



**НЕ ПОПАДАЙ В КАПКАН КОЛЛЕКТИВНОГО МЫШЛЕНИЯ.
СТРАТЕГИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
(Пятая стратегия)**

Сложность при руководстве любой группой состоит в том, что у каждого ее члена обязательно имеется собственная программа, собственный взгляд. Если вы будете слишком авторитарны, людям это не понравится, и последует молчаливый протест. Если вы проявите излишнюю мягкость, их естественный эгоизм возьмет верх, и вы утратите контроль.

Необходимо разработать такую иерархическую структуру, такую систему управления, при которой у людей не будет возникать ощущения, что вы давите на них, но при этом они охотно последуют за вами. Подберите правильных людей - тех, кто будет воплощать дух ваших идей, не превращаясь при этом в бездумных роботов. Нужно, чтобы ваши распоряжения были четкими и вдохновляли, чтобы в центре внимания была команда, а не ее руководитель. Создайте у людей ощущение причастности, но не впадайте в грех коллективного мышления — в принятии общих, коллективных решений есть, что ни говорите, что-то иррациональное. Вы должны выглядеть образцом учтивости и корректности, но ни в коем случае не отступать от единоначалия и не выпускать бразды правления из рук.

РАЗОРВАННАЯ ЦЕПЬ

Первая мировая война началась в августе 1914 года, а к концу года по всему Западному фронту англичане и французы были поставлены немецкими войсками в тяжелейшее положение. Тем временем на Восточном фронте немцы громили русских, членов Антанты, Тройственного союза с Англией и Францией. Командование британской армии встало перед необходимостью разработки новой стратегии. План, одобренный первым лордом адмиралтейства Уинстоном Черчиллем и другими, состоял в организации наступления на Галлиполи, полуостров в принадлежащем Турции проливе Дарданеллы. Турция была союзником Германии, а Дарданеллы открывали путь на Константинополь, турецкую столицу (современный Стамбул). Если бы войскам Тройственного союза удалось взять Галлиполи, за этим последовал бы и Константинополь, в результате чего Турция вынуждена была бы прекратить военные действия. Кроме того, используя базы в Турции и на Балканах, Антанта получала возможность атаковать Германию с юго-востока, дробя ее военные силы и мешая боевым действиям на Восточном фронте. В довершение всего появлялась возможность наладить поставки в Россию. Победа при Галлиполи была способна переломить ситуацию и предрешить исход мировой войны.

План получил общее одобрение, и в марте 1915 года сэр Иен Гамильтон был назначен командующим кампанией. Гамильтон, генерал шестидесяти двух лет, был способным стратегом и опытным военачальником. Он, как и Черчилль, был уверен, что армия, в состав которой входили австралийцы и новозеландцы, без труда справится с боевой задачей в Турции. Приказ Черчилля был лаконичен: захватить Константинополь. Все детали и мелочи он оставил на усмотрение генералу.

План Гамильтона состоял в том, чтобы высадиться в трех точках на юго-западной оконечности полуострова, закрепиться на побережье и продвинуться на север. Высадка произошла 27 апреля. С самого начала все пошло не так, как планировалось: карты местности оказались неточными, отряды высадились не там, где ожидалось, побережье было намного уже, чем предполагали. Хуже всего было то, что турки сражались неистово и воевали неожиданно умело. К концу первого дня большая часть десанта — а его численность составляла 70 тысяч человек — высадилась, но не смогла продвинуться дальше. Турки заперли войска на полуострове на несколько месяцев. Взятие Галлиполи обернулось катастрофой.

Казалось, все потеряно, но в июне Черчилль обратился к правительству с просьбой отправить в Турцию подкрепление, а Гамильтон предложил новый план. Он хотел высадить 20 тысяч человек в заливе Сулва, примерно в двадцати милях к северу. Сулва была доступной и уязвимой целью: широкая гавань, легкопроходимая местность в низине, которую обороняла жалкая горстка турок. Вторжение заставит турок направить туда часть войск, а разделение армии поможет освободить силы на юге. Патовую ситуацию удастся переломить, Галлиполи падет.

Командование операцией по высадке десанта на Сулву Гамильтону пришлось возложить на генерал-лейтенанта сэра Фредерика Стопфорда — наиболее высокопоставленного английского военного из тех, кто на данный момент не был занят в других операциях. Генерал-майору Фредерику Хаммерсли предстояло возглавить 11-ю дивизию.

При других обстоятельствах сам Гамильтон не остановил бы выбор ни на одном из этих людей. Стопфорд, преподаватель Военной академии, в свои шестьдесят с лишним лет никогда не командовал боевыми подразделениями и считал, что победить можно лишь единственным способом - массированными артиллерийскими обстрелами. Кроме того, он был слаб здоровьем. Хаммерсли же страдал от серьезного нервного расстройства после прошлогоднего поражения.

В правилах Гамильтона было информировать подчиненных о цели предстоящего сражения, оставляя на их усмотрение способы достижения цели. Истинный джентльмен, он никогда не давил на офицеров и даже не бывал резок ними. Например, на одном из первых совещаний Стопфорд заговорил о том, что необходимо внести изменения в план высадки, дабы уменьшить риск. Гамильтон вежливо ему уступил. Тем не менее он выступил с одним настоятельным требованием. Как только туркам станет известно о высадке десанта в Сулве, они немедленно вышлют туда подкрепление. Поэтому Гамильтон считал необходимым сразу продвигаться к Текке-Тепе, горам, расположенным в четырех милях от берега, чтобы достичь их до появления турок.

Текке-Тепе - доминирующая высота; заняв ее, союзники сумеют захватить и весь полуостров. Приказ был достаточно простым, но Гамильтон, чтобы не смутить подчиненных давлением, сформулировал его в расплывчатых выражениях. Самое главное - он не оговорил точных сроков его выполнения. Расплывчатость и неопределенность привели к тому, что Стопфорд понял приказ абсолютно неверно: вместо того чтобы достичь Текке-Тепе «возможно быстрее», он решил, что до гор нужно добраться, «если возможно». Именно в таком виде приказ дошел до Хаммерсли. А когда последний, пребывая в страшном нервном напряжении, передал его ниже, полковникам, приказ Гамильтона стал еще более расплывчатым и еще менее безотлагательным.

К тому же Гамильтон, хотя и считался с мнением Стопфорда, с одним из его предложений согласиться не мог: речь шла о предложении усилить артиллерийский обстрел местности, чтобы ослабить сопротивление турок. В Сулве будет в десятки раз больше солдