши лидерские качества, они сравнят вас скорее с Шеклтоном или Скоттом? Как вы опишите свое место лидера: «над схваткой», «сторонний наблюдатель» или «в окопах вместе со всеми»? Существуют ли физические или психологические барьеры, отделяющие вас от коллектива?
4. Доводилось ли вам когда-либо выполнять работу рядового члена команды? Запланируйте себе в ближайшем месяце принять участие в выполнении общего задания коллектива. Эта практическая деятельность будет для вас во многом полезной. Во-первых, этим вы покажете, что хотите и способны выполнять те же обязанности, что и остальные. Во-вторых, вы лучше поймете практические задачи и специфику деятельности вашей команды и получите более полное представление о нуждах коллектива. Наконец, взглянув на производственный процесс изнутри, вы сможете предложить способы его усовершенствования.
5. Когда в последний раз вы лично чем-то жертвовали ради коллектива? Приходилось ли вам когда-либо «разносить чай с молоком»?
6. Требуете ли вы от сотрудников быть вежливыми друг с другом и проявлять взаимное уважение? Существуют ли в вашей организации какие-либо «правила поведения», регулирующие взаимоотношения между сотрудниками?

7. КОНФЛИКТЫ

СТРАТЕГИЯ 7

Улаживайте конфликты — гасите вспышки раздражительности, уговаривайте инакомыслящих и избегайте бессмысленной борьбы за власть.

«...Это были обычные психологические проблемы изолированного сообщества. Группировки, ссоры, нервное напряжение были его неотъемлемыми признаками. Раздражение вызывали одни и те же лица каждый день, отсутствие надежды на спасение...

*Превыше всего прочего, однако, была вера в лидера, а Шеклтон обладал удивительной способностью предотвращать разногласия, не предпринимая для этого, как казалось, ничего особенного».*¹²⁸

Роланд Хантфорд

Конфликт. Само упоминание этого слова способно вызвать волнение и тревогу. Компетентные руководители, бесстрашно вторгающиеся на охваченные конкурентной борьбой рынки, часто делают все от них зависящее, чтобы избежать межличностных конфликтов. И тем не менее конфликт является предсказуемым компонентом изменчивой смеси взаимоотношений и эмоций, испытываемой организациями на *Грани*. Он проявляется во множестве форм: спорах, возражениях, саботаже и пассивной агрессии.

Накопившееся напряжение может стать чрезвычайно разрушительным, если не обращать внимания на вызвавшую его проблему и не принимать мер для ее разрешения. На *Грани выживания* оно может привести к летальному исходу вследствие физического воздействия или сбоев в командной работе. Для организаций, перед которыми не стоит проблема физического выживания, конфликты могут означать снижение производительности, увеличение напряжения, растрачивание энергии и снижение способности разрешения проблем. Они также могут привести к неблагоприятной обстановке на рабочем месте, снижению доходов, неспособности вести конкурентную борьбу и, в конечном итоге, прекращению всей деятельности организации.

В настоящей главе будут рассмотрены ситуации, в которых конфликты вышли из-под контроля и привели к потерям жизней, а также будут приведены примеры эффективного улаживания конфликтов в максимально стрессовых обстоятельствах. Из этой главы вы узнаете, как деятельные лидеры могут использовать конфликты на благо организаций, повышая с их помощью производительность и поддерживая ее на постоянно высоком уровне.

ГАСИТЕ ВСПЫШКИ РАЗДРАЖИТЕЛЬНОСТИ

Экспедиция на «Карлуке» (описанная в Главе 1) потерпела крах, во-первых, из-за того, что осталась без лидера, когда Стефанссон неожиданно покинул ее, и, во-вторых, из-за неспособности капитана Роберта Бартлетта, оставшегося на корабле, создать из ее членов сплоченный и работоспособный коллектив. Фатальные последствия разобщенности с течением времени становились все более очевидными, поскольку конфликты между участниками неудавшейся экспедиции не только не гасились, но разгорались с новой силой.

Капитану Бартлетту удалось организовать санный переход через льды — еще более

изнурительный, чем тот, который предпринял Шеклтон, и провести оставшихся членов экспедиции «Карлука» от захваченного в ледовый плен корабля к суше. Оказавшись в относительной безопасности на острове Врангеля, Бартлетт, однако, не придумал ничего лучше, чем оставить на нем измученных переходом исследователей и отправиться за помощью.

Оставив на острове пятнадцать выживших членов экспедиции, Бартлетт в сопровождении своего проводника, эскимоса по имени Катактовик, 18 марта 1914 года, невзирая на снежную бурю, отправился в путешествие на материк. Ему предстояло преодолеть 200 миль по ненадежным и опасным плавучим льдинам Северного океана. 5 апреля 1914 года двое измученных путешественников достигли земли, где их вскоре подобрала дружелюбно настроенные инуиты.

Бартлетт и Катактовик два дня отдыхали в стойбище инуитов, но, беспокоясь о судьбе оставшихся на острове Врангеля, вновь отправились в путь на обессилевших собаках. 25 апреля 1914 года — через тридцать семь дней после выхода с острова — Бартлетт и Катактовик вышли к поселению на мысе Дежнева. По морскому льду и береговой линии они преодолели почти 700 миль, покрывая около двадцати миль в день и совершив то, что позже назвали «самым опаснейшим путешествием по льду из всех, когда-либо предпринятых человеком».¹²⁹

Но несмотря на все героические усилия, предпринятые ими, только в мае 1914 года, когда лед начал таять, Бартлетту удалось найти корабль, чтобы отправиться на Аляску. После продолжительных препирательств с телеграфистами, отказывавшимися принимать телеграмму без предварительной оплаты, Бартлетт все же отправил сообщения о бедственном положении исследователей, оставшихся на острове Врангеля.

В то время как Бартлетт отчаянно пытался организовать спасательную экспедицию, и без того не отличавшаяся сплоченностью группа исследователей на острове Врангеля продолжала распадаться на составные части. Между членами команды постоянно вспыхивали ссоры. Лидерство в группе перешло к старшему инженеру Манро, назначенному главным на острове. Манро же, у которого уже успели сложиться довольно натянутые отношения с несколькими исследователями, ничуть не был похож на Френка Уайлда.

Разрушению единства коллектива способствовало и то, что путешественники разделились на четыре группки, каждая из которых стала вести собственный, обособленный от остальных образ жизни. Обоснованием такого разделения стала высказанная кем-то мысль, что так они будут иметь больше возможностей для успешной охоты. Однако в действительности это разделение породило центробежные силы, разорвавшие коллектив на отдельные части.

Маккинлей, метеоролог экспедиции, вспоминал:

*«...В нашем очень смешанном сообществе семена будущих несчастий упали на благодатную почву. В обычных обстоятельствах мы бы, наверное, общались между собой как обычные парни, а о присущих нам особенностях и скрытых пороках знали бы, пожалуй, только самые близкие нам люди. Хороший лидер мог бы, наверное, заставить раскрыться лучшую сторону в каждом из нас... Однако мы были предоставлены сами себе, и обрушившиеся на нас невзгоды и безысходность нашего положения тысячекратно увеличивали каждую слабость, каждую индивидуальную особенность, каждый недостаток наших характеров».*¹³⁰

Главной причиной раздоров стало сухое печенье. Мужчины выкрикивали оскорбления, споря, кому достанется восьмушка каждого кусочка. Исследователи обвиняли друг друга в заговорах с целью утаить от остальных часть добытой на охоте

провизии. Подстрелив зверя, путешественники старались сами съесть его, чтобы не делиться с другими, а затем лгали, что охота была неудачной.

Временами ссоры достигали такой точки, что грозили вылиться в физическую расправу. Один разъяренный член экспедиции угрожал убить другого, и Бредди, пожарник, действительно был обнаружен застреленным. Хотя он погиб в результате скорее самоубийства, нежели убийства, при обыске его имущества обнаружилось множество предметов, которые Бредди украл у своих товарищей.

Попытки исследователей обсудить разногласия и уладить спорные вопросы мирным путем помогали ослабить напряжение, но эти периоды перемирия были непродолжительными. Это кажется невероятным, но люди настолько погрязли в своих спорах и неурядицах, что даже забыли о последнем наставлении Бартлетта — встретить спасательный корабль на острове Роджерса. Эта оплошность едва не стоила им жизни.

7 сентября 1914 года девять выживших членов экипажа «Карлука» были подобраны шхуной «Король и Крыло». Путешественники были настолько измучены, что находились на грани потери сознания и сначала просто не обращали внимания на своих спасителей, и лишь спустя некоторое время с трудом, спотыкаясь, побрели по льду к кораблю. Одиннадцать их товарищей погибли: восемь во льдах, двое от недоедания и один был застрелен. Конфликты и отсутствие единства в группе лишили ее способности выживания на *Грани*.

Пример «Карлука» является лишь одним из многих, когда неспособность коллектива улаживать конфликты приводила к самым печальным последствиям. Судьба печально известного Отряда первопоселенцев Доннера ярко демонстрирует, как мелкие стычки могут разрастаться до крупных неприятностей и приводить к несчастьям.

В 1846 году Отряд Доннера в составе восьмидесяти семи человек вышел из Сент-Луиса, Миссури, направляясь в Калифорнию. Один из членов отряда, Милт Эллиот, гнал стадо быков и попытался обогнать с ним другого колониста, Джона Снайдера. Они сошлись на узкой тропе, перекрыв движение друг другу. Возмущенный Снайдер принялся яростно хлестать кнутом быков Эллиота. Джон Рид, возглавлявший отряд, бросился к спорщикам и попытался остановить Снайдера. Однако тот расвирепел от этого еще больше и принялся осыпать ударами хлыста Рида и его жену. Теперь пришел черед разъяриться Риду — он выхватил свой охотничий нож и убил Снайдера.¹³¹

Инцидент продолжался всего несколько секунд, но последствия его были катастрофическими. Во-первых, он разрушил то хрупкое единство, которое до тех пор существовало между семьями:

*«...Низменные чувства были выпущены на волю в тот день...и больше никто их не скрывал. Поселенцы перестали быть “общинной они превратились в группу, состоящую из отдельных семей, заботящихся только о себе и готовых к сотрудничеству с другими, если только это сулило им выгоду. Ненависть и бесчеловечность шли рядом с их повозками».*¹³²

Во-вторых, поселенцами было потеряно бесценное время, потребовавшееся им для проведения разбирательства происшествия. Отряд разбил лагерь. Был избран совет, которому предстояло разобраться в обстоятельствах убийства. Свидетели и участники дали письменные показания. Люди требовали возмездия. Первопроходцы разделились на два лагеря, и пререкания между ними грозили вылиться в перестрелку.

Наконец, компромисс был достигнут, и Риду позволили покинуть отряд без боеприпасов. Однако недовольство среди колонистов сохранилось, а их вынужденная задержка привела к трагическим последствиям. Достигнув вершин горной гряды, отряд оказался в снежном плену. Последовавшие за этим ужас, каннибализм и невероятные

страдания, которые им пришлось перенести, можно с полным правом считать следствием неспособности членов отряда улаживать конфликты.

Резким контрастом неумению справляться с разрушительными конфликтами, погубившими отряд Доннера и экспедицию на «Карлуке», являлась удивительная способность сглаживать разногласия экипажем «Стойкого». Отчасти талант Шеклтона в улаживании конфликтов основывался на его знании того, насколько опасными могут быть возникающие в команде противоречия. Во время национальной трансантарктической экспедиции, в которой участвовал Шеклтон, его отношения с Робертом Скоттом были накалены до такой степени, что мужчины почти не разговаривали друг с другом. Они ссорились буквально по каждому сколько-нибудь существенному поводу, включая вопросы о питании, дисциплине и собаках. Раздражительность и вспыльчивость Скотта, его безрассудство в принятии решений и часто пессимистические взгляды на будущее постоянно вызывали у Шеклтона досаду. Существовавшее между ними напряжение забирало много сил, требовавшихся для достижения полюса, и ослаблялось лишь вмешательством Эдварда Уилсона, третьего по старшинству члена их команды.

Шеклтон обладал, однако, не только практическим опытом, но и теоретическими знаниями. Он изучал воспоминания других исследователей и отчеты о предыдущих экспедициях, включая и материалы о печальной судьбе «Бельгики». Корабль «Бельгика», на котором отправилась покорять Южный полюс бельгийская антарктическая экспедиция, в 1898 году был захвачен льдами и более года дрейфовал в замерзшем море Беллинсгаузена. «Бельгика» была первым судном в истории, вынужденным провести зиму в Антарктиде, и испытания, выпавшие на долю его команды, были не из приятных.¹³³ Тоска, паранойя, безысходность и отчаяние поразили большую часть экипажа. Один из исследователей утопился, а трое сошли с ума, прежде чем членам экспедиции удалось вырваться из ледового плена и вернуться в Южную Америку.

В стремлении избежать судьбы экипажа «Бельгики» Шеклтон рассматривал слаженные командные действия как главное условие выживания членов экспедиции «Стойкого», а эффективное улаживание конфликтов он считал одной из своих наиболее главных задач лидера. Как и при исполнении остальных своих функций лидера, в разрешении конфликтных ситуаций Шеклтон был образцом и примером для подражания всем членам экипажа. Он понимал, что ему, как руководителю экспедиции, крайне важно продемонстрировать остальным, как справляться с неизбежными стрессами, вызванными слишком тесным общением исследователей между собой, а также физическим и психологическим напряжением, под которым постоянно находились члены команды.

Шеклтон не был человеком, лишенным эмоций, более того, известно, что он отличался достаточно вспыльчивым характером. Однако он работал над тем, чтобы развить в себе хладнокровие и самообладание, чтобы уметь сделать паузу, оценить сложные ситуации и помочь своим людям найти выход из трудного положения. Особенно ярко это проявлялось в периоды затруднений и стрессов, когда он, «казалось, стряхивал с себя дурное настроение...и протягивал руку помощи».¹³⁴

Шеклтон также просил исследователей сообщать ему о любых возникающих между членами команды разногласиях, чтобы он был осведомлен об опасности нарастающего напряжения и образования разрушительных для единства экипажа коалиций. В первые месяцы экспедиции, например, несдержанный Орд-Лиз стал зачинщиком нескольких стычек с другими членами команды. Он был одним из немногих исследователей, отслуживших в армии, и продолжал придерживаться многих уставных правил взаимоотношений.

Часто это становилось поводом для конфликтов. Однажды, выполняя обязанности корабельного кладовщика, он потребовал у одного из исследователей расписку в получе-

нии со склада банки консервированной приправы к мясу. Выдача расписок было обычной практикой в королевском военно-морском флоте, однако эта просьба обидела его товарища, который пожаловался на это Шеклону. Как писал позже Орд-Лиз в своем дневнике, Шеклтон «сказал, что это противоречит духу...гражданского флота...он был очень вежлив...но было заметно, что он недоволен».¹³⁵

Происшествия, подобные этому, Шеклтон использовал для объяснения членам экипажа, что он считает приемлемым и неприемлемым поведением. Он также обладал способностью предупреждать инциденты и возможные проблемы, которые могли отвлечь людей от выполнения главной задачи и требовали больших затрат такой необходимой им энергии. Более того, решая проблему на ранних этапах ее развития, Шеклтон не позволял ей разрастаться до угрожающих размеров.

Несмотря на все его внимание к конфликтам, случались периоды, когда напряжение становилось очень высоким. Наиболее серьезное разногласие между членами команды возникло в июле первого года плавания, когда «Стойкий» оказался зажат во льдах. Джон Винсент — способный моряк, но, по всеобщему мнению, грубиян и задира — стал оскорблять других участников экспедиции. По словам Херли, Винсент называл их «порочными словами» и применял «рукоприкладство».¹³⁶ Когда до 11 тона дошел слух об этом происшествии, он резко заявил, что в руководимой им команде подобное поведение недопустимо. Винсент был понижен в должности, и этот случай применения физической силы стал последним, занесенным в судовой журнал.

Возможно, этот инцидент, случившийся в начале путешествия, заставил Шеклтона подумать о том, что люди должны иметь возможность ежедневно, если не ежечасно, выпускать пар и избавляться от негативных эмоций. Мелкие споры возникали между исследователями с утра до вечера. Люди спорили о том, откуда дует ветер и какое расстояние они преодолели за прошедшую неделю. Человек, случайно наступивший на другого, выходя из переполненной палатки, тут же становился объектом яростных нападков. Если кто-то, выходя посреди ночи из палатки облегчиться, забывал закрыть за собой дверной клапан, то затем он выслушивал упреки об этом от каждого. Если снег набивался в обувь, или кто-то недостаточно добросовестно выполнял свои обязанности, виновные долго выслушивали напоминания о своих проступках в самых нелюбимых выражениях.

Эта практика эмоциональной разрядки в малых дозах не была заслугой исключительно Шеклтона. Она продолжалась и при Френке Уайлде, возглавившем экспедиционный отряд, оставшийся на Слоновом острове. Как выяснилось, Уайлд обладал удивительной способностью улаживать конфликты, возникающие между находившимися под его началом людьми:

*«Для людей, которых уже тошнило от постоянного вида одних и тех же лиц, расположенность к конфликтам была естественной, и ссоры стали неотъемлемой частью их жизни... Каждый постоянно пререкался с каждым по поводу занимаемого места на полу. Уайлд молча ждал, пока они выпустят пар, и когда уже казалось, что драка неизбежна, разряжал ситуацию, доброжелательно высказывая свое мнение третьей стороны».*¹³⁷

Повседневная жизнь экипажа «Стойкого», таким образом, представляла собой бесконечную череду мелких споров и незначительных разногласий. Иногда они были безобидными, а иногда и не очень. Однако серьезных и действительно враждебных стычек практически не случалось. Принятая среди исследователей практика выпуска пара снимала напряжение, не давала инцидентам разрастись и превратиться в опасную для единства команды проблему. Говоря другими словами, серия мелких толчков предотв-

ращала крупное землетрясение.

УРОКИ ДЛЯ ЛИДЕРОВ

Конфликты присущи любым организациям, особенно испытывающим производственные трудности. И проблема заключается не в том, чтобы полностью устранить конфликты, а в том, чтобы направить их в продуктивное русло и использовать для укрепления связей между членами команды.

Как это ни печально, но упор на командную работу в современной корпоративной культуре заставляет руководителей организаций закрывать глаза на конфликты, загонять их в подполье. В таком скрытом состоянии нерешенные проблемы становятся латентным источником напряжения. Как часто, например, приходилось вам присутствовать на «вежливых» собраниях, завершавшихся любезными улыбками участников, которые потом в коридорах и туалетах в узком кругу продолжали обсуждение «настоящих» проблем? Или видеть, как глубокие разногласия во мнениях сводились к вялым компромиссам, которые в душе не поддерживала ни одна из сторон?

Существуют несколько причин, по которым к разрешению конфликтов и противоречий следует подходить целенаправленно и улаживать их в малых дозах. Во-первых, если конфликт не нашел своего выражения, значит, проблема осталась нерешенной и продолжает существовать. Во-вторых, если конфликт не проявился явно, он может выразиться в иных, более негативных формах. По второстепенным вопросам будут разгораться необязательные споры, и члены команды станут ловко или не слишком ловко саботировать друг друга. Наконец, как это случается в критических для выживания ситуациях, невыраженные и скрытые конфликты могут выйти из-под контроля и повлечь за собой катастрофические для организации последствия.

Несмотря на важность умения улаживать конфликты, многие руководители испытывают явные затруднения в этом вопросе. В своем искреннем стремлении создать гармоничные отношения между сотрудниками руководители, полностью компетентные в прочих сферах своей деятельности, выбирают ошибочный курс и избегают решения серьезных проблем или оказываются неспособными создать атмосферу, в которой противоречия выражались бы свободно.

Пожалуй, первым шагом к оздоровлению конфликтов является понимание — и действительное усвоение — того, что конфликты и забота не есть взаимоисключающие понятия. Ярким и показательным примером этого служит тот факт, что члены экспедиции Шеклтона делились друг с другом молоком в самые горячие моменты споров.

Второй шаг в улаживании конфликтов заключается в создании эффективного процесса, который помогал бы членам коллектива обнаруживать различия в своих точках зрения и обозначать требующие решения скрытые проблемы. Я обнаружил интересный и весьма необычный способ решения этой задачи.

Несколько лет назад, только начиная работать с руководителями высшего звена компаний и организаций, я столкнулся с большими трудностями и разочарованиями, пытаясь убедить руководителей подразделений поведать мне о деликатных проблемах, негативно влияющих на рабочий процесс. В то время я читал в Йеле курс, в котором пользовался так называемой «моделью семейных систем» как средством определения движущих сил организаций.

Используя этот подход, я проводил анализ организаций, как будто они были семьями, и пытался оценить их деятельность именно с этой точки зрения. Я полностью отдавал себе отчет, что организации в действительности не являются семьями, но полагал, что сравнение их с семьями позволит мне взглянуть на их движущие силы под несколько иным углом. Кроме того, я считал, что это поможет мне объяснить живучесть проблем

организаций, не поддававшихся рациональному анализу. В конце концов, семьи ведь тоже ведут себя нерационально!

Одним из аспектов этой теории семейных систем, оказавшимся наиболее важным, было понятие «семейной тайны». Семейные тайны представляют собой запретные темы, обладающие огромным эмоциональным зарядом. В семейной жизни они часто концентрируются вокруг наркотической или алкогольной зависимости и разного рода индивидуальных отличительных особенностей. Большинство членов семей осведомлены об этих «тайнах», однако, являясь запретными темами, они никогда не обсуждаются открыто. Если разговор смещается в направлении тайны, уровень беспокойности существенно возрастает.

Руководители организаций, с которыми мне приходилось работать, не желали делиться со мной своими деликатными проблемами точно так же, как и семьи не желают обнародовать собственные тайны. Поэтому я решил провести эксперимент и подойти к этим корпоративным запретным темам как к «семейным тайнам». Следующей моей задачей было заставить руководителей заговорить об этих проблемах.

Психоаналитики, специализирующиеся на семейных проблемах, пользуются целым набором образов, символизирующих семейные тайны, однако ни один из них не показался мне приемлемым для работы с организациями. После некоторых размышлений я выбрал для этих целей метафорический образ, который, по моему мнению, должен был оказаться эффективным: образ Лося на столе.¹³⁸ Мне подумалось, что образ громадного, лохматого, нескладного лося, стоящего посреди стола и тем самым препятствующего общению, очень наглядно символизирует проблемы, от обсуждения которых все старательно пытаются уклониться. И при всей своей импозантности лось был существом довольно туповатым, что добавляло некий элемент юмора в ситуации, которые в ином случае становились бы слишком напряженными.

С некоторой внутренней дрожью я начал использовать Лося на столе в своей консультационной практике. Хотя этот образ заставлял сначала моих собеседников удивленно приподнимать брови, я был поражен способностью Лося обнаруживать проблемы, долгое время остававшиеся скрытыми. В одной передовой технологической организации, например, генеральный директор и его команда долгое время безуспешно пытались разработать и внедрить новые технологии. Они понимали, что их неудачи представляют фундаментальную проблему, но не знали, почему не могут преодолеть ее.

С целью раскрытия этой тайны я использовал модель семейной системы и провел с руководящим составом «собрание с Лосем». Результаты его оказались поразительными. В «Списке Лося», составленном по результатам собрания, нашли свое отражение следующие проблемы:

- Мы ожидаем, что каждый новый продукт станет «гвоздем сезона» и достигнет того же уровня успеха, что и наши самые удачные разработки.
- В действительности мы становимся компанией, сопротивляющейся новым технологиям.
- План получения доходов влияет на процессы распределения ресурсов и принятия решений.
- Мы проявляем терпимость к посредственностям.
- Мы мечтаем о «волшебном продукте», способном спасти компанию.
- Мы не компетентны для реальной конкуренции на рынке.
- Производственный план недостаточно гибок для своевременного реагирования на деловые инициативы.

Этот доклад (Иллюстрация 7-1) вместе с чучелом лося был преподнесен генеральному

директору, принявшему их с улыбкой. [Иллюстрация 7-1 на стр. 107: Лось на столе. Почему новые деловые инициативы терпят провал.] Выводы собрания оказались не теми, которые ему приятно было бы слышать, но он понимал, что, определив проблемы, можно искать пути их решения.

В течение нескольких лет мы с коллегами используем Лося на столе для определения проблем организаций по всему миру. Бывают случаи, когда это животное нужно заменить другим. Например, в Азии мы пользовались Буйволом на столе. Но независимо от конкретного облика этот образ всегда успешно выполняет свою функцию, вскрывая конфликтные ситуации.

Почему метафорический образ Лося оказался столь эффективным? Я считаю, что этому неуклюжему животному очень хорошо удаются некоторые вещи. Во-первых, он оправдывает и вознаграждает людей за откровенность и дает им возможность в своих высказываниях сослаться на себя. В организациях, где я работал, общеупотребительной становилась фраза: «Ради Лося, я бы хотел сказать, что...» Во-вторых, этот комический образ способен сглаживать углы проблем, понижать напряжение и остроту разногласий. В-третьих, идентифицируя проблему с Лосем, люди могут психологически дистанцироваться от нее. Он преобразует спорный вопрос из внутреннего конфликта во внешнюю проблему, которую необходимо решить. Как только конфликтная ситуация станет ясной и общей для всех, члены команды могут совместными усилиями искать пути ее решения.

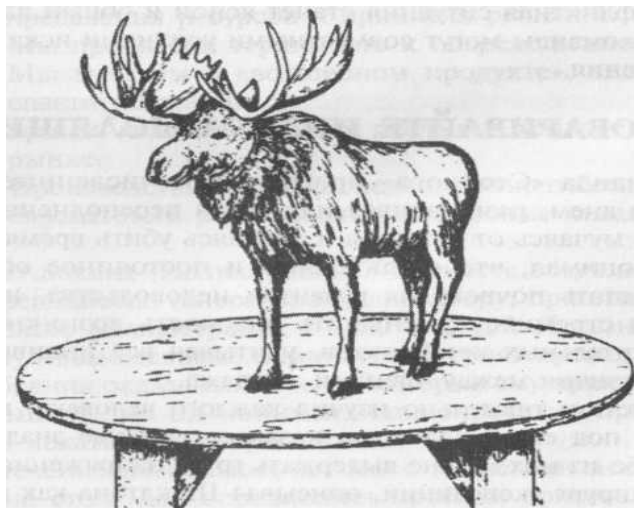
УГОВАРИВАЙТЕ ИНАКОМЫСЛЯЩИХ

Команда «Стойкого» проводила бесчисленные часы, день за днем, разговаривая или спя в переполненных палатках, мучаясь от безделья и стремясь убить время. Шеклтон понимал, что столь тесное и постоянное общение может стать почвой для развития недовольства, и всеми силами стремился уменьшить опасность возникновения разрушительных конфликтов, учитывая все индивидуальные различия между членами экипажа.

Шеклтон тщательно изучил каждого человека, находящегося под его началом, и, казалось, заранее знал, когда кто-либо из них мог не выдержать груза напряжения. Мак-Клин, хирург экспедиции, описывал Шеклтону как человека, способного расспросить «о всяких мелочах, о настроении...и обо всем тому подобном... Иногда могло показаться, что он слишком бесцеремонно допытывается о том, что его не касается, но ему каким-то образом удавалось сгладить такое впечатление...этими задушевными беседами».¹³⁹ Шеклтон ясно понимал, что любым негативным эмоциям необходимо немедленно уделять пристальное внимание, чтобы не позволить им развиваться в озлобленность и обиду.

В процессе отбора экипажа и на начальных этапах экспедиции Шеклтон старался распознать в членах команды тех, кто своим характером или поведением мог негативно повлиять на психологическое состояние остальных или бросить вызов ему как лидеру. Выявив таких людей, он не ограничивал свои контакты с ними, а наоборот, старался приблизить их к себе.

Иллюстрация 2. Лось на столе



Фотографу Френку Херли, например, было просто необходимо, чтобы все остальные видели в нем одного из лидеров. Если ему казалось, что члены экипажа обращают на него меньше внимания, чем он, по собственному мнению, заслуживал, он становился агрессивным и неуправляемым. Стремящегося выделиться Херли Шеклтон поселил в одной палатке с собой и часто советовался с ним по ключевым вопросам. Херли верил, что такое положение возвышает его над остальными, и стремился оказывать Шеклtonу самую решительную поддержку.

Также продуманно Шеклтон подходил к размещению по палаткам и других членов команды. В свою палатку он взял, например, физика Реджинальда Джеймса по тем соображениям, что его «изысканно академическая манера поведения» может стать причиной нападков на него со стороны других членов экспедиции. Шеклтон стремился не подвергать людей излишним насмешкам, опасаясь, что они легко могут превратиться в неприязнь.

Отбирая экипаж для перехода на шлюпке от Слонового острова к Южной Георгии, Шеклтон также не забывал о необходимости ограничить присутствие потенциальных нарушителей спокойствия среди физически и эмоционально истощенных исследователей. Шеклтон понимал, что плотницкие навыки Макниша окажутся бесценными в предстоящем плавании на деревянной шлюпке, но, беря его с собой, Шеклтон учитывал и то, что, оставшись на Слоновом острове, Макниш может стать источником неприятностей.

В это плавание он отобрал и Винсента. Зная, что тот пользуется репутацией задиры, Шеклтон предпочел взять его с собой, чтобы не создавать лишних проблем для Френка Уайлда, возглавившего оставшихся на Слоновом острове исследователей. Наконец, в состав шлюпочной команды вошел и Крин, не склонный к коллективным действиям одиночка, присутствие которого на острове также могло стать источником проблем.

Оценивая поведение Шеклтона с позиций сегодняшнего дня, можно с полной уверенностью утверждать, что его предусмотрительность и стремление поддерживать постоянные контакты с инакомыслящими были просто поразительными. Оказавшись перед необходимостью отобрать команду для выполнения наиболее трудной на тот момент задачи — плавания к Южной Георгии, — он более чем на половину составил ее из потенциальных возмутителей спокойствия. Решение Шеклтона оставить при себе путешественников, не отличавшихся покладистостью характера, несомненно снизило опасность возникновения конфликтов на Слоновом острове и значительно облегчило Уайлду его задачу поддержать моральный дух оставшихся на острове.

УРОКИ ДЛЯ ЛИДЕРОВ

Оказавшись в сложной ситуации, мы часто испытываем искушение игнорировать или изолировать тех сотрудников, в общении с которыми у нас возникают трения или которых мы считаем потенциальными источниками неприятностей. Хотя эта реакция и вполне понятна, она, тем не менее, является ошибочной. Она лишь порождает новые проблемы, а игнорирование инакомыслящих в конечном итоге становится губительным для всей организации. Более продуктивная реакция — насколько бы противоречащей интуитивным стремлениям она ни казалась — требует диаметрально противоположных действий:

- Определите тех сотрудников или их группы, которые могут угрожать вашей руководящей роли.
- Проявите инициативу и приблизьте к себе возмутителей спокойствия.
- Найдите способы снижения негативного воздействия их поведения.
- Позаботьтесь, чтобы эти люди были вовлечены, до некоторой степени, в процесс принятия решений.
- Относитесь ко всем, включая и инакомыслящих, с уважением, даже когда они проявляют к вам враждебность.
- Будьте готовы к установлению границ допустимого поведения и дайте сотрудникам понять, что соблюдение этих границ обязательно для всех. Грубое, заносчивое, оскорбительное поведение не может иметь оправданий.
- Не поддавайтесь искушению обсуждать «мятежников» и держите свое личное мнение о сотрудниках при себе, делаясь им, пожалуй, лишь с ближайшими советниками.

Лидеры, проявляющие инициативу в налаживании контактов с сотрудниками, расположенными к инакомыслию, имеют значительно больше шансов избежать возникновения антагонистических отношений в дальнейшем. Генри Шахт, бывший генеральный директор компании «Люсент Текнолоджиз», на деле продемонстрировал, как руководитель может превратить потенциально конфликтные отношения в продуктивное сотрудничество.

В 1995 году президент компании «АТ&Т» Боб Аллен объявил, что Шахт — бывший председатель и генеральный директор «Камминз Энджин Кампани» — назначается председателем и генеральным директором новой коммуникационной и технологической компании с бюджетом в двадцать миллиардов долларов, позже получившей название «Люсент Текнолоджиз». Ричард Макгинн, являвшийся на тот момент генеральным директором «Нетворк Системз Груп» в составе «АТ&Т», стал президентом и исполнительным директором новой организации.¹⁴⁰

Макгинн, в высшей степени компетентный руководитель с блестящим послужным списком, был главным кандидатом на должность генерального директора. Назначение Шахта, таким образом, стало для него большим сюрпризом. Макгинн мог легко оспорить руководящую роль Шахта. Однако Шахт приложил все усилия, чтобы подчеркнуть важность роли Макгинна для компании, и заявил об их полном равенстве на иерархической лестнице организации.

Шахт взял за правило всегда и везде появляться в обществе Макгинна. Перед первым публичным выпуском акций они вдвоем совершили турне по тридцати городам, чтобы подчеркнуть незыблемость и прочность своих отношений. Однажды в «Нью-Йорк Таймс» решили поместить фотографию Шахта как нового председателя компании. Шахт настоял, чтобы Макгинн прилетел на вертолете из Нью-Джерси, и они сфотографировались вместе. В результате предпринятых им усилий потенциальная катастрофа обернулась взаимовыгодным сотрудничеством. Вместе они создавали новую политику компании,

строю сплоченное и эффективное предприятие. Теперь Макгинн занимает должность генерального директора «Люсент».

ИЗБЕГАЙТЕ БЕССМЫСЛЕННОЙ БОРЬБЫ ЗА ВЛАСТЬ

В декабре 1915 года, через год с лишним после того, как экипаж «Стойкого» покинул Южную Георгию, надежд на спасение по-прежнему оставалось немного и конца путешествия все еще не было видно. Шеклтон чувствовал, что боевой дух постепенно покидал команду. До него доходили слухи, что, поскольку корабль затонул, и исследователи не смогли выполнить стоявшую перед ними задачу, то им ничего не заплатят. Среди участников экспедиции стало распространяться мнение, что все их титанические усилия были напрасными, и люди беспокоились за будущее оставшихся дома членов своих семей, благополучие которых целиком зависело от денег, которые должны были получить путешественники.

Шеклтон считал, что необходимо действовать. Он не мог позволить своим людям продолжать жалеть себя и накапливать обиду и разочарование. Поэтому он решил предпринять второй переход через льды к земле. 22 декабря члены экспедиции заранее отпраздновали Рождество, наевшись как можно плотнее, чтобы запастись силами для длительного путешествия, и в половине пятого следующего утра отправились в путь.

Как и прежде, две группы по пятнадцать человек в каждой тащили на себе шлюпки и сани, вес которых превышал тысячу фунтов. Как и в первом переходе, они по колени проваливались в рыхлый и мокрый снег. Продвижение вперед было мучительно медленным. В день им удавалось преодолевать в среднем по две мили. На четвертый день марша Макниш, находясь на грани потери сознания от истощения, голода и чудовищных климатических условий, решил, что дальше он не пойдет.

Уорсли приказал Макнишу подобрать веревку и продолжать тащить сани. Макниш отказался, заявив, что этот переход не имеет смысла. Уорсли, сам находившийся на пределе сил, позвал Шеклтону, который подошел и молча посмотрел на разъяренного плотника. Макниш кричал, что от этого марша через льды не будет никакого проку, потому что им ни за что не удастся преодолеть расстояние до намеченного места.

Шеклтон спокойно стоял и наблюдал, как Макниш освобождался от упряжи. Плотник заявил, что он не обязан подчиняться никаким приказам, потому что корабельный устав теперь не имеет силы. Он настаивал, что принятые на корабле правила не распространяются за его пределы, поскольку в бумагах, которые он подписывал, говорилось о его службе «на борту», а теперь они не находятся на борту «Стойкого».

Зная, что все участники экспедиции являются свидетелями первого настоящего вызова авторитету и власти Большого Босса, Шеклтон повернулся к Макнишу спиной и пошел прочь. Он понимал, что спорить с плотником не имеет смысла, и не хотел тратить силы на бесполезные препирательства. Шеклтон просто оставил Макниша там, где тот стоял, дав ему время успокоиться и прийти в себя.¹⁴¹ Плотник взвесил все варианты и, когда санная экспедиция снова тронулась в путь, занял в ней свое привычное место. Бунт одиночки был подавлен без разжигания лишних страстей.

УРОКИ ДЛЯ ЛИДЕРОВ

Очень важно решить, когда стоит вступать в противоборство, а когда лучше избежать его. Ввязываясь в схватку, необходимо использовать в ней все имеющиеся в вашем распоряжении ресурсы; те же столкновения, которые не препятствуют выполнению вашей миссии, лучше игнорировать.

Если напряженную ситуацию невозможно разрешить немедленно, вы можете, подобно Шеклтону, оставить своего «Макниша» стоять посреди снежной пустыни, чтобы

дать себе время реально оценить сложившееся положение. Лучше воздержаться от поспешных действий и подготовиться к принятию мер, нежели сделать что-либо сгоряча и тем самым еще более накалить обстановку.

Особенно важно избегать создания ситуаций, в которых люди чувствуют себя загнанными в угол и вынужденными идти на крайние меры, поскольку их положение кажется им безвыходным. Римский военачальник Сципий рекомендовал предоставлять оппонентам «золотой мост» — путь к отступлению, объясняя это тем, что, если у врага нет выхода, он сражается с удвоенной яростью.

Это правило Сципия в полной мере применимо и к невоенным ситуациям. «Золотой мост» стал средством разрешения делового конфликта между тремя партнерами — Томом, Элизабет и Патриком, — имевшими серьезные разногласия по поводу расторжения их сотрудничества. Их надежды организовать прибыльное предприятие, основанное на крепкой дружбе партнеров, не оправдались, и через несколько месяцев деятельности фирмы стало ясно, что им придется расстаться.

Патрик, в частности, почувствовал, что его права полноправного партнера ущемляются, и решил выйти из дела. Он предъявил свои финансовые претензии Тому и Элизабет, которые те посчитали необоснованными. Пререкания продолжались, в разрешение спора вступили адвокаты сторон, а общее дело тем временем приходило в упадок. И тут Элизабет придумала, как выйти из положения.

Все трое при образовании компании сделали в нее начальные капиталовложения, и сумма, находившаяся на банковских счетах фирмы, складывалась из этих инвестиций и небольшого дополнительного капитала. Элизабет предложила, чтобы каждый из партнеров изыал первоначально вложенные средства, а Патрик, кроме этого, получил бы и излишек. Хотя сумма этого излишка составляла всего несколько сот долларов, Патрик принял предложение, ставшее для него «золотым мостом», выходом из патовой ситуации. Таким образом, партнерам удалось избежать бессмысленной борьбы за власть и расстаться друзьями.

ЖУРНАЛ ЭКСПЕДИЦИИ

1. Существуют ли в вашей организации какие-либо правила, касающиеся конфликтов? Насколько открытыми являются их обсуждения? Могут ли сотрудники свободно обмениваться мнениями и решать проблемы непосредственно, или конфликты и разногласия продолжают тлеть, принимая пассивно-агрессивные формы?
2. Что вы можете предпринять, чтобы иметь возможность улаживать конфликты продуктивно и в малых дозах?
3. Сколько Лосей существуют в вашей организации? Есть ли у вас запретные темы, препятствующие нормальной деятельности, которые вы никогда не обсуждаете? Подумайте о проведении «собраний с Лосем» или других активных мероприятий, которые могли бы инициировать обсуждение этих запретных тем.
4. Как вы обычно предпочитаете поступать с возмутителями спокойствия, скептиками и бунтарями? Вы приближаете или отталкиваете их? Есть ли среди ваших сотрудников инакомыслящий, которого вы могли бы «поселить в своей палатке» и тем самым перевоспитать?
5. Вовлечены ли вы или кто-либо другой в бессмысленную борьбу за власть? Есть ли у вас свой «Макниш на снегу»? Если да, каким образом вы можете продолжать руководить экспедицией, не подвергая опасности свой авторитет и положение лидера?

8. УЛЫБНИТЕСЬ!

СТРАТЕГИЯ 8

Найдите, что отпраздновать и над чем посмеяться.

*«Отсутствие солнечного света в полярных районах часто вызывает депрессию, и долгие месяцы, проводимые в темноте, еще больше усугубляют как психологическое, так и физическое напряжение. Однако экипаж “Стойкого” не утрачивал присущей ему жизнерадостности, и вечерние концерты в “Ритце” превращали его в место всеобщего шумного веселья, резко контрастировавшего с лежащим снаружи холодным и безмолвным миром».*¹⁴²

Эрнест Шеклтон

Эта стратегия лидерства на *Грани* из всех десяти представленных кажется, пожалуй, наименее соответствующей интуитивно выбираемым линиям поведения. В стрессовых обстоятельствах, когда будущее неопределенно, идея отпраздновать что-либо — это последнее, что может прийти в голову. В условиях, когда на карту поставлено само выживание, смех представляется чем-то неестественным и неуместным, и в сложных деловых ситуациях юмор может показаться излишним, легкомысленным и не отвечающим важности момента.

И все же в условиях крайнего напряжения именно способность улыбнуться, рассмеяться или отпраздновать что-либо может кардинально изменить положение вещей. Это умение может разорвать замкнутый круг отчаяния и стимулировать коллектив к творчеству. Оно может помочь людям сделать паузу в напряженной работе и дистанцироваться от довлеющих над ними проблем. Оно может разрушить страх и напряжение. Наконец, оно может помочь команде увидеть новое направление движения, вдохнуть в нее новые силы и способствовать преодолению самых тяжелых препятствий.

В этой главе будет рассказано, как жизнерадостность и оптимизм повлияли на исход экспедиции Шеклтона и какую роль они играли в других критических ситуациях. Вы также узнаете, как эффективные руководители используют юмор на благо возглавляемых ими организаций. Кроме того, вам станет понятно, что шутки и праздники — это не роскошь и не излишества, а факторы, жизненно необходимые для благополучия ваших коллективов.

НАЙДИТЕ, ЧТО ОТПРАЗДНОВАТЬ

С самого начала в экспедиции Шеклтона царил некая праздничная атмосфера, характерная для повседневной жизни всей команды. Она создавала приподнятое настроение и такое отношение к событиям, которое помогало людям пережить тяжелые времена.

Эта атмосфера праздника была необходима для поддержания бодрости и оптимизма, о чем уже говорилось в Стратегии 3, но это была не просто жизнерадостность. Эта атмосфера отражала многие стороны руководящей роли Шеклтона, а также его способность принимать обдуманные и спонтанные решения для сплочения команды.

Шеклтон пользовался любой возможностью, иногда даже придуманной, чтобы что-то отпраздновать. 24 мая 1915 года, например, исследователи отмечали День империи, праздник, изначально задуманный как одно из средств воспитания патриотизма у британских детей. В День империи команда «Стойкого» распевала песни в «Ритце»,

пользуясь возможностью восславить свою родину.¹⁴³

Позже, когда корабль еще не затонул, Шеклтон стал инициатором проведения «Собачьих дерби». Эти импровизированные гонки на собачьих упряжках стали причиной небывалого веселья, смеха и шуток, а также объектом заключений пари, в которых ставками были сигареты и шоколад.¹⁴⁴ Через неделю, 22 июня, путешественники отпраздновали День зимнего солнцестояния. В честь этого события физик экспедиции Реджинальд Джеймс получил возможность продемонстрировать свои актерские таланты, прочтя «остроумную и в высшей степени непонятную» юмористическую «Диссертацию о калории» герра профессора фон Шопенбаума.¹⁴⁵

На раннем этапе экспедиции, когда тяжелые времена еще не наступили, устраивать праздники было несложно. Но примечательно, однако, то, что этот дух жизнерадостности исследователи сохранили и в самые худшие для себя дни, когда веселые мероприятия легко могли вылиться в глубокое отчаяние.

5 декабря 1915 года исполнился ровно год с того дня, как исследователи покинули цивилизованный мир. Их корабль затонул двумя месяцами ранее, и им ничего не оставалось, как влечить жалкое существование на плавучей льдине. В соответствии с начальным планом, они уже должны были направляться домой, так что эта годовщина имела все шансы превратиться в мрачное напоминание о безысходности их положения.

Шеклтон, понимая всю значимость этого дня и чувствуя его потенциальную угрозу для морального духа исследователей, решил проявить инициативу. Следуя афоризму «Если не можешь устранить проблему, используй ее в своих целях», Большой Босс объявил о праздновании годовщины отплытия от Южной Георгии. Событие, которое легко могло стать причиной депрессии, он превратил в праздник.¹⁴⁶

Позже, в Лагере терпения, условия жизни путешественников стали еще тяжелее. Запасы провизии истощились настолько, что исследователи выкапывали из снега отрубленные головы и плавники тюленей в надежде отыскать на них хоть немного жира. В пищу шло все съедобное, и жизни исследователей целиком зависели от капканов, в которые могли попасть пингвины или тюлени. Почечное сало давно закончилось, и любое мясо, которое им удавалось добыть, приходилось готовить на вонявшем рыбой тюленьем жире.

Это время было не самым подходящим для проведения праздников. И все же Шеклтон находил поводы отвлечь свою команду от суровой действительности:

*«В лишний день високосного года, 29 февраля [1916 года], мы устроили праздник главным образом для того, чтобы просто взбодрить людей... Сегодня мы допили последние запасы какао. Теперь нашим единственным напитком будет вода и изредка, возможно, жидкое молоко».*¹⁴⁷

Условия жизни исследователей продолжали ухудшаться, но это не влияло на их стремление находить поводы для праздников. В июне 1916 года группа исследователей ожидала своих спасителей на пустынном Слоновом острове. Состояние ноги Блэкбороу, отмороженной во время плавания на шлюпке, становилось все хуже. Было ясно, что ради спасения его жизни стопу придется ампутировать, и Макклин, заручившись помощью другого хирурга, Джеймса Макилроя, принялся за дело.

Из сложенных шалашиком полосок пингвиньих шкур они соорудили костер, дававший достаточно тепла, чтобы выпарить хлороформ, необходимый для анестезии. Макилрой снял повязку со стопы Блэкбороу и поочередно отсек пораженные гангреной пальцы у первых суставов. К концу операции, занявшей пятьдесят пять минут, «безбилетный» участник экспедиции открыл глаза, улыбнулся и попросил сигарету, которую хирург с готовностью свернул ему из страницы, вырванной из Британской

энциклопедии.¹⁴⁸

Это время ничуть не было похоже на те обнадеживающие и полные оптимизма первые месяцы экспедиции. Это была жизнь, ведя которую, исследователи с трудом балансировали на самой грани выживания. И тем не менее неделю спустя путешественники отпраздновали свой второй День зимнего солнцестояния. В честь этого события они устроили пир, меню которого состояло из орехового пудинга, сухого печенья и порошкового молока.

Как это ни удивительно, но у измученных путешественников хватило сил, чтобы устроить концерт из двадцати шести номеров, включая чтение стихов и музицирование. Хотя присутствовавшие на праздничном концерте зрители лежали в спальных мешках, мероприятие удалось на славу. Хасси, например, не только играл на банджо, но и спел остроумную песенку о Френке Уайлде и том примитивном образе жизни, который они вели.

Празднование завершилось тостом за Шеклтона и экипаж шлюпки «Джеймс Кейрд», за которым последовал единственный возможный в этой ситуации клич: «Будь он неладен, этот 1916 год!»¹⁴⁹ Праздничный напиток, в состав которого входили сухой спирт, вода, имбирь и сахар, был, конечно, не «Дом Периньон», но с задачей своей справился полностью. В праздновании приняла участие вся группа оставшихся на Слоновом острове, разрушив тем самым бесконечную монотонность ожидания спасательной команды. Кажется, что в способности Шеклтона использовать праздники и торжества для укрепления боевого духа экипажа не было ничего необычного. И потому представляется удивительным, что многие лидеры оказываются не в состоянии понять важность и значимость торжественных мероприятий или превращают их в неуместные церемонии, только ослабляющие, а не укрепляющие командный дух.

История «Карлука» представляет собой настоящий кладезь примеров неумелого руководства. Погружение корабля под воду стало для капитана Бартлетта поводом устроить эксцентричный и неуместный спектакль, в котором он выступил и сценаристом, и режиссером, и единственным актером. Хотя весь экипаж покинул обреченное на гибель судно, Бартлетт остался на борту. Разведя огонь на камбузе, он стал проигрывать одну за другой все имевшиеся на корабле граммофонные пластинки. Когда запись подходила к концу, он снимал пластинку с граммофона и бросал ее в огонь. Все, кроме одной. Проиграв «Похоронный марш» Шопена, он отложил пластинку в сторону.

Когда, наконец, вода поднялась до уровня палубы «Карлука»,

*«Капитан Бартлетт снова поставил “Похоронный марш” Шопена на граммофон. Пока вода, переливаясь через правый борт, струилась по палубе и стекала сквозь решетки в шлюзовые камеры, он ждал, молча стоя у поручней. Когда же палуба опустилась до уровня льда, он шагнул с нее прочь... Синий кормовой флаг трепетал на ветру, пока не скрылся под водой. Капитан Бартлетт, взволнованный до глубины души, стоял рядом с кораблем, пока тот не погрузился в пучину».*¹⁵⁰

Несомненно, что прощание с «Карлуком» под звуки «Похоронного марша» Шопена было важным событием для Бартлетта. Однако представьте только, какое впечатление произвела эта траурная сцена на двадцать двух мужчин, одну женщину, шестнадцать собак и кошку, наблюдавших за церемонией проводов корабля в последний путь. Едва ли это зрелище способно было укрепить их боевой дух, уверенность в себе и надежду на спасение.

УРОКИ ДЛЯ ЛИДЕРОВ

Эффективные лидеры всегда находят способы органично ввести практику проведения

торжеств и праздников в политику своих организаций. Ежегодные «Вечера мечты» компании «Хартфорд Лайф» наглядно демонстрируют, как праздники могут быть эффективно использованы для укрепления корпоративного духа и благополучия организации.

«Хартфорд Лайф» — одна из крупнейших национальных компаний страхования жизни — является сегодня лидером по ежегодным доходам, взаимно предоставляемым фондам, транспортным средствам, выделяемым под пенсионные накопления, страхованию нетрудоспособности и жизни. Эта организация, штаб-квартира которой находится в городе Симсбери штата Коннектикут, испытала феноменальный рост в девяностых годах двадцатого века, однако в начале прорывного для себя десятилетия она занимала всего лишь двадцать третье место среди страховых компаний страны, значительно уступая по всем показателям доминирующим в отрасли «Пруденшалу», «Метлайфу», «Этне» и другим компаниям.

В 1991 году в верхних эшелонах управления «Хартфорд Лайф», возглавляемых генеральным директором Лоном Смитом, была разработана и одобрена «Стратегия мечты», ставшая с того момента руководством по изменению политики компании и планом ее развития. После принятия этой стратегии дела организации резко пошли в гору. Оглядываясь назад на то время перемен, Смит отмечал в своем открытом письме сотрудникам:

*«В 1991...мы вынашивали дерзкие планы вырасти в мощного конкурента, стать значимой силой в нашей отрасли финансовых операций... Теперь мы занимаем четвертое место в стране среди компаний страхования жизни. Этот успех стал возможен по многим причинам. Одной из них, по моему мнению, было наше стремление “идти за Мечтой”».*¹⁵¹

С 1992 года в компании (теперь занимающей третье место среди крупнейших страховщиков жизни) стал проводиться целый ряд ежегодных мероприятий, целью которых было отпраздновать успехи, достигнутые за год, и укрепить стремление к достижению мечты. Эти торжественные события принимают самые разнообразные формы, включая создание «коллажей мечты», проведение командных соревнований на открытом воздухе и выезды на корпоративные пикники. В отрасли, где идеи о подобных легкомысленных мероприятиях редко возникают сами собой, Смит и его команда сделали ставку на праздники. Эти торжественные мероприятия в сочетании со стремлением добиться профессионального успеха принесли ощутимые плоды.

Празднования могут проводиться и в меньшем масштабе, но не становятся от этого менее эффективными. Эми Пиццарелло, глава маркетингового отдела компании «Америкен Экспресс», разработала специальные призы MARTHA (*от англ. Market Researchers That Have Accomplished Something* — Исследователям рынка, достигшим успеха в чем-либо), которые вручаются сотрудникам ее отдела на общих собраниях, проводимых каждые полгода. Этими призами награждаются сотрудники, добившиеся каких-либо особенных успехов в личной или профессиональной жизни за истекший шестимесячный период.

Одной из сотрудниц, впервые проходившей прослушивание на ведущую партию в опере и получившей в ней главную роль, был вручен приз «Ослепительная дива». Он представлял собой большую усыпанную блестками звезду с именем победительницы, которую та могла повесить на дверь своей гримерной. Призом «Лучший спасатель» вместе с цветами и сладостями был награжден сотрудник, часто приходивший на помощь своим коллегам. В подобном же стиле были выдержаны и другие призы.

Все эти призы были отнюдь не дорогостоящими, но в них была масса сердечного

тепла, юмора и действительного признания заслуг награждаемых. Несомненно, что разработка их дизайна и само создание были продиктованы огромной заботой о сотрудниках. Эми лично изготовила звезду «Ослепительной дивы», усыпав в процессе этого весь дом блестками и, как она шутливо призналась, едва сумев навести потом в нем порядок. Все вручаемые ею призы были простыми, но продуманными и личными. Они многое значили для своих обладателей, и в этом был их смысл.

НАЙДИТЕ, НАД ЧЕМ ПОСМЕЯТЬСЯ

Даже когда Шеклтон и Уайлд откладывали на время празднования каких-либо значительных событий, юмор, добродушные подшучивания и веселые розыгрыши оставались неотъемлемой частью повседневной жизни путешественников. Сам Шеклтон обращал особое внимание на то, чтобы настроение команды постоянно было максимально оптимистичным и бодрым, насколько это позволяли условия, в которых они находились.

Весьма театральным жестом (о чем подробнее рассказывалось в Главе 2) Шеклтон выбросил в снег золотые соверены, подчеркивая абсолютную необходимость избавиться от лишнего веса, готовясь к санному переходу. После этого, удивив всех, он вернулся к обломкам «Стойкого», выудил из них драгоценное банджо Хасси и торжественно вручил двенадцатифунтовый инструмент его хозяину, который позже так вспоминал об этом событии:

«Но оно довольно тяжелое, — с сомнением проговорил я. — Вы думаете, его следует взять?»

*«Обязательно, — не задумываясь, ответил босс. — Это важное лекарство для души, и оно нам понадобится»».*¹⁵²

Шеклтон принял правильное решение, и позднее банджо внесло свой ощутимый вклад в поддержание морального духа исследователей. Хотя репертуар Хасси был весьма ограничен и состоял, если быть точным, всего из шести мелодий, многие вечера путешественники провели, слушая его переборы струн банджо.

Ощутимым дополнением к музыке Хасси был и другой любимый всеми членами экспедиции вид развлечений: дружеское подшучивание. Капитан Френк Уорсли вспоминал:

*«Хасси отличался удивительной находчивостью, и его остроумные реплики были одним из немногих доступных нам развлечений. Часто мы, сговорившись между собой, ради смеха провоцировали его, заставляя придумывать остроумные ответы на свои замечания, и в этих словесных сражениях он неизменно выходил победителем, как бы мы ни старались превзойти его. На плавучей льдине любое событие, прерывающее монотонность существования, более желанно, чем могут представить себе люди, живущие в цивилизованных условиях».*¹⁵³

Хасси был не единственным, кто скрашивал жизнь исследователям. Первый офицер Грин стрит также был известен как большой любитель «подурачиться» ради общего веселья. И, конечно же, не обходилось без пародий, являвшихся, по общему мнению, самым популярным среди путешественников видом развлечений. Они не только понимали настроение участникам экспедиции, но снимали напряжение и предупреждали конфликты. Наиболее часто объектами пародий становились некоторые не самые привлекательные черты характеров путешественников.

Орд-Лиз, например, из кожи вон лез в стремлении угодить Шеклтону. Хирург Макилрой увидел в этом возможность изобразить, как ведет себя Орд-Лиз с Шеклтоном, и сам Орд-Лиз так описывал в своем дневнике увиденную им сценку:

«*«Да, сэр, о да, конечно, сэр, сардины, сэр, да, сэр, вот они (мчится в кладовую и обратно), и хлеб, сэр, о да, сэр, хлеб, сэр...» (Еще один рывок в кладовую — и новый приступ подхалимажа по возвращении...) «А можно я почищу вам сапоги, сэр?», и так далее».*¹⁵⁴

Подшучивания и пародии помогали исследователям выдерживать монотонность пребывания на льдине, но юмор не оставлял экипаж и в самые тяжелые времена испытаний. Утрата «Стойкого» была одним из наиболее тягостных и деморализующих событий за всю экспедицию. Когда судно наконец стало раскалываться под невыносимым давлением льдов, Шеклтон приказал всему экипажу высадиться на плавучую льдину. Перебираясь через борт, Шеклтон повернулся к Орд-Лизу и сказал:

«*«На этот раз мы действительно угодили в переплет, а?»*

«*Ну, ничего страшного, — возразил Орд-Лиз. — Если бы не эта переделка, то вам не о чем было бы и книгу написать!»*

«*Клянусь Всевышним, боюсь, что вы не далеки от истины!» — ответил Шеклтон, и мы оба рассмеялись».*¹⁵⁵

ВЕЧЕРИНКА В ТОГАХ

Юмор, несомненно, оказывает огромную помощь в преодолении препятствий, и для иллюстрации этого тезиса можно сослаться на относительно недавний случай, рассказанный мне одним военным летчиком. Мне представилась возможность рассказать историю экспедиции Шеклтону и изложить свои десять стратегий *лидерства на Грани* Джону Дэлтону, занимавшему в то время пост министра военно-морского флота. На нашей встрече, проходившей в Пентагоне, присутствовали сотрудники министерства, многие из которых имели собственный личный опыт *выживания на Грани*.

Дискуссия, последовавшая за моим выступлением, была весьма оживленной, и в ходе ее я смог еще более расширить собственное представление о десяти стратегиях. После окончания встречи ко мне подошел офицер военно-морских сил с эмблемами летчика. Он сказал, что с большим интересом выслушал мой доклад, и спросил, не приходилось ли мне слышать о «вечеринке в тогах».

Его вопрос заставил меня вспомнить вечеринку в тогах из фильма «Дом животных» с Джоном Белуши. Подобного рода мероприятия не поощрялись в Военно-морской академии, поэтому я не мог похвастать опытом непосредственного участия в них. Однако благодаря реплике офицера я без труда вспомнил ту сцену из фильма, в которой Джон Белуши, завернутый в простыню и с озорной улыбкой на лице, устраивает студенческую вечеринку в тогах. Поэтому я понял, что он имеет в виду, но для меня оставалось полной загадкой, какое отношение это может иметь к проблемам лидерства.

Все прояснилось, когда он рассказал мне историю «Альфы-Фокстрота 586», патрульного самолета военно-морских сил, вылетевшего из Адака на Аляске 26 октября 1978 года. Этот турбовинтовой самолет, оснащенный четырьмя двигателями, с пятнадцатью членами экипажа на борту совершал регулярный полет над океаном, патрулируя прибрежные воды на случай появления в них подводных лодок. Этот ничем не примечательный рядовой полет завершился авиакатастрофой в открытом море и борьбой экипажа за выживание. Поведение летчиков в этой отчаянной ситуации способно высветить некоторые аспекты лидерства на *Грани*.

После моего разговора с этим офицером в Пентагоне я стал собирать всю доступную информацию о катастрофе. Я изучил буквально сотни страниц докладов об этом происшествии, но мне так и не посчастливилось лично встретиться ни с одним из выживших его участников. Изложенные ниже сведения я почерпнул из докладов о происшествиях

военно-морского флота США, письменных источников, веб-сайта патрульной эскадры номер девять и воспоминаний других летчиков военно-морских сил.¹⁵⁶

«Самолет летел над северной частью Тихого океана, а погода ухудшалась, и ветер крепчал. Однако куда большую озабоченность у экипажа вызывала работа пропеллера левого крыла. Двигатель работал с перебоями и был отключен, но скорость вращения пропеллера, весившего 1200 фунтов, начала увеличиваться и сначала достигла 103,5% от нормы, затем повысилась до 110, 120 и, наконец, выросла до 129,5% — максимального показателя, который мог зафиксировать датчик.

В любой момент пропеллер мог сорваться с креплений и причинить самолету колоссальный ущерб. Если бы это случилось, катастрофа была бы неминуема, и в ней не осталось бы выживших.

Пилот Джерри Григсби постарался набрать высоту, чтобы замедлить скорость вращения пропеллера. Однако и на высоте 1100 футов она продолжала оставаться слишком высокой. И вдруг, неожиданно для всех, двигатель вспыхнул. Пропеллер окончательно вышел из-под контроля.

Бортинженеру Гарольду «Бутчу» Миллеру удалось погасить пламя струей из огнетушителя, но после этого тот оказался почти пуст. Не приходилось сомневаться, что это не последняя поломка, и всем стало ясно, что ситуация приняла совсем плачевный оборот. На тот момент они находились в 800 милях от Адака, и это расстояние было не под силу преодолеть самолету в его теперешнем состоянии, и 337 миль их отделяло от военно-воздушной базы на острове Шемия, столь же недостижимого для их покалеченного транспортного средства.

Опасаясь, что в любую секунду может произойти взрыв, Григсби опустил самолет до 1000 футов. В этот момент опять взвыл сигнал пожарной тревоги. Миллер сбил огонь, израсходовав для этого всю оставшуюся в огнетушителе пену. Григсби снизился до 500 футов и направил самолет в сторону Шемии.

Готовясь к самому худшему, экипаж облачился в гидрокостюмы и спасательные жилеты. Снова раздалась сирена пожарной тревоги, из сломанного двигателя потянулась струйка дыма, и штурман экипажа Мэттью Гиббонс передал по радиации координаты самолета и добавил: “Это пятьсот восемьдесят шестой. Конец связи”.

Едва успел Гиббонс произнести эти слова, как Григсби стал сажать самолет прямо на студёные тихоокеанские волны, вздымавшиеся на высоту двадцати пяти футов. Когда машина ударилась о воду, от нее немедленно отвалилось правое крыло, лопнули топливные баки, и двигатели взорвались, окутав самолет клубами пара. Фюзеляж раскололся, и внутрь хлынули потоки воды, но самолет продолжал удерживаться на поверхности.

При мощном ударе о воду многие члены экипажа оказались погребенными под обломками самолета. Однако радиометристу удалось спустить на воду два спасательных плота, большой и малый. Григсби оставался в самолете, пересчитывая членов команды, пока не убедился, что все перебрались на плоты. Затем сам поплыл к большому плоту.

Предприняв несколько бесплодных попыток, Григсби так и не смог добраться до плота и вскоре затерялся среди волн. Тогда пилот направился ко второму плоту и находился от него всего в двадцати пяти футах, когда с плота ему бросили то, что должно было стать его последней надеждой: веревку с привязанной к ней в качестве груза рацией. Она упала в воду в нескольких футах от Григсби, и тот исчез из виду.

На большом плоту, рассчитанном на двенадцать человек, находилось четверо членов

экипажа, тогда как малый плот, предназначенный для семерых, вместил девять летчиков. На малый плот, лишенный брезентовой крыши, обрушивались громадные волны, заливая спасшихся ледяной водой. В отчаянных попытках вычерпывать воду из плота летчики случайно сорвали воздушный клапан.

Плоты беспомощно качались на гигантских волнах, а с Шемии на поиски выживших уже вылетели самолеты. Промокшие до нитки и замерзающие люди мучались приступами морской болезни и находились в состоянии шока, а потому начали терять концентрацию и утрачивать чувство реальности. Наконец один из семи человек, находившихся на малом плоту, заметил, что с ним что-то неладно. Из плота выходил воздух, и они медленно погружались в воду. Это неприятное открытие вывело всех из их близкого к коматозному состояния, и они яростно принялись разыскивать место утечки. В конце концов им удалось обнаружить открывшийся воздушный клапан и закрыть его.

Через некоторое время вода проникла в разорванный гидрокостюм техника Гэри Хеммера, и его глаза начали медленно закрываться. Командир экипажа Гарланд Шепард шлепал Хеммера по щекам, пока не привел его в чувство. Техник радиогидроакустического бую Джеймс Брунер, нырявший ранее с плота в отчаянных попытках спасти Григсби, стал медленно соскальзывать в воду, плескающуюся в плоту. Вскоре только голова его осталась над поверхностью. Трое товарищей вытащили Брунера из воды, стали разговаривать с ним, шлепать по щекам и встряхивать. Тем не менее, все они находились на Грани смерти.

И вот в этот в высшей степени критический момент произошло поворотное событие. Кто-то предложил спеть. И медленно, нерешительно зазвучали слова: “То-га...То-га...Тога...То-га”. По какой-то необъяснимой причине в замутненных отчаянием глубинах сознания одного из летчиков возник комический образ Джона Белуши, завернутого в простыню на студенческой вечеринке. Остальные подхватили мелодию. Этот напев, сначала робкий и неуверенный, постепенно набирал силу и поднимал дух выживших подобно тому, как когда-то в исполнении Белуши он вселял уверенность в отчаявшихся членов его студенческого братства. Это странное сочетание юмора и целеустремленности вдохнуло новый глоток жизни в летчиков и помогло им продержаться до тех пор, пока их не спасло советское рыболовное судно “Синявин”».

У этой истории выживания, к сожалению, не голливудский финал. Один из членов экипажа ушел под воду вместе с самолетом, еще трое скончались от переохлаждения, а пилота Джерри Григсби так и не нашли в океане. Позже он был посмертно награжден крестом «За летные боевые заслуги». Но десять человек, переживших катастрофу «Альфы-Фокстрота 586», обязаны своим спасением упорству, взаимопомощи и — как это ни удивительно — шутливому духу вечеринки в тогах.

УРОКИ ДЛЯ ЛИДЕРОВ

Юмор является одним из наиболее эффективных инструментов лидерства. Им умело пользовались в своих целях такие диаметрально противоположные по политическим взглядам американские президенты как Джон Кеннеди и Рональд Рейган. А вот отсутствие чувства юмора негативно сказалось на имидже Ричарда Никсона, который часто появлялся на публике мрачным и в дурном расположении духа.

По универсальности юмор можно сравнить со швейцарским армейским ножом. Добродушное — но не обидное — подшучивание способно укрепить межличностные связи. Шутка может разрушить монотонность однообразной работы, которая в той или иной степени бывает присуща любому труду. Смех способен разрядить атмосферу и стимулировать творческий потенциал. Юмору, даже мрачному, по силам перебороть

напряжение, страх и беспокойство.

Герб Келлегер, генеральный директор компании «Юго- западные авиалинии», может служить достойным примером лидера, полностью понимающего значение юмора для создания благополучной и прибыльной организации. В книге «Полная чушь! Безумные рецепты профессионального и личного успеха от “Юго-западных авиалиний”» ее авторы Кевин и Джеки Фрайберг описывают формулу благополучия Келлегера.¹⁵⁷

Шутливые взаимоотношения, поддерживаемые в авиакомпании, начинаются с манеры одеваться в так называемый «веселый прикид», предназначенный для создания раскованной и непринужденной атмосферы. Сам Келлегер не раз появлялся на собраниях одетым в костюмы Элвиса, генерала Паттона и капрала Клингера из телесериала «М*А*S*Н».

В предназначенном для внутреннего пользования печатном издании компании, оформленном в таблоидном стиле и озаглавленном «Самолетные хвосты “Юго-западных авиалиний”», публикуются рассказы о сотрудниках, предложивших инновационные решения проблем, а также юмористические и иронические статьи. Один из материалов, например, был посвящен обсуждению нюансов правильного употребления в пищу «Арахиса “Юго-западных авиалиний”».

Этот шутливый, юмористический дух пронизывает собой всю организацию. Он оказывает значительное влияние на стиль общения сотрудников компании между собой и с клиентами. В инструкции «Чувство юмора “Юго- западных авиалиний”», среди прочих, можно найти такие рекомендации:

- *Думайте весело.* Учитесь находить в любой ситуации смешную сторону и превращать свои мысли из гневных в веселые.
- *Относитесь ко всему с юмором.* Будьте терпимы к глупым или противоречивым мыслям и поведению.
- *Смейтесь первым.* Старайтесь первым обнаружить юмористическую сторону в стрессовой ситуации.
- *Смейтесь с кем-то, а не над кем-то.* Поддерживайте здоровый, конструктивный юмор.
- *Смейтесь над собой.* Относитесь серьезно к работе, но не к себе.

Читая этот список, я с удивлением обнаружил, что эти рекомендации полностью соответствуют нормам поведения, принятым в экспедиции Шеклтона. Почти столетие спустя они по-прежнему остаются актуальными.

ЖУРНАЛ ЭКСПЕДИЦИИ

1. Празднуете ли вы крупные успехи и достижения своей организации?
2. Ищете ли вы возможности отпраздновать «маленькие победы», когда они случаются?
3. Как бы вы охарактеризовали атмосферу в своей организации: строгая и серьезная или шутливая и раскованная?
4. Могут ли сотрудники, работающие под вашим началом, оставаться сами собой и позволять себе шутить в процессе работы? Если нет, то что можно предпринять, чтобы создать в коллективе непринужденную атмосферу?
5. Имеют ли шутки, которыми сотрудники обмениваются между собой, здоровый, положительный заряд?
6. Когда что-то идет не так, используете ли вы юмор, чтобы снять напряжение?
7. Умеете ли вы смеяться над собой?

9. РИСК

СТРАТЕГИЯ 9

Будьте готовы пойти на Большой Риск.

*«Шеклтон был (что довольно парадоксально) исключительно осторожным человеком. Возможно, эта характеристика покажется кому-то неподходящей для антарктического исследователя его калибра, но я клянусь, что к нему она полностью применима. Он был смелым, самым смелым человеком из всех, кого мне довелось знать, но он никогда не был безрассудным. Когда было необходимо, он брался за самые опасные предприятия и осуществлял их бесстрашно; но он всегда подходил к ним продуманно и поступал самым безопасным образом. Он гордился своей репутацией осторожного человека, и ему чрезвычайно льстило прозвище “мистер Осмотрительность”, которого он удостоился еще в первой своей экспедиции».*¹⁵⁸

Френк А. Уорсли

Недавно я имел возможность представить свою точку зрения на лидерство на *Грани* группе руководителей высшего звена из сферы страхового бизнеса. Эти господа, многие из которых специализировались в проведении статистических исследований, задали мне множество серьезных вопросов по поводу этой стратегии. Их бизнес, как сказал один из руководителей, не принадлежит к числу тех, где приветствуется «Большой Риск».

Предметом этой главы, однако, не является риск ради самого риска. Неоправданный риск есть одна из форм бравады, подвергающей опасности стабильность организации и даже жизни ее сотрудников. Понятно, что существуют ситуации, когда следует придерживаться выбранной линии поведения, чтобы свести риск к минимуму. К сожалению, случаются и такие моменты, когда приверженность определенному курсу влечет большую опасность для коллектива, нежели рискованный уход с него. В настоящей главе мы исследуем обе эти стороны риска.

НИКОГДА НЕ ИДИТЕ НА НЕОПРАВДАНЫЙ РИСК

Само понятие антарктических исследований подразумевает ситуации постоянного риска. Несмотря на это, Шеклтон проявил удивительную последовательность в стремлении избегать ненужного риска, чему существует множество фактических подтверждений.

Он категорически осуждал всякую беззаботность, стараясь не искушать судьбу. Вскоре после гибели «Стойкого», например, Макклин и Гринстрит решили совместить охоту на тюленей с катанием на небольшой плавучей льдине. Отталкиваясь шестью от других льдин, они от души веселились и смеялись, чувствуя себя школьниками, лавирующими на байдарке по знакомой реке. Но тут на глаза им попался Большой Босс, и они, пристыженные как «нашкодившие котята», немедленно прекратили свою удалую гонку. Вернувшись в лагерь и увидев «ужасный взгляд» Шеклтона, они в тот же момент поняли, что это была их последняя попытка развлечься, не задумываясь о последствиях.

Осторожность Шеклтона не раз подвергалась самым серьезным проверкам. К 9 марта 1916 года льды, на которых был разбит Лагерь Терпения, успели в своем дрейфе настолько далеко сместиться на север, что исследователи начали ощущать легкие колебания льдины, вызванные волнением в открытом море. Эта перемена разрушила

царившую среди путешественников апатию, и все загорелись желанием при первой же возможности спустить на воду спасательные шлюпки. Два дня спустя паковый лед раскрылся, образовав широкую протоку свободной ото льда воды. Исследователи приготовились спускать шлюпки, но Большой Босс продолжал колебаться. Интуиция предупреждала его о необходимости проявить осторожность, и он отдал приказ всем оставаться на льдине. Как выяснилось, он оказался прав, прислушавшись к внутреннему голосу, поскольку вскоре льды снова сомкнулись.¹⁵⁹

Стремление путешественников спустить шлюпки на воду со временем становилось все сильнее. Своего пика оно достигло 23 марта 1916 года, когда на горизонте они заметили землю — крайнюю северную точку Антарктиды. К этому времени члены экспедиции находились в дрейфе более пяти месяцев, томясь от вынужденного бездействия, и мысль о возможности покинуть наконец плавучую льдину привела их в крайнее возбуждение. У них появился шанс предпринять санный переход и выйти к суше.

Шеклтон и Уорсли поднялись на вершину ледяного торося, чтобы оценить ситуацию. Они осмотрели в бинокли горизонт, и Уорсли задал вопрос, занимавший главное место в мыслях всех путешественников. Предпримут ли они попытку совершить переход через льды? Уорсли так описывает дальнейшие события:

«Босс ответил не сразу, и по выражению его лица я видел, что ему очень неприятно говорить слова, которые разочаруют нас всех. После продолжительного молчания он произнес: “Нет... Я не могу рисковать и подвергать команду опасности, совершая марш через льды, которые быстро раскрываются и закрываются под влиянием приливов и течений, существующих между нами и сушей. Льды могут раздавить шлюпки. Мы можем оказаться отрезанными друг от друга. Много может произойти. А если мы останемся на льдине и продрейфуем на ней еще с сотню миль, тогда, возможно, нас вынесет в открытое море, и мы сумеем добраться до ближайшей китобойной базы”»».¹⁶⁰

Шеклтон не мог предвидеть все ожидающие экспедицию опасности. Однако ему удавалось успешно руководить ею на протяжении всех двух тысяч миль их дрейфа от того места, где путешественники впервые оказались в ледовом плену, и он не собирался предпринимать опрометчивые шаги, которые могли бы поставить под угрозу будущее его команды.

КОГДА РИСК ОПРАВДАН, РИСКУЙТЕ, НЕ КОЛЕБЛЯСЬ

Высадка на Слоновом острове дала путешественникам короткую передышку, однако это было лишь временное их прибежище. Любая спасательная экспедиция, отправившаяся на поиски экипажа «Стойкого», стала бы искать его в южной части моря Уэдделла, то есть на значительном расстоянии от того места, где находились исследователи, поэтому у них не было ни малейшей надежды на то, что их обнаружат на Слоновом острове.

Кроме этого печального обстоятельства, существовала еще одна проблема, беспокоившая Шеклтону и требовавшая немедленного решения: запасы провианта. Кларку удавалось разнообразить их рацион такими деликатесами как моллюски, а Грин, кок экспедиции, продолжал готовить горячую пищу, однако нельзя было забывать о том, что запасы продовольствия не бесконечны. Уорсли вспоминал:

«В один из дней Шеклтон вынужден был признать, что у нас недостаточно продуктов, чтобы пережить зиму. Я помню тот день. Он пригласил меня прогуляться к торося, с которого мы обычно обозревали окрестности, и там признался в своем растущем беспокойстве. “Шкипер, — сказал он, — нам придется предпринять шлюпочный переход, каким бы рискованным он ни был. Я не могу допустить, чтобы люди умирали от

голода. »¹⁶¹

Это была не та ситуация, когда можно было мечтать о спешащей на выручку спасательной экспедиции или обманывать себя, что запасов продуктов хватит еще надолго. Это был момент, когда необходимо было скрупулезно взвесить все шансы и найти в себе мужество для выполнения того, на что никто еще не отваживался: пойти на риск и совершить плавание на шлюпке к Южной Георгии, находившейся от них на расстоянии 800 миль. Едва ли можно преувеличить опасности, поджидавшие путешественников в этом шлюпочном переходе, но логические построения Шеклтона, заставившие его пойти на такой шаг, были безупречны. Попытка преодолеть в шлюпке восемьсот миль по бушующему океану при минусовой температуре была чрезвычайно рискованным предприятием, однако Шеклтон рассудил, что риск от него для оставшихся на острове членов команды ничуть не увеличивается. Во-первых, на шестерых человек сократится количество едоков, претендующих на запасы пищи, оставленные на Слоновом острове. Во-вторых, Шеклтон предполагал взять с собой на борт шлюпки «Джеймс Кейрд» строго ограниченное количество продуктов — всего лишь на один месяц. Он понимал, что, если им не удастся достичь Южной Георгии за месяц, значит, они не доберутся до нее никогда.

Большой Босс взвесил все «за» и «против» и принял решение:

*«Этот риск был оправдан единственно нашей острой нуждой в помощи. Океан к югу от мыса Горн в середине мая известен как самое неустойчивое и бушующее штормами место в мире. Погода там обычно бывает неустойчивая, небо хмурое, затянутое тучами, и шторма практически не прекращаются. Мы, и без того истощенные долгими месяцами изнурительного труда, были вынуждены бросить вызов этой враждебной среде на крошечной изношенной от бурь шлюпке».*¹⁶²

Спасательная шлюпка «Джеймс Кейрд», достигавшая в длину всего лишь двадцати двух футов и шести дюймов, была не слишком пригодна для такого путешествия. Плавание превратилось в бесконечную череду опасностей и лишений, постоянное сражение с морем и штормовыми ветрами. Те, кто был свободен от вахт, отчаянно искали защиты от обжигающего холода, но нигде не могли укрыться от него. Огромные океанские волны насквозь пропитали каждый уголок маленького судна.

Свободного места в шлюпке было настолько мало, что Шеклtonу приходилось руководить перемещениями членов команды при смене вахт, чтобы люди не сталкивались между собой. Камни, взятые на борт в качестве балласта, путешественники постоянно переносили с места на место, стремясь сохранить устойчивость шлюпки, что представляло собой «тяжелую и изнурительную» работу. Одежда исследователей и спальные мешки из шкур северного оленя никогда не просыхали, а оленья шерсть, вымываемая морской водой со спальных мешков, постоянно попадала в питьевую воду.

«Джеймс Кейрд» часто оказывался на грани затопления. Едва ли не каждая волна, обрушиваясь на крошечную шлюпку, заливала ее водой, и один из членов экипажа беспрестанно вычерпывал ее. Люди часто были вынуждены ползком пробираться по шлюпке и откалывать намерзавший на ней лед, тянувший их суденышко под воду. Каждое их движение было сопряжено с риском для жизни — если бы человек соскользнул за борт, его уже не удалось бы спасти.

Лед продолжал намерзать на бортах и палубе, и их судно вскоре стало «похоже скорее на бревно, чем на шлюпку». Чтобы сохранить его плавучесть, за борт было выброшено абсолютно все, что не могло способствовать их выживанию, включая запасные весла и два схватившихся льдом спальных мешка, каждый из которых весил почти сорок фунтов.

К шестому дню плавания каждый его участник уже страдал от обморожений и

кровавых волдырей, покрывавших ладони. Люди несли вахты, обрабатывали раны и молились об улучшении погоды. Хорошая погода дала бы им значительно больше, чем просто спасение от холода. Чтобы не сбиться с курса, им необходимо было видеть солнце. А до сих пор небо было настолько затянуто тучами, что они просто не имели возможности определить свое местонахождение.

На седьмой день небо, наконец, расчистилось, и Уорсли, прижавшемуся к грот-мачте, удалось с помощью секстанта сориентироваться по солнцу и вычислить положение шлюпки. Новости были обнадеживающими: за прошедшую неделю они покрыли более 380 миль и находились почти на полпути к Южной Георгии. Однако появление солнца лишней раз подчеркнуло, насколько маленькой была их шлюпка в безбрежном океане. Шеклтон вспоминал:

«Мы сидели в воде настолько низко, что гребень каждой вздымающейся волны скрывал от нас линию горизонта. Мы были крошечной щепкой на бескрайних океанских просторах... На мгновение нас охватывал трепет от сознания, с какими чудовищными силами вступили мы в противоборство. А затем надежда и уверенность в успехе возвращались, когда шлюпка взбиралась на волну, разбрасывая в стороны искры ослепительных брызг...»¹⁶³

На десятую ночь плавания Уорсли настолько заоченел во время своего дежурства у руля, что не мог выпрямиться и встать. Товарищи на руках перенесли его с кормы, и только после массажа он сумел забраться в спальный мешок.

На следующий день Шеклтону, стоявшему у румпеля, показалось, что он видит на горизонте полоску чистого неба. Едва он успел сообщить остальным эту радостную новость, как понял, что эта полоска в действительности отнюдь не являлась просветом в тучах. То, что он увидел, было пеной на гребне волны — волны настолько громадной, что в это отказывались верить глаза.

Как только Шеклтон крикнул: «Ради всего святого, держитесь!», волна подбросила шлюпку в воздух подобно пушинке. Затем гигантская волна обрушилась на шлюпку, до половины наполнив ее водой. «Джеймс Кейрд» оставался на плаву, но в любой момент мог уйти под воду. Мужчины, сражаясь за свои жизни, вычерпывали воду всем, что попало под руку. Постепенно шлюпка восстановила устойчивость, однако путешественники находились на самом краю гибели, и их плавание едва не закончилось несчастьем.

Если прежде условия были суровыми, то теперь они стали просто чудовищными. Продукты и печка насквозь промокли, а запасы питьевой воды, смешавшейся с соленой морской водой, были на исходе. Не чувствуя вздувшихся языков в пересохших ртах, путешественники до рези в глазах вглядывались в линию горизонта, стремясь обнаружить на ней признаки суши. Наконец, 8 мая — через четырнадцать дней после их отплытия со Слонового острова — они увидели мрачные скалы Южной Георгии.

Они отчаянно стремились ступить на твердую землю и найти воду, но такой близкий берег был совершенно неприступен.

Волны разбивались о прибрежные скалы и россыпью брызг вздымались на тридцать-сорок футов вверх. Путешественникам ничего не оставалось, как искать для высадки более подходящее место.

На рассвете следующего дня они в ужасе обнаружили, что их сносит на сплошную скальную стену берега. «Джеймс Кейрд», продолжавший из последних сил противостоять бушующему океану и ураганным ветрам, дал сильную течь. Мысль о том, что они, преодолев такие расстояния, могут сейчас разбиться о скалы, была невыносима. И вдруг провидение улыбнулось им. Направление ветра изменилось, и путешественники получили

возможность маневрирования. Шеклтон вспоминал:

*«...Когда казалось, что хуже уже ничего быть не может, все вдруг переменилось к лучшему. Я часто поражаюсь тому, какая тонкая грань отделяет успех от краха и как внезапный поворот событий может превратить неминуемую катастрофу в относительную удачу».*¹⁶⁴

Когда ветер прекратился, из мачты «Кейрда» вывалился удерживающий ее шплинт. Если бы это случилось раньше, во время урагана, мачта непременно «переломилась бы, как морковка», и исследователи были бы выброшены на скалы, что означало бы для них неизбежную гибель. И снова они принялись искать место, где можно было бы пристать к берегу, мучаясь глубочайшей депрессией и страдая от обезвоживания и жажды. Их последние запасы воды, процеженные через марлю, чтобы отделить жидкость от оленьей шерсти, давно были израсходованы.

Наконец, 10 мая, они обнаружили проход в рифах. Борясь с переменчивыми ветрами, они снова и снова пытались втиснуть шлюпку в узкий просвет среди скал, и только на пятый раз им удалось миновать опасные рифы и проскользнуть в скрывающуюся за ними крохотную бухточку. Шеклтон спрыгнул на берег с канатом в руках и некоторое время удерживал шлюпку, не давая ей отдалиться от острова на уходящих волнах. Едва не сорвавшись со скалы в двадцатифутовый провал за спиной, Большой Босс закрепил канат, и команда «Джеймса Кейрда» сошла на берег.

Только ступив на твердую почву, они услышали какое-то журчание и, обернувшись, обнаружили прямо перед собой пресноводный ручей. Мужчины рухнули на колени и стали жадно пить ледяную воду. Наконец они были в безопасности — рискнув бросить вызов штормовому океану, они одержали победу.

Если оценивать это приключение с позиций сегодняшнего дня, то решение Шеклтона покинуть призрачную безопасность Слонового острова представляется единственно правильным. Он рискнул и выиграл. Но понимать необходимость риска и действительно пойти на риск — это две совершенно разные вещи. Это мне хорошо известно благодаря личному опыту, приобретенному во Вьетнаме. Один день из многих, проведенных там, навсегда сформировал мою точку зрения на проблему риска. Хотя мне не доставляют радость воспоминания о событиях того дня, я все же перескажу их в надежде, что читатель сможет извлечь из моей истории ценный урок.

Незадолго до окончания сроков моего пребывания во Вьетнаме я командовал стрелковой ротой — войсковым подразделением, включающим в себя почти 200 морских пехотинцев. Перед моей ротой была поставлена задача обеспечить безопасность колонны из сорока транспортных средств, переправляемых на север с военного аэродрома морской пехоты в Чу Лаи на базу в Да Нанге.

Расстояние, которое нам предстояло преодолеть, составляло около пятидесяти миль, то есть было относительно небольшим, но движение на любую дистанцию по Маршруту 1 было потенциально опасным. Справедливо называемые «самоубийцами», колонны двигались по приподнятой над окружающей местностью дороге и ничем не отличались от цепочки уток в тире парка развлечений. Движение всегда осуществлялось по давно утвержденному и всем хорошо известному маршруту, поэтому колонны представляли собой отличные мишени для вражеского огня, который мог быть открыт из множества точек. Кроме того, большая часть дорожного покрытия была разрушена, что давало вьетконговцам массу возможностей для установки мин и других взрывных устройств.

Колонна вышла из Чу Лаи ранним утром. В каждом транспорте находился или груз, или пехотинцы моей роты. Я был в одном из головных транспортов, окруженный связистами и целым лесом антенн. Мы сидели на мешках с песком, которые должны были

защитить нас от возможных взрывов мин. Однако защиту они предоставляли скорее психологическую, нежели реальную.

В колонне находилось несколько транспортных средств, снабженных вооружением, среди которого было и специально разработанное для морской пехоты изобретение под названием «Онтос». «Онтос», что по-гречески означает «вещь», обладал чудовищной огневой мощностью, но часто ломался. Кроме этой проблемы, «Онтос» был снабжен шестью безоткатными пушками, которые при залпе создавали мощнейшую ударную волну, направленную в противоположную выстрелу сторону. Ничто не могло находиться позади «Онтоса» во время его работы.

Нас сопровождал тяжело вооруженный вертолет, задачей которого было обеспечить прикрытие колонны с воздуха. Кроме того, у нас была возможность вызвать по радиации реактивные истребители, способные оказать дополнительную поддержку с воздуха в случае возникновения серьезных неприятностей. Теоретически, мы располагали достаточной огневой мощностью, чтобы уравнивать наши шансы с противником, если тот решит устроить нам засаду.

Как это обычно бывало во Вьетнаме, с самого начала все пошло не по плану. Мне дали неправильную частоту для связи с вертолетом, который кружил над колонной и тщетно пытался вызвать нас по радио. Не имея с вертолетом связи, мы не могли рассчитывать на его поддержку, поэтому мне не оставалось ничего другого, как остановить движение колонны до устранения проблемы.

Наконец отчаявшийся связаться с нами пилот посадил вертолет, и мы смогли непосредственно переговорить друг с другом и исправить ошибку. Этот эпизод при других обстоятельствах, возможно, и не заслуживал бы упоминания, однако тогда из-за него мы потеряли довольно много времени. Это означало, что мы могли не успеть добраться до пункта назначения до окончания светового дня, но, оставшись посреди открытой местности на ночь, мы не могли уже рассчитывать на эффективную поддержку с воздуха — о такой перспективе мне не хотелось даже задумываться.

Еще одна задержка в нашем движении на север произошла неподалеку от небольшого городка Там Ки. Вьетконговцы установили на дороге мощную мину, которая должна была сдетонировать от давления на нее очень тяжелой массы, которой обладали, например, военные грузовики или танки. Однако на mine подорвался несчастный вьетнамский крестьянин, наехавший на нее своим маленьким грузовичком, груженным тяжелыми мешками с рисом. Крестьянин погиб, а его грузовик перекрыл дорогу, и его необходимо было убрать, чтобы продолжить путь.

На протяжении всего дня нам то и дело приходилось останавливаться на каждом участке дороги, где покрытие было разрушено. Все эти потенциально опасные участки тщательно обследовались саперами. Команда саперов, возглавляемая моим однокашником по военно-морской академии Биллом Глисоном, с помощью самых чувствительных миноискателей методично изучала каждый квадратный дюйм грунта в поисках зарытых в него взрывчаток. Саперы также заходили в воду и искали растяжки и взрывные устройства, которые могли быть спрятаны в дренажных канавах. Это была длительная и трудоемкая работа, но спешка в таких обстоятельствах неуместна.

Проведя в пути несколько часов, я получил по радиации сообщение, что в окрестностях замечен батальон северовьетнамской армии (СВА), и приказ усилить бдительность. Доклады разведчиков часто бывали ошибочны, однако к этому сообщению я отнесся со всем требуемым вниманием. Оно означало, что если мы попадем в засаду, то нам придется вступить в серьезный бой с регулярными войсками СВА, а не просто в перестрелку с небольшим отрядом вьетконговцев.

Из-за всех многочисленных задержек мы находились все еще достаточно далеко от

места назначения, и я начинал все больше и больше беспокоиться о том, что мы не успеем добраться до конечного пункта до наступления ночи. Однако ускорить трудоемкий процесс поиска мин на дороге также не было никакой возможности. На одном из участков водитель головного транспорта отказался вести машину дальше даже после того, как путь был проверен.

Глисон, стоявший далеко впереди колонны, махал ему рукой, но водитель только показывал на себя пальцем и отрицательно качал головой. Сомневаясь, что путь чист, он боялся, что на дороге может быть установлен минный детектор, реагирующий на человека. Глисон пешком вернулся к транспорту, ободряюще улыбнулся и, заняв место рядом с водителем, уверенно сказал: «Поехали!»

Колонна двинулась вперед, и головные транспорты, включая мой, благополучно миновали разминированный участок. Но когда я оглянулся назад, то прямо у меня на глазах следовавший за мной транспорт сотряс мощнейший взрыв, мгновенно убив двух находившихся в нем пехотинцев. Мина, начиненная несколькими сотнями фунтов британского взрывчатого вещества, была зарыта настолько глубоко, что миноискатели не смогли ее обнаружить. Очевидно, она была активирована при помощи радиосигнала скрывавшимся неподалеку вражеским солдатом, который намеревался подорвать мой транспорт, отличавшийся от остальных обилием антенн, но по какой-то причине промедлил и взорвал следовавшую за мной машину. Эта задержка стоила нам жизни солдат и времени. Нужно было убрать с дороги горящий транспорт и вызвать санитарный вертолет, чтобы он эвакуировал убитых и раненых.

Мы расчистили дорогу, и колонна продолжила движение. У очередной деревушки мы попали под снайперский обстрел и потеряли еще одного пехотинца. Еще одна жизнь, еще одна задержка, а небо тем временем уже начинало темнеть.

Наконец нам удалось развить относительно высокую скорость и добраться до маленькой деревушки милях в двадцати от Да Нанга. Поселок располагался у въезда на длинный мост, связывавший берега одной из бесчисленных в этом регионе рек. Въезд на мост перегораживали массивные деревянные ворота.

Головные транспорты с командой саперов пересекли мост, и следующей к воротам направилась моя машина. Когда мы находились от них ярдах в двадцати пяти, ворота неожиданно захлопнулись. Вся деревушка буквально заискрилась целым фейерверком вспышек — такого зрелища мне никогда раньше не приходилось наблюдать во Вьетнаме. Сотни трассеров заматались вокруг смертоносными огненными плевками.

Как только скрывавшийся в засаде противник дал о себе знать, «Онтос» моего транспорта развернулся на девяносто градусов для ведения ответного огня. Это означало, что дорога впереди была теперь заблокирована взрывной волной залпов его шести безоткатных орудий и закрытыми воротами. Мы оказались под ураганным огнем батальона СВА, оснащенного минометами, ракетами, автоматическими пушками, безоткатными орудиями и другим тяжелым вооружением. Закрывшиеся ворота и взрывная волна отдачи остановили колонну, превратив ее машины в неподвижные цели. Пехотинцы горохом сыпались из транспортов, ища укрытия и ведя ответный огонь.

Ни на секунду не смолкавшие взрывы и автоматные очереди были настолько оглушительными, что не позволяли услышать даже крика человека, находящегося всего в нескольких футах. Я попробовал связаться по радио с арьергардом колонны, но так и не услышал ничего, кроме грохота станкового пулемета, установленного на моей машине. Ползком пробираясь к радисту, я пытался решить, что нам предпринять, когда вдруг с ужасом понял, что все мы оказались в смертельной зоне.

Любая засада планируется и организуется таким образом, чтобы противник был заперт в хорошо простреливаемой зоне, называемой «смертельной», и именно в нее мы

угодили. Вьетконговцы эвакуировали гражданское население из домов, и теперь вся деревушка представляла собой самый настоящий стрелковый тир. Оставаться на месте было для нас равнозначно неминуемой гибели.

Я должен был сообразить это раньше. Попад в засаду, следует немедленно прорываться вперед невзирая ни на что. Но я был застигнут врасплох тем, что дорога оказалась заблокирована захлопнувшимися воротами и взрывной волной от залпов «Онтоса». Кроме того, где-то в глубине души мне хотелось вступить в бой, а не бежать от него, хотя это был и неподходящий момент для сражения.

Я приказал пехотинцам вернуться в машины, и мы бросились на прорыв через ворота. Уже у самого моста вьетконговцы начали обстреливать мой транспорт из безоткатного орудия. Если бы им удалось поразить мою головную машину, все остальные транспорты остановились бы посреди моста, и ситуация для нас стала бы безнадежной.

И вдруг вьетконговская безоткатная пушка внезапно смолкла. Позже я узнал, что Глисон, саперная команда которого успела благополучно перебраться через реку, рискуя жизнью, вернулся обратно и поразил орудие противника из гранатомета. Мы вышли на мост и были теперь полностью открыты для вражеского огня.

Повсюду сновали трассеры, и казалось, что колонна ни за что не сможет беспрепятственно преодолеть всю длину моста. Однако у нас просто не было выбора, и мы продолжали движение. Когда головные транспорты въехали на мост, вся мощь вражеского батальона обрушилась на замыкавшие колонну машины. Вьетконговцы бросились в атаку с примкнутыми к автоматам штыками, предназначенными для рукопашного боя. Последняя машина колонны загорелась, и ее раненый водитель был спасен лишь благодаря героическим усилиям одного из моих ребят. Он подбежал к транспорту, взвалил водителя себе на плечо и стал отступать к своим, отстреливаясь из прижатой к бедру автоматической винтовки М-60.

Когда колонна достигла дальнего берега реки, мы принялись подсчитывать потери. Все машины были буквально изрешечены пулями, а две — уничтожены. Среди нас были раненые, но ни одного убитого. И сейчас, когда я вспоминаю о том случае, мне по-прежнему кажется невероятным, что нам удалось вырваться из засады без потерь. Поздно ночью мы были в Да Нанге. С тех пор я не раз думал о том дне. Мы пошли на колоссальный риск, отважившись выехать на хорошо простреливаемый мост и подставившись под ураганный огонь противника. Еще большим риском, однако, было бы оставаться на месте и, заняв все возможные укрытия, попытаться обороняться, чтобы вскоре — и это неизбежно — израсходовать все боеприпасы и погибнуть. В смертельной зоне существует лишь один возможный образ действий: *двигаться, двигаться и двигаться.*

УРОКИ ДЛЯ ЛИДЕРОВ

Генри Дэвид Торо однажды заметил, что «человек уклоняется от риска столь же часто, как и идет на него». Существует множество ситуаций, когда бездействие или «безопасный выбор» в действительности ведут к еще большему риску, чем решительный поступок. Шеклтон мог бы уклониться от плавания длиной в 800 миль по морю Скоша, и, возможно, по какому-то чудесному стечению обстоятельств члены экспедиции были бы спасены. Куда более вероятно, однако, что все они умерли бы медленной и мучительной голодной смертью на Слоновом острове.

Ситуация, в которой оказался Шеклтон, сопоставима с попаданием в смертельную зону вражеской засады. В обоих случаях лидеру требовалось принять важное, ключевое решение — оставаться в опасном положении или пойти на еще больший риск немедленной гибели, чтобы вывести всю группу в относительно безопасное место. В

данных обстоятельствах решение, в конечном итоге оказывающееся правильным, часто сопряжено с необходимостью пойти на большой риск.

Экстремальные ситуации, когда решаются вопросы жизни и смерти, сравнимы по своей интенсивности с критическими ситуациями в бизнесе, находить выход из которых обязаны руководители организаций. В своей книге «Прибыльная зона», например, Эдриен Сливоцки и Дэвид Моррисон отмечают, что информационные технологии, глобальная конкуренция и деловое планирование в сочетании с другими факторами создали предпосылки для изменения старого экономического порядка. В результате этих изменений доля рынка и рост объемов производства уже не гарантируют успех организации. Тем не менее, многие руководители по-прежнему возлагают надежды на старые, проверенные способы ведения дел. В итоге они оказываются в так называемых «бесприбыльных зонах»:

*«Бесприбыльные зоны представляют собой черные дыры во вселенной бизнеса. В физическом мире световые волны проникают в черные дыры, но уже никогда не выходят из них. В мире экономики черные дыры поглощают капиталовложения, не позволяя превращаться им в прибыль».*¹⁶⁵

В бизнесе организация, оказавшаяся в неприбыльной зоне, неминуемо придет к краху, подобно тому, как будет разгромлено войсковое соединение, оказавшееся в смертельной зоне. Чтобы выбраться из этой зоны, руководителю необходимо, во-первых, осознать опасность и, во-вторых, рискнуть поступить вопреки обыкновению — то есть преобразовать свой бизнес.

Иллюстрация 3: Таблица оценки рисков

	В лучшем	В худшем
ДЕЛАТЬ! Рискуйте		
НЕ ДЕЛАТЬ! Не рискуйте		

Существуют ситуации, когда экономическую опасность трудно игнорировать. «Egghead.com», например, зарекомендовала себя на рынке как одна из первых компаний по розничной продаже программного обеспечения. Столкнувшись с ростом убытков, руководители фирмы оказались перед необходимостью предпринять решительные шаги для изменения ситуации. В «Egghead» предпочли не пытаться «проломить лбом стену» и

полностью сконцентрировались на Интернете.

Немедленными результатами этого решения стало увеличение прибылей, рост валового дохода и снижение убытков до уровня, которому были удивлены даже делавшие прогнозы аналитики. Долгосрочные результаты этого перепрофилирования еще впереди, однако председатель и исполнительный директор компании Джордж Орбан вовремя понял уязвимость возглавляемой им организации и пошел на риск.

В подобных обстоятельствах — когда ситуация плачевна и надежд на ее улучшение мало — имеет смысл рисковать уже по той причине, что реальной альтернативы риску не существует. В других случаях нежелание рискнуть может и не привести к катастрофе, но и перемен к лучшему от бездействия ждать не приходится. Кто не рискует, тот не выигрывает.

Рэнди Макдональд, например, проявил себя необычайно эффективным лидером, инициировавшим многие серьезные изменения в компании GTE. Макдональд, теперь старший вице-президент по персоналу компании, появился в GTE в конце 1983 года. Мне довелось работать с Макдональдом над одной из первых его новаций по изучению мнений сотрудников, и с тех пор я неоднократно наблюдал, насколько он решителен, когда идет на риск ради осуществления тех или иных перемен.

Способность Макдональда действовать смело и решительно в самых критических ситуациях не только не раз выручала компанию, но и оказалась востребована на более высоком уровне. Однажды, например, ему предложили войти в состав президентского консультативного комитета по здравоохранению. Этот комитет, объединивший представителей самых разнообразных деловых и социальных кругов, состоял из академиков, бизнесменов, юристов, профсоюзных деятелей и сотрудников администрации Клинтона. После оживленных дебатов по целому ряду важных вопросов комитет составил итоговый доклад.

Макдональд остался удовлетворен содержанием доклада, потому что в него вошел Билль о правах пациента, который, по его мнению, был составлен продуманно и взвешенно. На следующий день после представления доклада на рассмотрение президенту Клинтону и всего лишь за час до начала пресс-конференции президента, посвященной вопросам здравоохранения, в компании появился озабоченный сотрудник и сообщил, что Клинтон собирается внести предложение о законодательном принятии Билля о правах пациента.

Макдональд и другие руководители компании понимали, что в законодательном утверждении Билля нет необходимости, и оптимальной мерой было бы добровольное его соблюдение, так что это известие стало для всех неприятным сюрпризом. Макдональд на мгновение задумался и принял решение:

«Нам придется опередить президента. Давайте сейчас же составим пресс-релиз и выпустим его до пресс-конференции президента. В нем мы сообщим, что GTE берет на себя обязательство добровольно соблюдать Билль о правах пациента. Кроме того, мы тем самым дадим пример другим компаниям, которые присоединятся к нашей инициативе соблюдать Билль добровольно».

Многие в руководстве компании растерялись от такого неожиданного хода. Сотрудники, ответственные за связи с правительством и общественностью, предлагали позвонить Чаку Ли, исполнительному директору GTE, и заручиться его согласием. До начала конференции президента оставалось менее часа, а связаться с Ли все никак не удавалось, но Макдональд стоял на своем. Они составили пресс-релиз, позвонили в Белый дом и сообщили помощникам президента о своей инициативе.

Президент был доволен. Во время пресс-конференции он поблагодарил Макдональда

и ГТЕ за проявленную инициативу. Однако Макдональд знал, что не все разделят удовлетворение президента. Позже Чаку Ли пришлось выдержать настоящий натиск других исполнительных директоров, возражавших против принятия Билля. Когда Макдональд объяснил Ли логику своих действий, тот ответил: «Рэнди, если ты считаешь, что нужно поступить так, а не иначе, то я поддерживаю тебя на все сто процентов». Решительность Макдональда и его готовность пойти на большой риск во многом подкреплялись знанием, что Ли полностью доверяет ему и поддерживает во всех его начинаниях.¹⁶⁶

Дэвид Поттрак, один из исполнительных директоров брокерской фирмы Чарльза Шваба, может служить еще одним примером руководителя, готового рискнуть. В 1996 году Поттрак организовал электронный онлайн-филиал компании Шваба, в котором сделки осуществлялись за 29,95 доллара в отличие от обычных расценок Шваба в 65 долларов за сделку. Не остановившись на этой довольно странной двухъярусной ценовой системе, Поттрак решил осуществлять все сделки за 29,95 доллара, несмотря на очевидный риск потери доходов и прибылей. Таким образом, нивелировалась всякая разница между традиционными и онлайн-брокерскими операциями. Когда в январе 1998 года резкое сокращение цен возымело свой эффект, объем совокупного дохода Шваба снизился почти на треть. Однако это были лишь краткосрочные потери. Снижение цен привело к тому, что клиентура компании начала увеличиваться, доходы восстановились, прибыли резко возросли, и в итоге доля фирмы на электронном брокерском рынке составила 42 процента.

В честь этих знаменательных перемен в судьбе компании Поттрак устроил театрализованное представление, которое назвал «Переходом через пропасть». В сопровождении нескольких руководителей высшего звена он пешком прошел по мосту «Золотые ворота», символизируя расставание со старой моделью бизнеса и принятие новой.

Не желая придерживаться устоявшегося и привычного места компании на рынке, Поттрак рискнул потерей краткосрочных доходов и прибылей ради приобретения долгосрочных выгод. Поттрак говорил: «Нельзя взойти на вторую ступень, не оторвав ноги от первой».¹⁶⁷

Понятно, что лидеры на *Грани* должны чувствовать себя уверенно, отваживаясь на рискованные шаги. Неоправданных рисков следует избегать, но бывает, что наступают времена, когда решительные действия просто необходимы. Тщательно продумайте и просчитайте предстоящие вам рискованные предприятия. Оцените последствия рискованных шагов и бездействия, а затем со всем мужеством и решимостью рискуйте, если риск того стоит.

ЖУРНАЛ ЭКСПЕДИЦИИ

1. Подумайте о рискованных шагах, которые вы могли бы предпринять для повышения эффективности или рентабельности вашей организации. Воспользуйтесь Таблицей оценки рисков (Иллюстрация 9-1) для определения предполагаемых наилучших и наихудших последствий риска. Стоит ли, согласно проведенному анализу, идти на риск, или лучше воздержаться от него?
2. Соответствуют ли ваши оценки рисков мнениям других членов вашей команды?
3. Если вы намереваетесь предпринять рискованные действия, собираетесь ли вы сообщить о них членам своей команды? Убедительны ли и логичны ваши доводы, способны ли они найти у остальных понимание и поддержку?
4. Существуют ли рискованные шаги, которые вы могли бы предпринять для повышения собственной эффективности как лидера? Снова воспользуйтесь Таблицей оценки рисков, определите предполагаемые наилучшие и наихудшие последствия рискованных мер и проанализируйте их целесообразность.

10. ПРИВЕРЖЕННОСТЬ ИЗОБРЕТАТЕЛЬНОСТИ

СТРАТЕГИЯ 10

Никогда не сдавайтесь — из любой ситуации есть выход.

«Без якоря шлюпка подпрыгивала на волнах, кружилась и черпала воду обеими бортами. Стекло компаса было разбито, но его склеили лейкопластырем из аптечного набора».¹⁶⁸

Френк А. Уорсли

Находить неожиданные решения сложных проблем — непростая задача даже в благоприятных условиях. Во сто крат она усложняется на *Грани*. Страх, физическое истощение и психологическая усталость являются неотъемлемыми составляющими существования как экспедиций, борющихся за выживание, так и организаций, стремящихся достичь максимально возможных уровней производительности. Однако именно в таких стрессовых ситуациях решающее значение приобретает способность находить выходы из затруднительных положений и умение подходить творчески к преодолению препятствий. В настоящей главе будут рассмотрены тактики, способствующие решению этих непростых задач.

ВСЕМИ СИЛАМИ ПООЩРЯЙТЕ ИЗОБРЕТАТЕЛЬНОСТЬ НА ГРАНИ

В описаниях ситуаций борьбы за выживание, вошедших в эту книгу, мы прежде уделяли особое внимание коллективным действиям. Однако важным элементом руководства другими является способность лидера к мобилизации собственных сил, чему свидетельствуют многочисленные источники, рассказывающие о личностях, проявлявших завидное стремление к жизни. В одном из наиболее ярких рассказов, попавшихся мне на глаза, повествуется о некоем техасце, которого укусил ядовитый королевский аспид. Этот человек спасся благодаря тому, что откусил змее голову, разорвал ее тело на продольные полосы, из которых сделал жгуты, и дождался помощи.

Менее эксцентричным, нежели история о королевском аспиде, было приключение Стивена Каллахана, в одиночку отправившегося в путешествие, в котором ему предстояло проявить удивительную изобретательность перед лицом немислимых опасностей. На своем небольшом паруснике «Наполеон Соло» Каллахан совершал плавание от Канарских островов в направлении Карибского архипелага, когда во время мощного шторма его судно затонуло. Вероятно, подвергшись атаке кита, «Соло» ушел под воду за считанные минуты. Каллахану удалось спастись на маленьком надувном плоту «Резиновая уточка III», на котором он и отправился в свое удивительное путешествие длиной в 1800 миль и продолжительностью в семьдесят шесть дней.

Каждый день последовавшей за этим эпопеи был для него непрекращающейся борьбой за выживание. Солнечные опреснители морской воды вышли из строя. Акулы беспрестанно набрасывались на крошечный, длиной всего в пять с половиной футов плот, терлись спинами о его днище и покусывали расположенные под водой балластные карманы. Девять кораблей один за другим прошли мимо, но ни с одного из них не заметили потерпевшего кораблекрушение.

Почти не имевшему запасов питьевой воды и медленно умирающему от голода

Каллахану наконец удалось каким-то образом убить из подводного ружья рыбу и хоть немного восстановить свои жизненные силы. Техническое оборудование плота постепенно выходило из строя, а волны легко заливали мелкое суденышко. Каждый день он находился на краю смерти:

*«Каждый день я должен работать упорнее и дольше, чтобы создать вокруг себя мир, в котором смогу жить. Выживание — пьеса, в которой я хочу исполнять главную роль. Сценарий ее довольно незатейлив: высматривать корабли, экономить пищу и воду, ловить рыбу и чинить опреснители. Но каждый самый маленький нюанс моей роли приобретает повышенное значение. Если я буду наблюдать за морем слишком бдительно, то устану и плохо справлюсь с рыбалкой, ремонтом опреснителей и другими жизненно важными задачами. Но в любое мгновение, когда мой взгляд не прикован к горизонту, там может пройти корабль. Если я сейчас использую оба опреснителя, мне, возможно, удастся утолить жажду, и я буду в лучшей форме, чтобы следить за морем и выполнять другие работы, но если они оба выйдут из строя, я умру от жажды... Это постоянная борьба за сохранение контроля над собой и самодисциплины, за следование намеченному порядку действий, которые смогут помочь мне выжить, но я не знаю, правильный ли это порядок...и единственное, что я могу сказать себе, это: "Ты делаешь все, что в твоих силах"».*¹⁶⁹

На двадцать третий день плавания Каллахан лишился усилительной планки своего подводного ружья, когда пытался поймать большую корифену, мощную рыбину, весящую не меньше шестидесяти фунтов. Стрела вонзилась ей в хвост, и корифена таскала за собой плот по волнам, пока не освободилась.

Подводное ружье было единственным доступным Каллахану инструментом добычи пропитания и потому представляло для него особенную ценность. Привязав стрелу к стволу ружья леской, он изготовил примитивный гарпун и теперь, без усилителя, мог полагаться лишь на собственную силу. Это ограничение возможностей привело к тому, что теперь он, подобно «античной бронзовой статуе копьеносца», вынужден был проводить в неподвижности долгие часы, ожидая, когда поблизости появится его очередная жертва.

Из-за отсутствия в его рационе сахаров, крахмалов и витаминов силы Каллахана стремительно истощались. Соленая вода попадала в маленькие ранки и быстро превращала их в саднящие открытые язвы. Удивительно, но он заставил себя выполнять гимнастику йогов, которой занимался ранними утрами, на закатах и по ночам. Упражнения выполнялись медленно и давались ему с огромным трудом: на занятия, которые в нормальных условиях требовали у него не более получаса, теперь уходило не менее полутора часов. Однако исключительно силой воли он заставлял себя делать то, что было необходимо для поддержания физических сил.

Проведя в открытом море сорок дней, Каллахан с иронией отметил, что истек максимальный срок непрерывной эксплуатации плота, гарантированный производителями. Тем не менее, у него были основания и для оптимизма. По его оценке, к этому времени он должен был преодолеть уже половину расстояния до Карибского моря. Кроме того, ему удалось устранить течь в опреснителях и — с помощью собственных легких — поддерживать в них давление. Он также усовершенствовал самостоятельно изготовленную систему для сбора дождевой воды. Шилом из ножа — перочинного скаутского ножика, который он нашел еще в двенадцать лет — Каллахан расковырял отверстия в подходящем ящике, чтобы использовать его для сбора воды.

Его положение на некоторое время стабилизировалось, но на сорок третий день плавания несчастья обрушились на Каллахана с новой силой. Очередная корифена острым

концом спинного плавника пронзила нижний баллон плота, оставив после себя зияющее отверстие длиной в четыре дюйма. Громадные пузыри воздуха, появляясь из пробоины, мчались к поверхности воды, пока баллон не опустел окончательно. «Резиновая уточка» теперь держалась на плаву только благодаря верхнему баллону, качаясь на волнах всего лишь в трех дюймах от поверхности.

Жизнь Каллахана теперь зависела от того, удастся ли ему починить нижний баллон. Если нет, то он не сможет ловить рыбу, но даже если и сумеет загарпунить какую-нибудь рыбешку, то у него просто не будет возможности высушить ее, чтобы затем съесть. Спать на таком плоту было невозможно, поскольку ноги Каллахана свешивались бы при этом в воду. В этом случае агрессивные акулы атаковали бы его ноги, а не балластные трубки.

Пробки из ремонтного набора плота были бесполезны по причине своих незначительных размеров. Ненадолго задумавшись, Каллахан представил себе зияющую дыру в плоту разинутым ртом. В этот рот он запихнул «язык» из поролоновой набивки подушки, спасенной им с «Соло». Собрав в пучок рваные края, он намотал вокруг поролона тонкую леску, запечатав тем самым пробоину.

Первая попытка принесла лишь временный успех. Через пятнадцать минут после того, как баллон был накачан, он снова опустел. В течение пяти часов Каллахан тщетно пытался заделать прорехи в импровизированной затычке, но воздух по-прежнему стремительно выходил из нее. Он подсчитал, что плот удержится на плаву, если, подкачивая его, делать ежедневно по три тысячи качков. На это требовалось бы почти два часа изнурительного труда — значительно больше, чем было ему по силам.

Восемь дней подряд Каллахан пытался устранить течь. Это было необходимо сделать, если он собирался выжить. Как можно спокойнее он старался снова и снова обдумывать свою задачу:

«Ты должен что-то придумать... Вернись к началу. Определи причину...по которой узел не держит воздух. Нужно сделать его прочнее. Чем я могу воспользоваться? Одеялом, ракетницей, неработающей зажигалкой, пластиковым пакетом... Что еще у меня есть? Аптечка первой помощи, бинты, ножницы, шпагат и леска. И всякое барахло, которое я уже использовал, — ложка, вилка, радарный отража.... Вилка! Конечно! Как же ты раньше не вспомнил о ней, идиот! Именно вилка!»¹⁷⁰

Возбужденный надеждой, что вилка станет решением его проблемы, Каллахан всю ночь не смыкал глаз, разрабатывая план действий на следующий день. Когда наступило утро, он аккуратно отломил от вилки зубчики и вставил ее рукоятку в поролоновый «язык». Затем снова замотал затычку леской разной толщины.

Находясь на пределе сил, Каллахан был вынужден отдыхать после каждого этапа ремонтной операции. Уже близился вечер, когда работа была завершена и можно было приступать к закачиванию в баллон воздуха. Простая процедура, на которую обычно требовалось пять минут, заняла у него полчаса. Забыв об усталости, Каллахан накачивал и накачивал баллон — наконец он был полон, но не надолго: через полтора часа весь воздух снова вышел из него.

Расстроившись, но не отчаявшись, Каллахан предпринял новую попытку. Туже затянув узел и добавив к нему еще один, он снова накачал нижний баллон. На этот раз его план сработал:

«“Уточка”, наевшись воздуха, выталкивает сама себя из воды и снова плывет вперед, как оторвавшийся от корней бутон лилии... Проходят целых двенадцать роскошных часов, прежде чем она начинает просить добавки... Я изнываю от голода, жажды и непрекращающихся болей во всем теле. Но я чувствую себя на вершине блаженства! У меня наконец получилось!»¹⁷¹

Плот продолжал плыть — медленно, но неумолимо — к западу, в сторону Карибских островов. Каждый новый день преподносил новые проблемы и снова требовал проявлять изобретательность. Из запасного одеяла Каллахан соорудил воронку для сбора дождевой воды. Он соскреб клейкий слой с изоляционной ленты и слепил пробку, которой заделал отверстие в солнечном опреснителе. Связав вместе три карандаша, он изготовил «недорогой» секстант, с помощью которого мог теперь вычислять широту своего местонахождения.

Акулы продолжали атаковать плот, мешая Каллахану выполнять свою основную ежедневную задачу пополнения запасов пищи. Его гарпун, изношенный в сражениях с корифенами, постоянно нуждался в ремонте. Во время одной из наиболее яростных схваток рыбе удалось сорвать с гарпуна наконечник и уплыть с ним.

Каллахан попытался использовать в качестве наконечника тонкое лезвие скаутского ножа из нержавеющей стали. Но этот наконечник очень легко гнулся, и тогда ему пришлось связать вместе нож для масла и еще один небольшой нож, спасенный с «Соло». Оба эти ножа по отдельности были несерьезным оружием, но связанные вместе они превратились в достаточно прочный наконечник, которым можно было загарпунить рыбу, если ударить ее под правильным углом.

Постоянное недоедание и спровоцированное им физическое истощение вынуждали Каллахана экономить силы, но его изобретательность позволила ему приспособиться к этим условиям:

«К этому времени среда моего обитания, которую я называю Утиновилль, стала для меня приветливым и дружеским окружением. Мы с рыбами настолько близко знакомы, что я могу вести беседы отдельно с каждой из них... Я по звукам узнаю толчки корифен, удары акул и цапапанья других рыб точно так же, как по стуку в заднюю дверь можно определить, кто из соседей заглянул к вам в гости. Часто я наверняка знаю, какая именно рыба погладила плот хвостом или уткнулась в него головой...»¹⁷²

На семьдесят пятый день плавания Каллахан заметил призрачные вспышки мягкого свечения — сначала на юге, а затем на севере. И вдруг на горизонте мелькнул луч света — маяк! Едва не пустившись в пляс прямо на плоту и рискуя перевернуть его, Каллахан победно вскинул вверх руки и стал кричать: «Земля! Ура! Земля!»

На следующий день трое пораженных рыбаков, вышедших в море на маленькой лодке, заметили «Резиновую Уточку III». Когда Каллахана подняли на борт спасшего его судна, он молча открыл все свои емкости и залпом выпил пять пинт собранной им воды. Вскоре он наконец оказался в безопасности на острове Марии Галанте неподалеку от Гваделупе. Благодаря целеустремленности, изобретательности и силе воли он стал единственным человеком в истории, прожившим более месяца в открытом море на надувном плоту.

Хотя путешествие Шеклтона было более продолжительным, нежели скитания Каллахана, команда «Стойкого» все же имела одно преимущество: ее члены могли полагаться друг на друга. Взаимная поддержка и помощь позволяли им продолжать сопротивляться обстоятельствам тогда, когда одиночка, возможно, уже бы сдался. История имперской трансантарктической экспедиции полна примеров упорства и мужества, которыми невозможно не восхищаться, снова и снова перечитывая и изучая обстоятельства этого невероятного приключения.

Команда могла бы опустить руки в любом из поворотных моментов экспедиции — когда затонул «Стойкий», когда два санных перехода завершились ничем, когда они оказались в изоляции на Слоновом острове, когда перед ними возникли неприступные скалы Южной Георгии, и когда проваливались многочисленные попытки спасти

оставшихся на острове. Каждый раз, однако, исследователи проявляли настойчивость и упорство и в конечном итоге благополучно вернулись на родину.

Это стало возможным, однако, благодаря отнюдь не только одному лишь упорству. Успех экспедиции Шеклтона во многом определялся способностью экипажа сохранять самообладание в самых критических ситуациях и творчески подходить к поиску возможных путей выхода из них. Любопытно, что генераторами большинства неожиданных идей были фотограф Френк Херли и плотник Макниш, которых Шеклтон привык считать основными возмутителями спокойствия.

Когда Шеклтон размышлял о возможности провести хрупкого «Джеймса Кейрда» через ревущие воды и ураганные ветры пролива Дрейка, он попросил Макниша сделать шлюпку более пригодной для такого плавания. Из брезента, крышек от ящиков с продуктами и оборудованием и четырех санных полозьев Макниш изготовил импровизированный палубный настил.

Застывший на морозе брезент необходимо было отогреть над пламенем печки, чтобы затем его можно было сшивать, прибивать гвоздями и складывать. Гвозди Макниш вынул из упаковочных ящиков, что было еще одним примером его изобретательности. Они оказались коротковатыми, но вполне справились со своей задачей. Хотя результат работы Макниша трудно было назвать произведением искусства, без этих усовершенствований «Джеймс Кейрд» ни за что не смог бы добраться до места назначения.

Еще одним бесценным изобретением стала трюмная помпа, которую Херли изготовил из планки Флиндерса, предназначенной для настройки корабельного компаса. Этот железный цилиндр, перемещавшийся в медной трубке, представлял собой инструмент, практически готовый к выполнению функций насоса, однако ни один человек — кроме Херли — не заметил подобия между этой планкой и необходимой им трюмной помпой.¹⁷³

Не удивительно, что изобретателем импровизированной трюмной помпы стал именно Херли. Он был опытным слесарем и, кроме того, уже не раз в своей работе использовал хитроумные решения. Ранее, например, из контейнера для сбора золы, подобранного среди обломков «Стойкого», он сконструировал великолепную печь. Поскольку большая часть его инструментов была утеряна, сталь толщиной в четверть дюйма ему пришлось рубить тупым зубилом.¹⁷⁴

Во время плавания «Джеймса Кейрда» по штормовому океану разбилось стекло компаса. Выход из строя этого крайне необходимого для навигации прибора был равносильным для них почти верной гибели. Проблема, однако, была решена с помощью лейкопластыря из аптечки, которым склеили разбившееся стекло.

На протяжении всего путешествия к острову команда шлюпки, проявляя изобретательность, с честью выходила из самых затруднительных положений. Когда «Кейрд» благополучно прибыл на Южную Георгию, Шеклтон и его команда по-прежнему находились слишком далеко от китобойной базы на Стромнесе, которую отделяли от них по морю почти 150 миль. По причине почти полной изношенности шлюпки и крайне ослабленного состояния нескольких человек у них не оставалось другого выбора, как попытаться пересечь остров напрямик.

Шеклтон считал, что они смогут сократить расстояние, если проплывут под парусом чуть дальше по бухте, однако в приборе «Кейрд» потерял руль. Поэтому им пришлось изготовить новый руль из весла, успешно перенесшего плавание. Снова спустив шлюпку на воду, они неожиданно увидели потерянный руль, чудесным образом возникший перед «Кейрдом» и спокойно покачивавшийся на волнах. Эту находку они сочли добрым предзнаменованием.

Достигнув места на побережье, с которого можно было отправиться в путешествие через остров, исследователи обнаружили, что они совершенно не подготовлены к пешей

экспедиции. И снова на помощь им пришла изобретательность Макниша. Вывинтив шурупы из шлюпки, плотник прикрутил их по восемь штук к каждому ботинку остриями вниз. Эти импровизированные шипы оказались наиболее полезны для Шеклтона. Проявив присущую ему щедрость, он отдал свои тяжелые утепленные ботинки одному из исследователей и теперь был обут в пару легких кожаных ботинок, давно уже износившихся. По воспоминаниям Уорсли, у Шеклтона было правило, соответственно которому «лишения нужно нести в первую очередь самому, оберегая от них остальных».¹⁷⁵

Шеклтон, Уорсли и Крин начали свое покорение Южной Георгии в пятницу, 19 мая 1916 года, в три часа утра. Чтобы уменьшить боль от вынужденного расставания, прощание было недолгим, и пешая экспедиция отправилась в путь налегке, взяв с собой лишь два компаса, пятьдесят футов веревки и плотницкое тесло, заменившее ледоруб. Единственная карта, находившаяся в их распоряжении, была неполной и не содержала каких-либо подробностей их маршрута.

Медленно продвигаясь вперед при лунном свете, они проваливались в снег по колени и осторожно огибали пропасти, дно которых скрывалось во тьме на глубине в несколько сот футов. Окружающая местность в темноте была обманчива, и им часто приходилось возвращаться назад по своим следам. Это отнимало у путешественников как физические, так и духовные силы.

В один из моментов им повстречался глубокий кратер во льду, как от падения огромного метеорита. Стоя в густом тумане, каждый из них со страхом представлял, что его товарищи рухнули в эту бездонную пропасть. После этого они привязались друг к другу веревками, чтобы исключить возможную трагедию.

Во время приемов пищи путешественники присаживались на корточки, образуя кружок и стараясь прижиматься плотнее друг к другу, чтобы защитить от ветра стоявший в середине примус и не дать ему погаснуть. Разогрев еду, они по очереди набирали ее ложкой из общей кастрюльки, пока та не пустела. Добродушные подшучивания, давно ставшие неотъемлемой частью жизни исследователей, не прекращались и в этом переходе: Шеклтон обвинял Крина в том, что у него самая большая ложка, а Крин, в свою очередь, сетовал, что у Уорсли самый большой рот.

Продвигаясь вперед, утомленные путешественники поочередно исследовали один перевал за другим, не имея представления, что ждет их на противоположной стороне, и узнавая об этом, только достигнув вершины. Каждый раз, когда оказывалось, что путь им преграждают непроходимые расщелины, они вынуждены были возвращаться и искать новый маршрут. Необходимость этих отступлений, совершаемых в жесточайшем холоде, приводила путешественников в уныние. Однажды неудачными оказались их попытки преодолеть три перевала подряд. Единственная возможность продолжать путь сохранялась лишь в том случае, если бы последний, четвертый перевал оказался проходимым. Пока они поднимались на него, с моря пришел туман. В считанные секунды скрывший под собой всю окружающую местность, он был настолько густым, что путешественники едва могли различать силуэты друг друга.

Их положение стало действительно отчаянным. Они оказались застигнутыми врасплох на вершине четвертого перевала, на леднике, высотой в 4500 футов; туман отрезал им пути отступления, и тьма не позволяла рассмотреть, что находится впереди. Спуск выглядел крутым, но насколько он крут в действительности? Если ждать появления луны, то они замерзнут до смерти. Даже при ненадежном лунном свете трудоемкий процесс вырубки ступеней во льду теслом займет слишком много времени. Чтобы спуститься на сотню ярдов, им потребовалось полчаса, а впереди были еще многие и многие тысячи футов.

Найти выход позволило бы только какое-то неожиданное решение. Сидя на широкой ступени, вырубленной им во льду, Шеклтон на мгновение задумался и сказал:

*«У меня есть идея. Мы должны продолжать путь, что бы ни ждало нас впереди. Попробовать и дальше вырубать ступени бессмысленно. У нас не хватит сил, чтобы вырубить лестницу длиной в тысячи футов... Риск, конечно, огромный, но нам придется пойти на него. Попробуем прокатиться вниз, как с горки».*¹⁷⁶

Перспектива съехать с крутого склона в неизвестность таила в себе массу опасностей. Что бы ни оказалось на их пути — скала, расщелина, что угодно, — оно стало бы причиной их немедленной гибели. Однако только этот способ спуска давал единственную надежду на спасение не только им самим, но и их товарищам, оставшимся на Слоновом острове. Уорсли позже вспоминал, как подумал в этот момент, что «если мы погибнем, то с мыслью, что сделали все от нас зависящее, чтобы помочь ребятам». Что происходило далее, нам также известно со слов Уорсли:

«Каждый из нас свернул кольцом в несколько слоев свой отрезок веревки, изготовив бухту, на которой можно было бы сидеть, совершая спуск с перевала. Мы торопились, стремясь как можно скорее покончить с предстоящим нам испытанием. Шеклтон сел на вырубленную им широкую ступень, а я устроился позади него, обхватив его ногами за поясницу и сцепив руки у него на шее. Точно так же поступил Крин, сидевший за мной, и теперь мы были как одно целое. И вот Шеклтон оттолкнулся.

В первый момент мне показалось, что мы подобно снаряду вылетели из жерла пушки. Я почувствовал, что волосы у меня на голове стоят дыбом. А затем совершенно неожиданно меня охватил восторг, и я понял, что ухмыляюсь до ушей! Мне это действительно нравилось! Это было просто потрясающе. Мы неслись вниз по почти отвесному склону горы со скоростью, наверное, мили в минуту. Я вопил от возбуждения, и вдруг заметил, что Шеклтон с Крином тоже орут... И плевать на скалы!»¹⁷⁷

Разделяли ли Шеклтон и Крин возбуждение Уорсли, или же кричали они просто от ужаса, так до конца и осталось невыясненным. Когда они достигли подножия этого крутого склона, то обменялись рукопожатиями, и Большой Босс заметил: «Все же лучше не пользоваться этим способом слишком часто».

Тем не менее, им удалось благополучно скатиться с горы, преодолев полторы тысячи футов, и не только не разбиться о скалы, но и не вызвать своим спуском схода лавины. Альтернативой спуску, занявшему около трех минут, была лишь незавидная перспектива замерзнуть до смерти на вершине перевала. Эта инициатива Шеклтона явилась следствием практического применения Стратегии 9 («Будьте готовы пойти на Большой Риск») и Стратегии 10 («Никогда не сдавайтесь — из любой ситуации есть выход»).

Впрочем, это был не последний раз, когда путешественники в своем переходе через Южную Георгию оказывались перед необходимостью прибегать к изобретательности. Когда они уже были совсем недалеко от китобойной базы, исследователи снова оказались в сложном положении, застряв над почти вертикальной ледяной пропастью. Опять они попытались вырубать ступени теслом, и в очередной раз этот процесс оказался слишком медленным. Близилась снежная буря, и путешественникам, находившимся на открытой горной вершине, негде было спрятаться от ураганных ветров, которые без труда могли бы увлечь их в бездну.

В этой критической ситуации, когда невозможно было ни идти, ни ползти, Шеклтон сделал неожиданное открытие. Оказалось, что под скользким льдом скрывается слой снега, наметенного ветрами на горные склоны. Изучая возможность спуска, Шеклтон обнаружил, что каблуком ботинка он может пробить ледяную корку, создавая тем самым крохотные ступеньки. Выбив таким образом несколько ступенек, он понял, что его план

может сработать! Остальные последовали его примеру, и в итоге трое измученных «альпинистов» спустились с горы в буквальном смысле слова на спинах!

Выбившиеся из сил путешественники уже видели вдалеке корабли и здания китобойной базы. Они кричали и размахивали руками, но, как выяснилось, находились еще слишком далеко, чтобы кто-нибудь смог их услышать. Пошатываясь от усталости, они медленно пошли вперед, когда путь им преградило последнее препятствие — замерзший водопад. Закрепить веревку было не на чем, и Уорсли просто держал один ее конец, пока Шеклтон и Крин спускались по ней с ледяного водопада. Затем Уорсли завалил конец истрепанной веревки камнями и, задержав дыхание, последовал за товарищами. Отслужившая свое веревка так и осталась свешиваться с водопада.

В три часа дня 20 мая 1916 года трое измученных путешественников достигли наконец китобойной базы на Стромнесе. Остановившись, только чтобы перекусить, и не имея карты, по которой они могли бы сверять свой маршрут, исследователи пересекли неизведанные ледники Южной Георгии за тридцать шесть часов.

Мужчины подошли к начальнику базы Торальфу Сорллю, который не мог вымолвить ни слова и только с недоумением разглядывал появившихся перед ним людей. Сорлль, близко знавший Шеклтона, смотрел на него, как будто видел впервые. «Вы не узнаете меня?» — спросил Шеклтон. «Мне знаком ваш голос», — ответил начальник базы. «Моя фамилия Шеклтон», — сказал Большой Босс.¹⁷⁸

Рассказывают, что Сорлль отвернулся, чтобы никто не заметил его слез. После этого троих одетых в лохмотья бородатых «головорезов» с почестями проводили в жилые помещения, где они получили еду, горячую ванну и чистую одежду. Их героическое путешествие через Южную Георгию спасло жизни всех их товарищей. Оно завершилось успехом благодаря упорству исследователей и их неизменной приверженности изобретательности на *Грани*.

УРОКИ ДЛЯ ЛИДЕРОВ

В Главе 3 подчеркивалась важность сохранения оптимистического настроения при руководстве организацией, находящейся в затруднительном положении. Но оптимистическая позиция руководителя не подразумевает, что он должен быть полон розовых несбыточных ожиданий, что все само собой образуется и станет еще лучше, чем было прежде. Оптимизм на *Грани* означает веру в то, что команде каким-то образом удастся добиться успеха — в отдаленной перспективе. В ближайшем же будущем, однако, проблемы неизбежны.

Как это ни удивительно, но в повседневной жизни мы редко удивляемся преследующим нас неудачам. Теряются ключи, не заводятся машины, люди забывают о назначенных встречах, ломаются компьютеры. Но, когда организация оказывается на *Грани*, наше отношение к неприятностям неожиданно меняется. Мне приходилось встречать руководителей, приходивших в ярость из-за незначительных проблем или «рядовых инцидентов», которые случаются неизбежно, когда люди и механизмы работают на пределе своих возможностей.

Успешный лидер, оказавшись в подобной ситуации, не ожидает, что дела быстро пойдут в гору, а, напротив, скорее готовится к тому, что положение будет ухудшаться. Действительно, находясь на *Грани*, наиболее реалистично будет предположить, что ситуация не только станет ухудшаться, но это будет происходить все с большей скоростью и интенсивностью. Как только вы осознаете эту реальность, устрашающие вас проблемы тут же превратятся в нормальные обстоятельства вашего путешествия. И тогда вашей задачей станет мобилизовать коллектив на творческое осмысление проблем и проявление изобретательности для поиска выхода из затруднительной ситуации.

Ярким примером руководителя, использующего такой подход, может служить Скотт Макнили, исполнительный директор компании «Сан Майкросистемс, Инк.»¹⁷⁹ Макнили всегда считался убежденным иконоборцем. Не довольствуясь проторенными дорогами, он постоянно стремится выбрать собственный путь. Как писала аналитик компании «Гольдман, Закс и Ко.» Лаура Конильяро, «случались времена, когда казалось, что “Сан” явно сбивается с курса...но спустя два-три года оказывалось, что все остальные в отрасли последовали ее примеру».

Макнили постоянно преобразовывает «Сан» в соответствии с собственным видением компании. Все рабочие места в фирме сразу предполагали возможность сетевой организации. Компания первой применила Java — общепринятый язык для Интернет-программ, который может использоваться на любом типе устройств. «Сан», кроме того, представила на рынке Jini — набор программных инструментов для облегчения установки новых устройств в сети. Ныне фирма производит все компьютерное оборудование и программное обеспечение для создания того, что Макнили называет «сетевой тональностью» Интернета — эквивалента тонового набора телекоммуникационных сетей.

В условиях жесткой конкурентной борьбы с такими компаниями как «Майкрософт» и «Интел» «Сан» постоянно меняет направленность своей деятельности, благодаря чему ей с успехом удается выживать в стремительно меняющемся мире, который она сама и помогает создавать. Как выразился Чарльз Фицджеральд, один из ответственных руководителей компании «Майкрософт», процитированный еженедельником «Бизнесуик», «складывается впечатление, что у “Сан” девять жизней...»

Приверженность поиску, подобно той, что проявляет Макнили, требует гибкости мышления и понимания, что будет полезно для компании, а что — нет. Если предпринятая вами стратегия терпит крах, смиритесь с этим и примените другую. Когда очевидные шаги не дают результата, ищите другие, менее явные ходы. Не отменяйте новые идеи, какими бы абсурдными они вам ни показались, не изучив и не обдумав их досконально. Придумывайте невероятное и призывайте к этому всех ваших сотрудников. Непокколебимая убежденность, что из любой ситуации обязательно есть выход, придаст вам энергию для поиска решений, а ваша изобретательность позволит вам найти эти решения.

ЖУРНАЛ ЭКСПЕДИЦИИ

1. Как бы вы охарактеризовали свое ключевое отношение к проблемам и препятствиям? Становятся ли они всегда для вас неприятными сюрпризами, или вы ожидаете, что они могут возникнуть?
2. Какова ваша типичная реакция на неприятности? Каков ваш уровень терпимости к потенциально опасным ситуациям?
3. Существует ли у вас систематический подход к определению проблем и поиску решений? Все ли члены вашей команды — включая «возмутителей спокойствия» — участвуют в творческом поиске путей выхода из кризиса?
4. Какие «прорывы» должны произойти, чтобы вы и ваша организация смогли добиться успеха на *Грани!* Приходилось ли вам для достижения их прибегать к изобретательности? Какие «другие шаги» могут помочь вашей организации полностью раскрыть свой потенциал?

ЧАСТЬ ВТОРАЯ
Изучение примеров
лидерства
НА ГРАНИ

11. ПРЕДИСЛОВИЕ К ИЗУЧЕНИЮ ПРИМЕРОВ

В Части Первой настоящей книги, в разделах «Уроки для лидеров» каждой главы, приводились не которые примеры, иллюстрирующие, как десять стратегий могут быть практически применены в производственных ситуациях. В «Изучении примеров» Части Второй будет представлено более детальное рассмотрение подобных ситуаций. Мы подробнее остановимся на природе кризисов, в которых оказываются организации, и рассмотрим, как лидеры пользуются десятью стратегиями при руководстве своими коллективами на *Грани*.

Рассматриваемые примеры не охватывают весь спектр организационных проблем. Мы, например, не будем исследовать совокупные вопросы стратегий или такие специфические темы как анализ портфеля заказов или эффективность капитальных вложений. Наше изучение примеров будет скорее иметь своей целью выявление личного отношения лидера к нахождению возглавляемой им организации на *Грани*, отражение путей осмысления им возникших перед коллективом проблем и определение его руководящей роли в кризисной ситуации.

При отборе исследуемых примеров мы руководствовались некоторыми общими принципами. Во-первых, мы старались подобрать ситуации, в которых незаурядность действий лидера проявлялась бы в действительно критических и потенциально опасных для организации условиях. Ни в одной из ситуаций не стоял вопрос физического выживания, но в каждой из них приходилось иметь дело с неопределенностями, неясностями и переменами, что всегда свойственно лидерству на *Грани*.

Во-вторых, мы стремились отбирать примеры таким образом, чтобы отразить как можно больше различий в природе возникающих перед организациями проблем и в личностных характеристиках их лидеров. В результате этого в рассматриваемых примерах мы будем иметь дело с различными промежутками времени, в течение которых разрешались конфликты, с различными размерами организаций и сферами их деятельности, а также с руководителями разного пола и уровня профессионального опыта.

Наконец, хотя предлагаемые примеры во многом непохожи друг на друга, все они объединены одним общим признаком. В каждом из них главную роль играет лидер, который, по моему мнению, демонстрирует исключительное уважение к своим сотрудникам и стремится вывести коллектив на максимально возможные уровни производительности.

Мы ни в коем случае не ставили перед собой цели убедить читателя, что в предлагаемых примерах представлены идеальные лидеры. Каждый из них не лишен недостатков, и ни один лидер, показанный в настоящей книге — включая Эрнеста Шеклтона, — не является совершенным и безупречным руководителем. Однако представленные ниже лидеры произвели на нас глубокое впечатление своей компетентностью, умением стимулировать сотрудников и искренней заботой о них. Я убежден, что это исключительные личности.

ПРИМЕР ПЕРВЫЙ

В первом примере мы рассмотрим руководящую роль Пат Руссо, ставшей президентом компании «Бизнес Комьюникейшн Системз» (БКС), входившей в состав «АТ&Т», а теперь являющейся частью корпорации «Люсент Текнолоджиз». Впервые я встретил Руссо, когда она выступала с докладом на открытом совещании в «Дельта

Консалтинг Групп». Ее речь была настолько впечатляющей, что я стал конспектировать ее и исписал страниц десять своего блокнота. Большая часть моих заметок не подлежала расшифровке, поскольку свежие идеи сыпались из Руссо, как из рога изобилия, и я отчаянно пытался успеть записать их. Я был восхищен ее преданностью делу, ее видением роли лидера, а также конкретным и точным описанием ее действий в условиях кризисной ситуации. Еще тогда я подумал, что, если когда-нибудь соберусь написать книгу, в нее обязательно должна будет войти история Руссо. Она любезно согласилась.

ПРИМЕР ВТОРОЙ

Во втором примере предметом наших исследований станут серьезные проблемы в сфере финансов и оказания услуг, возникшие в «Райс Хеле Системз» — главном подразделении крупной национальной корпорации, занимающейся вопросами здравоохранения. Анна Мар, руководитель, призванный разрешить этот кризис, служит сейчас в другой организации. Из-за серьезности описанных в примере проблем — и опасений Мар, что эта история может негативно сказаться на сотрудниках, которые продолжают работать в «Райс», — она попросила меня не предавать огласке настоящее название компании. Поэтому и ее фамилия, и название организации являются вымышленными.

Я познакомился с Мар, когда она выполняла обязанности президента попечительского совета в одном из престижных колледжей на среднем западе страны. Хотя в то время она была полностью загружена работой в «Райс», Мар все же находила время и силы для исполнения этих своих общественных обязанностей. Тогда перед попечительским советом возник целый ряд сложных и запутанных проблем, и меня, в качестве консультанта, пригласили, чтобы помочь разобраться с ними.

Я был сразу же поражен способностью Мар мобилизовать членов совета на систематическую работу по разрешению самых щекотливых и неординарных проблем. На меня произвели огромное впечатление ее спокойная манера общения и вдумчивый подход ко всем возникающим вопросам, а также ее умение находить устраивающие всех решения в потенциально кризисных ситуациях.

Позже, когда Мар покинула штаб-квартиру «Райс», я продолжал следить за ее карьерой. Когда мы начали обсуждать проблемы, с которыми ей пришлось столкнуться в новой для себя роли, для меня стало очевидно, что ее опыт руководителя в целом и опыт руководства «Райс» в частности целиком соответствуют критериям настоящей книги. Она согласилась поделиться со мной своей историей, которая и станет вторым примером наших исследований.

ПРИМЕР ТРЕТИЙ

В третьем примере, посвященном руководящей роли Джека Крейтона, возглавлявшего «Компанию Уэйерхаузера», рассказывается история, продолжавшаяся почти десятилетие. Я познакомился с Крейтоном в 1990 году, когда сотрудничал с «Дельта Консалтинг Групп». В то время Крейтон занимал пост президента и генерального директора «Уэйерхаузера». На нашей первой встрече мы с моим коллегой по «Дельте» Джеффом Хейлперном рассматривали возможности помочь Крейтону провести широкомасштабные изменения в компании в соответствии с его видением будущего фирмы. Все мы остались удовлетворены нашей встречей, и с тех пор мы с Джеффом сотрудничали с Крейтоном вплоть до его выхода на пенсию в 1998 году. За это время я узнал его как исключительного лидера, способного воплотить в реальность свои представления о компании. Я видел, как он использовал возможности командной работы и как прививал своим сотрудникам новую на тот момент привычку к коллективному труду. Я видел, как собственной

скромностью и юмором он воспитывал в сотрудниках верность и преданность компании. В примере «Уэйрхаузера» не рассматривается кризисная ситуация, но это история о *Грани*. В ней повествуется об организации, достигшей высочайшей производительности благодаря непрекращающимся усилиям по внедрению фундаментальных перемен в корпоративную культуру. В этой истории также рассказывается и о том, как лидер, сочетая в себе предприимчивость, уважение к людям и умение общаться с ними, может достичь выдающихся финансовых показателей.

ПРИМЕР ЧЕТВЕРТЫЙ

История «Молден Миллз» привлекла внимание нашей «книжной команды» еще на ранних этапах работы над настоящей книгой. Пол Кесслер прочел об усилиях генерального директора компании Аарона Фойерштайна возродить текстильные фабрики «Молден Миллз» после пожара, уничтожившего их в декабре 1995 года. Мы были впечатлены упорством Фойерштайна — и его заботой о своих сотрудниках и жителях города Молден. Чем больше узнавали мы об обстоятельствах этого дела, тем больше оно казалось нам соответствующим духу лидерства на *Грани*. Мы рассмотрели возможность детального исследования этих событий, встретились с Фойерштайном и другими руководителями организации и записали историю возрождения компании из пепла пожарища — историю, ставшую известной как «молденское чудо».

* * * * *

Во всех примерах исследуется поведение лидеров на *Грани*, но в каждом случае десяти стратегиям придается разное значение. Чтобы помочь читателю связать исследуемые примеры с Частью Первой книги, мы обозначили в рамках те или иные стратегии, используемые в конкретных случаях. Все эти стратегии в большей или меньшей степени являются ключевыми при изучении примеров.

12. «БИЗНЕС КОМЬЮНИКЕЙШН СИСТЕМЗ» («АТ&Т»)/ «ЛЮСЕНТ ТЕКНОЛОДЖИЗ»): НАЗАД В БУДУЩЕЕ

НА ГРАНИ

«Я считала, что нам необходимо было достичь поставленные перед собой цели, иначе долгосрочная жизнеспособность бизнеса оказалась бы под угрозой. Это были не практические занятия. Это была сама жизнь! Мы находились на Грани — это был вопрос выживания, и у нас оставалась последняя возможность оздоровить бизнес. Я чувствовала личную ответственность за это, поскольку мне доверили возглавить организацию, и я знала, что все пристально следят и за мной, и за компанией. Это был вопрос моей репутации».

Пат Руссо

СИТУАЦИЯ

Прекращение государственного регулирования подразделениями корпорации «Белл Систем» в 1984 году ознаменовало собой начало коренных изменений в телекоммуникационной индустрии. Это был драматический переходный период для АТ&Т в некоторых сферах деятельности компании. Начавшиеся в отрасли изменения заставили определенные подразделения АТ&Т бороться за существование, поскольку их монополии пришел конец.

Одним из таких подразделений была компания «Бизнес Комьюникейшн Системз» (БКС). БКС являлась отделением АТ&Т, обладавшим правом проектировать, разрабатывать, производить, поставлять на рынок, продавать и обслуживать коммуникационные системы для крупных и малых организаций по всему миру. Несмотря на то, что компания занимала лидирующее место на рынке в своей отрасли, ей пришлось столкнуться с некоторыми организационными проблемами. В 1993 году президентом БКС была назначена Пат Руссо. И в личном, и в профессиональном плане она оказалась на *Грани*, она понимала, что объемы перемен, которые ей предстояло произвести, и ее ответственность за их результат огромны. Например:

- К началу девяностых годов, вследствие прекращения государственного регулирования и снижения доходов, вызванных усилением конкуренции, подразделение оставалось неприбыльным в течение нескольких лет. Несколько попыток оздоровить бизнес потерпели провал.
- Исследования 1991 года показали, что менее четырех сотрудников из десяти оценивают перспективы бизнеса как положительные. Их неудовлетворенность в большой степени была вызвана сокращением объемов производства, продолжавшимся несколько лет, вследствие чего многие сотрудники уволились или не верили в будущее предприятия.
- Клиенты все больше были недовольны уровнем услуг, оказываемых БКС. Собрания, на которых менеджеры обсуждали выпускаемую продукцию и проблемы обслуживания, превращались в настоящие баталии. Оказавшись перед столь серьезными затруднениями, руководящий менеджмент рассматривал вопрос о продаже предприятия.

Руссо пришла в AT&T в начале 1982 года, когда предпринимались широкомасштабные меры, призванные помочь компании подготовиться к выходу на свободный от регулирования рынок. Ей пришлось заниматься целым рядом производственных и организационных вопросов, включая продажи, маркетинг, администрирование и обслуживание клиентов. За это время она смогла приобрести бесценный опыт взаимодействия с самыми разнообразными слоями клиентов по всем вопросам деятельности предприятия.

Когда в 1990 году Руссо была назначена руководителем отдела продаж и обслуживания по Северной Америке, она и возглавляемый ею коллектив верили, что бизнес можно изменить к лучшему. Они принялись разрабатывать реальный план модернизации предприятия. Они знали, что любой план должен быть чрезвычайно агрессивным, поскольку корпоративные лидеры в AT&T не намерены были долго терпеть растущую финансовую несостоятельность компании. Какой бы план они ни предложили, принят он мог бы быть лишь в том случае, если бы предоставлял реальные шансы для достижения их целей.

Частью задачи, стоявшей перед Руссо и ее командой, было помочь верхним эшелонам руководства увидеть масштабы и сложность предстоящих перемен. Руссо вспоминает:

«Это был огромный бизнес, в котором работало множество людей, поддерживавших монополистическую, регулируемую организацию. Представьте только глобальность перемен, которые предстояло провести почти в каждом ее подразделении для возможности перехода из регулируемого мира в мир нерегулируемый, конкурентный. Нам предстояло принимать действительно непростые решения. Сотрудников придется увольнять, размеры организации — сокращать, а отдельные виды товаров — снимать с производства. Все нуждалось в переменах, но культура организации глубоко ушла корнями в “тиранию незыблемости положения” — в стремление оставить все, как есть. Существовало сопротивление переменам, поскольку перемены порождают неопределенность и неуверенность. Люди начинают задаваться вопросами: а что случится со мной? А вдруг мне не понравятся перемены? Всегда очень сложно убедить людей принять перемены».

ДЕЙСТВИЯ

Определение перспектив организации и использование талантов сотрудников.

Заняв в 1993 году новую для себя должность президента, Руссо сосредоточила все внимание на том, каким, по ее мнению, должно стать предприятие.

Она полагала, что поскольку БКС является лидером рынка в своей сфере деятельности, нет никаких причин, по которым компания не смогла бы стать здоровой, прибыльной и ориентированной на дальнейшее развитие организацией. Для решения этой задачи необходимо было осуществить три шага:

1. Требовалось восстановить финансовое здоровье организации.
2. Требовалось достичь максимально высокого уровня удовлетворенности клиентов.
3. Все сотрудники БКС должны были почувствовать, что они высоко ценимы, как высоко ценим и их вклад в успех организации.

Руссо была полностью убеждена в правоте своей точки зрения, но она понимала, что для достижения этих долгосрочных целей ей необходимо будет заручиться помощью и поддержкой всех ее сотрудников.

СТРАТЕГИЯ 1:

Никогда не забывайте о конечной цели, но сосредоточивайте силы на решении первоочередных задач.

СТРАТЕГИЯ 5:

Постоянно внушайте команде веру в ее сплоченность: «Мы одно целое, мы будем жить или погибнем вместе».

«Я хотела, чтобы все разделяли мое видение будущего компании. Я хотела, чтобы все обладали информацией, пониманием и знанием ее перспектив и могли бы делать заявления от имени всей организации. С самого начала я предполагала использовать все силы, возможности и опыт управленческой команды компании. Я сказала им: “Мне лучше, чем кому бы то ни было, известно, что всего я не знаю. У каждого из вас огромные способности и опыт, и все вместе мы можем совершить невозможное. Работая самостоятельно, мы сами ограничиваем свой потенциал”. Моя цель заключалась в использовании возможностей всей команды. Использовать ее силу, понимая, что никто не совершенен, но каждый способен внести свой вклад, и тогда — когда каждый примет активное участие в общей работе — мы сможем решить самые сложные проблемы».

Мобилизация руководящей команды и фокусирование на организации

Руссо верила, что слаженная командная работа является определяющим фактором для благополучия БКС. Уже на своем первом совещании с руководством в должности президента она рассказала о стоящих перед организацией задачах.

Она предельно ясно дала всем понять, что надеется на каждого руководителя как на человека, способного «возглавить парад перемен». Руссо понимала, что, если они не захотят работать вместе и чувствовать себя единым и сплоченным коллективом, поставленные перед ними цели окажутся недостижимыми.

СТРАТЕГИЯ 6: Минимизируйте статусные различия и настаивайте на проявлении вежливости и взаимного уважения.

Переговорив с каждым из руководящих работников персонально, четко и прямо изложив свои мысли и ожидания, Руссо спрашивала, верят ли они в действенность перемен, которые она предлагала проводить, и одобряют ли их. Тем, кто не считал для себя возможным стать частью объединенной команды, пришлось покинуть компанию. Те же, кто разделял взгляды Руссо, остались.

Когда команда была сформирована, ее члены смогли приступить к совместной работе и решать стоящие перед ними организационные вопросы. Например, необходимо было принять некоторые фундаментальные решения по поводу портфеля ценных бумаг. БКС пришлось отказаться от производства наименее прибыльных товаров и сосредоточиться на том, что соответствовало ее силам и возможностям. Более того, компания нуждалась в фундаментальной модернизации многих основных сфер деятельности: производства, стратегического планирования, соответствующих запросам клиентов процессов ценообразования, установки оборудования и выделения фондов для новых проектов. Руссо так вспоминает об этом времени:

«Производственные процессы были разрушены. Они были дорогостоящими, неэффективными и не отвечавшими нуждам клиентов. Мы провели множество тестов оценки производительности, мы направили все свои инициативы на повышение эффективности производства и улучшение качества обслуживания клиентов. Не думаю, что осталась хоть одна из основных сфер производства, которую бы не затронули инициированные нами процессы модернизации».

Кроме предпринятых шагов, Руссо считала необходимым создать производственную среду, которая бы коренным образом отличалась от культуры, взращенной за монополистический период истории компании. Эта новая культура в значительной степени изменила бы поведение людей и отношение к ним со стороны руководства, а также способствовала бы максимально эффективному использованию талантов и способностей каждого. Руссо вспоминала:

«Мы не могли позволить себе следовать культуре, построенной по иерархическому

принципу, когда люди постоянно заглядывают в глаза начальству и спрашивают: “Что вы хотите, чтобы я сегодня сделал?” Мы не могли позволить себе иметь менеджеров среднего звена, считающих, что работающие под их руководством сотрудники должны оставлять мозги на проходной и тупо выполнять только их указания. Нет, нам нужна была культура, в которой каждый человек чувствовал бы свою ответственность. Культура, в которой поощряется высказывание собственного мнения, в которой сотрудники имеют право на выражение своей точки зрения, в которой они могут задавать острые вопросы и оспаривать точку зрения лидера. Нам нужна была культура, в которой решения принимались бы на месте, там, где они и должны приниматься, а не в Тадж-Махале корпоративной штаб-квартиры. Мы знали, что наш успех зависит от того, удастся ли нам создать культуру, способную идти на риск».

Открытие коммуникационных каналов

Эти культурные изменения стали возможны лишь благодаря общим усилиям Руссо и членов ее руководящей команды. Проводя культурные реформы с не меньшей активностью, нежели занимаясь финансовым оздоровлением, они вскоре обнаружили насущную необходимость в организации постоянно действующих каналов общения с сотрудниками.

В компании стали регулярно проводиться радиопередачи, из которых сотрудники получали необходимую информацию и в которых они призывались к открытому общению. В многочисленных печатных материалах, радиотрансляциях, на общих и узких собраниях постоянно подчеркивалась важность мнения каждого сотрудника и значимость его личной точки зрения на перспективы дальнейшего улучшения работы компании.

Мысль о том, что помощь каждого сотрудника для возрождения БКС важна и неоценима, постоянно внушалась коллективу посредством всех возможных средств коммуникации. Всех заставляли поверить, что от них ждут выражения их точек зрения и конкретных действий, направленных на то, чтобы уничтожить естественные или искусственные препятствия, не позволяющие вести открытый диалог. Как президент подразделения, Руссо принимала самое активное участие в проведении этой инициативы. Она сообщила всем свой рабочий номер телефона и установила дома выделенную телефонную линию, чтобы сотрудники имели возможность связаться с ней в любое время суток.

«Я перезванивала всем, кто пытался связаться со мной. Это занимало много времени. Почему я делала это? Потому что нельзя говорить людям: «Позвоните мне», а потом не перезванивать им. Везде и всюду я постоянно подчеркивала важность общения. Я не собиралась принимать никаких мер к людям, звонившим мне, или к менеджерам, стоявшим между нами. Я пыталась смоделировать поведение сотрудников, способствующее общению. Я хотела избавиться от этого «уровневого сознания», которое существовало в организации, дать людям возможность высказать, что они думают, и почувствовать, что их хотят услышать. Самое главное было то, что они поняли, что я, как президент, доступна для каждого».

СТРАТЕГИЯ 5:

Постоянно внушайте команде веру в ее сплоченность: «Мы одно целое, мы будем жить или погибнем вместе».

СТРАТЕГИЯ 2:

Подавайте пример собственным поведением, используя наглядные и запоминающиеся способы.

СТРАТЕГИЯ 6:

Минимизируйте статусные различия и настаивайте на проявлении вежливости и взаимного уважения.

Разрушение барьеров

Одной из целей акцентирования усилий на формировании устойчивого общения и разрушении барьеров был подъем мышления сотрудников на качественно новый уровень. Вначале присутствовал некий скептицизм, но затем труды Руссо и ее команды начали давать плоды. Люди сами стали искать пути улучшения работы компании и вносить свой посильный вклад в решение этой задачи.

Одна из сотрудниц по имени Беверли занимала должность представителя по обслуживанию клиентов в Центре обслуживания клиентов в Атланте. Однажды на автоответчике телефона Руссо от нее появилось сообщение, в котором говорилось: «Вы говорили, что если у нас возникнут проблемы, которые мы не сможем решить самостоятельно или которые не находятся в компетенции нашего менеджмента, то мы можем звонить вам. Вот я и звоню».

Когда Руссо перезвонила ей, Беверли объяснила, что ее беспокоило. Главные управления по продажам компании БКС располагались в нескольких крупных городах по всей стране, и каждое из них обслуживало определенную территорию. При всех региональных управлениях находились центры обслуживания клиентов, в круг обязанностей которых — помимо всего прочего — входило отвечать на телефонные звонки клиентов, принимать заказы и выписывать счета. Недавно новое управление было организовано в Далласе, и его сотрудники стали привлекать к себе клиентов из других регионов, включая Атланту, чтобы сформировать собственную зону обслуживания.

Беверли сообщила Руссо, что, по ее мнению, перевод клиентов из Атланты в регион Далласа не представляется разумной инициативой с точки зрения эффективности бизнеса. Клиентская база сформировалась в регионе Атланты всего лишь девять месяцев назад, и сотрудники центра обслуживания только успели установить тесные отношения со своей клиентурой и теперь полностью осведомлены об ее потребностях. Короче говоря, Беверли опасалась, что перевод клиентуры из одного региона в другой может запутать клиентов и негативно сказаться на качестве их обслуживания.

Руссо поблагодарила Беверли за звонок и сказала, что этот вопрос следует обсудить на совещании руководящего состава. Осторожная к введению любых изменений, Руссо собрала руководителей подразделения и сказала: «Насколько я понимаю, возник вопрос об организации центра обслуживания клиентов в Далласе и переводе в него части имеющейся клиентуры. Не сможете ли вы мне разобраться, каким образом это будет способствовать улучшению качества обслуживания?»

Руссо попросила представлять серьезные обоснования любых шагов, которые могли бы подвергнуть риску отношения с клиентами или внести в них сумятицу. Она напомнила всем, что принимаемые решения не могут основываться единственно на новой организационной структуре. Вскоре после этого менеджеры по продажам пришли к выводу, что сотрудники из Атланты легко могут обслуживать клиентов из Далласа, и потому в открытии в этом городе самостоятельного офиса нет необходимости. Клиентов не стали переводить в другой регион, и это, несомненно, предотвратило путаницу в сфере обслуживания, которая непременно стала бы причиной недовольства и разочарования клиентов из Атланты качеством оказываемых услуг. Вспоминая о том времени, Руссо говорит:

«Главное, что у женщины, увидевшей реальную и серьезную проблему, была возможность выразить свою озабоченность. Но еще важнее то, что вследствие этого было принято иное — правильное — решение, основанное на ее понимании нужд клиентов. Когда она позвонила, чтобы поблагодарить меня, то призналась, что не верила, что я перезвоню ей, не говоря уже о том, что предприму какие-либо действия по

этому поводу. Я ответила, что она была по-своему права, так как далеко не все звонившие, чтобы рассказать о своих проблемах и путях их решения, находили верные выходы из складывавшихся ситуаций. Да, дело не в этом. Главное было создать возможности для общения. Эта женщина запомнила наши разговоры навсегда. Не забыл о них и этот центр обслуживания».

Еще одним шагом, сделавшим Руссо доступной для всех сотрудников компании, была организация программы «Спросите президента». Целями этой программы было создание механизмов общения, и организация возможности высказаться и быть услышанным для любого сотрудника. Каждый сотрудник организации любого уровня мог задать вопрос, поднять проблему и получить ответ по любой волнующей его теме. Как говорила Руссо, «Я выбирала самые сложные вопросы. Я давала всем понять, что в вежливом и уважительном диалоге я готова рассмотреть любую проблему».

Программа «Спросите президента» стала связующим звеном между руководством и сотрудниками, помогающим собирать информацию и реагировать на нее реальными действиями, способствующими проведению организационных перемен. Кроме того, она позволила Руссо и ее команде выявлять закономерности и устранять проблемы в обслуживании клиентов и в результате этого принимать взвешенные и продуманные решения.

Создание условий для творческого поиска

Руссо и ее команда понимали, что если они намереваются добиться успеха в организационных преобразованиях БКС и повысить итоговую прибыльность компании, то им необходимо преодолеть препятствия, стоявшие на пути к достижению их стратегических целей.

Многие из этих препятствий представляли собой сложные и запутанные проблемы, из которых долгое время, несмотря на все их усилия, не удавалось найти приемлемого выхода.

СТРАТЕГИЯ 10:

Никогда не сдавайтесь — из любой ситуации есть выход.

Для преодоления этих барьеров Руссо и ее команда разработали специальный план, обозначив в нем условия, при удовлетворении которых организация получит возможность достичь намеченных целей. Этот план был назван Проектом прорыва.

«Разработав методiku анализов и прорывов, мы могли сказать: “Давайте внимательно рассмотрим какую-либо сложную цель — например, задачу сокращения вдвое количества времени, необходимого для внедрения новых продуктов”.

Мы начинали с целей и задач, которые никто не знал, как решать, но нам необходимо было это делать. Мы должны были думать в терминах прорыва, потому что знали, что испытанные пути ни к чему нас не приведут. С самого начала мы знали, что должны думать нешаблонно. Мы должны были предпринять что-то радикально новое. Мы начали с того, что вся команда должна собраться вместе и в терминах прорыва провести мозговой штурм для достижения цели, к которой никому раньше не удавалось подобраться».

СТРАТЕГИЯ 9:

Будьте готовы пойти на Большой Риск.

Пользуясь этой методикой, они смогли решить задачи повышения производительности и сокращения уровней запасов, одновременно с этим, не забывая о потребностях клиентов. И эти достижения, по мнению Руссо, стали возможны благодаря способности ее команды иначе взглянуть на стоящие перед ними проблемы и предложить нетрадиционные способы достижения успеха.

«Я всегда убеждала других в нашей способности прыгнуть выше головы. Знаете, если раньше я прыгала на пять футов, а передо мной ставят цель прыгнуть на восемь футов, то мне придется придумать какой-нибудь способ для решения этой задачи. Когда вы ставите перед собой дерзкие цели и готовы к тому, что потерпите неудачу, вы поневоле начинаете думать нешаблонно. Вы поступаете не так, как обычно, и достигаете более высоких результатов, нежели те, которые получили бы, если бы перед вами стояла реальная и решаемая задача. Чтобы решать проблемы, на первый взгляд казавшиеся не имеющими решения, мы попытались создать образ мышления под девизом “Не бойся потерпеть неудачу”. Единственное, что нас интересовало, это получаемые результаты».

Празднование успеха, даже когда не все складывается лучшим образом

Предпринимая такое множество инициатив и проводя изменения на всех уровнях организации, Руссо и ее команда должны были быть уверены в сохранении высокой мотивации у своих сотрудников. В борьбе за выживание компании люди должны были быть полны энергией и сосредоточены на преодолении ежедневно возникающих перед ними препятствий.

Ключевым фактором для поддержания энергии и боевого настроения сотрудников на высоком уровне стала организация празднований любых достижений и успехов. В кафетерии устраивались вечера с тортами, во время которых демонстрировались видеофильмы о результатах, достигнутых напряженными коллективными усилиями сотрудников компании. Такие празднования стали частью новой культуры организации.

На одном из подобных вечеров Руссо и ее команда объявили о стратегических целях компании: «Мы были, являемся и останемся лидерами в сфере коммуникаций после реформирования отрасли». Это сообщение прозвучало на фоне главной музыкальной темы из фильма «Назад в будущее». Руссо появилась на сцене перед битком набитым залом в автомобиле из фильма, фрагменты которого в это время демонстрировались на экране, и под аплодисменты и общее веселье стала вести беседу с Доком Брауном, одним из главных персонажей фильма. Руссо вспоминает:

СТРАТЕГИЯ 8:

Найдите, что отпраздновать и над чем посмеяться.

«Вы можете заниматься бизнесом, теряющим тонны денег, осуществлять его коренные изменения и вместе с тем веселиться и праздновать успехи. Вы просто обязаны веселиться и праздновать успехи».

Доброжелательное, но требовательное отношение к подчиненным

Руссо убеждена, что если вы действуете уверенно и говорите уверенно, то вы заражаете окружающих своей уверенностью. Она считает, что это очень просто. Она полагает, что для этого крайне важно отмечать достижения подчиненных и делать все, чтобы сотрудники испытывали гордость за то, что им удалось достичь поставленных целей, но этот оптимизм необходимо уравнивать тремя дополнительными «факторами реальности»:

«Первый [фактор реальности] — это прогресс. Как мы работаем сегодня по сравнению с тем, как работали в прошлом году? Второй — это выполнение обязательств. Как мы работаем по сравнению с взятыми на себя обязательствами?

Третий это качество. Как мы работаем по сравнению с лучшими в отрасли показателями? И это главный фактор, потому что мы стремимся стать лучшими. Дело в том, что вы можете работать очень хорошо по сравнению с прошлым годом и очень хорошо по сравнению с

СТРАТЕГИЯ 3:

Внушайте оптимизм и уверенность в своих силах, но не отрывайтесь от реальности.

взятыми обязательствами, но, несмотря на это, оставаться очень далеко от лучших в отрасли показателей. Я пыталась внушить своим сотрудникам необходимость оценивать эффективность различных проектов по этим трем факторам и по ним определять успехи и достижения, но и помнить при этом, что мы находимся на поворотном этапе своего развития, и нам еще очень многое предстоит сделать, чтобы стать лучшими».

Внушение уверенности и работа над ошибками

Одной из наиболее сложных задач, стоящих перед лидером, является внушение всем членам коллектива уверенности в том, что организация добьется успеха, и одновременная борьба с собственными сомнениями. Руссо вспоминает:

СТРАТЕГИЯ 3:

Внушайте оптимизм и уверенность в своих силах, но не отрывайтесь от реальности.

«Я считаю, что во времена больших испытаний люди нуждаются в стойком, ярком и доступном лидере. Конечно, я всего лишь человек, и мне тоже свойственны сомнения и тревоги. Но вы обязаны иметь твердую веру и убежденность в успехе.

При руководстве организацией в проблемный период главное — как вы говорите и что вы говорите. Очень важны слова, покидающие ваши уста. Люди буквально цепляются за них, и поэтому я очень осторожна в выборе слов. Раньше я постоянно употребляла слово “надеюсь”. Теперь я говорю “когда”. Людям необходимо чувствовать ваш настрой».

Это не означает, что нужно говорить, будто каждая цель будет достигнута и вся деятельность организации будет безупречной. Руссо относится к ошибкам, как к неизбежной части проведения коренных перемен в организации и во всей отрасли:

Вы должны захотеть перестать отстаивать ошибочные решения. Если допущена ошибка, нужно сказать себе: “Мы принимаем лучшие решения из всех возможных на этот момент, располагая доступной нам информацией и пониманием ситуации и перспектив ее развития. Надеюсь, большинство из них окажутся правильными. Но время от времени мы принимаем решения, о которых позже нам приходится жалеть”. Когда такое случается, просто постарайтесь, чтобы это не повторилось, и двигайтесь дальше. Двигайтесь вперед и не повторяйте одну и ту же ошибку дважды».

СТРАТЕГИЯ 4:

Не забывайте о себе: поддерживайте свои жизненные силы и избавьтесь от чувства вины.

В некоторых ситуациях следовать этому совету легче, нежели в других. Руссо вспоминает, как вскоре после ее назначения президентом ей с высшим руководящим составом пришлось принять некоторые непростые решения, которые привели к сокращению рабочих мест в компании. После этого она получила множество писем от попавших под сокращение сотрудников и членов их семей, непосредственно пострадавших от принятых руководством решений.

Руссо чувствовала на себе огромную ношу ответственности за перемены, которые им необходимо было проводить. Однажды вечером, когда они с мужем смотрели результаты выборов губернатора Нью-Джерси, он спросил, почему она так болезненно воспринимает негативную реакцию на свои преобразования.

«Ну, трудно оставаться к ним равнодушной», — ответила я. Я имела в виду письма, которые писали мне эти люди. Они пишут: “Дорогая Пат”. Правильно? И я не

могу этого забыть. На мне лежит вся ответственность за принятые решения, и раньше я хотела верить, что все думают, будто мы поступаем правильно, и очень желала этого. Что ж, я быстро узнала, что в моей правоте убеждены далеко не все, и тогда меня это просто обескуражило. И тогда муж сказал, что Кристи Уитмен только что стала губернатором штата Нью-Джерси, а сорок девять процентов избирателей проголосовали против нее!

И это был действительно прорыв для меня в моем понимании своей роли лидера. Никогда не будут все соглашаться с тем, что вы правы в своих поступках и решениях. И это нормально. Когда в вашей организации двадцать пять тысяч сотрудников, всегда найдутся те, кто скажет, что вы не правы... что ваши решения не верны. Кто-то даже заявит вам об этом в лицо. Что от вас требуется — так это сконцентрироваться на тех девяноста или даже больше процентов людей, которые считают, что вы правы, и поддерживают вас. Нужно на них концентрировать всю свою энергию».

Осознание ограничений в своей роли лидера

Добившись существенных профессиональных успехов в своей карьере, Руссо теперь имеет четкое представление о своей роли лидера и тех качествах, и индивидуальных особенностях, которые помогли ей в выполнении ее миссии.

Как становится ясно из приведенных выше примеров, Руссо извлекла огромную пользу из того, что сделала себя доступной для всех своих сотрудников. Корни ее доступности и способности взаимодействовать с другими, как представляется, лежат в ее желании быть открытой для всех — быть человеческой:

СТРАТЕГИЯ 6: Минимизируйте статусные различия и настаивайте на проявлении вежливости и взаимного уважения.

«Я поняла, что, когда окружающие вас люди видят в вас такого же человека, как они сами — что вам еще многому нужно научиться, что у вас есть свои слабости, что вы не идеальны, что вам так же трудно преодолевать препятствия, — они проявляют к вам удивительную преданность».

Некоторые люди, занимающие руководящие посты, кажутся иногда заключенными в непробиваемые коконы — может, причина этого в их титулах или должностях, — но они думают, что у них всегда есть правильные ответы на любые вопросы и что они точно знают, как поступать в любых ситуациях».

ОБРАЗОВАНИЕ «ЛЮСЕНТ ТЕКНОЛОДЖИЗ»

Годы с 1991 по 1995 Руссо считает проведенными на *Грани* в борьбе за выживание компании. План коренных преобразований в БКС был рассчитан на претворение в течение четырех-пяти лет и начал воплощаться в жизнь сразу же после своего принятия. В 1995 году корпорация AT&T объявила о том, что в течение года она разделится на три независимые компании, и это стало крупнейшим в истории добровольным разделением корпорации.

AT&T продолжила свое существование как коммуникационная служба дальней связи. Компьютерная компания NCR вновь обрела независимость, как это было до ее присоединения к AT&T несколькими годами ранее. Пять остальных подразделений AT&T — «Белл Лабораториз», «Нетуорк Системз», «Консьюмер Продакте», «Майкроэлектроникс» и «Бизнес Комьюникейшн Системз» — образовали корпорацию «Люсент Текнолоджиз».

Сначала это объявление AT&T породило волну неуверенности и беспокойства, что было вполне ожидаемо при столь крупных изменениях в корпорации такого масштаба,

однако БКС удалось благополучно преодолеть все трудности и успешно достичь целей, обозначенных в плане преобразований. Осознавая возможности, предоставляемые реструктуризацией, Руссо и члены ее команды поставили перед организацией новые задачи. Руссо продолжала осуществлять намеченные перемены, оставаясь президентом компании вплоть до 1997 года, когда она была назначена исполнительным вице-президентом «Люсент Текнолоджиз» по стратегии, развитию производства и корпоративным операциям.

В ноябре 1999 года Руссо стала исполнительным вице- президентом и главой исполнительного комитета отделения «Сервис Провайдер Нетуоркс». Эта организация является крупнейшей из четырех основных подразделений «Люсент», приносящей ежегодно приблизительно двадцать пять миллиардов долларов прибыли.

РЕЗУЛЬТАТЫ

К концу четырехлетнего пребывания Пат Руссо на посту президента БКС ей и ее команде удалось превратить организацию, находившуюся на грани продажи или развала, в успешное предприятие. Уровень удовлетворенности клиентов БКС работой компании значительно вырос. Проведенные исследования показали, что доверие к компании сотрудников увеличилось с сорока трех до шестидесяти трех процентов. В подобной же пропорции выросла и удовлетворенность коллектива своим трудом. Сотрудники стали чувствовать, что и они играют большую роль в успехе предприятия. БКС получила Президентскую премию качества за прогресс в 1995 и 1996 годах и была номинирована на престижную премию Болдриджа.

Что касается финансовой составляющей, то спад доходов был остановлен, и БКС благополучно реализовала свои планы по росту прибылей, получению валовых доходов и доходов на активы. В поворотный период Руссо и ее команде удалось добиться преобладания прибылей над убытками, отрицательная разница между которыми составляла ранее сотни миллионов долларов, и достичь всех финансовых рубежей, поставленных перед предприятием. Компания завладела значительной долей рынка, и ее валовой доход вырос с пятидесяти миллионов долларов в 1991 году до нескольких сотен миллионов

в	1995	году.
---	------	-------

13. «РАЙС ХЕЛС СИСТЕМЗ»: ИСЦЕЛЕНИЕ БОЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

НА ГРАНИ

«Я испытывала колоссальное напряжение: напряжение от стремления спасти организацию, напряжение от усилий добиться доверия со стороны местных властей — всех тех, кто скептически относился к моим способностям, учитывая, что я была юристом и не имела, как они, специального образования в бизнесе, что я была женщиной и выходцем из другой части страны. [Кроме того, я испытывала] напряжение от стремления оправдать доверие руководителей корпорации, которые пошли на такой огромный риск, назначив меня на эту должность. Также я испытывала напряжение от стремления найти способ завоевать доверие совершенно разочарованного и полностью обескураженного местного населения, составлявшего весь штат сотрудников предприятия.

Но наиболее ярко, пожалуй, я страдала от своего одиночества. Не было ни одного человека на работе, с кем я могла бы поделиться своими опасениями и переживаниями, поскольку не могла рисковать лишиться последней надежды тех, у кого она еще оставалась. Моя семья верила в меня и хотела поддержать меня, но они просто не в состоянии были в полной мере понять и оценить те проблемы, с которыми мне предстояло бороться.

Положительной стороной моего положения было то, что передо мной были раскрыты безграничные возможности для улучшения ситуации, и почти не было риска ее ухудшения. Нужно было очень постараться, чтобы сделать положение вещей, каким я его обнаружила, еще хуже».

Анна Мар

СИТУАЦИЯ

Управленческий кризис

После десяти-двенадцати лет безуспешных административных аудиторских проверок «Райс Хеле Системз», за которыми неизменно следовали распоряжения разработать эффективные планы корректирующих действий, Агентство по регулированию штата (АРШ) пришло к выводу о том, что «Райс» не выполняет принятых на себя обязательств. АРШ объявило, что намерено издать распоряжение о прекращении противоправной деятельности компании, в соответствии с которым «Райс Хеле Системз» вынуждена будет прекратить все свои операции на территории штата. (Как уже указывалось в Предисловии, названия всех учреждений в этом примере являются вымышленными.)

Для исправления этой катастрофической ситуации в штаб-квартиру «Райс» была приглашена Анна Мар, пользовавшаяся репутацией опытного специалиста по разрешению подобных вопросов. Сначала назначенная на должность главного советника, через год она стала исполняющей обязанности президента, а еще позже была избрана на пост президента подразделения. Во многих отношениях «Райс» в тот момент была скована паковым льдом, подобно трансантарктической экспедиции Шеклтона.

АРШ провело две аудиторские проверки этой организации: одна была посвящена изучению финансового состояния и администрирования, а другая — производственной деятельности. В ходе первой проверки аудиторы АРШ вскрыли множество недостатков в

осуществлении финансовой и административной деятельности. Они обнаружили, например, что в организации нет ни одного человека, который бы мог четко и ясно объяснить, как она работает. Аудиторам не удалось получить прямых ответов на целый ряд ключевых вопросов. Что происходит с деньгами, когда на товар или услуги назначается повышенная цена? Как и где принимаются решения? Каковы сдерживающие и уравновешивающие силы всей системы? Анна вспоминает:

«Не нашлось ни одного человека, который смог бы показать им расчеты. Причина этого была, отчасти, в том, что никто действительно не понимал, как осуществляется весь процесс. Другая же причина заключалась в том, что никто и никогда не учил людей, как им вести себя при аудиторской проверке и как отдельным специалистам организовать команду, обладающую коллективным видением всех происходящих процессов».

Качество обслуживания врачами пациентов сомнениям не подвергалось. Проблема состояла в том, что в стремлении к быстрому росту и развитию эта организация здравоохранения растеряла некоторые основополагающие принципы своей деятельности. Например, совершенно не получила развития эффективная система регистрации подписываемых врачами историй болезней пациентов. Врачи составляли истории болезней и вели их, но, согласно требованиям закона, составление и ведение историй болезней должно осуществляться в соответствии с определенной процедурой. Такая процедура в компании отсутствовала.

Существовали и нарушения установленных законом норм обслуживания пациентов, таких как, например, времени, в течение которого больной должен быть принят врачом, или правил регистрации телефонных звонков. Любопытно, что в «Райс» были установлены собственные нормы. В законе, например, ничего не говорится о том, что экстренная медицинская помощь должна быть оказана в течение строго определенного промежутка времени. Но если организация устанавливает собственные нормы, то она должна следовать им, однако в «Райс» это удавалось далеко не всегда.

В своем чрезмерном стремлении ускорить рост компании и желании пройти проверки руководители организации не уделяли должного внимания соблюдению ими же установленных норм. Когда они получали отчет очередной проверочной комиссии, то с удивлением обнаруживали, что не придерживаются собственных стандартов. Мар так вспоминает об этой проблеме:

«Никому не приходило в голову остановиться и задать себе главные вопросы. А правильные ли цели мы ставим перед собой? Может быть, их следует пересмотреть? Что в нашей деятельности препятствует достижению этих целей? Мы не делали этого. В течение почти двенадцати лет нас проверяли каждые два года, и каждая комиссия выносила заключения о том, что нарушения продолжаются. Каждый раз мы принимали корректирующие планы действий, которые никогда не выполнялись, никогда не обсуждались и никогда не пересматривались. К тому времени, когда я стала главным советником, а потом и президентом, компания в течение двенадцати лет признавалась не соответствующей требованиям. АРШ заявило: “В течение последних двенадцати лет мы каждые два года обращаем ваше внимание на нарушения, а вы не воспринимаете этого всерьез. Единственным средством, которое, по нашему мнению, заставит вас задуматься об улучшении администрирования, будет запрет на продолжение деятельности”».

Проблемы обслуживания

Организационные проблемы отмечались не только комиссиями АРШ. Когда-то

являвшаяся крупнейшей организацией в сфере здравоохранения, «Райс» повышала стоимость своих услуг, потому что могла предложить больший их объем. И эта практика не ограничивалась одним лишь штатом. Неожиданно в «Райс» обнаружили, что, согласно проводимым исследованиям, компания не выдерживает соперничества с конкурентами, и ее рейтинг среди сотрудников, врачей и пациентов стремительно падает.

Дело дошло до того, что около двадцати крупнейших корпоративных клиентов «Райс» в штате заморозили свои деловые отношения с компанией. Эти организации несколько лет назад заключили с «Райс» соглашения об оказании услуг, и многие сотрудники этих компаний продолжали оставаться клиентами «Райс», стремясь избавиться от лишних хлопот по переоформлению договоров. Однако новые сотрудники тех же компаний уже не стремились становиться членами программ «Райс».

В мире медицинского страхования такая ситуация порождает явление, известное под термином «мертвой спирали». Характерным признаком цивилизации является то, что населению свойственно болеть и стареть. И для страховой компании ситуация становится безвыходной, если она перестает охватывать своими услугами новых, молодых и здоровых клиентов. Всего за несколько лет организация, угодившая в мертвую спираль, несет колоссальные финансовые убытки, не имея при этом никаких шансов к возрождению.

Финансовые проблемы

Финансовый итог этих проблем оказался более чем серьезным. Головное отделение «Райс» теряло ежегодно около двадцати миллионов долларов, и главной причиной этих убытков было отсутствие продуманной и эффективной стратегии, понятной сотрудникам и принятой ими.

Это отсутствие ясной стратегии проявлялось в разных формах. В течение многих лет «Райс» покупала или арендовала здания, нанимала персонал и принимала выгодные решения без учета перспектив развития организации. Все закончилось тем, что компания стала владелицей чрезвычайно дорогой недвижимости, которая далеко не всегда располагалась в районах, способствовавших росту клиентуры или расширению деловых операций.

Компания, например, построила роскошный оздоровительный комплекс в живописной местности на океанском побережье. Это было ее самое значительное капиталовложение в недвижимость. Однако вследствие географических особенностей местности половина охватываемой обслуживанием территории оказалась в воде — таким образом, это автоматически сократило вдвое численность населения, которое могло бы быть привлечено в качестве клиентуры.

Компания продолжала захватывать новые территории в надежде организовать на них успешный бизнес. Но отсутствие ясной стратегии не позволяло разрозненным кусочкам сложиться в единое целое. Часто компании не удавалось привести открытие нового оздоровительного центра в соответствие с требованиями рынка, вследствие чего она неизбежно терпела убытки.

Кроме того, в «Райс» был принят ряд краткосрочных решений, направленных на привлечение и удержание новых сотрудников, но и в этих случаях законы рыночной конкуренции не принимались во внимание. Результатом этих решений стали щедрые, но крайне неразумные программы компенсаций и льгот. Все хотели работать в «Райс», но в компании отсутствовали внутренние механизмы, которые могли бы привести ее в соответствие с рыночными условиями, как и отсутствовали продуманные способы привязывания производительности труда к льготам.

Суммарным эффектом всех этих решений было то, что компания стала финансово

недееспособной. Сотрудники чувствовали глубину стоящих перед организацией проблем и были охвачены страхом за ее и свое будущее. Люди в панике увольнялись из компании. Именно в этот период хаоса и развала президентом «Райс» — третьим в течение одного года — была назначена Мар.

ДЕЙСТВИЯ

Преодоление страхов

Возглавить находящуюся в таком состоянии организацию было отчаянным поступком. Мар вспоминает:

«Мое видение ситуации родилось из банального приступа паники, когда я еще занимала должность главного советника. Помню, как я сидела в своем кабинете и чувствовала себя буквально парализованной. Перед нами было такое множество приоритетных задач, что я просто не знала, с чего начать.»

Тогда я воспользовалась собственным способом выхода из положения, к которому прибегаю, когда не могу выбрать единственное правильное решение из множества возможных. В таких случаях я обычно беру карандаш и бумагу и записываю все, что приходит мне в голову. Я могла бы разделить эти записи на категории личных и профессиональных, но я стараюсь записывать буквально все, а потом пытаюсь привести их в порядок и решить, с чего начинать. Именно так я и поступила той ночью, когда меня охватил “приступ паники”».

СТРАТЕГИЯ 1:

Никогда не забывайте о конечной цели, но сосредоточивайте силы на решении первоочередных задач.

У Мар получился список из сорока восьми пунктов, каждый из которых претендовал на звание «первоочередного приоритета» и требовал выполнения до окончания года. А происходило это в августе. Хотя Мар отдавала себе отчет, что претворить все сорок восемь главных инициатив за оставшиеся четыре месяца выше человеческих возможностей, сам процесс изложения дальнейших действий на бумаге оказал на нее успокаивающее воздействие. Однако составленный список вскрыл еще одну серьезную проблему: если она обнаружила такое количество проблем только в своем подразделении, то что же творится во всех остальных? И, кроме того, почему стратегия компании до такой степени туманна, что требует сорока восьми неотложных и необходимых действий?

Мобилизация руководящей команды и сосредоточенность на организации

Вскоре после составления списка приоритетных задач и попыток привести в порядок свое подразделение организации (юридический отдел) Мар получила предложение занять должность президента. Первым предпринятым ею действием был созыв совещания членов руководящей команды.

Атмосфера во время совещания была напряженной. Эта сцена очень напоминала ситуацию, в которой оказался Шеклтон, когда выступал перед членами экипажа с предложением отправиться на остров Полет. Мар неторопливо раздала всем присутствующим экземпляры составленного ею списка и заметила, что в нем отражены проблемы, стоящие перед подразделением, которое она до недавнего времени возглавляла, и она полагает, что подобные проблемы — а возможно, и многие другие — препятствуют нормальной работе всех остальных подразделений.

СТРАТЕГИЯ 5:

Постоянно внушайте команде веру в ее сплоченность: «Мы одно целое, мы будем жить или погибнем вместе».

Мар предложила всем членам руководства открыто обсудить стоящие перед ними проблемы. Выступавшие говорили о существующем в организации напряжении, о своих ощущениях, что никто в полной мере не справляется со своими обязанностями. Они признавали, что у них нет достижений, которыми они могли бы гордиться, как нет и такого пункта, который они могли бы вычеркнуть из списка первоочередных задач. Они говорили о глубинах кризиса, поразившего организацию. Беседа быстро перешла на обсуждение необходимости мобилизации сотрудников, частичного освобождения от напряжения и тесного взаимодействия между собой всех подразделений организации.

СТРАТЕГИЯ 1:
Никогда не забывайте о конечной цели, но сосредоточивайте силы на решении первоочередных задач.

Каждый рассказал о трудностях собственного подразделения, и коллективными усилиями они составили общий список первоочередных задач. Затем — уже все вместе — они попытались определить порядок и очередность устранения выявленных недостатков. Мар так вспоминает об этом:

«Я не была уверена, правильно ли мы поступаем. Ничем подобным мне просто не приходилось раньше заниматься. Но я знала, что если бы это был вопрос моей личной жизни, то я бы спросила себя: “Какие пункты из этого списка по своей важности не подлежат обсуждению? Что необходимо сделать в первую очередь, чтобы корабль остался на плаву?” А потом, ответив на эти вопросы, я бы спросила: “Какие из оставшихся пунктов имеют высокий, средний и низкий приоритет?”

В первую очередь я стараюсь определить ключевые пункты, поскольку понятно, что начинать нужно с решения жизненно важных вопросов. Затем я пытаюсь распределить оставшиеся пункты в соответствии с их относительным уровнем приоритета. Сделав это, вы получите конкретный список действий — своего рода фильтр, помогающий сосредоточиться на главном».

Именно эту процедуру и проделали члены руководящей команды Мар. Они распределили работу, которую необходимо было выполнить, по четырем категориям — неотложной срочности, затем высокого, среднего и низкого приоритета — и обсудили стратегию взаимодействия подразделений. Суть этой стратегии заключалась в том, чтобы она отвечала нуждам каждого подразделения, в равной степени учитывала потребности клиентов и руководства, способствовала развитию тесных связей, помогала понимать и учитывать мнения клиентов и сотрудников о деятельности компании и в конечном итоге стала бы базой для разработки и претворения в жизнь конкретного плана корректирующих мероприятий.

Таким образом, перед руководством компании возникли три критические, жизненно важные задачи, которые предстояло решить в первую очередь: восстановление доверия клиентов, разработка стратегического плана развития организации и расширение руководящей команды. Имея план действий, они могли сосредоточиться на организации. Ослабление напряжения было более чем явным.

Привлечение клиентуры

Восстановление доверия клиентов было одной из важнейших задач, без решения которой перспективы выживания «Райс» были бы сомнительны. Мар и члены ее команды лично встречались с каждым из корпоративных клиентов компании и рассказывали им о своей озабоченности ситуацией и стремлении

СТРАТЕГИЯ 7:
Улаживайте конфликты — гасите вспышки раздражительности, уговаривайте инакомыслящих и избегайте бессмысленной борьбы за власть.

исправить ее. Мар и руководители подразделений «Райс» предлагали клиентам поделиться своими замечаниями о том, что их особенно не устраивает в работе компании, выясняли, каковы их требования к предлагаемым компанией услугам, и призывали вместе с «Райс» поработать над поиском путей решения спорных вопросов.

Определение стратегических перспектив

Установление приоритетов в дальнейших действиях помогло справиться с нервной обстановкой в организации и дало людям возможность увидеть направление, в котором они должны двигаться, и сосредоточиться на нем. Выполнив эту безотлагательную задачу, Мар смогла обратить свое внимание на долгосрочные перспективы развития компании.

Пришло время возглавить работу руководящей команды по созданию трехлетнего стратегического плана действий. Это всеохватывающий документ позволил увидеть, какие перспективы ждут организацию через несколько месяцев, а процесс его разработки дал руководителям возможность определить собственные приоритеты в контексте общего плана развития.

Кроме того, благодаря этому плану процесс принятия важных решений стал более взвешенным и продуманным, поскольку теперь инициативы по инвестициям в недвижимость, компенсационным программам и охвату новых рынков одобрялись лишь в том случае, если они соответствовали главному плану.

Расширение руководящей команды

Определив задачи руководителей подразделений, Мар и ее команда сформировали расширенную группу из семидесяти человек, претендующих на руководящие роли в организации.

Совместными усилиями с расширенной командой они составили двухстраничное резюме, озаглавленное «Стратегический проект», в котором была подробно расписана сложившаяся ситуация. В этом документе подробно описывались опасности, угрожающие выживанию компании: риск получения распоряжения о прекращении противоправной деятельности, негативное общественное мнение, недоверие сотрудников к организации и заниженная самооценка членов коллектива. В проекте, кроме того, были изложены меры, которые необходимо было предпринять для восстановления репутации организации и ее финансового оздоровления.

Решение о коллективном составлении этого документа и его широком обсуждении было очень рискованным. Мар так объясняет его:

«Когда мы начали излагать свои замечания на бумаге, то поняли, что ситуация была намного хуже, чем мы себе представляли, поскольку каждый из нас располагал информацией, которая больше никому не была известной. Совместными усилиями мы обрисовали сложившееся положение, раздали людям копии “Стратегического проекта” и объяснили, на какой риск мы идем.

Несомненно, что содержание документа — будь в организации утечка информации — могло бы нанести нам очень и очень большой ущерб. Но я хотела, чтобы эта моя инициатива несла в себе особый посыл, обращенный ко всей

СТРАТЕГИЯ 1:
Никогда не забывайте о конечной цели, но сосредоточивайте силы на решении первоочередных задач.

СТРАТЕГИЯ 1:
Никогда не забывайте о конечной цели, но сосредоточивайте силы на решении первоочередных задач.

СТРАТЕГИЯ 5:
Постоянно внушайте команде веру в ее сплоченность: «Мы одно целое, мы будем жить или погибнем вместе».

СТРАТЕГИЯ 9:
Будьте готовы пойти на Большой Риск.

организации и, особенно, к ее руководителям. Смысл его был в доверии, в понимании того, что значит быть лидером в нашей компании, в необходимости быть откровенными друг с другом, если мы хотим добиться успеха».

Это стремление к искренности и открытости имело колоссальную отдачу. Оно дало возможность вовлечь расширенную руководящую команду в обсуждение стоящих перед организацией проблем и поиски приемлемых путей их решения. И оно еще более упрочило единство руководства.

Организация командной работы в компании

После того как расширенная группа закончила работу над окончательной правкой стратегического плана, Мар провела ряд «всеобщих» открытых собраний.

Каждый присутствовавший на них сотрудник мог в самых мельчайших подробностях узнать, в чем состоит стратегический план вывода организации из кризиса.

Мар зачитывала документ, строку за строкой, и открыто говорила о глубинах кризиса, поразившего компанию. Она вспоминает:

«Нашей целью было поделиться со всеми сотрудниками информацией, о которой они никогда не подозревали. Все приглашались на эти собрания, и каждому сотруднику предоставлялись одинаковые сведения об организации во всей их полноте. Мы хотели, чтобы ситуация стала предельно ясной для каждого сотрудника. Мы не стремились упростить ее или усложнить. Мы давали краткие, точные и абсолютно правдивые характеристики и оценки положения».

СТРАТЕГИЯ 5:

Постоянно внушайте команде веру в ее сплоченность: «Мы одно целое, мы будем жить или погибнем вместе».

Мы отвечали на некоторые ключевые вопросы. Какие инвестиции необходимо сделать в предприятие? Какие прибыли мы с этого получим? Куда они будут направлены? Ответы демонстрировались в лаконичной графической форме. Из таблиц каждый видел, что если цифры постоянно изображаются красным цветом, а кривая удовлетворенности работой организации постоянно стремится вниз, то что-то необходимо менять».

СТРАТЕГИЯ 3:

Внушайте оптимизм и уверенность в своих силах, но не отрывайтесь от реальности.

Сама по себе подобная жесткая оценка работы «Райс» могла бы стать причиной новой вспышки паники. Однако картина, нарисованная Мар, не ограничивалась одной лишь констатацией их плачевного положения. В ней также указывались реальные возможности исправления ситуации и излагались пути выхода из кризиса. В ней рассказывалось о роли каждого сотрудника организации и его возможном вкладе в общее дело. В ней отмечалось и признавалось все положительное, что имело место в прошлом, и открыто указывалось, что необходимо изменить и почему. В ней ставились конкретные сроки исправления положения. В конечном итоге, эта картина вселяла в сотрудников уверенность, что им по силам изменить сложившуюся ситуацию.

Благодаря этому процессу в организации стала налаживаться командная работа, и каждый человек смог испытать гордость за результаты собственного и коллективного труда. Не менее важно и то, что люди понимали, что они вносят свой реальный вклад в общее дело, как понимали и то, почему качество их работы имеет такое высокое значение для благополучия всей организации.

Достойным примером того, как происходили перемены в сознании сотрудников, может служить история Хорхе, заведовавшего экспедиторским отделом. Когда Хорхе понял, что руководители высшего звена искренне интересуются его предложениями об

улучшении производственного процесса, он обнаружил, что его должность дает ему уникальную возможность оценить, как работает вся организация в целом. Он мог видеть, каким образом взаимодействуют между собой подразделения, и понял, как можно изменить некоторые производственные процессы, чтобы деятельность компании стала более эффективной.

Он стал накапливать информацию и, основываясь на своих наблюдениях, делать инновационные предложения. Хорхе ходил по подразделениям, выслушивал мнения работающих в них сотрудников о возможностях улучшения ведения дел и группировал их в общую схему. Одно из его предложений касалось выбора способов поставки товаров.

Он разработал продуманное предложение, в котором подробно анализировались преимущества одного способа поставки над другим. Инициатива Хорхе была поддержана и внедрена, когда выяснилось, что она настолько успешна, что ее заимствовали другие отделения компании, и вскоре методика Хорхе уже использовалась всей корпорацией. В итоге он удостоился Президентской национальной премии и стал одним из немногих сотрудников, приглашенных вместе с членами их семей на торжественный ужин с высшим руководством «Райс Хеле Системз».

Результат инициатив Хорхе превзошел все ожидания. Предложенные им новации стали применяться во всей компании. В конечном итоге они позволили сэкономить миллионы долларов. Хорхе понял, что его вклад в развитие организации более чем реален. Его пример вдохновил других сотрудников на новаторство. Люди стали уделять больше внимания тому, что делали, более продуманно подходить к своему труду и понимать важность тесного взаимодействия между всеми подразделениями компании.

Празднование успеха даже без конечного результата!

Мар и ее руководящая команда прилагали все усилия не только для того, чтобы поставить всех в известность о стратегическом плане действий, но, и чтобы отмечать успехи сотрудников, приближающих решение этой главной задачи. Они публично выделяли коллективы и подразделения, добивавшиеся особых успехов.

Благодаря этому, каждый понимал, что если он является членом команды, достигшей весомых результатов, то он вправе рассчитывать на похвалу и всеобщее признание.

СТРАТЕГИЯ 8:
Найдите, что отпраздновать и над чем посмеяться.

К празднованиям успехов у Мар было особое отношение. Она вспоминает:

«Если вы попросите меня рассказать о детстве, то одним из самых ярких воспоминаний о нем у меня остались дни выставления годовых оценок в школе. В эти дни, утром, мама обычно спрашивала каждого из нас, что бы мы хотели на ужин, и мы называли свое самое любимое блюдо. Какое бы блюдо мы ни заказывали, она его обязательно готовила. Но каждый из нас мог назвать только одно блюдо. Мы выбирали, а мама готовила.»

Самое важное в этом то, что она спрашивала нас и готовила наши любимые блюда до того, как становились известны наши годовые оценки. Награда ожидала нас в любом случае, какие бы оценки мы ни принесли домой из школы. И благодаря этому я понимала, что мои родители поддерживают меня, верят в меня и доверяют мне. Я не боялась приходить домой с плохими оценками».

Именно этот подход Мар использовала, когда в компании принимали государственную аттестационную комиссию, от выводов которой зависела судьба организации. Сначала предполагалось, что комиссия начнет свою работу сразу после окончания аудиторской проверки штата. Полагая, что, если у них будет небольшой

перерыв между проверками, компании удастся решить некоторые наиболее сложные проблемы, Мар убедила аттестационную комиссию отложить свою работу в организации на несколько месяцев.

Добившись отсрочки, Мар мобилизовала всю организацию на семимесячную подготовку к национальной аттестации. Это была колоссальная работа, требовавшая полного напряжения всех сил. В день окончания работы комиссии Мар пригласила всех, кто участвовал в процессе аттестации, в свой кабинет для «разбора полетов». Это мероприятие в действительности стало прологом к большому празднованию.

СТРАТЕГИЯ 8:

Найдите, что отпраздновать и над чем посмеяться.

Накануне вечером Мар убрала из своего офиса всю мебель, оставив в нем лишь письменный стол. Она украсила кабинет, приготовила закуски и вывесила на стене огромный лозунг со словом «Поздравляем!» В отделанной мрамором ванной комнате президентского офиса — символе ушедших времен — она наполнила ведра ладом и оставила в них охлаждаться бутылки с шампанским и сидром. Мар вспоминает:

СТРАТЕГИЯ 6:

Минимизируйте статусные различия и настаивайте на проявлении вежливости и взаимного уважения.

«Отчасти мы собирались отпраздновать вклад каждого сотрудника в общее дело, но в большей степени мы хотели устроить праздник независимо от результатов аттестации. Люди это понимали и знали, что большую часть предыдущего дня я посвятила подготовке к этому торжественному событию, чтобы мы могли начать его сразу же, как только комиссия покинет организацию.»

Мне думается, людям было важно знать, что я лично занималась украшением офиса и всей прочей подготовкой праздника. Ни одно блюдо не было заказано в ресторане. Я сама готовила, сама накрывала столы и тем самым ломала традиционно существовавшие барьеры и условности. По моему мнению, от этого я ничуть не утратила авторитета или уважения. Этим я давала понять, что могу быть не только лидером организации, но и играть в ней другую роль. Была моя очередь благодарить людей за работу и праздновать их успех. Это был просто потрясающий день».

В праздновании, состоявшемся в президентском офисе, приняли участие абсолютно все, кто каким-либо образом был причастен к проведению аттестации: те сотрудники, которые вносили предложения, делали презентации, отвечали на часто каверзные вопросы членов комиссии. Когда были оглашены результаты работы аттестационной комиссии, в компании устроили всеобщий праздник. Получив сообщение, что «Райс» выдана аккредитация на три года, Мар немедленно обратилась к сотрудникам по радио, известила весь коллектив об этом выдающемся событии и пригласила всех уже на следующий день вместе отпраздновать его.

Она арендовала просторный конференц-зал и каждый этаж украсила поздравительными плакатами. Первое, что видели люди, придя следующим утром на работу, был огромный транспарант, гласивший: «Поздравляем Команду!» Тем самым руководство компании давало всем сотрудникам понять, что это празднование предназначено не только для сорока с небольшим человек, принимавших непосредственное участие в работе аттестационной комиссии, но для каждого работающего в «Райс» человека, для каждого, кто в большей или меньшей степени внес свой вклад в этот общий успех.

События подобного рода никогда ранее не имели места — по крайней мере, на чьей-

либо памяти. Конечно, и раньше проводились рождественские вечера или пикники, но они рассматривались как обязательные корпоративные мероприятия. Этот же праздник был совсем иным. Такие торжества раньше всегда отмечались в узком кругу руководства, но теперь в нем принял участие буквально каждый сотрудник. Чувство гордости за обновленную организацию было как никогда мощным.

Демонстрация заботы о здоровье

Анна Мар еще со школы привыкла к регулярным занятиям физической культурой и в этом отношении была примером для всей своей организации. Она любила бегать, ездить на велосипеде, играть в теннис и бадминтон. Несмотря на колоссальное напряжение, испытываемое на работе, она сделала для себя правилом ежедневные занятия физической культурой. Она стремилась заниматься регулярно, даже если для этого требовалось вставать в полпятого утра или менять распорядок рабочего дня, чтобы втиснуть в него занятия спортом.

СТРАТЕГИЯ 4:
Не забывайте о себе: поддерживайте свои жизненные силы и избавьтесь от чувства вины.

Мар прилагала все силы, чтобы не прекращать занятия даже в самые проблемные для организации моменты. Так же старательна она была и в своих стремлениях избавиться от дурных привычек — как можно меньше есть богатую калориями, но низкую по питательной ценности пищу и реже пить кофе (эти свои пристрастия она называла «ошибочным выбором»), Мар не только поддерживала собственные жизненные силы, но и искренне заботилась о здоровье других:

«Я хороший руководитель, когда вопрос касается благополучия моих сотрудников. Если я просила их задерживаться допоздна на работе, то обязательно следила за тем, чтобы пища, которую я им заказывала, была здоровой и полезной. И это напоминало мне о том, что пора и самой задуматься о собственном здоровье.»

Точно так же я подхожу к вопросам выходных и отпусков. Я совершенно убеждена, что людям в нерабочее время просто необходимо по-настоящему отдыхать, быть вне досягаемости телефонов, пейджеров и электронной почты — уехать и просто отдохнуть. Действительно отдохнуть. Сама я не слишком придерживалась этого мною же установленного правила, но, постоянно убеждая своих сотрудников, что они должны уделять время не только работе, но и самим себе, я была вынуждена делать то же самое, чтобы дать им пример».

Когда Мар допускала ошибки, она очень болезненно переживала их, но постепенно сумела развить в себе более трезвое к ним отношение. Подруга подарила ей аэрозольный баллончик с надписью «Устранитель вины», которым она с успехом пользовалась для избавления от этого чувства. Она также разделяла вызывающие вину ситуации на две группы: в одной затрагивались личные отношения, а в другой те, что влекли за собой организационные или стратегические проблемы.

Когда чувство вины возникало в результате личного конфликта с кем-либо из сотрудников, она разговаривала непосредственно с человеком, с которым, по ее мнению, обошлась несправедливо:

«Я старалась объяснить причины, по которым приняла неверное решение, обидела человека или неправильно повела себя. Иногда случалось, что меня просто не понимали, и я думала, что, наверное, придавала этим событиям повышенное значение. Иногда люди с благодарностью принимали мои объяснения и извинения. Стоило мне поговорить с человеком, и чувство вины исчезало.»

К организационным и стратегическим промахам Мар выработала несколько иной подход:

«Я обдумывала принятое ранее решение и спрашивала себя, было бы оно таким же, если бы я в тот момент обладала той информацией, которой располагаю сейчас? Если ответ был положительный, чувство вины обычно тут же испарялось. При отрицательном ответе я задумывалась о том, как мне лучше справиться с подобной ситуацией в следующий раз».

Многообразие мнений как средство достижения объективности в оценке ситуации

С успехом проведя несколько лет во главе организации, Мар, по большому счету, оптимистично относилась к

положению дел в «Райс». Она была убеждена в своей способности принимать стратегически верные решения и преодолевать сложные препятствия. Кроме того, она осознавала необходимость уравнивать свой оптимизм объективными оценками реального положения.

Мар приложила немало усилий, чтобы не окружать себя людьми, которые воспринимали бы мир в точности так, как это делала она. Поэтому в своей руководящей команде она высоко ценила разнообразие во мнениях, суждениях и оценках, которое распространялось бы на все сферы деятельности компании. Мар так вспоминает об этом:

СТРАТЕГИЯ 3:
Внушайте оптимизм и уверенность в своих силах, но не отрывайтесь от реальности.

«Когда я стала создавать в “Райс” руководящую команду, то постаралась привлечь в нее представителей обоих полов. Я постаралась, чтобы в ней были представители разных этнических и расовых групп. Кроме того, я постаралась включить в нее специалистов с разным опытом работы и стремилась, чтобы подобная “смесь” присутствовала во всех ключевых частях организации.

Я возглавляла полевую операцию в государственной корпорации. Необходимый, по моему глубокому убеждению, баланс был достигнут благодаря тому, что моя команда состояла на одну треть из авторитетных специалистов, обладавших большим опытом работы на руководящих постах в национальной штаб-квартире корпорации. Вторая треть моей команды обладала всей полнотой сведений об отделении компании в штате, обо всех его преимуществах и недостатках и знала, как вести дела с максимальной эффективностью. И, наконец, еще одну треть составляли специалисты “со стороны”, так что мы были полностью осведомлены о состоянии рынка, обо всех появляющихся на нем новинках, о происходящих изменениях и о конкурентной борьбе.

Если сложить вместе эти три части, а затем хорошенько перемешать их — представителей разных полов, этнических групп и знаний, — то вы построите систему, которая будет оценивать сама себя с максимально возможной объективностью. Такая группа людей не будет отличаться единством мнений. Они станут гармонично дополнять друг друга и не будут подобострастно поддерживать ваши идеи».

Эту задачу создания смешанной команды руководителей Мар решала в два этапа. Сначала она тщательно продумывала, в каких сферах ей потребуются специалисты: в маркетинге, корпоративной деятельности и знании специфики работы организации.

Затем она пыталась определить, какие конкретно функции необходимо будет выполнять в каждой из этих трех составляющих всего производственного

СТРАТЕГИЯ 3:
Внушайте оптимизм и уверенность в своих силах, но не отрывайтесь от реальности.

процесса.

И ее план сработал. Руководящая команда стала завоевывать доверие корпоративных лидеров, которые увидели, что возглавляющие организацию люди — не просто группа ничем не объединенных индивидуумов. Вместе они начали понимать, каких действий требует от них рынок, и эффективно реагировать на его запросы.

РЕЗУЛЬТАТЫ

К концу двухлетнего периода пребывания Мар на посту президента «Райс», не так давно находившийся на грани закрытия Агентством по регулированию штата, получил полную трехлетнюю национальную аккредитацию, а Мар была приглашена на должность советника особой комиссии того самого агентства, которое прежде оценивало перспективы компании как самые плачевные. Финансовое оздоровление организации привело к тому, что «Райс», ежегодные убытки которого составляли 20 миллионов долларов, стал приносить прибыль в 19 миллионов долларов в год. Основные клиенты, заморозившие свои деловые отношения с компанией и отказывавшиеся давать «Райс» положительные рекомендации, в корне пересмотрели свое мнение об организации и стали выражать новому руководству компании свою полную поддержку.

Те, кто принимал непосредственное участие в этих судьбоносных событиях, вспоминают о них как о времени напряжения и борьбы, как об испытании, которое они выдержали с честью. Всей командой они поднялись на сражение с колоссальными проблемами и вышли из него победителями.

14. «КОМПАНИЯ УЭЙЕРХАУЗЕРА»: ПРЕОБРАЗОВАНИЕ КУЛЬТУРЫ

НА ГРАНИ

«Вы руководите компанией, которая не находится на грани банкротства и может продолжать работать в привычном режиме. Зачем что-то предпринимать? Вы подходите к Грани, чтобы провести изменения — перетащить компанию через Грань благополучия и благоустроенности в зону неуверенности и дискомфорта. Культура компании отличалась некоторыми очень положительными аспектами. Но ваша гордость и самолюбие говорили вам, что эти аспекты можно сделать еще лучше — что вы можете стать самыми лучшими».

Джек Крейтон

СИТУАЦИЯ

Кризис доверия

Когда в 1988 году Джон У. (Джек) Крейтон младший стал президентом и главным исполнительным директором «Компании Уэйерхаузера», он столкнулся с огромными проблемами. Один из крупнейших в стране владельцев лесных угодий и мировой лидер по производству древесины и бумаги, «Уэйерхаузер» далеко отставал от конкурентов в развитии лесной промышленности. Хотя доходы компании росли, ее прибыль на активы продолжала оставаться ниже нормы. Доходы «Уэйерхаузера», когда-то признанного лидера в отрасли, упали до самых низких по сравнению с конкурентами показателей.

В большинстве основных отделений компании налицо были серьезные производственные проблемы, а децентрализация вызвала усложнение производственного процесса, снижение его эффективности и ухудшение подотчетности всех подразделений организации. Корпоративная стратегия и управление были неясны. Конфликты по вопросам сохранения окружающей среды — загрязнению воды и воздуха и методикам сплошной вырубке — серьезно подорвали репутацию компании, считавшейся рачительным хозяином лесов на всей территории Северной Америки.

Но не острый финансовый кризис подтолкнул руководство «Уэйерхаузера» к *Грани* радикальных преобразований. Перемены были инициированы куда более сложным кризисом доверия ко всему существовавшему в корпорации производственному процессу.

Основанная в 1900 году «Компания Уэйерхаузера» на протяжении всей своей истории принадлежала создавшей ее семье и управлялась только ее членами. Назначение на руководящий пост Крейтона, юриста и аудитора, прежде занимавшегося в компании вопросами недвижимости и финансов, было первым отступлением от этой традиции. Через несколько месяцев после вступления в должность новый президент, заручившись поддержкой тогдашнего генерального директора компании Джорджа Уэйерхаузера, поставил перед собой задачу разбудить спящего великана.

ДЕЙСТВИЯ

Подготовка организации к переменам

Весной 1989 года высшие руководящие органы «Уэйерхаузера» выпустили пространный и всеобъемлющий бюллетень с подробным описанием всех производств и

операций компании. В нем же было объявлено и о планах основных преобразований, которые предстояло проводить Джеку Крейтону.

Акционерам были даны обещания «фундаментальных и перманентных улучшений» в руководстве деятельностью компании, проводимых ею операциях и услугах, которые предполагалось осуществить в течение трех лет.

СТРАТЕГИЯ 1:
Никогда не забывайте о конечной цели, но сосредоточивайте силы на решении первоочередных задач.

Команда Крейтона предполагала превратить компанию в совершенно иную организацию. Уже благодаря улучшению производительности можно было существенно поднять биржевую стоимость акций. Компания должна была выработать более агрессивную и более направленную на конкурентную борьбу стратегию.

В портфеле ценных бумаг предполагалось оставить меньше активов и видов деятельности, а также сократить их разнообразие. Достижение этих целей — построения модернизированной, более эффективной организационной структуры — должно было помочь команде осуществить ее долгосрочную задачу превращения компании в передовое в финансовом отношении предприятие.

СТРАТЕГИЯ 9:
Будьте готовы пойти на Большой Риск.

Крейтон и сейчас помнит степени риска и неопределенности, сопровождавших проведение этих инициатив:

«Финансовое состояние организации на рубеже восьмидесятых-девяностых годов было нестабильным, хотя мы и были далеки от банкротства. В деятельности компании отсутствовала кризисная составляющая, которая обычно служит главным стимулом перемен. Множество людей были вполне удовлетворены нашей деятельностью. В компании было много и много положительного — корпоративная этика, наше внимание к состоянию окружающей среды. Я полагаю, что если бы мы имели возможность сравнить с землей всю структуру компании и затем отстроить ее заново, то нам было бы значительно легче, чем пытаться переделать что-то уже существующее. Потому что приходится осторожничать, чтобы не уничтожить то положительное, что удалось сформировать за долгие годы.

Мы входили в список “100 лучших компаний для работы в США”. Наши сотрудники считали, что мы самые лучшие. Да, мы действительно были лучшими в определенных областях, но в других существенно отставали от конкурентов. За десятилетие наши финансовые показатели рухнули в четвертую квартиру в индустрии. Нашей целью было резко повысить прибыльность компании, сделать ее лидером в отрасли — и не только по корпоративной этике или охране окружающей среды, но и по финансовым показателям. И нам необходимо было убедить сотрудников “Уэйрхаузера”, что, несмотря на отсутствие кризиса, мы нуждаемся в переменах».

Поиск стратегий и сохранение существующих ценностей

На каждом совещании той весной Крейтон убеждал членов своей команды задуматься о стратегическом курсе развития компании. «Это должна быть не просто очередная краткосрочная программа как наша реакция на изменение внешних экономических обстоятельств, — говорил он. — Нам нужны не краткосрочные, случайные улучшения, а долгосрочная стратегия прогресса.

Это означает, что мы должны изменить весь стиль руководства, избавиться от старых привычек и иерархических препятствий, от всех пагубных элементов нашей корпоративной культуры. Нам нужны кардинальные перемены!»

СТРАТЕГИЯ 1:
Никогда не забывайте о конечной цели, но сосредоточивайте силы на решении первоочередных задач.

Приступив к коренным преобразованиям в «Уэйерхаузере», команда Крейтона всеми силами стремилась сохранить все лучшее, что было свойственно прежней культуре компании. Учитывая огромные объемы проводимых перемен, задача сохранения признанных ценностей имела колоссальное значение. Следовало сохранить ориентацию «Уэйерхаузера» на долгосрочное повышение прибыльности. Не подвергалась сомнениям и приверженность компании существующим стандартам качества производства, уровня обслуживания клиентов и отношений с потребителями. Необходимо было уделять больше внимания людям — сотрудникам, клиентам и всем тем, кто имел к деятельности компании то или иное отношение.

Ознакомление с финансовым состоянием

Сопrotивление переменам сильно в любой организации, особенно в отсутствие кризиса. Часто первой задачей при проведении перемен становится формирование в сознании сотрудников понимания важности и необходимости изменений. В случае «Уэйерхаузера» это означало ознакомление сотрудников — причем не только руководства, но и рядовых членов организации — с финансовым состоянием компании. Для того времени это был нетрадиционный подход к решению проблемы.

В первую очередь необходимо было ознакомить сотрудников с финансовым состоянием компании, не поколебав при этом их гордость за организацию, в которой они трудятся. Крейтон, пытаясь балансировать между оптимизмом и реальностью, выбрал для решения этой задачи позитивный подход:

СТРАТЕГИЯ 3:

Внушайте оптимизм и уверенность в своих силах, но не отрывайтесь от реальности.

«Масштабы предполагаемых нами перемен были огромны. Эти переменны должны были затронуть все уровни — от людей, работавших на лесозаготовках, до руководителей высшего звена. Но как убедить людей, что переменны необходимы? Нам повезло, потому что одновременно с этим мы пытались создать более активную рабочую атмосферу. Мы хотели, чтобы все сотрудники были осведомлены о финансовых результатах работы конкретно их группы или подразделения, потому что мы хотели, чтобы они чувствовали себя настоящими членами единой команды. Поэтому сначала мы поставили всех сотрудников в известность о финансовом состоянии компании.

Далее, сотрудники должны были четко представлять, какие позиции мы занимаем в конкурентной борьбе, как на корпоративном уровне, так и на уровне каждого подразделения. Я помню одну интересную беседу с управляющим лесопилкой, который незадолго до этого посетил одно из лучших деревообрабатывающих предприятий Северной Америки, где получил возможность ознакомиться с процессом производства. Его реакция на увиденное была такой: “Если бы я не видел этого собственными глазами, то ни за что не поверил бы, что такое возможно! Клянусь, если они это могут делать, то сможем и мы!” Именно такое отношение к работе хотели мы воспитать в сотрудниках. Наглядность — очень важная штука, и если вы пользуетесь ею правильно, то, думаю, сможете поднять гордость людей на качественно новый уровень — разжечь в них желание стать лучшими».

Реструктуризация компании для повышения производительности

В 1991 году, проведя три года в должности президента, Джек Крейтон стал генеральным директором «Компании Уэйерхаузера».

Его предшественник, волевой Джордж Уэйерхаузер, занимавший этот пост в течение двадцати шести лет, остался председателем совета

СТРАТЕГИЯ 9:

Будьте готовы пойти на Большой Риск.

директоров. Карьера Крейтона подходила к концу, а еще так много предстояло сделать для достижения целей, подробно изложенных в бюллетене о состоянии организации. Крейтон так вспоминает о своем назначении на высший пост и решении сделать ставку на новую организационную структуру:

«Это был большой риск для меня, не имевшего опыта работы в ключевых подразделениях компании. Я мог бы легко попасть впросак. Но передо мной открывались потрясающие возможности для обучения. Находясь на своем посту, я мог изнутри наблюдать работу каждой частички, каждого органа компании. Таким образом, я получил прочную базу для изучения производства, с которым был недостаточно знаком.

Перемены предполагали значительные организационные риски, поскольку требовалось реорганизовать компанию в соответствии с требованиями производства. Я предполагал разбить компанию на отдельные составляющие и попытаться улучшить их деятельность без дополнительных реорганизаций. Я считал, что значительно полезнее будет сосредоточиться на повышении производительности, чем пытаться добиться роста прибылей путем сокращения накладных расходов. Я верил, что, если мы сможем сделать прибыльным каждое подразделение, это принесет нам именно те доходы, на которые мы рассчитываем».

Реструктуризация руководящей команды

Культура «Уэйрхаузера» на протяжении всей своей истории предполагала индивидуальный, авторитарный менеджмент.

В результате организация была более похожа на клубок плохо взаимодействующих между собой органов, нежели на полноценный организм. Ярким примером этого является то, что за восемнадцать лет, проведенных Крейтоном в компании, менеджеры всех приносящих доходы подразделений собирались вместе лишь несколько раз, чтобы обсудить деятельность организации.

Посвященные в работу компании специалисты шутливо характеризовали ее как «блуждающие племена Уэйрхаузера, временами атакующие друг друга». Однако практические результаты отсутствия взаимодействия подразделений не всегда были столь же веселыми. Проведя исследования для подготовки преобразований, Крейтон обнаружил, например, что в одном из лесоторговых аукционов однажды участвовали всего два человека. Оба они были из «Уэйрхаузера» и оспаривали друг у друга право приобретения леса!

Крейтон понимал, что, если он хочет разбудить спящего великана, такое положение дел придется менять. На совещании главных менеджеров компании осенью 1990 года Крейтон объявил о новой структуре управления и изменениях в руководящей команде. Сплоченная команда единомышленников, сказал он, является ключевым фактором для того, чтобы компания обрела единство цели:

«Я не имею в виду некий комитет или коллегиальную группу, или ассамблею глав подразделений... Я хочу создать команду — и я собираюсь эту команду возглавить. Главным критерием присутствия какого-либо человека в этой группе будет его способность работать на команду, а если таковая отсутствует или не проявляется, то этот человек отправится на скамью запасных или будет вовсе удален со стадиона».

Крейтон всерьез намеревался сделать руководящую группу единой командой, внушить, что это его обращение должно стать руководством к действию, а не просто

СТРАТЕГИЯ 5:
Постоянно внушайте команде веру в ее сплоченность: «Мы одно целое, мы будем жить или погибнем вместе».

СТРАТЕГИЯ 2:
Подавайте пример собственным поведением, используя наглядные и запоминающиеся способы.

очередным лозунгом. Руководящая группа, заявил он, должна стать примером командных действий для всех сотрудников компании.

Чтобы подчеркнуть свою веру в значение командной работы, он проследил, чтобы в ежегодном отчете компании фигурировала вся группа, а не только он. Постепенно руководящая команда компании стала демонстрировать такой уровень коллективной работы, который никогда в прошлом не был присущ менеджменту организации.

Создание метафоры командных действий

Ведя компанию новым курсом, Крейтон придумал идеальный символ своего видения единой организации. Перед канадским посольством в Вашингтоне размещена скульптура Духа Хайда Гвайи, представляющая собой боевое каноэ индейцев северо-западного побережья Американского континента, помещенное на зеркальной глади бассейна.

Для Джека Крейтона эта скульптура воплотила в себе множество символических значений, с которыми ассоциировались командные действия сотрудников компании в сложный период ее преобразования. Оглядываясь в прошлое, Крейтон вспоминает, какую роль сыграла эта скульптура в трансформации культуры компании:

СТРАТЕГИЯ 2:

Подавайте пример собственным поведением, используя наглядные и запоминающиеся способы.

«На черном каноэ изображены люди, животные, птицы и мифические звери — персонажи, которые обычно можно обнаружить на тотемном столбе, и все они приблизительно одного размера. Это каноэ символизирует многообразие, то самое, которого мы стремились достичь и которое хотели развить: различные стили управления, различные виды подходов, географическое, культурное, этническое и половое разнообразие членов организации. Для крупной компании подобная символика очень и очень важна. В ней содержится некий особый, внутренний смысл. Лично для меня это каноэ символизировало всю нашу организацию. Огромное разнообразие. Огромная неопределенность. Множество разных, непохожих друг на друга людей, далеко не всегда с улыбками на лицах. И все эти разные индивидуумы находятся в одной лодке. Именно эту ситуацию я и хотел продемонстрировать сотрудникам: что все мы должны стремиться в одном направлении, все мы должны работать вместе, чтобы двигать лодку вперед. Добившись улучшения финансового положения компании, мы переходим в новую стадию, в стадию гонки, и символика каноэ приобретает новое значение — теперь наша лодка движется значительно быстрее, направляемая более координированными командными усилиями, когда каждый из гребцов синхронно взмахивает своим веслом. Наша лодка набирает скорость, ее движение из медленного плавания превращается в стремительный полет, потому что все восемь весел работают в унисон. Каноэ продолжает символизировать, что мы по-прежнему находимся в одной лодке, что мы должны работать сплоченно и слаженно и что судьба каждого из нас будет зависеть от судьбы компании».

Крейтон использовал образ Хайда Гвайи как мощную метафору командных действий. Он раздавал сотрудникам альбомы с фотографиями этой скульптуры и собственноручно подписывал их следующими словами: «Спасибо, что помогли отправить в плавание Черное Каноэ. Джек Крейтон». Этот же образ он использовал на совещаниях и торжественных встречах, таких как, например, Президентский форум, которые проводились с участием руководителей высшего звена. Все сотрудники организации вскоре стали отождествлять символ Черного Каноэ со своими представлениями о единой компании.

Согласование целей компании с ее ценностями

Одним из главных уроков, который извлек «Уэйерхаузер» из восемнадцатимесячного периода преобразований, была необходимость в стандартизации. Долгие годы менеджеры компании пользовались относительной независимостью на своих заводах, в подразделениях и офисах. Недостаток взаимодействия между ними приводил к росту издержек. К 1990 году в «Уэйерхаузере» существовало более сотни систем оплаты труда, двадцать восемь различных типов персональных компьютеров и четыре различные системы учета семи видов производственной деятельности. Было ясно, что без определения конечной цели и обозначения ценностей компании в целом командные действия теряют смысл, и поступательное движение организации не представляется возможным.

Руководящая команда провела восемь месяцев за составлением заявления о целях и ценностях компании (Илл. 14-1 на стр. 193), в котором было отражено отношение организации к клиентам, акционерам, сотрудникам и обществу. После этого Крейтон и его единомышленники провели ряд неформальных встреч в основных подразделениях компании, на которых знакомили сотрудников с поставленными задачами и выслушивали их мнения. Крейтон вспоминает, что он со своей командой посетил с этой целью более сотни предприятий и заводов «Уэйерхаузера» по всей Северной Америке и за океаном:

СТРАТЕГИЯ 1:
Никогда не забывайте о конечной цели, но сосредоточивайте силы на решении первоочередных задач.

«Мы говорили, что отдельные предприятия могут вырабатывать собственные цели и ценности; единственным условием было то, что они не должны расходиться с корпоративными целями и ценностями. Так что между различными подразделениями компании не могло быть никаких разногласий. Я говорил сотрудникам: “Если вы представите себе, что происходит в вашем офисе или на вашем заводе, на вашей лесопилке или в лесу, и поймете, что это не согласуется с поставленными целями, ценностями или стратегиями, то вы должны прямо заявить об этом”. Сотрудники хотели знать, чем живет организация. Они хотели знать, куда движется компания. Наша организация была тканью, сотканной из множества и множества волокон. Мы вместе разрабатывали цели, мы изучали и сравнивали мнения, мы искали более тесного сотрудничества с нашими профсоюзными деятелями, и мы стремились к разнообразию форм общения. Я считаю, что сотрудники чувствовали себя более уверенно, когда видели, что действия компании соответствуют провозглашенным целям и согласуются с целями их предприятий, когда знали, что мы уважительно относимся к людям, заботимся об их безопасности и ценим их мнения. Это придавало целям и ценностям кровь и плоть; после этого они переставали быть просто словами. Люди чувствовали, что руководство серьезно относится к целям и ценностям».

Заявление о целях и ценностях «Компании Уэйерхаузера»

<p><u>Наша цель</u> СТАТЬ ЛУЧШЕЙ ДЕРЕВООБРАБАТЫВАЮЩЕЙ КОМПАНИЕЙ В МИРЕ</p>	<p>КЛИЕНТЫ Мы прислушиваемся к пожеланиям наших клиентов и улучшаем качество товаров и услуг в соответствии с их нынешними и будущими требованиями.</p>
<p><u>СТРАТЕГИИ</u> Мы достигнем этой цели, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Мы сделаем Абсолютное Качество нормой ведения дел в «Уэйерхаузере». ➤ Мы будем неустанно стремиться к полному удовлетворению желаний клиентов. ➤ Мы будем оказывать всемерную поддержку всем сотрудникам «Уэйерхаузера». ➤ Мы станем лидерами отрасли по управлению и производству. ➤ Мы обеспечим максимальные дивиденды акционерам 	<p>СОТРУДНИКИ Наши успехи зависят от высокопроизводительного труда людей, работающих вместе на безопасных рабочих местах; мы пропагандируем и ценим товарищескую взаимопомощь, стремление к совершенствованию и дух коллективизма.</p> <p>ОТВЕТСТВЕННОСТЬ Мы гарантируем высокую производительность труда и несем ответственность за свою деятельность и ее результаты. Наши руководители ставят перед нами ясные задачи и цели, поддерживают нас и работают с нами в постоянном контакте.</p> <p>ОБЩЕСТВО Мы поддерживаем население регионов, на территории которых осуществляем свою деятельность, придерживаемся высоких стандартов этики в поведении, несем ответственность за состояние окружающей среды и способствуем открытому диалогу между сотрудниками «Уэйерхаузера» и обществом.</p> <p>ФИНАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА Мы экономно и эффективно расходует вверенные нам средства.</p>

Сотрудничество с профсоюзами

Постепенное развитие взаимодействия со всеми сотрудниками «Уэйерхаузера» и стремление оказывать им максимальную поддержку требовало проведения определенных изменений в отношениях с рабочими.

Уважение к сотрудникам упоминалось в списке ценностей компании, и периодические конфронтации с профсоюзами не соответствовали провозглашенным руководством принципам сотрудничества, взаимодействия и коллективного труда. Крейтон понимал, что руководству компании необходимо выработать новое отношение к проводимым профсоюзами акциям, разрешению трудовых разногласий и забастовкам:

СТРАТЕГИЯ 7:
Улаживайте конфликты — гасите вспышки раздражительности, уговаривайте инакомыслящих и избегайте бессмысленной борьбы за власть.

«Профсоюзы были жизненной реальностью, и нам следовало выработать

позитивные взаимоотношения с ними. Мы сели за стол с лидерами одного из крупнейших профсоюзов “Уэйерхаузера”, Международной ассоциацией механиков, и разработали целый список принципов отношений, с которым были согласны обе стороны. Ключевыми элементами в нем было то, что мы являемся своего рода партнерами, что нам нужно стремиться к взаимопониманию и сотрудничеству, что периодически мы можем не соглашаться друг с другом по некоторым вопросам, но что бы ни происходило, мы обязуемся относиться друг к другу с уважением».

Привлечение сотрудников к управлению компанией

Из принятых принципов взаимоотношений с сотрудниками вытекало, что, если компания достигнет успеха, это благоприятно отразится на положении рабочих, и финансовое состояние организации должно быть привязано к вознаграждениям в форме акций «Уэйерхаузера».

Владение акциями означало право собственности, а право собственности подразумевало участие в управлении. Так как по компенсационному плану представители высшего руководства уже обладали правом приобретения акций компании, следующим шагом должно было стать предоставление возможности покупать акции для всех штатных сотрудников организации. Но, как обнаружил Крейтон, добросовестное стремление привести политику компании в соответствие с провозглашенными ценностями ставило перед ними новые проблемы:

СТРАТЕГИЯ 6:
Минимизируйте статусные различия и настаивайте на проявлении вежливости и взаимного уважения.

«Сначала мы не предоставляли возможность приобретения акций для входивших в профсоюзы рабочих-почасовиков. Через год, однако, мы наконец поняли, что такая политика не согласуется с поставленной целью разрушения барьеров между людьми — между штатными и внештатными сотрудниками, между заготовителями древесины и работниками целлюлозно-бумажных комбинатов, между афроамериканцами и белыми, между мужчинами и женщинами, между членами и не членами профсоюзов. Мы провозглашали единую компанию, мы говорили о разнообразии и уважении, но при этой политике у нас оставалось огромное число рабочих, на которых не распространялся этот план, потому что они были членами профсоюзов.

Нас несколько сдерживали трудовые законодательства и договоры с профсоюзами, но в конце концов нам все же удалось обойти эти препятствия. Мы сказали профсоюзным лидерам: “Эти привилегии не оговариваются в договорах, и мы обязуемся не использовать их в целях получения прибыли. Руководство оставляет за собой право отменить их в любой момент, но если когда-либо мы их отменим, то отменим для всех”».

СТРАТЕГИЯ 10:
Никогда не сдавайтесь — из любой ситуации есть выход.

Взаимоотношения с обществом

Еще задолго до начала реорганизационных перемен «Уэйерхаузер» пользовался заслуженной репутацией заботливого хозяина лесных угодий. В восьмидесятых годах, однако, активисты борьбы за сохранение окружающей среды развязали против «Уэйерхаузера» шумную и яростную кампанию, обвиняя организацию в сплошных вырубках лесов. Сокращение лесных площадей, опасность загрязнения воздуха, возникновение угрозы нересту лосося, полемика о выживании пятнистой совы — все эти вопросы вызывали озабоченность общества, которая постоянно продолжала расти.

Результаты индивидуальных и групповых опросов, проведенных сотрудниками

компании, оказались неожиданными: как выяснилось, жители штатов, в которых «Уэйерхаузер» имел свои предприятия, были убеждены, что их права нарушаются. Высшему руководству организации вскоре стало ясно, что их деятельность не соответствует одной из провозглашенных ими ценностей — открытому диалогу с обществом. Компания провела серию встреч в мэриях с представителями различных штатов и округов, люди в которых были наиболее убеждены в разрушительном влиянии «Уэйерхаузера» на окружающую среду.

На этих встречах сам Крейтон и один из членов его команды отвечали на многочисленные вопросы депутатов законодательных органов, официальных представителей городских и окружных властей, журналистов, специалистов по проблемам окружающей среды и простых граждан. Задаваемые вопросы часто были непростыми и каверзными, но, как вспоминает Крейтон, позитивный результат этих встреч значительно перевесил связанные с ними неудобства:

СТРАТЕГИЯ 7:

Улаживайте конфликты — гасите вспышки раздражительности, уговаривайте инакомыслящих и избегайте бессмысленной борьбы за власть.

«Знаете ли, выходить на сцену под ослепительные лучи прожекторов — это не самое приятное занятие, которое можно придумать. Самое тяжелое испытание выпало нам в Сиэтле, где один господин встал и сказал, что он не хочет говорить с места, он хотел выйти на сцену, заглянуть нам в глаза и высказать все, что накопилось у него в душе.

Он выглядел типичным представителем северо-запада — лет шестидесяти-семидесяти, седовласый, бородатый, в выглаженной фланелевой рубашке. Он начал со слов: “Вы представляете самую презренную, самую коварную...”, а потом вдруг расплакался и не мог унять слез до конца своего выступления. По-моему, люди ожидали, что он набросится на нас с кулаками, но он был буквально раздавлен своим горем: он проиграл судебное разбирательство против “Уэйерхаузера” по водостоку, он дважды подавал иск и дважды его проигрывал. Он был убежден, что мы не только нанесли ему ущерб, но еще и подкупили суд. Высказавшись, он вышел из зала. После его речи, мы могли только пробормотать: “Спасибо”. Что еще можно было ему ответить?

Присутствовавшие на встречах люди имели возможность напрямую обратиться к руководству компании. Это очень много значило для них. И газетчикам это пришлось по душе. В прессе появились очень положительные отклики на нашу инициативу выслушать людей и вести с ними открытый диалог. Я, как генеральный директор, узнал для себя очень много нового. Эти встречи помогли мне действительно прочувствовать эмоции людей и еще более укрепили во мне веру в важность и необходимость открытого общения».

Видение перспектив и поддержание здоровья

На протяжении всего долгого и напряженного процесса проведения преобразований в компании Крейтон не забывал о собственном здоровье и о том, насколько необходимо оно ему для осуществления всего задуманного. По выходным он совершал пешие прогулки и восхождения в горы. В течение рабочей недели регулярно играл в бадминтон. Эти активные физические упражнения помогали ему нейтрализовать пагубное влияние на здоровье продолжительных рабочих совещаний, ночных авиаперелетов и принятия сложных решений:

«Когда вам приходится принимать все больше и больше решений, вы периодически обнаруживаете, что оказались на проезжей части и вас вот-вот собьет мчащийся навстречу автомобиль. Далеко не все принимаемые вами решения будут вас радовать.

Знаете, я, например, ужасно мучался, когда раздумывал о необходимости закрытия одной фабрики. Я был вынужден прекратить деятельность одного нашего предприятия в Эверетте, в штате Вашингтон, где оно работало в течение семидесяти пяти лет. Скажу, не хвастаясь, что я всегда очень внимателен к людям, но иногда ваши главные плюсы превращаются в ваши главные минусы. Я чувствовал себя просто отвратительно и лично поехал на эту фабрику. Люди, конечно, были не в восторге, но они помогли мне преодолеть чувство вины.

Я считаю, что очень важно иметь интересы вне работы и крепкий семейный тыл. Две самые необходимые вещи, помогающие остаться на плаву, когда у вас что-то действительно не ладится, это физические упражнения и какое-нибудь занятие для души. Нужно поддерживать в хорошей форме и тело, и душу».

СТРАТЕГИЯ 4:

Не забывайте о себе: подерживайте свои жизненные силы и избавьтесь от чувства вины.

РЕЗУЛЬТАТЫ

К тому времени, когда Джек Крейтон в 1998 году вышел в отставку, «Компания Уэйрхаузера» добилась всех целей, ради которых проводились ее преобразования. В 1991 году доходы на активы компании в основных видах деятельности занимали позиции в четвертой квартили в отрасли. К 1993 году они прочно обосновались с первой квартили, а в последний год пребывания Крейтона на посту генерального директора «Уэйрхаузера» вышли на первое место в отрасли. За время его руководства компанией она реализовала неосновных активов на сумму более двух миллиардов долларов. Организация приобрела собственность компании «Проктер энд Гэмбл» на шестьсот миллионов долларов и стала крупнейшим владельцем лесов за пределами Северной Америки.

На рубеже тысячелетий, когда компания отмечает сотую годовщину своей деятельности, менее осязаемые элементы ее культуры, образующие «множество и множество волокон, из которых соткана ткань “Уэйрхаузера”» по-прежнему прочны: безопасность производства, ориентирование на клиентов, приверженность многообразию и общению, забота о сотрудниках, командная работа, этика. Недавно компания добилась значительных успехов на двух важных фронтах: получила высший национальный Приз деловой этики и по итогам ежегодного опроса журнала «Форчун» заняла первое место по выполнению социальных программ и сохранению окружающей среды среди предприятий деревообрабатывающей промышленности. Под руководством Крейтона «Уэйрхаузер» сделал громадный шаг к тому, чтобы стать единой компанией — и единым племенем.

15. «МОЛДЕН МИЛЛЗ»: ВОСКРЕШЕНИЕ ИЗ ПЕПЛА

НА ГРАНИ

«Ветер дул с запада на восток и соединял пламя, охватившее три здания, в единый гигантский ревущий пожар. У нас не было ни малейшей возможности как-то воспрепятствовать ему. Все, что мы создали, было уничтожено, всему пришел конец. Видя эти разрушения, люди испытывали ужас, отчаяние и горе. Стоя там и глядя, как огонь выходит из-под контроля, я понял, что нахожусь на Грани. Я мог признать себя побежденным, и никто не обвинил бы меня в этом.

Большинство людей, увидев такой пожар, наверное, стали бы жалеть себя и горевать, что все так закончилось. Это была бы нормальная человеческая реакция на происшедшее, ожидаемая реакция. Но это привело бы только к бездействию, унынию и отчаянию. Правильно говорят, что слезами горю не поможешь. В подобных ситуациях единственное, что нужно сделать, это напрячься изо всех сил и задуматься о том, как исправить положение. Я мог бы получить страховку и уйти на пенсию, но у меня были обязательства перед сотрудниками и жителями этого городка. Я решил, что мне следует постараться спасти компанию. Я заметил, что четвертое здание фабрики еще не охвачено пожаром. Пламя подбиралось к нему, но, если бы нам удалось спасти его от огня, я бы придумал, как восстановить компанию».

Аарон Фойерштайн

СИТУАЦИЯ

Компания

Компания «Молден Миллз Индастриз», названная так в честь городка Молден, в котором она возникла, была основана Генри Фойерштайном в 1906 году. В первой половине века компания процветала, и когда ей стало тесно в небольшом Молдене, она в 1955 году перебралась в соседний Лоуренс. К этому времени ее президентом стал Сэмюэл, сын Генри, всеми силами старавшийся воспитать в своих сыновьях привычку к тяжелому труду и любовь к богатым традициям ортодоксальному иудаизму.

Во всей округе Фойерштайны были известны как люди добрые и щедрые, высоко ценившие культурное наследие иудаизма и построившие ортодоксальную синагогу, ставшую самой большой в Новой Англии. Кроме того, они пользовались репутацией страстных и увлеченных предпринимателей, создавших одну из наиболее благополучных частных компаний в известной своей чрезвычайно напряженной конкурентной борьбе текстильной промышленности. Поскольку стоимость рабочей силы в Новой Англии продолжала неуклонно расти, многие сведущие люди полагали, что рано или поздно «Молден Миллз» переберется на юг, где в поисках более дешевой рабочей силы уже обосновались все «разумные» текстильные компании.

Семидесятилетний Аарон Фойерштайн, однако, продолжал игнорировать мнение скептиков. Пост президента компании он унаследовал у своего отца Сэмюэла в середине пятидесятых годов, и с тех пор под его руководством организация добилась колоссального увеличения показателей по всем видам своей деятельности, производя принципиально новые изделия, полностью перевернувшие все представления о текстильной промышленности. В конце семидесятых годов в компании Фойерштайна была

разработана и запущена в производство ткань с такими уникальными характеристиками и такого высокого качества, что в текстильном мире это событие по праву было признано революционным. Производимая из переработанных пластиковых бутылок, эта синтетическая ткань, получившая название «поларфлис», что значит «полярное руно», идеально подходила для изготовления из нее удивительно теплой и чрезвычайно удобной одежды для любителей активного зимнего отдыха. Многие ведущие фирмы, выпускающие костюмы для занятий зимними видами спорта, такие как «Л. Л. Бин», «Лэндз Энд» и «Патагония», с готовностью использовали эту ткань для своих изделий. Синтетическое «руно» по всем показателям превосходило любые другие аналогичные ткани, и Фойерштайн понял, что ему представился шанс создать собственную торговую марку в перенасыщенном конкурентами текстильном бизнесе. Эта стратегия позволила «Молден Миллз» повысить стоимость ткани, однако спрос на нее, несмотря на это, превзошел все прогнозы.

В восьмидесятых годах компания продолжала совершенствовать синтетическое «руно», а в 1991 году представила потребителям новое поколение ткани, получившее название «полартек». Этот обновленный вариант знаменитой ткани отличался от своего предшественника тем, что на завершающем этапе его изготовления ему, по желанию производителя, можно было придать неисчислимые комбинации самых разнообразных и важнейших характеристик. Манипулирование этими характеристиками делало сферу применения ткани практически безграничной и позволяло производить из нее почти любые виды одежды — от зимних курток и до костюмов для подводного плавания.

Когда слухи о высочайшем качестве и удивительных характеристиках ткани дошли до потребителей, они стали искать исключительно одежду, сшитую из «полартека». Производители одежды обнаружили, что продажи их изделий резко возрастают, если на них присутствует этикетка с торговой маркой «полартек». «Молден Миллз» пребывала в зените славы, реализовав в 1995 году «полартек» на сумму более двухсот миллионов долларов, что составило больше половины доходов компании. Организация перешла на круглосуточное производство, стремясь удовлетворить потребности в ткани потребителей.

Пожар

Студеной декабрьской ночью 1995 года пронизывающий ветер, перенесясь со скоростью сорока миль в час через реку Мерримак, обрушился на здания текстильной фабрики.

В фабричных помещениях завывания ветра были почти не слышны из-за гула оборудования, так как производство не останавливалось ни на минуту. Трое рабочих второй смены трудились у конвейера на первом этаже одного из зданий. В их обязанности входило опорожнять в загрузочный бункер пятидесятифунтовые мешки с измельченными частицами нейлона, откуда те распылялись на конвейерную ленту, находившуюся под электрическим напряжением. В результате этой технологии получалась ткань высочайшего качества, однако сочетание пыли, высокой температуры и электричества было потенциально очень опасным. Никто не заметил, как и когда занялся огонь, но как только пламя подобралось к частичкам пыли, огонь мгновенно распространился по двумстам пятидесяти футам открытого пространства и вызвал оглушительный взрыв, слышимый на многие мили вокруг.

Тот вечер был особенным для Аарона Фойерштайна, отмечавшего свое семидесятилетие в кругу членов семьи и близких друзей. Для него этот праздник был сюрпризом, потому что только таким образом можно было заставить его, человека очень скромного, согласиться на проведение подобного мероприятия. Когда он с женой Луизой

вернулся домой около одиннадцати часов вечера, то еще с порога услышал беспокойную трель телефонного звонка. Аарон взял трубку на кухне, и Луиза увидела, как стремительно побледнел он, когда управляющий производством сообщил, что вся фабрика объята пламенем.

Фойерштайн и его жена тут же сели в машину и помчались в Лоуренс. Находясь от него на расстоянии нескольких миль, они были поражены, когда увидели, что все небо впереди полыхает ярко-оранжевым заревом. Ко времени их прибытия на фабрику три производственных корпуса из четырех были охвачены пожаром, и сполохи пламени возносились над крышами на пятьдесят футов. Глядя на разрушительные языки огня, Фойерштайн вспомнил о другом, меньшем пожаре, случившемся в этом же здании в 1993 году. Тогда в нем серьезно пострадали пятеро рабочих, и с тех пор Фойерштайн придирчиво следил за строгим соблюдением мер безопасности. Часто он неожиданно для всех появлялся на фабрике и проверял, насколько неукоснительно соблюдаются все требования безопасности. Несколько раз в неделю в компании проводились теоретические занятия по правилам поведения в случае пожара и устраивались учебные пожарные тревоги, а официальные инспекторы с удовлетворением отмечали, что фабрика оснащена всем необходимым и самым современным противопожарным оборудованием.

Но каким-то образом опять произошло самое худшее. Фойерштайн вспоминает:

«Я приехал туда в полночь и не могу передать вам словами масштабы того, что я увидел. В тот самый момент, когда передо мной открылось это зрелище, первой моей мыслью было, что все рухнуло окончательно и бесповоротно... Наша ткань “полартек” была уникальной по технологии производства, ничего подобного не делал больше никто в мире, и благодаря этому по качеству и спросу она значительно превосходила любые другие изделия текстильной промышленности. Все технологические процессы производства осуществлялись именно в этих корпусах. Все наше уникальное техническое оборудование находилось именно в этих корпусах, и все инновационные процессы выполнялись именно в этих корпусах. Я смотрел на пожар и думал: “Как мне теперь вернуться в бизнес? Как мне помочь своим сотрудникам? Как мне помочь жителям этого городка?”»

Первые мысли Фойерштайна, едва успевшего оценить масштабы катастрофы, были связаны с тревогой за рабочих. Сначала предполагалось, что многие сотрудники компании погибли в пожаре. Фойерштайн сразу же возглавил спасательную операцию и провел краткое совещание с управляющими производством. После непродолжительного обсуждения количества потерь выяснилось, что каким-то чудом все остались живы. Двадцать четыре человека были ранены, еще двенадцать пострадали от сильных ожогов, девять рабочих находились в критическом состоянии. Многие рабочие с тяжелыми ожогами были по воздуху переправлены в соседние больницы. Это был первый проблеск надежды в казавшейся безнадежной ситуации.

Пожарное управление вынуждено было признать, что не в состоянии остановить распространение огня. Три производственных корпуса фабрики из четырех были объаты пламенем, и, когда четвертое здание займется огнем, подгоняемым порывами ураганного ветра, было лишь вопросом времени. Три охваченных пожаром здания были построены в 1865 году, а четвертое возвели из шлакобетонных блоков, уже когда компания переехала в Лоуренс. Фойерштайн вспоминает:

«Огонь уже подбирался к четвертому корпусу. А в нем находилось оборудование, необходимое для производства “полартека”. Здание уже дымилось, и языки пламени начали лизать его, но положение казалось не таким безнадежным, как с тремя другими

корпусами, хотя этот корпус располагался почти вплотную к остальным. И вот, пока огонь постепенно охватывал его, я понял, что если нам удастся спасти этот четвертый корпус, то появится шанс спасти и всю фабрику. Если бы мы уберегли это здание от огня, то могли бы выручить и жителей города, и сотрудников, и клиентов. Я повернулся к своему главному инженеру, которого я считаю одним из лучших инженеров во всей стране, и сказал: “Каковы, по-вашему, наши шансы спасти этот корпус?” Он взглянул на меня и ответил: “Аарон, вы всегда были мечтателем.”

Это здание вместе с остальными тремя будет полностью уничтожено пожаром к семи часам утра”».

ДЕЙСТВИЯ

Приверженность цели и преодоление препятствий

Однако Фойерштайн не привык сдаваться, даже если ситуация выглядела совсем безнадежной. Он собрал сотрудников и рассказал им о сложившемся положении. Если они хотят и впредь работать в «Молден Миллз», если они хотят помочь компании и городу, то должны спасти четвертый корпус. Без него предприятие не будет жизнеспособным.

Фойерштайн убедил сотрудников в необходимости работать всю ночь напролет, чтобы спасти четвертый корпус фабрики. Под руководством начальника службы безопасности они смогли вынести оборудование, залить здание водой и сбить огонь. Наступил рассвет, но четвертый корпус был цел, как и прежде, и опасность его уничтожения миновала.

СТРАТЕГИЯ 1:
Никогда не забывайте о конечной цели, но сосредоточивайте силы на решении первоочередных задач.

«Инструкции, которые я дал им, были простыми: “Делайте все, что посчитаете необходимым, но спасите это здание”. Так они и поступили, двадцать семь моих парней, которые и сейчас работают у меня. Они провели в этом корпусе всю ночь и спасли его — и всю компанию — от неминуемого уничтожения».

Спасение четвертого корпуса возродило надежду на возрождение у Фойерштайна и его сотрудников. Той ночью он убедил многих своих рабочих разойтись по домам и хорошенько выспаться. Он объяснял это тем, что их помощь в восстановлении фабрики будет необходима на следующий день и еще на много следующих дней. Эти рабочие, вернувшись утром на пепелище, не могли поверить своим глазам, когда увидели спасенный четвертый корпус.

СТРАТЕГИЯ 10:
Никогда не сдавайтесь — из любой ситуации есть выход.

Перегруппировка и рефинансирование

Фойерштайн спас четвертый корпус, но он понимал, что ему потребуются дополнительные капиталовложения для его восстановления. У своего страхового агента он выяснил, может ли он рассчитывать на страховое возмещение убытков в такой ситуации. Агент заверил, что в страховом договоре есть такой пункт и компенсация будет выплачена в полном объеме, но максимальный ее размер составит 302 миллиона долларов. Это было все, что требовалось знать Фойерштайну.

Он официально объявил сотрудникам и представителям средств массовой информации, что компания будет восстановлена и все ее работники смогут вернуться на свои места. В газете «Бостон Глоуб» приводилось такое его высказывание: «Мы

СТРАТЕГИЯ 2:
Подавайте пример собственным поведением, используя наглядные и запоминающиеся способы.

собираемся продолжить свою деятельность в Лоуренсе. Многие годы у нас были все возможности, чтобы перебраться на юг. Но мы не сделали этого тогда и не собираемся уезжать отсюда и впредь».

Тем временем среди сотрудников компании росли скептические отношения к будущему организации. Многие полагали, что компании никогда не удастся оправиться от такой трагедии. Восстановление фабрики казалось просто невозможным. Однако Фойерштайн был не согласен с этим.

Он настаивал на том, что Господь даровал им чудо в виде спасенного здания, которое будет восстановлено, и на его базе возникнет новая компания. В последовавшие за этим дни, недели и месяцы Фойерштайн демонстрировал несокрушимый дух лидера и непоколебимое мужество. Он навещал пострадавших сотрудников, встречался с теми, кто временно оказался без работы, и по несколько раз в день проводил совещания с управляющими производством, обсуждая с ними вопросы восстановления компании.

СТРАТЕГИЯ 5:

Постоянно внушайте команде веру в ее сплоченность: «Мы одно целое, мы будем жить или погибнем вместе».

Фойерштайн переселил семьи раненых сотрудников в гостиницы поблизости от больниц, чтобы они могли чаще навещать своих близких. В среду, через два дня после пожара, рабочие выстроились в очередь за последней, как они полагали, зарплатой и были искренне удивлены, когда 1400 почасовых сотрудников получили по 275 долларов премиальных и сертификаты на приобретение товаров в местном супермаркете.

В четверг Фойерштайн объявил сотрудникам, что он будет продолжать выплачивать им заработную плату и пособия по нетрудоспособности по меньшей мере в течение месяца несмотря на то, что фабрика не работает. Медленно, но настойчиво Фойерштайн возрождал пошатнувшуюся было веру сотрудников в будущее компании и продолжал удивлять скептиков удивительными примерами собственной убежденности в успехе. И, самое главное, люди начинали верить ему.

Через три дня после пожара сенаторы от штата Массачусетс Джон Керри и Тед Кеннеди объявили о решении выделить из фондов министерства труда 3,78 миллиона долларов в помощь оказавшимся без работы сотрудникам компании. Через неделю министр труда Соединенных Штатов Роберт Рейч пообещал выделить дополнительно 3,7 миллиона долларов на консультации и перепрофилирование рабочих. К началу следующей недели заявили о себе и общественные организации. Национальный союз работников швейной и текстильной промышленности выделил каждому рабочему компании по 50 долларов, оказав суммарную помощь пострадавшим на сто тысяч долларов. В местных ресторанах сотрудникам фабрики предлагалась пятидесятипроцентная скидка, а один из клиентов «Молден Миллз» пожертвовал по 20 долларов каждому рабочему на приобретение продуктов питания. Этому примеру последовали и многие другие компании.

Устранение последствий пожара

На одном из первых — ставших впоследствии ежедневными — антикризисных совещаний с руководством компании Фойерштайн заявил, что производство должно быть возобновлено в течение тридцати дней, иначе они рискуют потерять своих клиентов.

Он лично связался со всеми клиентами и заверил их, что компания через тридцать дней вновь приступит к выпуску товара. Один из инженеров возразил, что это едва ли возможно. Фойерштайн выслушал его и ответил:

СТРАТЕГИЯ 3:

Внушайте оптимизм и уверенность в своих силах, но не отрывайтесь от реальности.

«С этого момента речь идет о том, чтобы делать быстрее то, что привыкли делать медленно. Мы возобновим производство в рекордные сроки; мы придумаем, как сделать возможным то, что некоторые считают нереальным».

Сотрудники компании, вдохновленные личным примером Фойерштайна, трудились над восстановлением фабрики круглые сутки, сосредоточивая усилия на решении задачи первоочередной важности — возобновлении производства «полартека». Затем им предстояло восстановить производство текстильных тканей. Эти две линии требовалось возродить к жизни в первую очередь, поскольку, пока они бездействовали, фабрики Фойерштайна в Мэне и Нью-Гемпшире, поставлявшие полуфабрикаты в Лоуренс, не могли возобновить свою деятельность. Решив эти две главные задачи соответственно плану, можно было переходить к восстановлению производства хлопчатобумажных тканей. Хотя этот вид деятельности компании был убыточным, и многие склонялись к мнению, что от него желательно отказаться, Фойерштайн считал это невозможным, поскольку в таком случае большое количество его сотрудников лишилось бы работы.

СТРАТЕГИЯ 1:
Никогда не забывайте о конечной цели, но сосредоточивайте силы на решении первоочередных задач.

До пожара компания — главный комплекс в Лоуренсе и два несколько меньших предприятия в Нью-Гемпшире и Мэне — производила до 1,8 миллиона ярдов высококачественных тканей в неделю.

На Фойерштайна трудились 3100 работников — 2320 в Лоуренсе, а остальные на других предприятиях и складах, а также в отделах продаж в пяти штатах и двух европейских странах. «Молден Миллз» представлял собой сложный организм с множеством взаимозависимых частей, деятельность которых для преодоления последствий пожара должна была быть четко скоординирована.

СТРАТЕГИЯ 2:
Подавайте пример собственным поведением, используя наглядные и запоминающиеся способы.

Руководители компании организовали временный командный центр на территории главного производственного комплекса. Рабочие, бродя по руинам разрушенной фабрики, сделали находку, по своей значимости сравнимую с золотиносной жилой. В трейлерах позади сгоревшего здания, на половину скрытых под обрушившимися конструкциями, они обнаружили пять новых машин для производства «полартека», каким-то чудом оставшихся неповрежденными. Рабочие бросились устанавливать машины в уцелевшем здании склада, а управляющие тем временем заказывали дополнительное оборудование в Европе. В телефонных переговорах с другими производителями они, кроме того, решали вопросы о том, куда можно направлять «полартек» для покраски.

Благодаря исключительной целеустремленности и убежденности в том, что поставленные задачи могут и должны быть решены, в чем не уставал заверять своих сотрудников Фойерштайн, руководители и рабочие компании смогли запустить первую пробную линию по производству «полартека» уже через десять дней после пожара. Предстояло еще выполнить огромные объемы работ, но это символическое событие заставило всех с новой силой поверить, что они смогут достичь намеченных целей. Фойерштайн вспоминает:

СТРАТЕГИЯ 5:
Постоянно внушайте команде веру в ее сплоченность: «Мы одно целое, мы будем жить или погибнем вместе».

«Они позвали меня и сказали, что в том самом четвертом корпусе пошла ткань. Я пошел туда, распахнул дверь и услышал удивительную музыку, исполняемую работающим оборудованием. Нам потребовалось несколько месяцев, чтобы возобновить

деятельность компании в полном объеме, но люди хотели показать мне, что они смогли получить ткань уже через десять дней после катастрофы. Механизмы гудели, и все мои рабочие стояли вокруг и не скрывали выступивших на глазах слез. Я подошел к ним и пожал руку каждому, а они все плакали и не стеснялись этого. В тот день я и себе позволил всплакнуть, потому что это были слезы радости и удовлетворения. Один из рабочих сказал: “Аарон, мы вам заплатим за это сторицей”, и это были не пустые слова».

Производство возобновилось, но компании предстояло преодолеть еще много препятствий. К концу декабря эта временная фабрика, получившая название «Второго производства», выпускала сто сорок тысяч ярдов «полартека» в неделю, что составляло двадцать процентов прежней производительности. Выплаты страховой премии, однако, задерживались, поскольку страховщики требовали составить подробный и заверенный список всех понесенных убытков и представить официальное заключение о причинах пожара. Удалось получить только два миллиона долларов, а Фойерштайн отчаянно нуждался в наличных средствах, чтобы продолжать восстановление производства. Он обратился к кредиторам, с которыми за долгие годы сотрудничества у него установились тесные отношения, и брал займы огромные суммы, доходившие до десятков миллионов долларов.

12 января 1996 года, через месяц после пожара, Фойерштайн в очередной раз поразил журналистов и удивил своих сотрудников. Он объявил, что будет в полном объеме выплачивать им зарплату еще в течение тридцати дней, несмотря на то что они по-прежнему не приступили к работе. Это решение было негативно встречено руководством компании. Выплата зарплаты в первый месяц была демонстрацией щедрости и являлась справедливым действием, но на этот раз, возражали они, президент подвергает компанию финансовому риску. По их оценкам, затраты на восстановление производства, вероятно, превысят максимальные размеры страховой премии, хотя изначально предполагалось, что страховки будет достаточно. Фойерштайн вспоминает, что он им ответил:

«Я был прав, выплатив людям деньги за первый после пожара месяц, и я сделаю то же самое и сейчас. Эти люди работают, не жалея сил, и именно благодаря им мы освоили производство высококачественных товаров, сделавших нас известными во всем мире. Я не оставляю их в беде».

Выплата зарплаты сотрудникам за три месяца увеличила бы расходы на пятнадцать миллионов долларов, и руководители всерьез опасались, что эту сумму не удастся компенсировать никаким образом. Фойерштайн, однако, считал, что благодаря этому рабочие получают мощный импульс, который поможет им преодолеть все стоящие перед ними препятствия. Он постоянно стремился поддерживать в своих сотрудниках уверенность в том, что компания не только выживет, но и снова будет процветать. Он верил, что, заплатив рабочим деньги, он тем самым продемонстрирует им свое глубокое доверие и признательность, а это было просто необходимо, чтобы сотрудники продолжали сосредоточивать свои силы на решении краткосрочной задачи восстановления производства.

Поддержание здоровья и жизненных сил

На протяжении последующих недель не занятые в производстве сотрудники ежедневно приходили на фабрику и спрашивали Фойерштайна, чем они могут быть полезны, стремясь принять участие в общей работе. Президенту компании удалось сохранить сплоченную команду верных и преданных организации работников.

По мере того, как накапливалось ежедневное напряжение, связанное с проблемами налаживания производства, все больше членов руководящей команды Фойерштайна

чувствовали, что сил у них остается все меньше и меньше. Каждый день Фойерштайн встречался с людьми, нуждавшимися в его поддержке, и постоянно подчеркивал свою веру в них. Он казался всем несокрушимым колоссом, внутренние силы которого и убежденность в успехе невозможно было поколебать. Каждое утро без исключений он вставал в 5:15 и начинал свой рабочий день с неизменной зарядки. Он выполнял утренние упражнения в течение часа и всегда строго соблюдал режим, стремясь сохранить физическое здоровье и психическую уравновешенность:

«Я делал это во время всех своих финансовых испытаний и неурядиц, и я делал это после пожара. Не существует таких неприятностей, которые заставили бы меня отказаться от своей приверженности физическим и психическим упражнениям, потому что я намерен жить очень долго. Кроме физических нагрузок, лет десять назад я решил, что буду заниматься еще и психическими упражнениями точно так же, как делаю утреннюю зарядку, чтобы обезопасить себя от любых проблем с памятью. Поэтому во время пробежек я про себя декламирую наизусть еврейскую поэзию. Отжимаясь или выполняя ритмические упражнения, я читаю себе английскую поэзию. Я делаю это ежедневно без исключений».

СТРАТЕГИЯ 4:

Не забывайте о себе: поддерживайте свои жизненные силы и избавьтесь от чувства вины.

Фойерштайн не только старательно поддерживал свои физические и психические жизненные силы, но и предпринимал многие другие шаги, чтобы сохранить ощущение порядка в хаосе окружающего мира. Каждый год во время отпуска он обязательно посещал местные благотворительные организации. Не стал исключением и этот год. Выбрав день, он появился в бесплатной столовой для бедняков и безработных на Ньюбери-стрит и в приюте для бездомных на Норт-Пэриш-роуд. Побеседовав с его обитателями и не привлекая к себе внимания, он лично от себя оставил на столе чек на двадцать тысяч долларов. Многие не могли поверить, что в это время великой личной трагедии он может оставаться настолько внимательным и участливым даже к посторонним ему людям.

В начале февраля фабрика выпускала уже более двухсот тысяч ярдов «полартека» в неделю. На тот момент такая производительность была достаточной, поскольку до прогнозируемого пика спроса оставалось еще несколько месяцев. Однако это составляло лишь двадцать пять процентов от объемов, производимых компанией до пожара, и некоторые из ее клиентов начали проявлять беспокойство. Фойерштайн заверил «Патагонию», «Л. Л. Бина», «Лэндз Энд» и других своих постоянных клиентов, что «Молден Миллз» возобновит производство продукции в полном объеме уже к марту. Несмотря на отчаянные усилия конкурентов переманить к себе основных клиентов компании Фойерштайна, те продолжали — по меньшей мере, пока — хранить верность «Молден Миллз».

На грани «внезапной смерти»

Через сорок пять дней после пожара Фойерштайн начал беспокоиться о том, что компания восстанавливается недостаточно быстро. Линии по производству «полартека» и текстиля работали, но к этому времени, в соответствии с его планами, уже должен был быть запущен конвейер по производству шерстяных и хлопчатобумажных тканей.

10 февраля Фойерштайн в третий раз объявил, что все рабочие, пока не имеющие возможности вернуться на производство, получают заработную плату и за третий месяц. С сожалением он добавил, что это будет последняя выплата, и впредь он не сможет выплачивать заработную плату неработающим сотрудникам. Одновременно с этим Фойерштайн договаривался с подрядчиками, восстанавливавшими фабрику, о том, чтобы

они временно приняли на работу, на любые возможные должности, не занятых в производстве сотрудников его компании.

Фойерштайн всеми силами старался вернуть на рабочие места всех своих работников, но из-за задержки запуска линии по производству хлопчатобумажных тканей это пока не представлялось возможным, и многие его сотрудники по-прежнему продолжали оставаться без работы.

СТРАТЕГИЯ 2:
Подавайте пример собственным поведением, используя наглядные и запоминающиеся способы.

Неиссякаемая щедрость Фойерштайна была для многих вдохновляющим примером. Один из клиентов, президент фирмы из Южной Дакоты, прилетел в Массачусетс и лично вручил Фойерштайну чек на тридцать тысяч долларов. Издатель «Бостон Глоуб» Уильям О. Тэйлор пожертвовал компании десять тысяч долларов, а Банк Бостона организовал фонд помощи «Молден Миллз», сделал в него первый взнос в пятьдесят тысяч долларов. Больница «Святого семейства» начала оказывать бесплатное медицинское обслуживание пострадавших при пожаре, а рестораны устраивали бесплатные обеды для сотрудников компании.

Общая сумма пожертвований, начавших поступать с первых после пожара дней, теперь, благодаря усилиям Фойерштайна по восстановлению фабрики, превысила миллион долларов. Это означало, что рабочим можно будет оказывать материальную поддержку еще на протяжении нескольких месяцев.

СТРАТЕГИЯ 9:
Будьте готовы пойти на Большой Риск.

Фойерштайн также лично посещал своих клиентов. Он летал в Сан-Франциско успокоить наиболее взволнованных клиентов и на торговую выставку в Солт-Лейк-Сити развеять опасения своих потенциальных покупателей. Незадолго до этого он запустил производственные мощности в Мюнхене и теперь специально летал в Германию, чтобы заверить своих европейских клиентов в том, что у «Молден Миллз» большое будущее.

«Наши клиенты очень лояльны к нам, пока эта лояльность не угрожает их финансовому благополучию. Но в ту минуту, когда они не могут получить товар и вынуждены обратиться куда-то еще, всей лояльности приходит конец, кончен бал — погасли свечи, поэтому наши шансы быстро вернуться в бизнес в огромной степени зависели от того, не превысят ли финансовые потери наших клиентов минимально допустимые отметки».

К счастью, в наступившем зимнем сезоне швейные предприятия не испытывали острой потребности в «полартеке», поскольку все необходимое количество изделий из него было произведено за несколько месяцев до пожара. Но эта временная передышка не могла продолжаться долго, и Фойерштайн понимал, что он должен ускорить восстановление компании, чтобы успеть выпустить достаточно ткани к следующей зиме:

«Очень часто в бизнесе возникает ситуация, известная как “внезапная смерть”, суть которой в том, что если я не выполняю финансовый план, то меня ждут большие неприятности, и я выхожу из дела, но если я выполняю его, то все у меня будет прекрасно. Люди на совещаниях говорили мне: “На этот раз мы не справимся с внезапной смертью, ситуация слишком тяжела, на нас слишком много всего навалилось, мы этого просто не выдержим!”

Я всегда отвечал им, что как раз из таких ситуаций и состоит вся наша жизнь, и что мы должны видеть возможность внезапной смерти почти в любых событиях и думать, как избежать ее, а не просто сидеть и мечтать, что все образуется само собой.

У нас нет времени. Нам просто нужно делать то, что мы должны делать. Я не боюсь ситуаций внезапной смерти, хотя знаю, что они очень опасны и я не всегда могу выйти из них победителем. Я готов и хочу действовать, находясь на Грани. Именно это и делает нашу жизнь такой захватывающей».

СТРАТЕГИЯ 8:
Найдите, что отпраздновать и над чем посмеяться.

К концу февраля удалось добиться некоторого прогресса, но проблем по-прежнему оставалось еще немало. Так и не удалось запустить временную линию по производству хлопчатобумажных тканей, и срывался план строительства отдельной котельной установки для снабжения производства энергией. Эти препятствия откладывали возврат к прежним объемам производства по меньшей мере на девяносто дней, время уходило безвозвратно, и «Молден Миллз» постепенно утрачивала свои позиции на рынке хлопчатобумажных тканей.

Тем временем строительство новых производственных корпусов продолжалось, и Фойерштайн, оглядывая двадцать девять акров территории фабрики из окна своего кабинета на четвертом этаже, видел, что работа кипит. На месте двух сгоревших корпусов был залит фундамент новой текстильной фабрики площадью в шестьсот десять тысяч квадратных футов. Рабочие продолжали ремонтировать пережившие пожар здания, возвращая их в первоначальное состояние. На фабрику продолжало поступать новое оборудование, благодаря чему производство «полартека» приближалось к девяноста процентам от прежнего уровня.

Прошло уже шесть месяцев после разрушительного пожара, но Фойерштайну еще предстояло решить множество проблем. Компания продолжала рассылать произведенные ткани для покраски по предприятиям всей страны, и ежедневные издержки из-за этого были колоссальны. Очень осложняло ситуацию и то, что страховая компания выплатила организации всего лишь около семнадцати процентов — или приблизительно пятьдесят один миллион долларов — от ожидаемой суммы. Фойерштайн уговаривал пожарные службы ускорить проводимые ими расследования. Деньги стремительно таяли, и, чтобы остаться на плаву, компании была необходима страховая премия в полном объеме. Фойерштайн продолжал работать с кредиторами и убеждать их, что его бизнес не только выживет, но и снова станет лидировать в отрасли.

Последующие месяцы стали для «Молден Миллз» суровым испытанием, но под руководством Фойерштайна компания продолжала свое движение вперед. В летние месяцы наблюдался пик спроса на «полартек», поскольку именно в это время производители одежды готовились к осеннему и зимнему сезону. Объемы производства «полартека» только приближались к допожарному уровню, поэтому спрос клиентов компании на ткань почти на миллион ярдов превышал предложения. Фабрика не в состоянии была в срок обеспечить тканью всех своих клиентов в необходимых объемах и в течение нескольких следующих недель потеряла своих самых важных партнеров. Еще более усугубляло ситуацию то, что на фабрику поступило новое оборудование на многие миллионы долларов, но его невозможно было использовать, поскольку оно нуждалось в перенастройке.

К концу июля 1996 года Фойерштайн смог получить от страховой компании всего 78 миллионов долларов — далеко не полную компенсацию в 302 миллиона, на которую он так рассчитывал. Страховщики продолжали настаивать на необходимости еще более детализированной документации обстоятельств пожара и нанесенного им ущерба и отказывались выплачивать страховую премию полностью до точного определения причин возгорания. Задолженность Фойерштайна банкам превысила отметку в сто миллионов долларов и быстро продолжала расти.

К сентябрю 1996 года производство хлопчатобумажных тканей так и не удалось

возобновить, и Фойерштайн уже готовился к неизбежным последствиям такой задержки. Они просто не уложились в сроки, и сезон 1997 года пройдет теперь без их присутствия на рынке. Придется ждать целый год, прежде чем этот вид деятельности начнет приносить компании прибыль. Фойерштайну в очередной раз пришлось объявить, что задержка производства увеличивается еще на несколько месяцев. Его главный менеджер по производству хлопчатобумажных тканей делал все возможное, чтобы наладить выпуск продукции, но потерпел провал и намеревался подать в отставку. Фойерштайн взял на себя всю ответственность за эту неудачу. Встретившись с 400 рабочими, терпеливо ожидавшими возвращения на рабочие места, он с горечью сообщил им, что «допустил колоссальную ошибку» и не знает теперь, когда — если это вообще случится — будет снова запущена линия по производству хлопчатобумажных тканей. Он попросил у них прощения за то, что заставил их ждать и бездействовать, и пообещал, что еще в течение трех месяцев будет оплачивать их медицинскую страховку, пока они будут искать себе новую работу.

В течение нескольких следующих месяцев компания продолжала возрождаться. Фойерштайн и его сотрудники, не жалея сил, медленно, буквально по кирпичику, восстанавливали фабрику. Поздней осенью 1996 года, когда листья уже начали опадать с деревьев, Фойерштайн позволил себе роскошь оглянуться назад и был искренне удовлетворен достигнутыми результатами: теперь на его предприятии были установлены новые компьютеризованные поточные линии, гарантировавшие высочайшую производительность и эффективность труда. Еженедельные объемы производства «полартека» приближались к отметке семисот тысяч ярдов. Текстильная линия работала на полную мощность, и теперь на ней выпускалась новая и еще более высококачественная ткань, нежели до пожара. Почти две тысячи рабочих вернулись на свои места, и еще большее их число предстояло нанять в ближайшие месяцы.

Несколькими месяцами ранее Фойерштайн собирался устроить большой праздник для всех сотрудников компании, чтобы поблагодарить их за самоотверженный труд и отметить успехи, достигнутые в возрождении организации. В последний момент — что было для него нехарактерно — он отменил это мероприятие, потому что тогда им приходилось в буквальном смысле слова цепляться за каждого клиента, и производственный процесс нельзя было остановить ни на минуту. Хотя он понимал, что праздник необходим, в тот момент он не располагал ни временем, ни средствами для проведения торжеств, для которых нужно было останавливать производство на целый день.

Это знаменательное событие все же состоялось в сентябре 1997 года. Оно вылилось в гала-представление, на котором присутствовало более пятнадцати тысяч гостей, включая всех сотрудников и членов их семей, местных и национальных политических, религиозных, финансовых и деловых лидеров, а также представителей средств массовой информации.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Через год с небольшим после пожара страховые компании выплатили Фойерштайну около 180 миллионов долларов из предполагаемых 302 миллионов. В последующие месяцы пожарные компании, проводившие расследования, освободили «Молден Миллз» от всякой ответственности за возникновение пожара, и страховщики медленно и неохотно начали выплачивать компании причитающийся долг. Фабрика постепенно стала выходить на прежние рубежи, и, когда Фойерштайна спрашивали о вынесенных им из этой истории впечатлениях, он, сияя от гордости, вспоминал о том, что стало именоваться «Молденским чудом»:

«Занимаясь бизнесом, вы пытаетесь сочетать — даже если это две совершенно

разные вещи — свое представление о бизнесе и всем, что с ним связано, и принципы чести и все, что имеет отношение к этому понятию. Большинство людей не воспринимают эти две концепции как одно целое. Для них бизнес и честь — это два абсолютно разных, нигде не соприкасающихся явления. В вопросах бизнеса нет места чести, а в вопросах чести нет места бизнесу... Каждый день и каждый год все наши усилия были сосредоточены на том, чтобы попытаться согласовать требования бизнеса с моральными и этическими учениями, совместить их, найти то хрупкое равновесие, которое позволило бы сделать их одним целым».

Заслуги Фойерштайна перед обществом и его забота о сотрудниках компании были отмечены президентом Клинтоном, который провозгласил его национальным героем.

Американо-еврейское историческое общество присудило Фойерштайну премию имени Эммы Лазарус за следование «лучшим еврейским традициям». Фойерштайн стал всего лишь пятым человеком в истории, которому была вручена эта премия за все 104 года существования этой общественной организации. Бостонский университет и колледж Мерримака присвоили Фойерштайну звание почетного доктора гуманитарных наук и этики, а еврейская община наградила его премией Ортодоксального общества Кессер Шем Тов.

Самое главное, что Фойерштайн сдержал свои обещания, данные сотрудникам и обществу. По его собственным словам,

«Если моральные ценности оказываются под угрозой, это означает, что наступил момент, когда необходимо быть “меньше”. В идише слово “меню” значит нечто большее, чем просто человек. Оно несет в себе значение добродетельности и справедливости, которых следует придерживаться, оно означает, что человек является собой моральный и этический образец, даже когда ему не на что опереться. Речь уже не идет обо всем обществе, или вашем клубе, или вашей школе, или вашей семье. Вы остаетесь один во всем мире, и только от ваших действий зависит будущее. В таких ситуациях я всегда смотрю вперед и делаю то, что необходимо делать».

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ
Продолжение
экспедиции

16. ОБУЧЕНИЕ ЛИДЕРСТВУ НА ГРАНИ

«Никогда не поздно стать тем, кем вы могли бы стать».

Джордж Элиот

Десять стратегий, описанных в Части Первой настоящей книги, представляют собой карту экспедиции для лидеров, которые хотят перевести свои организации через *Грань* — помочь им достичь их максимального потенциала. Настоящая глава посвящена индивидуальным требованиям, предъявляемым к лидерам в этом путешествии, — поведению, отношениям с сотрудниками, образу мышления и восприятия жизни, которые помогут им полностью осознать свои возможности руководителя. В частности, в ней перечислены определенные качества и действия, которые — исходя из моего опыта — помогут лидерам выживать, учиться и побеждать на *Грани*.

ПРИЗНАЙТЕ СВОЮ НЕКОМПЕТЕНТНОСТЬ

Когда моему сыну Джонатану исполнилось шестнадцать, он получил в подарок свою первую собственную машину, «Гойоту Селику», в очень приличном состоянии, учитывая ее пробег в девяносто тысяч миль. Стараясь быть хорошим отцом, я очень долго растолковывал ему правила ухода за автомобилем, пытаюсь при этом едва ли не дословно вспомнить все, чему учил меня *мой* отец.

У каждого родителя есть свой набор определенных требований к ребенку, которые они считают важнейшими и необходимыми. Моя мама, например, всегда настаивала, чтобы я тщательно подбирал самые точные и нужные слова и произносил их только в полном соответствии правилам фонетики. Для отца же самым важным в жизни было регулярно проверять уровень масла в двигателе и не забывать протирать после этого измерительный стержень.

Я не настолько благоговейно относился к проверкам уровня масла, как мой отец, но в своем стремлении быть хорошим родителем я постарался сделать все от меня зависящее, чтобы передать эту семейную традицию Джонатану. В результате сын направил всю свою подростковую энергию на то, чтобы содержать «Селику» в идеальном порядке: мыл ее, полировал, счищал ржавчину, подкрашивал и, что самое главное, проверял масло.

Джонатан подобно ястребу вглядывался в измерительный стержень, с нетерпением дожидаясь того великого момента, когда пора будет доливать масло. Когда это наконец случилось, я был в доме и брэнчал на гитаре. Джонатан вбежал в комнату, сияя от возбуждения, и попросил у меня воронку. Я сходил в гараж, дал ему воронку и вернулся к своим занятиям.

Некоторое время спустя Джонатан снова появился на пороге моей комнаты и сказал: «Пап, эта воронка слишком большая, мне нужна поменьше». Мне пришлось снова отправиться в гараж; я дал ему другую воронку и сказал: «Вот эта должна подойти. Она самая маленькая». Мне и в голову не пришло спросить, зачем ему нужна такая маленькая воронка.

Прошло еще некоторое время, и я решил пойти посмотреть, как у него движутся дела. На лице сына застыло выражение глубокого разочарования. «Что-то не так?» — поинтересовался я.

Он молча показал на двигатель. Я посмотрел туда и увидел совершенно невероятное устройство. Это было чудо инженерной мысли. К маленькой воронке Джонатан примотал скотчем стеклянную пипетку из своего химического набора. С помощью этого

изобретения он пытался налить масло... догадаетесь, куда? Нет, он заливал его отнюдь не в специальное отверстие в верхней части двигателя, а в прорезь для измерительного стержня, которое в диаметре было не толще карандаша. «Папа, на это потребуется целая вечность!» — пожаловался он. И в этом он был прав.

Когда я показал ему двухдюймовое отверстие, в которое обычно принято заливать масло, это было для него настоящим откровением. У этой истории счастливый конец. Совместными усилиями мы завершили работу минуты за три, и по сей день часто смеемся вместе, вспоминая попытку Джонатана залить масло через гнездо измерительного стержня.

Какие причины побудили меня рассказать об этом событии? Если не заострять внимание на ограниченности моих талантов преподавателя автомобильной механики, то их две. Во-первых, я хотел лишний раз продемонстрировать, что — вполне в духе Стратегии 10 («Никогда не сдавайтесь») — с помощью изобретательности и целеустремленности вы можете успешно выполнить свою миссию, даже если выбранная вами для этого стратегия не идеальна. В конце концов Джонатан залил бы масло в двигатель, даже если бы у него ушло на это очень много времени.

Вторая причина заключается в моем желании подчеркнуть, что развитие любых умений и навыков у каждого человека начинается с уровня полной некомпетентности. Глядя на людей, достигших исключительного мастерства в каком-либо деле, мы часто думаем, что они родились уже с присущими им умениями. Один из наиболее интересных аспектов взросления состоит в том, что вы периодически обнаруживаете, что ваши старые друзья и знакомые постепенно занимают все более значимые и весомые посты, а вы помните их совсем не такими.

Иллюстрацией этому отлично могут служить два моих однокашника по Военно-морской академии. Джон Далтон стал министром Военно-Морского флота, а Чак Крулак — командующим корпусом морской пехоты. Они всегда были талантливыми личностями и рано начали подавать большие надежды. Но когда я встретил их в Пентагоне через тридцать лет после выпуска из академии, увидел, как все отдают им честь, то не сразу узнал их. Мы были знакомы с первого курса в Аннаполисе, когда нас учили начищать до блеска обувь и когда они еще не успели проявить себя исключительными лидерами.

Занимаясь исследованиями жизни Шеклтона, я к своему удивлению обнаружил, что до своего первого путешествия на Южный полюс он никогда не ставил палатку, никогда не спал в спальном мешке, никогда не ночевал в палатке, никогда не разжигал примус. Ему никогда в жизни не приходилось заниматься этими фундаментальными для любого исследователя вещами, но постепенно он смог развить в себе навыки и умения, позволившие ему возглавить экспедицию, триумфально преодолевшую все препятствия в самых враждебных для человека природных условиях.

Я не призываю вас к тому, чтобы отправляться в Антарктиду, не научившись предварительно ставить палатку. Однако я уверен, что все мы должны с чего-то начинать. Первый шаг в обучении лидерству на *Грани* состоит в признании своей некомпетентности. Чтобы научиться чему-то, вы должны сами себе признаться, что не компетентны в этом. Если вы не знаете, что делать, то это вовсе не означает, что вы должны огорчаться, расстраиваться или думать, что с вами что-то не в порядке.

Существует множество примеров того, как люди проделывали путь от полной некомпетентности к высочайшему профессионализму. Красный Барон потерпел аварию при своем первом самостоятельном приземлении, Майкл Джордан был исключен из школьной баскетбольной команды, а Авраам Линкольн в начале своего президентства представлялся многим ограниченным и заурядным человеком.

Чтобы достичь высшего уровня мастерства в любой деятельности — особенно

связанной с руководством людьми, — необходимо в первую очередь признать свою некомпетентность. После этого нужно постоянно повышать планку требовательности к себе и овладевать новыми знаниями, не теряя при этом самообладания, тактичности и чувства юмора.

НАУЧИТЕСЬ ЛЮБИТЬ ПЕРИОДЫ ОТСУТСТВИЯ ПРОГРЕССА

Однажды мне представилась возможность провести некоторое время в обществе писателя и знатока боевых искусств Джорджа Леонарда, и на меня произвели глубокое впечатление многие его идеи. Леонард, достигший в боевых искусствах высших уровней мастерства, утверждает, что одним из основных требований процесса обучения единоборствам является готовность ученика мириться с одним из наиболее тягостных периодов — так называемым «плато», когда видимый прогресс в овладении какими-либо навыками отсутствует.¹⁸⁰

В нашей культуре придается колоссальное значение немедленным вознаграждениям, стремительно достижимым результатам, простым и легким победам. Мы занятые люди, и нам некогда тратить время на то, что требует времени. В самом деле, не существует более высокой оценки для образовательной программы, чем признание ее «быстрым способом обучения». Как-то мне довелось увидеть рекламу учебного видеофильма под названием «Станьте экспертом дзен-буддизма за тридцать минут!» Под этим, очевидно, подразумевалось, что, потратив 29,95 доллара и полчаса времени, вы сможете соперничать в степени просветленности с самим далай-ламой!

В нашей культуре постоянно ускоряющегося времени, если какие-либо события не разворачиваются стремительно, мы сразу же подозреваем, что происходит что-то неладное. Почему это растение так медленно растет? Давай-те-ка выдержим его и посмотрим, в чем тут дело.

Истина же в том, что некоторые вещи не могут свершиться за ночь. Да, в обучении случаются резкие рывки, но чаще всего они происходят после продолжительных периодов занятий на той самой плоскости, на плато. И чему бы вы ни обучались — боевым искусствам или лидерству, — вам необходимо выработать в себе способность спокойно существовать на этой раздражающей плоскости, когда отсутствуют какие бы то ни было ощутимые признаки немедленного прогресса.

Существует множество способов пережить пребывание на плато. Можно расслабиться и перевести дух. Можно перестать обращать на него внимание, представить, что его не существует. Или можно обратить на плато все свое внимание, энергию и страсть, как будто это и есть то самое желанное и необходимое состояние, которого вы ждали с нетерпением и любовью.

Я убежден, что обучение лидерству имеет все основания стать плодотворным, если вы примете как аксиому ту непреложную истину, что навыки руководителя могут вырабатываться только в результате продолжительных и напряженных усилий, знаменующихся лишь скромными признаками прогресса. Это означает, что умение любить плато является одной из важнейших частей обучения лидерству на *Грани*.

НАУЧИТЕСЬ СПРАВЛЯТЬСЯ СО СВОИМИ СТРАХАМИ

Хотя большинство людей не любят признавать это, страхи, пожалуй, являются неотъемлемой частью нашей жизни. Все без исключения руководители, с которыми мне доводилось поддерживать тесные отношения — достаточно тесные, чтобы они могли позволить себе довериться мне, — рассказывали, что в их жизни случались моменты, когда на первый план выходили именно страхи. Любой руководитель рано или поздно сталкивается с неопределенностью, неуверенностью и незнанием, что предпринять в тот

или иной момент.

Действительно, согласно программе, заложенной в нас самой природой, мы боимся осознанной угрозы, и этот физиологический механизм выполняет важную функцию: он помогает нам избегать опасностей. Биологи обнаружили особый участок мозга, мозжечковую миндалину, предназначение которого заключается именно в том, чтобы вызывать реакцию страха. Благодаря долгим годам биогенетического программирования мы стали довольно изощренны в своих страхах. Однако наша жизнь существенно осложняется тем, что часто нам приходится вторгаться в такие области, где ситуация развивается не по намеченному нами плану. Где существует риск, что мы можем проиграть. И это приводит нас в замешательство. Последствия могут оказаться и куда более серьезными: люди могут лишиться работы, а иногда даже умереть. Существует множество обстоятельств или событий, провоцирующих возникновение страха.

Если страх составляет столь большую часть жизни на *Грани* — если он является такой важной частью нашей жизни вообще, — имеет смысл подробнее разобраться в том, что он собою представляет. Мы должны попытаться превратить его в друга, как предлагает Джо Хайэме в своей книге «Дзен-буддизм в боевых искусствах».¹⁸¹ Сделать из страха друга — значит понять, что больше всего пугает нас, и пойти своим страхам навстречу, а не бежать от них.

Явления, вызывающие страх, для каждого из нас различны. Одни боятся выходить на трибуну и выступать с речами перед большим количеством слушателей. Другие боятся осуществлять рискованные финансовые операции или иметь дело с неизвестным. Как однажды заметила широко известный семейный психотерапевт Вирджиния Сэтир, «Многие люди предпочитают определенность страданий страданиям от неопределенности».

Чтобы сделать из страха друга, нужно, в первую очередь, понять, что вас пугает. Во-вторых, следует разобраться в вашей собственной реакции на страх. Например, когда вы чего-то пугаетесь:

- Как реагирует на это ваш организм?
- Что вы говорите себе?
- Что вы чувствуете?

Возможно, вы реагируете на страх, как это делал Роберто Гойсуэта, бывший генеральный директор корпорации «Кока-Кола». Когда его однажды спросили, хорошо ли он спал ночью, Гойсуэта ответил: «О да, я спал, как младенец. Просыпался каждые два часа и плакал».¹⁸²

Наконец, чтобы превратить страх в друга, нужно придумать способ его обезвреживания, который для вас лично окажется наиболее эффективным. Например:

- Вы можете написать о своем страхе.
- Вы можете поговорить о нем с кем-нибудь.
- Вы можете вспомнить, каким образом вам удавалось справляться со страхом в прошлом.
- Вы можете попросить совета у друзей.
- Вы можете предпринять что-то настолько устрашающее, что это заставит вас напрочь позабыть обо всех ваших прежних страхах.

И последнее замечание о страхе. Иногда страх представляется нам препятствием, мешающим выполнению какой-либо задачи. Мы говорим себе: «Я не могу этого сделать — я боюсь». Однако во Вьетнаме мне довелось узнать, на что способны люди, когда им действительно страшно.

Таким образом, если вы испытываете страх, это отнюдь не означает, что вы не можете выполнить намеченное. Это даже не означает, что что-то не в порядке. Во многих обстоятельствах вы просто не можете не бояться. Это всего лишь значит, что, делая что-то, вы будете бояться — может, даже будете охвачены ужасом. Чем больше вы будете понимать и принимать свои страхи, тем меньше они будут препятствовать вам в достижении ваших целей.

НАЙДИТЕ СПОСОБСТВУЮЩУЮ ОБУЧЕНИЮ СРЕДУ

Если вы намерены развивать свои способности лидерства на *Грани*, вам потребуется найти организацию, в которой вы сможете получить необходимые вам навыки. Роберт Скотт обучался основам руководства в Дартмуте, где получил лучшее образование, которое только мог предложить Королевский военно-морской флот. Позже он оттачивал свои умения, непосредственно наблюдая за выдающимися деятелями флота, и делал собственные выводы о том, что значит быть настоящим лидером.

Как я уже отмечал ранее, в те времена Королевский военно-морской флот представлял собой довольно неэффективное ведомство, долгие годы продолжавшее греться в лучах славы прошлых побед Горацио Нельсона. Только такой флот мог довольствоваться заряжающимися с дула орудиями, тогда как все остальные ведущие флоты мира давно переоснастили свои корабли современными орудиями, заряжающимися с казенной части. Не удивительно, что самодовольная организация выпускала из своих рядов самодовольных лидеров.

Королевский военно-морской флот восьмидесятых годов девятнадцатого века давно стал историей, однако и в современной жизни нам нередко приходится сталкиваться с примерами некомпетентного руководства. Дэвид Нэдлер в своей неоднозначной книге «Чемпионы перемен» описывает события восемнадцати месяцев 1992-1993 годов, в течение которых исполнительные директора более чем дюжины компаний были вынуждены уйти в отставку. Одни из наиболее уважаемых исполнительных директоров страны оказались перед необходимостью покинуть свои посты в «Ай-Би-Эм», «Дженерал Моторе», «Американ Экспресс», «Истмэн Кодак», «Эли Лилли», «ЭлайдСигнал», «Уэстингхаус», «Диджител Эквипмент Кампани» и «Компак». Нэдлер убедительно доказывает, что общим знаменателем для всех этих руководителей было то, что они являлись истинными лидерами в своей сфере деятельности, обладавшими безупречными послужными списками. Каждый из лишившихся работы исполнительных директоров стал жертвой «синдрома успеха».¹⁸³

Отличительные признаки этого синдрома успеха заставляют с дрожью вспоминать о Королевском военно-морском флоте былых времен:

- *Кодификация.* Неформальные методы управления, когда-то приносившие успех, становятся жесткими и ограничивающими инициативу.
- *Внутренняя концентрация.* Угрозы со стороны внешних источников, например, конкурентов, игнорируются.
- *Высокомерие и самоуверенность.* Вера в то, что проблемы конкурентной борьбы являются «лишь временными».
- *Сложности управления.* Главными целями становятся внутреннее руководство и сохранение власти.
- *Консерватизм.* Отвергаются любые рискованные инициативы.
- *Ограничение прогресса.* Свежие идеи и технологии остаются невостребованными.

Как показывает история, наличие этих факторов может привести организацию к самым плачевным последствиям. Эти характеристики также оказывают свое негативное

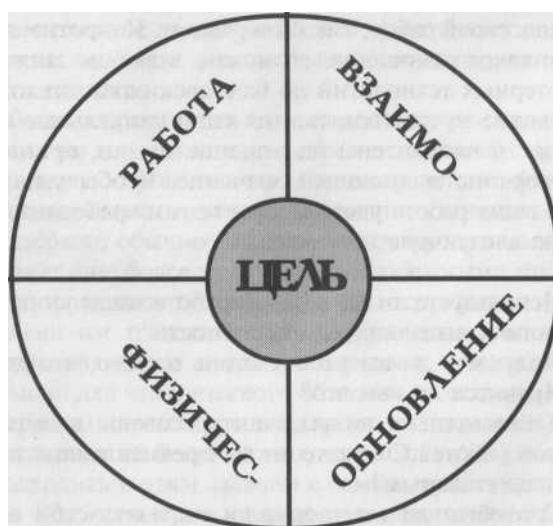
воздействие и на лидеров. Младшие руководители начинают подражать своим добившимся успеха старшим коллегам, и их модели поведения определяются доминирующей в организации культурой. Суть всего сказанного выше в следующем: если вы хотите полностью осознать свой потенциал лидера, обратите внимание на культуру организации, в которой вы работаете. Если она соответствует характеристикам синдрома успеха, поищите другую. В здоровом и правильном окружении у вас значительно больше шансов стать Эрнестом Шеклтоном, а не Робертом Скоттом.

ОБУЧЕНИЕ ИСКУССТВУ ПРОЦВЕТЕНИЯ

В Главе 4 говорилось о жизненной необходимости поддержания собственных жизненных сил, чтобы оставаться эффективным лидером на *Грани*. Однако забота о себе имеет несколько более широкий смысл. Это более объемное понимание заботы о себе я называю «искусством процветания».

Искусство процветания направлено на достижение высоких карьерных успехов и личного благополучия на протяжении всей жизни. Я считаю, что люди, добивающиеся этой цели, гармонично сочетают в себе пять компонентов структуры жизни, показанных на иллюстрации 4.

Илл. 4: Жизненная структура «Искусства процветания»



Каждый человек обладает только ему одному присущим набором потребностей. Способность в совершенстве овладеть каждым из этих пяти компонентов — работой, взаимоотношениями, обновлением, физическим здоровьем и целью — с одновременным установлением между ними устойчивого баланса необходима для процветания каждого человека.

Работа

Интересно взглянуть на работу с точки зрения людей, относящихся к ней со страстью и волнением. Рассказывая об исполнении им музыкальных произведений, Исаак Штерн отмечал, что игра на скрипке для него не просто «работа», а образ жизни. «Это способ общения, способ выражения чего-то...это экстатический момент, когда вы становитесь одним целым с феноменом человеческого творения. Это нечто совершенно особенное. Вот что значит быть музыкантом».

Вам не обязательно становиться скрипачом, чтобы относиться к своей работе как к творчеству. Напротив, я убежден, что такое отношение возможно в любом занятии, от компьютерных технологий до банковских капиталовложений. Главное — чувствовать, что ваши уникальные силы и способности направлены на решение задачи, приносящей

удовлетворение и имеющей значение. Чтобы узнать, насколько ваша работа удовлетворяет этим требованиям, ответьте на следующие вопросы:

- Используете ли вы в своей работе ваши уникальные силы и выдающиеся способности?
- Получаете ли вы удовольствие от того, что делаете? Нравится ли вам это?
- Действительно ли вы заинтересованы в выполняемой работе? Считаете ли вы предмет ваших занятий увлекательным?
- Способны ли вы творчески выразить себя в своей работе?

Если на большинство вопросов вы ответили положительно, значит вам — как и Исааку Штерну — повезло. Если же ваши ответы в большинстве своем отрицательны, вам, возможно, пора пересмотреть этот аспект своей жизни. Проблема может быть в самой работе или, возможно, причина в «системном сбое», происшедшем в других компонентах жизненной структуры.

Взаимоотношения

О важности поддержания здоровых взаимоотношений с другими членами общества для борьбы со стрессами и достижения личного благополучия говорилось уже неоднократно. Иметь рядом с собой человека, к которому вы можете обратиться, равносильно обладанию «психологическим бальзамом», способным залечивать многие раны. Для наиболее успешных в карьерном росте людей, однако, установить такие тесные взаимоотношения бывает непросто. Стремительное движение жизни не оставляет достаточно времени для развития отношений, гарантирующих поддержку и помощь.

Особенно справедливо это в периоды перемен — например, когда вы переезжаете на новое место жительства, переходите в новую организацию или поступаете на новую работу. В такие сложные моменты прежние системы социальной поддержки обычно оказываются разрушенными. Ситуация может еще более усугубиться неизбежными проблемами, возникающими в новом для вас окружении, и сопутствующими им тревогами о необходимости «соответствовать» предъявляемым к вам требованиям, и тогда кажется, что времени для человеческого общения не остается совсем.

В периоды перемен уделить время установлению и развитию отношений более важно, чем когда-либо, и вы должны подходить к этим задачам с самым пристальным вниманием. Вот некоторые вопросы, на которые вам полезно будет время от времени отвечать:

- Где вы находите источники поддержки и помощи?
- Есть ли в вашей жизни люди, ценящие вас как личность, а не просто как носителя некоего должностного титула?
- Чувствуете ли вы свою принадлежность к какой-либо группе или коллективу вне работы?
- Уделяете ли вы внимание и время поддержанию важных для вас отношений?

Физическое здоровье

У спартанцев было популярно выражение: «В здоровом теле здоровый дух». Крепкое физическое здоровье способствует принятию верных решений, и многие успешные лидеры, с которыми мне приходилось общаться, важнейшим условием своих достижений называли именно свою жизненную энергию. К несчастью, значение прочной физической базы часто отходит на второй план, когда дела требуют к себе повышенного внимания. Тем не менее, необходимо всегда уделять время таким фундаментальным человеческим потребностям, которыми являются сон, питание и регулярные физические упражнения.

Ответьте себе на следующие вопросы:

- Достаточно ли долго вы спите и успеваете ли хорошо отдохнуть во время сна?
- Соблюдаете ли вы сбалансированную диету? Используете ли вы кофеин в качестве заменителя сна и физических упражнений?
- Занимаетесь ли вы физическими упражнениями? Регулярные физические упражнения — признанный гарант прочных жизненных сил. Это не означает, что вы обязательно должны участвовать в соревнованиях по триатлону. Одни лишь пешие прогулки в быстром темпе три раза в неделю принесут вашему здоровью огромную пользу, а их можно совершать без всякого специального оборудования и дополнительных приготовлений. При занятиях физическими упражнениями главное — особенно, если ваша работа связана с переездами — заранее ввести их в свой режим дня и относиться к ним как к важной части вашей работы.
- Выделяете ли вы время — хотя бы по пятнадцать минут в день — для целенаправленного расслабления и снятия напряжения?

Обновление

Некоторые люди, успешно сочетающие в себе все перечисленные выше факторы, тем не менее иногда испытывают усталость и апатию. Корни этой проблемы в их неспособности найти время для занятий тем, что я называю «обновлением», — уникальными для каждого человека видами деятельности, приносящими в нашу жизнь ощущение оживления и восстановления сил. Следующие вопросы помогут вам определить, обладаете ли вы этим качеством:

- Есть ли в вашей жизни время для занятий «восстанавливающими» видами деятельности?
- Бывает ли с вами такое, что вы полностью забываете обо всех и обо всем, и с головой погружаетесь в какое-либо не связанное с работой занятие, целиком поглощающее вас, после которого вы испытываете прилив сил?

Чувство цели

Последний элемент искусства процветания предполагает способность видеть в своей жизни глубокий смысл. Это чувство цели изначально базируется на наличии конкретных жизненных ценностей, определяющих, что для вас важно, правильно и необходимо. Для одних людей целью является духовное развитие. Для других она может быть связана с верой в значимость научного прогресса, технологических достижений или накопления знаний. Для третьих цель жизни заключается в служении человечеству, в желании подарить ему частицу себя. И снова я прибегну, к примеру Исаака Штерна. Как-то он сказал: «Я выступаю с концертами с пятнадцати лет. Во всем мире люди встречают меня с радушием и дарят мне тепло своих сердец. Я должен дать им что-то взамен».

Какой бы ни была ваша цель, способность найти свое предназначение в жизни является важнейшим условием для обретения устойчивости к стрессам и долголетия. Крайне важно не утратить веры в смысл своей жизни и постоянно продолжать стремиться к его воплощению. Не имея в жизни определенного и осмысленного направления, очень трудно достичь каких-либо высоких результатов в своей деятельности и полностью реализовать собственный потенциал. Уделите некоторое время размышлению над следующими вопросами:

- Как вы относитесь к тому направлению, в котором развивается ваша жизнь?
- Каковы базовые ценности, направляющие вашу работу?
- Согласуются ли другие элементы вашей жизни — работа, взаимоотношения,

физическое здоровье и обновление — с вашим чувством цели?

Равновесие

Последним требованием искусства процветания является умение найти равновесие между всеми пятью элементами. Конечно, никто не способен создать и поддерживать в своей жизни идеальный баланс. Индивидуальный и профессиональный рост предполагает изменения, эксперименты, риски и ошибки. Искусство процветания не основывается на противоестественных попытках установить в жизни жесткие и непоколебимые опоры. Напротив, суть его лежит в способности понять, когда жизнь утрачивает свое равновесие и его необходимо восстановить.

Для развития в себе этой способности требуется вся жизнь. Знаменитого преподавателя боевых искусств Морихеи Уешибу однажды один из его учеников спросил: «Учитель, как получается, что вы никогда не теряете равновесия, когда вас атакуют?» Ответ мастера может служить иллюстрацией нашей темы: «Я часто теряю равновесие, но восстанавливаю его так быстро, что вы этого не успеваете заметить».

Совершенствование в искусстве процветания, таким образом, подразумевает обладание мужеством для исследования неизвестного, готовностью пойти на риск утратить равновесие и настойчивостью для его восстановления. Это непростая задача, но награда, ожидающая справившегося с ней, велика.

Расслабьтесь - вам потребуется время, чтобы выработать собственную технику игры

Последнее замечание на тему лидерства на *Граны* я проиллюстрирую своими продолжающимися по сей день попытками научиться играть на саксофоне. В этой «экспедиции» я провел невероятно много времени на «плато» — пожалуй даже, в «базовом лагере», — но до сих пор так и не отчаялся. Одной из причин моей настойчивости является поддержка моего учителя, Стива, блестящего саксофониста, способного, как мне думается, научить любого игре на этом инструменте.

Я всегда записываю свои уроки на аудиокассету, чтобы иметь возможность прослушать, как играет Стив и как играю я, и определить, над чем мне нужно работать. Обычно мне остается только скрипеть зубами, слушая свою игру, но однажды мне попался на кассете кусок, где я исполнял импровизации на тему песни «Блю Босса». Я был поражен. Это было невероятно. Я был великолепен. Я был изумителен. Я был почти безупречен. Затем вдруг на фоне музыки я услышал собственный голос, задавший учителю вопрос. Вот это да! Я настолько великий музыкант, что могу одновременно разговаривать и играть на саксофоне!

И только тогда я понял, что на самом деле слушал игру Стива. Это открытие было для меня как гром среди ясного неба, но кое-как мне удалось восстановить душевное равновесие. На следующем уроке я сказал: «Стив, я просто обескуражен. Неужели я никогда не научусь так импровизировать?» Он взял карандаш и молча написал на моих нотах единственное слово: В-Р-Е-М-Я.

Обучение требует времени. Как только вы согласитесь с этим, то сразу же поймете, что процесс вашего становления лидером — или музыкантом — уже идет. Да, вам необходимо практиковаться. Да, вам необходимо упорно работать. Да, вам необходимо научиться определенным техникам и хитростям. Но уникальность вашего индивидуального стиля вырабатывается по своему собственному расписанию. Как однажды сказал великий трубач Майлз Дэвис, «Я всегда могу определить, когда кто-то пытается подражать мне или другому музыканту. Иногда приходится играть очень и очень долго, прежде чем вы научитесь играть так, как это умеете только вы».

17. ЭПИЛОГ: ПЕРСПЕКТИВЫ УСПЕХОВ И НЕУДАЧ

Успешным или неудачливым руководителем был Шеклтон? Действительно, он без потерь провел свою команду через самое великое приключение в истории полярных исследований. Однако нельзя забывать и о том факте, что Имперская трансантарктическая экспедиция не достигла поставленных перед ней целей — не пересекла Антарктиду.

Критики Шеклтону указывают, что, оценив состояние льда, он, во-первых, не должен был покидать Южную Георгию, что он должен был взять с собой больше разнообразного оборудования и припасов, что, наконец, у него не было определенного плана действий в разного рода непредвиденных обстоятельствах. И это далеко не полный перечень предъявляемых к нему претензий. Другие исследователи жизни Шеклтону превозносят его как лидера, полагая, что он в полной мере обладал всеми необходимыми руководителю качествами.

Я считаю, что любые попытки однозначно ответить на вопрос, добился Шеклтон успеха или потерпел неудачу, обречены на провал. По поводу того, выполнила ли экспедиция поставленную перед ней задачу, разногласий нет. Не выполнила. Вопрос о том, был ли Шеклтон эффективным руководителем, не имеет простого и однозначного ответа. Все зависит от критериев, по которым тот или иной исследователь оценивает его роль лидера.

Не приходится сомневаться, что как личность Шеклтон демонстрировал чрезвычайную степень целеустремленности и настойчивости. Но он делал больше, чем только это. Он создал сплоченную и единую команду, члены которой, находясь на грани голодной смерти, с готовностью делились друг с другом последними остатками пищи. Эта команда слаженными коллективными усилиями преодолевала немыслимые препятствия, когда даже казалось, что шансов на это у нее нет. Хотя Шеклону и не удалось пересечь Антарктиду, он тем не менее сдержал обещание, данное им в своем первом обращении к членам экспедиции: те, кто отправятся в плавание на «Стойком», заслужат всеобщий почет и уважение.

В зависимости от критериев измерения успеха, Шеклтону можно считать и эффективным, и неудачливым лидером, или даже, в какой-то степени, и тем, и другим. По моему мнению, значительно более важная проблема, возникающая при изучении экспедиции Шеклтону и прочих приключений, описанных в этой книге, в том, чтобы выяснить собственную позицию в этом вопросе. Как лично вы измеряете свою эффективность лидера? По каким стандартам вы оцениваете свои результаты?

Одним из очевидных показателей успеха является то, выполнили ли вы намеченное: достигли ли вы поставленных перед собой целей. Но даже этот однозначный критерий при ближайшем рассмотрении оказывается сложнее, чем представляется на первый взгляд. Удастся ли вам достичь своих целей, зависит не только от ваших усилий и способностей, но и от внешних сил — метафорических эквивалентов состояния льда и моря.

Существует и множество других переменных в этом уравнении, непосредственно влияющих на вероятность выполнения вами поставленных перед собой задач. Какова сложность вашей цели? Как далеко вы намерены зайти? Как высоко вы собираетесь установить планку? Вы можете существенно повысить свои шансы на успех, если поставите перед собой простые задачи и легкие цели. Однако эта стратегия, обеспечивающая «успех», не поможет вам стать эффективным лидером на *Грани*.

Истинный дух лидерства на *Грани* — это дух исследований, дух расширения горизонтов и открытия новых земель. Это стремление к исследованиям несет в себе неизбежный риск, что ваша изначальная цель может быть не достигнута или изменена в свете новых открытий.

Конечно, никому не нравится терпеть неудачи или даже просто сталкиваться с непредсказуемым — особенно в современном бизнесе. Я попытался представить себе претензии, которые предъявляли бы Христофору Колумбу, будь он исполнительным директором, аналитики с Уолл-Стрит:

«Господин Колумб, вы обещали доплыть до Японии, установить торговые связи с Азией, наладить отношения с китайским императором и привезти специи и золото. Ни одно из этих обещаний вы не выполнили. Вместо того вы высадились в совершенно не том месте и привезли оттуда кукурузу, хлопок, гамаки и... ладно, сигары. Может, вы и открыли Новый Свет, но вы совершенно не справились с поставленной перед вами задачей. Как вы объясните свое безответственное поведение?»

К сожалению, решение исследовать новые территории — будь то в географической, интеллектуальной или экономической области — неизбежно связано с риском и неопределенностью. Никто просто не может быть уверен, что события будут разворачиваться именно так, как планировалось. Более того, не существует универсальной формулы для определения оптимального уровня сложности, на котором должны устанавливаться цели. Однако совершенно ясно, что личности, стремящиеся добиться экстраординарных результатов — преодолеть *Грань*, — должны быть готовы ставить перед собой высочайшие цели. Кроме того, они должны быть готовы к тому, что другие расценят результат их усилий как неудачу.

Таким образом, существует множество стандартов для оценки успеха. Вот некоторые из них:

- Достижение намеченных целей.
- Достижение новых целей, если начальные цели пришлось изменить.
- Уверенное преодоление сложных проблем.
- Отсутствие неудач.
- Обретение славы и признания.
- Достижение экономического успеха.
- Проявление преданности товарищам.

Каждый руководитель должен сам решить, какие из этих (или иных) стандартов наиболее важны для него и как оценивать каждый из них. Эта оценка, в конечном итоге, является вопросом нравственных ценностей. А эти ценности, в свою очередь, определяют поведение лидера.

Вильяльмур Стефанссон, руководитель экспедиции «Карлука», обозначил присущие ему нравственные ценности в одном из ранних донесений из Арктики, в котором говорилось:

«Достижение целей экспедиции имеет большее значение, нежели благополучное возвращение корабля и членов его команды. Это означает, что, хотя для безопасности и сохранения жизней исследователей будут приняты все доступные меры предосторожности, тем не менее, и организаторы экспедиции, и члены ее понимают, что даже жизни людей вторичны по сравнению с необходимостью выполнить поставленную перед нами задачу!»¹⁸⁴

Нравственные ценности, очевидные из этого послания, позволили Стефанссону

бросить свою экспедицию на произвол судьбы. Позже они позволили ему с пренебрежением отозваться о гибели одиннадцати членов экипажа, когда он заявил, что «потеря дюжины человек ради научного прогресса» ничтожна по сравнению с гибелью миллионов в Первую мировую войну. При этом он не счел нужным объяснить, какую роль в этой трагедии сыграли высокомерие, преступная халатность и некомпетентность лидера экспедиции. С точки зрения Стефанссона, однако, экспедиция добилась огромного успеха. Она расширила представления человечества о «дружелюбной Арктике» и удовлетворила его личные карьерные амбиции.

Шеклтон же был ровно настолько привержен цели вернуться из экспедиции без человеческих потерь, насколько Стефанссон был безразличен к судьбе «Карлука» и его экипажа. Ночью после крушения «Стойкого» Шеклтон лежал без сна в своей палатке, полностью погруженный в размышления о своей ответственности перед членами экспедиции:

*«Главной задачей теперь стало обеспечение безопасности исследователей, и именно на ее решение я должен направить всю свою энергию, весь свой ум и все знания, которые дает мне опыт пребывания в Антарктиде. Решение этой задачи будет долгим и сложным, и для того, чтобы избежать потерь, нам в первую очередь потребуются трезвый рассудок и четкая программа».*¹⁸⁵

Именно это чувство ответственности заставляло его снова и снова думать сначала о других и только потом о себе, отдавать свои рукавицы и обувь тем, кто в них больше нуждался, и добровольно становиться на первые, самые долгие вахты.

Во время шлюпочного перехода к Южной Георгии именно забота Шеклтона о благополучии оставшихся заставила его в порыве откровенности признаться Френку Уорсли: «Шкипер, если что-то случится со мной, пока парни меня ждут, я буду считать себя убийцей».¹⁸⁶ То же чувство ответственности заставляло его неустанно искать корабль и спасти своих товарищей, ожидавших его на Слоновом острове.

Эта искренняя забота Шеклтона о других была ярким проявлением его верности своим товарищам, которую он пронес через всю жизнь. Именно о ней говорит Уорсли в своих воспоминаниях:

*«Когда мы смотрели на могилу Шеклтона и пирамиду из камней, которую мы, его товарищи, воздвигли в память о нем на продуваемом всеми ветрами холме Южной Георгии...я подумал, что среди всех его достижений и триумфов...его единственное поражение оказалось самым славным. Не задумываясь о собственном благополучии и бросив на чашу весов саму свою жизнь, он спас всю экспедицию до последнего человека...»*¹⁸⁷

Как бы ни относились другие к достижениям Шеклтона, нет ни малейших сомнений в том, какие чувства питал к нему — как к лидеру и товарищу — его ближайший соратник.

Я убежден, что Шеклтон и другие выдающиеся личности, которым пришлось действовать на границах человеческих возможностей, оставили всем нам бесценное наследие. Это наследие включает в себя стратегии лидерства, описанные в настоящей книге, но не ограничивается лишь ими. Уроки, почерпнутые из героического опыта предшественников, помогут современным руководителям точнее определить собственные ценности и яснее понять, какими именно лидерами они хотят стать. Глубже познав самих себя, мы сможем повысить свои шансы на преодоление *Грани* — когда бы и где бы перед нами ни возникла такая необходимость.

ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ
Ресурсы для
лидерства
НА ГРАНИ

РЕСУРСЫ

В этом разделе книги описаны некоторые инструменты, которые могут помочь вам продолжить процесс обучения и развить навыки руководителя. «Обзор основных умений руководителя» поможет вам определить, насколько широко вы используете в своей деятельности десять стратегий, описанных в «Лидерстве на Грани». Назначение этого обзора состоит в том, чтобы вы задумались о своем стиле руководства, — это отнюдь не окончательная и категорическая оценка ваших способностей как руководителя. Отвечая на предложенные вопросы, вы сможете глубже и детальнее оценить различные аспекты своей руководящей деятельности и, соответственно, откорректировать те из них, которые в этом нуждаются. Я убежден, что работа над «Обзором основных умений руководителя» и оценка собственного стиля руководства окажутся для вас весьма полезными и поучительными занятиями. Второй ресурс — «Ваша экспедиция лидера. Личный план развития» — поможет вам свести воедино, во всестороннем плане профессионального развития, ваши ответы на вопросы из «Обзора основных умений руководителя» и ответы на вопросы, помещенные в «Журнале экспедиции» в конце Глав с 1 по 10. Я намереваюсь продолжать поиск свидетельств о приключениях, иллюстрирующих эффективность и неэффективность лидеров, равно как и о командных действиях на *Грани*. Я очень заинтересован в историях, иллюстрирующих применение десяти стратегий для решения деловых проблем и вопросов физического выживания. Если вы располагаете подобной историей, я был бы вам очень признателен, если бы вы поделились ею со мной. Со мной можно связаться по электронному адресу: Dennis.Perkins@SyncreticsGroup.com или по почтовому адресу: The Syncretic Group, Inc. 250 West Main Street Branford, CT 06405 Телефон: 203-481-6118 www.SyncreticsGroup.com

ОБЗОР ОСНОВНЫХ УМЕНИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ

Инструкции

Отвечая на предложенные ниже 30 вопросов, задумайтесь о своем поведении в конкретных ситуациях или обстоятельствах. Например, вы можете оценивать себя по следующим критериям:

- Проявление вами лидерских качеств в роли официального руководителя коллектива или организации.
- Проявление вами лидерских качеств в роли рядового члена коллектива.
- Проявление вами лидерских качеств в решении личных и профессиональных проблем.

Отвечая на вопросы о себе, используйте один из пяти вариантов ответов:

1 = Никогда или почти никогда

2 = Редко

3 = Иногда

4 = Часто

5 = Почти всегда

Если вы затрудняетесь однозначно ответить на какой-либо вопрос, выберите категорию, наиболее близко соответствующую действительности

Обзор основных умений руководителя

	Никогда или почти никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда
1. Вы ясно представляете себе будущее направления развития организации	1	2	3	4	5
2. Вы используете символику и метафоры, объясняя, что необходимо выполнить	1	2	3	4	5
3. Вы внушаете другим оптимизм и уверенность в своих силах	1	2	3	4	5
4. Вы поддерживаете свои жизненные силы здоровым сном, физическими упражнениями и правильным питанием	1	2	3	4	5
5. Вы часто напоминаете о необходимости сплоченности команды	1	2	3	4	5
6. Вы выражаете готовность заняться работой, не соответствующей вашему статусу	1	2	3	4	5
7. Вы ослабляете напряжение, улаживая конфликты на начальной стадии	1	2	3	4	5
8. Вы находите поводы для праздников даже в напряженных ситуациях	1	2	3	4	5
9. Вы демонстрируете готовность пойти на оправданный риск	1	2	3	4	5
10. Вы проявляете упорство, сталкиваясь с трудностями	1	2	3	4	5
11. Вы ясно объясняете другим будущее направления развития организации	1	2	3	4	5
12. Вы используете личный пример, чтобы подчеркнуть важность ключевых действий	1	2	3	4	5
13. Вы реалистично оцениваете ситуацию (как угрожающую, так и благоприятную)	1	2	3	4	5
14. Вы не переживаете о допущенных ошибках	1	2	3	4	5
15. Вы демонстрируете важность вклада каждого члена коллектива в общее дело	1	2	3	4	5
16. Вы боретесь с привилегиями, порождающими статусные различия между членами команды	1	2	3	4	5
17. Вы пресекаете борьбу за власть, убеждая людей сосредоточиваться на проблемах, а не на личностях	1	2	3	4	5

Продолжение таблицы

	Никогда или почти никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда
18. Вы используете юмор как средство снятия напряжения	1	2	3	4	5
19. Вы поощряете экспериментирование и выдвижение свежих идей	1	2	3	4	5
20. Вы вселяете в других надежду на будущее	1	2	3	4	5
21. Вы направляете энергию других на достижение реальных краткосрочных целей	1	2	3	4	5
22. Вы используете метафоры и истории из жизни для выражения своих идей	1	2	3	4	5
23. Вы осознаете пользу противоречивых или «негативных» точек зрения	1	2	3	4	5
24. Вы регулярно прибегаете к обновлению и отдыху в повседневной жизни	1	2	3	4	5
25. Вы собираете весь коллектив на совещания и особые мероприятия	1	2	3	4	5
26. Вы проявляете искреннее уважение к другим и заботу о них	1	2	3	4	5
27. Вы поддерживаете контакты с «нарушителями спокойствия» и «инакомыслящими» ...	1	2	3	4	5
28. Вы предоставляете возможности для регулярной общественной деятельности	1	2	3	4	5
29. Вы подчеркиваете необходимость учиться на ошибках	1	2	3	4	5
30. Вы поощряете изобретательность, сталкиваясь со сложными проблемами	1	2	3	4	5

Подсчет баллов

Этап № 1. Выпишите проставленные себе баллы по каждому вопросу. Каждая стратегия охватывается тремя вопросами. Затем суммируйте баллы по трем вопросам каждой стратегии.

Стратегия 1:
Дальновидность
и быстрые победы:

Вопросы	Баллы
1	_____
11	_____
21	_____
СУММА	_____

Стратегия 2:
Наглядность
и личный пример

Вопросы	Баллы
2	_____
12	_____
22	_____
СУММА	_____

Стратегия 3:
Оптимизм
и реализм

Вопросы	Баллы
3	_____
13	_____
23	_____
СУММА	_____

Стратегия 4:
Жизненные
силы

Вопросы	Баллы
4	_____
14	_____
24	_____
СУММА	_____

Стратегия 5:
Сплоченность
команды

Вопросы	Баллы
5	_____
15	_____
25	_____
СУММА	_____

Стратегия 6:
Главные
ценности

Вопросы	Баллы
6	_____
16	_____
26	_____
СУММА	_____

Стратегия 7:
Конфликты

Вопросы	Баллы
7	_____
17	_____
27	_____
СУММА	_____

Стратегия 8:
Улыбнитесь!

Вопросы	Баллы
8	_____
18	_____
28	_____
СУММА	_____

Стратегия 9:
Риск

Вопросы	Баллы
9	_____
19	_____
29	_____
СУММА	_____

Стратегия 10:
Приверженность
изобретательности

Вопросы	Баллы
10	_____
20	_____
30	_____
СУММА	_____

Анализ результатов обзора основных умений руководителя

1. Оказались ли для вас какие-либо результаты — высокие или низкие — неожиданными и непонятными?
2. Если да, еще раз продумайте свои ответы на вопросы, составляющие каждую из десяти тем (соответствующих десяти стратегиям). Помогло ли это вам объяснить полученные результаты?
3. Какими из десяти стратегий вы пользуетесь наиболее активно и эффективно?
4. Какие из десяти стратегий нужно развивать и использовать более часто?

Ваша экспедиция лидера.

Личный план развития

Отправляясь в экспедицию, всегда полезно иметь при себе карту. Я предложу вам принципы создания собственной индивидуальной карты вашего развития как лидера. В ней будет отражен методический процесс, состоящий из пяти стадий:

1. **Оценка.** Кем вы являетесь сейчас?
2. **Цель.** Кем вы хотите стать?
3. **Преодоление препятствий.** Какие препятствия стоят на вашем пути и как они могут быть преодолены?
4. **Действия.** Каковы ваши главные шаги, необходимые для достижения вашей цели?
5. **Поддержка.** Как вы справляетесь с неудачами и сохраняете импульс движения вперед?

Эти стадии, конечно же, являются всего лишь ориентирами, и процесс развития далеко не всегда разворачивается в единственном направлении. Четко определив свои цели, например, вы, возможно, сумеете глубже понять, кем являетесь на данный момент. Предлагаемые ниже вопросы и задания помогут вам лучше разобраться в каждой из пяти стадий и яснее представить себе маршрут путешествия, в которое вы отправились.

Оценка

1. Каковы ваши достоинства лидера — умения, знания или личные качества, способствующие вашим возможностям руководить на *Грани*?
2. Что вам необходимо развить в себе — какие качества при их развитии повысят вашу эффективность лидера?
3. От каких видов деятельности вы заряжаетесь энергией — существует ли деятельность, стимулирующая вас и доставляющая вам истинное наслаждение?
4. Каковы ваши главные ценности лидера — глубокие убеждения, имеющие для вас большой смысл и значение?

Цель

1. Представьте себя в будущем. Вы достигли своего полного потенциала лидера, и производительность руководимого вами коллектива поднялась на максимальный уровень.
2. Подробно и красочно опишите, кем вы теперь являетесь и чем занимаетесь. Как проходит ваш обычный рабочий день? О чем вы думаете и что чувствуете? Постарайтесь представить себя в будущем как можно более подробно.
3. Выразите одним предложением «главную концепцию», содержащую суть вашей цели.
4. Существует ли конкретный образ, символизирующий вашу цель?

Преодоление препятствий

1. Какие препятствия стоят между вами и вашей целью? Эти препятствия могут быть внешними и внутренними, но все они представляют собой «ограничивающие факторы», мешающие вам полностью использовать свои способности. Составьте список препятствий, стараясь обозначить каждое из них от первого лица (например, «Я не могу быть харизматическим лидером, потому что слишком сосредоточен на самом себе»).
2. Распределите препятствия на те, которые представляются вам наиболее серьезными и трудными для преодоления, и те, с которыми вам легче будет справиться.
3. Выработайте как можно больше идей для преодоления этих препятствий. Для этого часто бывает полезно обратиться за помощью к друзьям и коллегам, которые могут предложить ускользнувшее от вашего внимания решение. Вот некоторые другие способы генерирования идей:
 - Поиск возможностей. Какие скрытые возможности могут быть обнаружены в проблеме?
 - Использование метафор. Какие символические образы могут быть использованы для описания проблемы (например, кирпичная стена, гора или паковый лед)? Решение может возникнуть из способа преодоления этих символических образов.
 - «Дробление». Попробуйте разбить препятствие на составляющие его элементы. Удастся ли вам теперь найти точку опоры или «тропу во льдах»?

Действия

1. Теперь, когда вы четко представляете себе конечную цель и располагаете набором стратегий для преодоления препятствий, можно обозначить задачи, которые необходимо решить для достижения этой цели. Чтобы ваша работа была максимально эффективной, эти задачи должны быть следующими:
 - Конкретными. Например, задача должна звучать: «Принять участие в семинаре по разрешению конфликтов, проводимом в таком-то университете», а не просто «улучшать навыки разрешения конфликтов».
 - Позитивными. Ставя перед собой задачи, используйте глагол «сделать», а не «избежать» или «не делать».
 - Сложными, но выполнимыми. Ставьте перед собой реальные задачи, но требующие усилий для решения.
2. Часто бывает полезно определять как долгосрочные (требующие для решения, например, от трех до пяти лет), так и краткосрочные (например, от шести месяцев до года) задачи.

Поддержка

Составьте список того, что, по вашему мнению, может оказать вам поддержку в процессе вашего становления как лидера. Поразмышляйте над следующими вопросами:

1. Каковы ваши внешние источники пополнения сил? Каким образом можете вы получить помощь и поддержку от других?
2. Каков ваш «план поддержки» на случай столкновения с проблемами и неудачами?
3. Когда и каким образом предполагаете вы оценивать сделанный прогресс?
4. Как вы собираетесь вознаградить себя за промежуточные достижения и праздновать успехи?
5. Каковы реальные символы, помогающие вам сохранять четкое представление о своей цели?



Карта вашей экспедиции лидера

На большом листе бумаге вычертите комплексную схему маршрута вашей экспедиции. Точка отправления — это ваша оценка себя, то место, где вы находитесь сейчас. Конечный пункт — это ваша цель. Вычертите маршрут, которым вы будете следовать, обозначив на нем ориентиры в виде конкретных задач и дат их решения, а также главных препятствий и способов их преодоления. Проявите изобретательность и творческий подход и используйте яркие образы с сильными личными ассоциациями.

Примечания

Сага о Шеклтоне

- ¹ Роланд Хантфорд, «Шеклтон» (New York: Carroll & Graf, 1999).
- ² Эрнест Шеклтон, «Юг: Воспоминания о плавании “Стойкого”» (New York: Carroll & Graf, 1999).
- ³ Стивен Дж. Пайн, «Лед: Путешествие в Антарктиду» (New York: Ballantine, 1988).
- ⁴ Альфред Лансинг, «“Стойкий”: Невероятное путешествие Шеклтона» (New York, Carroll & Graf, 1998).
- ⁵ Шеклтон, там же.
- ⁶ Там же.
- ⁷ Там же.
- ⁸ Ф. А. Уорсли, «“Стойкий”: Эпос о полярном приключении» (New York: W. W. Norton & Co., 1999).
- ⁹ Лансинг, там же.
- ¹⁰ Там же.
- ¹¹ Там же.
- ¹² Там же.
- ¹³ Сэр Эрнест Шеклтон, «Юг: История последней экспедиции Шеклтона 1914-1917 гг.» (North Pomfret: Trafalgar Square, 1992), (Под ред. Питера Кинга).

Глава 1

- ¹⁴ Эрнест Шеклтон, «Юг: Воспоминания о плавании “Стойкого”» (New York: Carroll & Graf, 1999).
- ¹⁵ Роланд Хантфорд, «Шеклтон» (New York: Carroll & Graf, 1999).
- ¹⁶ Хантфорд, там же.
- ¹⁷ Там же.
- ¹⁸ Адам Бранденбургер и Барри Нейлбафф, «“Интел” изнутри», Harvard Business Review (ноябрь-декабрь 1996).
- ¹⁹ Хантфорд, там же.
- ²⁰ Норман Р. Огастин, «Как справиться с кризисом, который вы старались предотвратить», Harvard Business Review (ноябрь-декабрь 1995), стр. 147, и Эйлин Мюррей и Сондра Шоэн, «Уроки выживания в корпоративном кризисе на примере трагедии “Тайленола”», Medical Marketing & Media, Т. 27, № 2 (февраль 1992).
- ²¹ Грег Бреннеман, «Все и сразу: как мы спасли “Континенталь”», Harvard Business Review (сентябрь-октябрь 1998).
- ²² Там же.
- ²³ Уильям Лэйрд Маккинлей, «“Карлук”: Великая недосказанная история арктических исследований» (New York: St. Martin’s Press, 1977).
- ²⁴ И. Марджери и Джеймс Фишер, «Шеклтон и Антарктида» (Boston: Houghton Mifflin, 1958).
- ²⁵ Хантфорд, там же.
- ²⁶ Там же.

²⁷ Там же.

²⁸ Фишер, там же.

²⁹ Там же.

³⁰ Там же.

³¹ Хантфорд, там же.

³² Дж. П. Донлон, «Генеральный генерального», Chief Executive (июль-август 1998).

³³ Там же.

³⁴ Шеклтон, там же.

Глава 2

³⁵ Альфред Лансинг, «“Стойкий”: Невероятное путешествие Шеклтона» (New York: Camoil & Graf, 1998).

³⁶ Ф. А. Уорсли, «“Стойкий Эпос о полярном приключении» (New York: Jonathan Cape and Harrison Smith, 1931).

³⁷ Уорсли, там же.

³⁸ Там же.

³⁹ Эрнест Шеклтон, «Юг: Воспоминания о плавании “Стойкого”» (New York: Carroll & Graf, 1999).

⁴⁰ Линда Хилл и Сюзи Ветлауфер, «Лидерство, когда некого спросить: Интервью с Франко Бернабе из “Эни”», Harvard Business Review (июль-август 1998).

⁴¹ Шеклтон, там же.

⁴² Уорсли, там же.

⁴³ Гордон Бетьюн, «От худшего к первому» (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1998).

⁴⁴ Сэр Эрнест Шеклтон, «Юг» (New York: The Macmillan Company, 1920).

⁴⁵ Цитата из дневника Орд-Лиза, Роланд Хантфорд, «Шеклтон» (New York: Carroll & Graf, 1999).

⁴⁶ Филипп Капуто, «Слух о войне» (London: Arrow Books Ltd., 1981).

⁴⁷ Роберт Ф. Деннехи, «Администратор как рассказчик», Management Review, Т. 88, № 3 (март 1999).

Глава 3

⁴⁸ Ф. А. Уорсли, «“Стойкий”: Эпос о полярном приключении» (New York: W. W. Norton & Co., 1999).

⁴⁹ Роланд Хантфорд, «Шеклтон» (New York: Carroll & Graf, 1999).

⁵⁰ Хантфорд, там же.

⁵¹ Мартин Е. П. Селигман, «Обучение оптимизму: как изменить свою жизнь, изменив образ мышления» (New York: Pocket Books, 1998).

⁵² Уорсли, там же.

⁵³ Там же.

⁵⁴ Сэр Эрнест Шеклтон, «Юг» (New York: The Macmillan Company, 1920).

⁵⁵ Хантфорд, там же.

⁵⁶ Марджери и Джеймс Фишер, «Шеклтон и Антарктида» (Boston: Houghton Mifflin, 1958).

⁵⁷ Дэвид Леонгардт, «Сага о Ллоиде Уорде», Business Week.

⁵⁸ Уорсли, там же.

⁵⁹ Там же.

⁶⁰ Альфред Лансинг, «“Стойкий”: Невероятное путешествие Шеклтона» (New York: Carroll & Graf, 1998).

- ⁶¹ Фишер, там же.
- ⁶² Лансинг, там же.
- ⁶³ Хэл Ланкастер, «У Герба Келлегера одна главная стратегия: хорошо относиться к своим сотрудникам», *The Wall Street Journal* (31 августа 1999).
- ⁶⁴ Пирс Пол Рид, «Живые» (New York: Avon Books, 1975).
- ⁶⁵ Этот китайский иероглиф обычно не рассматривается как состоящий из двух частей, обозначающих «опасность» и «возможность», а воспринимается как единое целое. Я выражаю свою признательность Джону Монтанаро и Дайане Хо за помощь, оказанную мне в интерпретации этого иероглифа.
- ⁶⁶ Мартин Пурис, «Возвращения: как семеро опытных исполнительных директоров возродили к жизни терпящие бедствие компании» (New York, Times Books, 1999).
- ⁶⁷ Дансинг, там же.
- ⁶⁸ Патриция Селлерс, «Чиновники в отказе», *Fortune*, Т. 139, № 12 (21 июня 1999).
- ⁶⁹ Альберт Ротенберг, «Янусово мышление и лауреаты Нобелевской премии», *American Journal of Psychiatry*, 139:1 (январь 1982).
- ⁷⁰ Нина Манк, «Как “Ливайз” превратили в халтуру великий американский бренд», *Fortune*, Т. 139, № 7 (12 апреля 1999).
- ⁷¹ Там же.

Глава 4

- ⁷² Ф. А. Уорсли, «Шлюпочный переход Шеклтона» (New York: W. W. Norton, 1977).
- ⁷³ Роланд Хантфорд, «Шеклтон» (New York: Carroll & Graf, 1999).
- ⁷⁴ Хантфорд, там же.
- ⁷⁵ Сэр Эрнест Шеклтон, «Юг» (New York: The Macmillan Company, 1920).
- ⁷⁶ Шеклтон, там же.
- ⁷⁷ Уорсли, там же.
- ⁷⁸ Хантфорд, там же.
- ⁷⁹ Там же.
- ⁸⁰ Алекс Тейлор III, «“Нейтрон” Юрген начинает революцию в “Даймлер-Бенц”», *Fortune*, Т. 136, № 9 (10 ноября 1997).
- ⁸¹ Анатолий Букреев и Г. Уэстон Де Вальт, «Восхождение: Трагические амбиции на Эвересте» (New York: St. Martin’s Press, 1997).
- ⁸² Джон Кракауэр, «В разреженном воздухе: Впечатления очевидца о трагедии на Эвересте» (New York: Villard, 1997).
- ⁸³ Шари Кудрон, «Корпоративное творчество приходит с возрастом», *Training & Development* (май 1998).
- ⁸⁴ Уорсли, там же.
- ⁸⁵ Шеклтон, там же.
- ⁸⁶ Ф. А. Уорсли, «“Стойкий”: Эпос о полярном приключении» (New York: W. W. Norton & Co., 1999).
- ⁸⁷ Хантфорд, там же.
- ⁸⁸ Кэрл Хаймовиц, «Уникальный пост Дамарка: Менеджер, делающий ставку на взаимоотношения», *Wall Street Journal* (7 сентября 1999), стр. B1.
- ⁸⁹ Питер Фрост и Сандра Робинсон, «Опасный руководитель: Герой организации и ее катастрофа», *Harvard Business Review* (июль-август 1999).
- ⁹⁰ Джо Симпсон, «Прикосновение к пустоте» (New York: Harper & Row, 1990).
- ⁹¹ Симпсон, там же.

⁹² Майкл Делл, «Прямо от Делла: Стратегии, совершившие революцию в отрасли» (New York: Harper Business, 1999).

Глава 5

⁹³ Ф. А. Уорсли, «“Стойкий”: Эпос о полярном приключении» (New York: W. W. Norton & Co., 1999).

⁹⁴ Альфред Лансинг, «“Стойкий”: Невероятное путешествие Шеклтона» (New York: Carroll & Graf, 1998).

⁹⁵ Марджери и Джеймс Фишер, «Шеклтон и Антарктида» (Boston: Houghton Mifflin, 1958).

⁹⁶ Джон Кракауэр, «В разреженном воздухе: Впечатления очевидца о трагедии на Эвересте» (New York: Villard, 1997).

⁹⁷ Кракауэр, там же.

⁹⁸ Питер Берроуз и Питер Элстром, «Босс», Business Week (2 августа 1999).

⁹⁹ Личное интервью с Джоан Имхоф, Брэнфорд, Коннектикут, 7 мая 1999.

¹⁰⁰ Использование «Кода перестукивания» заимствовано из видеофильма «Вернуться с честью» (Santa Monica: American Film Foundation, 1998).

¹⁰¹ Глория Гордон, «Ух ты! Этот парень умеет общаться!», Communication World, Г. 16, № 7 (август-сентябрь 1999).

¹⁰² Роланд Хантфорд, «Шеклтон» (New York: Carroll & Graf, 1999).

¹⁰³ Хантфорд, там же.

¹⁰⁴ Фишер, там же.

¹⁰⁵ Сюзи Ветлауфер, «Изменение курса: Интервью с Жаком Нассером из “Форд Мотор Кампани”», Harvard Business Review, Г. 77, № 2 (март-апрель 1999).

¹⁰⁶ Ф. А. Уорсли, «Шлюпочный переход Шеклтона» (New York: W. W. Norton, 1977).

¹⁰⁷ Хантфорд, там же.

¹⁰⁸ Уорсли, «Стойкий».

Глава 6

¹⁰⁹ Ф. А. Уорсли, «Шлюпочный переход Шеклтона» (New York: W. W. Norton, 1977).

¹¹⁰ Роланд Хантфорд, «Последнее место на Земле» (New York: Atheneum, 1985).

¹¹¹ Через несколько месяцев после того, как эта глава была написана, Маргарет Холтман наткнулась на статью в книжном обзоре New York Times («Гонка на дно», 31 октября 1999, стр. 43), в которой Кэролин Александер делает подобные выводы. Мое отношение к Скотту было сформировано и описано до появления этой публикации в New York Times.

¹¹² Хантфорд, там же.

¹¹³ В. Е. Фукс, «Скотт и Амундсен», Geographical Journal (июль 1980), Т. 146, № 2.

¹¹⁴ Хантфорд, там же.

¹¹⁵ Там же.

¹¹⁶ Там же.

¹¹⁷ Там же.

¹¹⁸ Роланд Хантфорд, «Шеклтон» (New York: Carroll & Graf, 1999).

¹¹⁹ Хантфорд, «Шеклтон».

¹²⁰ Там же.

¹²¹ Сэр Эрнест Шеклтон, «Юг» (New York: The Macmillan Company, 1920).

¹²² Ф. А. Уорсли, «“Стойкий”: Эпос о полярном приключении» (New York: W. W. Norton & Co., 1999).

-
- ¹²³ Эдвард Лоулер, «С земли в небеса: Шесть принципов построения нового корпоративного мышления» (San Francisco: Jossey-Bass, 1996).
- ¹²⁴ Личное интервью со Скоттом Скларом, Новато, Калифорния, 14 июня 1999.
- ¹²⁵ Хантфорд, «Шеклтон».
- ¹²⁶ Ф. А. Уорсли, «Стойкий».
- ¹²⁷ Альфред Лансинг, «“Стойкий”: Невероятное путешествие Шеклтона» (New York: Carroll & Graf, 1998).

Глава 7

- ¹²⁸ Роланд Хантфорд, «Шеклтон» (New York: Carroll & Graf, 1999).
- ¹²⁹ Гарольд Хорвуд в фильме «Морские рассказы: Смертельная арктическая экспедиция» (New York: New Video Group, 1997).
- ¹³⁰ Уильям Лэйрд Маккинлей, «“Карлук”: Великая недосказанная история арктических исследований» (New York: St. Martin’s Press, 1977).
- ¹³¹ Джордж Р. Стюарт, «Испытание голодом: История отряда Доннера» (New York: Houghton Mifflin, 1988).
- ¹³² Стюарт, там же.
- ¹³³ Хантфорд, там же.
- ¹³⁴ Там же.
- ¹³⁵ Там же.
- ¹³⁶ Там же.
- ¹³⁷ Там же.
- ¹³⁸ Дэннис Н. Т. Перкинс, «Призраки административного замка: Каждый бизнес — семейный бизнес» (Branford, Conn.: The Syncretics Group, 1986).
- ¹³⁹ Хантфорд, там же.
- ¹⁴⁰ «АТ&Т называет руководителей двух коммуникационных компаний», АТ&Т News Release, 12 октября 1995.
- ¹⁴¹ Альфред Лансинг, «“Стойкий”: Невероятное путешествие Шеклтона» (New York: Carroll & Graf, 1998).

Глава 8

- ¹⁴² Эрнест Шеклтон, «Юг: Воспоминания о плавании “Стойкого”» (New York: Carroll & Graf, 1999).
- ¹⁴³ Роланд Хантфорд, «Шеклтон» (New York: Carroll & Graf, 1999).
- ¹⁴⁴ Хантфорд, там же.
- ¹⁴⁵ Там же.
- ¹⁴⁶ Там же.
- ¹⁴⁷ Шеклтон, там же.
- ¹⁴⁸ Альфред Лансинг, «“Стойкий”: Невероятное путешествие Шеклтона» (New York: Carroll & Graf, 1998).
- ¹⁴⁹ Лансинг, там же.
- ¹⁵⁰ Уильям Лэйрд Маккинлей, «“Карлук”: Великая недосказанная история арктических исследований» (New York: St. Martin’s Press, 1977).
- ¹⁵¹ Лон Смит, «Письмо сотрудникам “Хартфорд Лайф”», 3 сентября 1998.
- ¹⁵² Хантфорд, там же.
- ¹⁵³ Ф. А. Уорсли, «“Стойкий”: Эпос о полярном приключении» (New York: W. W. Norton & Co., 1999).

¹⁵⁴ Хантфорд, там же.

¹⁵⁵ Там же.

¹⁵⁶ Эти события восстановлены по материалам, взятым из окончательного акта о расследовании Генеральным судьей-адвокатом обстоятельств крушения самолета 26 октября 1978 года, а также с веб-страницы Памяти VP-9 (www.vpnavy.com/vp9586.html), содержащей материалы статьи в Reader's Digest «Мы падаем, падаем, падаем!» Эрла и Мириам Селби, сентябрь 1979.

¹⁵⁷ Кевин и Джеки Фрайберг, «Полная чужь! Безумные рецепты профессионального и личного успеха от “Юго-западных авиалиний”» (New York: Broadway Books, 1998).

Глава 9

¹⁵⁸ Ф. А. Уорсли, «“Стойкий”: Эпос о полярном приключении» (New York: W. W. Norton & Co., 1999).

¹⁵⁹ Роланд Хантфорд, «Шеклтон» (New York: Carroll & Graf, 1999).

¹⁶⁰ Уорсли, там же.

¹⁶¹ Там же.

¹⁶² Эрнест Шеклтон, «Юг: Воспоминания о плавании “Стойкого”» (New York: Carroll & Graf, 1999).

¹⁶³ Шеклтон, там же.

¹⁶⁴ Сэр Эрнест Шеклтон, «Юг» (New York: The Macmillan Company, 1920).

¹⁶⁵ Эдриан Дж. Сливоцки и Дэвид Дж. Моррисон, «Зона прибыли: как изменение стратегии бизнеса может привести к росту прибылей» (New York: Times Business, 1998).

¹⁶⁶ Личное интервью с Рэнди Макдональдом, Стэмфорд, Коннектикут, 30 апреля 1999.

¹⁶⁷ Джереми Юсим, «Оборонительная стратегия Интернета: Съешьте сами себя», Fortune (6 сентября 1999).

Глава 10

¹⁶⁸ Роланд Хантфорд, «Шеклтон» (New York: Carroll & Graf, 1999).

¹⁶⁹ Стивен Каллахан, «В дрейфе: Семьдесят шесть дней в открытом море» (New York: Ballantine Books, 1987).

¹⁷⁰ Каллахан, там же.

¹⁷¹ Там же.

¹⁷² Там же.

¹⁷³ Хантфорд, там же.

¹⁷⁴ Там же.

¹⁷⁵ Ф. А. Уорсли, «“Стойкий”: Эпос о полярном приключении» (New York: W. W. Norton & Co., 1999).

¹⁷⁶ Уорсли, там же.

¹⁷⁷ Там же.

¹⁷⁸ Эрнест Шеклтон, «Юг: Воспоминания о плавании “Стойкого”» (New York: Carroll & Graf, 1999).

¹⁷⁹ Роберт Д. Хоф, Стив Хэмм и Айра Сэйгер, «Энергия солнца», Business Week (18 января 1999).

Глава 16

¹⁸⁰ Джордж Леонард, «Мастерство: Ключи успеха и благополучия» (New York: Plume, 1992).

¹⁸¹ Джо Хайэме, «Дзен-буддизм в боевых искусствах» (New York: Bantam, 1982).

¹⁸² «Беседа с Роберто Гойсуэтой и Джеком Уэлчем», Fortune (11 декабря 1995), Т. 132, № 1.

¹⁸³ Дэвид А. Надлер, «Чемпионы перемен» (San Francisco: Jossey-Bass, 1997).

ЭПИЛОГ

¹⁸⁴ Уильям Лэйрд Маккинлей, «“Карлук”: Великая недосказанная история арктических исследований» (New York: St. Martin's Press, 1977).

¹⁸⁵ Эрнест Шеклтон, «Юг: Воспоминания о плавании “Стойкого”» (New York: Carroll & Graf, 1999).

¹⁸⁶ Ф. А. Уорсли, «“Стойкий”: Эпос о полярном приключении» (New York: W. W. Norton & Co., 1999).

¹⁸⁷ Ф. А. Уорсли, «Шлюпочный переход Шеклтона» (New York: W. W. Norton, 1977).

Деннис Н. Т. Перкинс
совместно с Маргарет П. Холтман, Полом Р.
Кесслером и Кэтрин Маккарти

ЛИДЕРСТВО НА ГРАНИ

**Уроки лидерства, почерпнутые
из героической саги
об антарктической экспедиции Шеклтона**

Ответственный редактор *Оксана Кох-Коханенко*
Технический редактор *Геннадий Крамской*
Художественный редактор *Анна Семенова*
Корректор *Валентина Боровцева*
Компьютерная верстка *Анастасия Киричѐк*

Подписано в печать

с готовых диапозитивов 20.01.2005 г.
Формат 60х90/16. Бумага офсетная.

Печать офсетная. Усд. п. л. 25,0
Тираж 5 000 экз. Заказ № 6508

**Издательство «Феникс»,
344082, г. Ростов-на-Дону, пер. Халтуринский, 80.**

**Тел.: (861) 257-04-14, тел./факс (8632) 61-89-50,
e-mail: academpres@tsrv.ru**

**Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленных диапозитивов
в ОАО «Можайский полиграфический комбинат»,
143200, г. Можайск, ул. Мира, 93.**

ЛИДЕРСТВО
НА ГРАНИ



ЛИДЕРСТВО

НА ГРАНИ



УРОКИ ЛИДЕРСТВА, почерпнутые из ГЕРОИЧЕСКОЙ САГИ АНТАРКТИЧЕСКОЙ ЭКСПЕДИЦИИ ШЕКЛТОНА

ДЕННИС Н. Т. ПЕРКИНС
совместно с Маргарет П. Холтман,
Полом Р. Кесслером и Кэтрин Маккарти

ЛИДЕРСТВО НА ГРАНИ

ДЕННИС Н. Т. ПЕРКИНС

совместно с Маргарет П. Холтман,
Полом Р. Кесслером и Кэтрин Маккарти

Один из величайших примеров борьбы за жизнь всех времен, один из наиболее невероятных примеров руководства теперь изложен в виде набора эффективных стратегий для корпоративных лидеров.

В 1914 году бесстрашный исследователь Эрнест Шеклтон поднялся на борт корабля "Стойкий" с командой моряков и ученых, намереваясь пересечь неизведанный антарктический континент. То, что происходило в течение двух лет между их отплытием и окончательным невероятным спасением, редко упоминалось в анналах историй о борьбе за жизнь: крушение корабля, сдавленного массивными льдами, скитания команды по льдам замерзшего моря Уэдделла, два рискованных перехода в открытых шлюпках через штормовой океан, ожидание группы исследователей спасения на пустынном и заброшенном Слоновом острове, напряжение всех сил до пределов человеческих возможностей.

Но на каждом этапе и в каждый момент этой сложнейшей экспедиции Шеклтон вел команду за собой, демонстрируя непоколебимое мужество, изобретательность и веру в успех. Это история о руководителе, имеющая самое непосредственное отношение к сегодняшнему миру бизнеса с его ожесточенной конкурентной борьбой, стремительными переменами и постоянным поиском новых решений, в котором даже процветающие компании часто оказываются на грани жизни и смерти.

В "Лидерстве на грани" удивительная история экспедиции Шеклтону впервые рассматривается сквозь призму требований бизнеса, преподнося нам десять уроков о качествах, необходимых выдающемуся руководителю. Насыщенные захватывающими историями о борьбе за жизнь, включившие в себя примеры выхода современных организаций из реальных кризисных ситуаций, содержащие практические руководства и наставления по применению стратегий, эти важнейшие уроки помогут вам достичь новых высот в индивидуальном и профессиональном развитии. Среди них:

(...продолжение на задней части суперобложки)

(...начало на передней части суперобложки)

- **Дальновидность и быстрые победы.** Никогда не забывайте о конечной цели, но сосредоточивайте силы на решении первоочередных задач.
- **Наглядность и личный пример.** Подавайте пример собственным поведением, используя наглядные и запоминающиеся способы.
- **Главные ценности.** Минимизируйте статусные различия и настаивайте на проявлении вежливости и взаимного уважения.
- **Улыбнитесь!** Найдите, что отпраздновать и над чем посмеяться.
- **Приверженность изобретательности.** Никогда не сдавайтесь - из любой ситуации есть выход!

В "Лидерстве на грани" экспедиция Шеклтона - прошедшая через множество тяжелейших испытаний и триумфально завершившаяся - служит ярким и красочным примером для иллюстрации сущности исключительного и идеального руководства. Она представляет собой уникальный и всеохватывающий пример того, как выдающиеся лидеры могут превратить хаос в порядок и добиться успеха в невероятно сложных условиях.



ДЕННИС Н. Т. ПЕРКИНС, доктор философии (Брэнфорд, штат Коннектикут), является президентом компании "Синкретикс Групп", проводящей консультации по вопросам эффективности руководства в неблагоприятных условиях. Список его наиболее известных клиентов включает в себя компании "Американ Экспресс", "Боуз", "Ситибанк", "Корнинг", "Ханиуэлл", "Джонсон и Джонсон", "Марriott" и "Саломон Смит Барни". Перкинс имеет степени бакалавра Военно-морской академии Соединенных Штатов в Аннаполисе, магистра Гарвардского университета и доктора философии по психологии университета Мичигана. Маргарет П. Холтман (Симсбери, штат Коннектикут) служит заведующей отделом развития персонала в компании "Хартфорд Лайф". Пол Р. Кесслер (Патнэм Вэлли, штат Нью-Йорк) является старшим консультантом компании "Стромберг Консалтинг". Кэтрин Маккарти, доктор философии (Чикаго, штат Иллинойс), служит консультантом компании с ограниченной ответственностью "Американская организация психологов".

ЛИДЕРСТВО

НА ГРАНИ

ДЕННИС Н. Т. ПЕРКИНС

совместно с Маргарет П. Холтман,
Полом Р. Кесслером и Кэтрин Маккарти

"Невероятно, что случившаяся девяносто лет назад история мужества и выносливости может преподать уроки Веку Интернета, но это действительно так! Все, кто пытается возглавлять организации перед лицом неопределенностей и опасностей, очень многому научатся у этой увлекательной и захватывающей книги".

ДЭВИД А. НЭДЛЕР, президент "Дельта Консалтинг Групп",
автор книг "Чемпионы перемен" и "Конкурирование по целям"

"Перкинс предлагает свежую и неожиданную точку зрения на проблемы руководства. Его идеи - как и искусное использование примера экспедиции Шеклтона для исследования современных проблем - делают эту книгу бесценной и обязательной для каждого руководителя".

УИЛЬЯМ Г. ДОНАЛЬДСОН, основатель, председатель и генеральный директор компании "Дональдсон, Лафкин и Дженретт", декан и профессор менеджмента Йельской школы менеджмента, бывший председатель и генеральный директор нью-йоркской фондовой биржи

"Лидерство на грани" описывает удивительную историю экспедиции "Стойкого" и является эффективным руководством для всех, кто оказался в роли лидера - как на льду, так и вне его".

ЭНН БЭНКФОРТ, полярная исследовательница, в паре с норвежкой
Лив Арнесен впервые осуществившая "женский" переход Антарктиды

"Захватывающая книга. Истории прошлого и истории настоящего вместе с важнейшими уроками лидерства".

ЭД ЛОУЛЕР, директор центра эффективных организаций США

"Эпическое повествование, не только рассказывающее о том, что значит быть настоящим лидером, но и заставляющее остановиться и задуматься о фундаментальных целях лидерства... бесценный инструмент каждого инициативного руководителя".

ДЕБОРА АНКОНА, профессор менеджмента, Саунская школа
менеджмента, Массачусетский технологический институт

"Дэннис Перкинс использует выдающееся путешествие Шеклтона для демонстрации важнейших и неотъемлемых качеств руководителя. "Лидерство на грани" отлично написанная, мощная книга.

Обойти ее вниманием невозможно".

ДЖОН Г. ДАЛТОН, бывший министр
Военно-морского флота, председатель и генеральный директор компании "Метал Текнолоджи"

ВЕНИКС

ISBN 5-222-06251-1



Специально для www.koob.ru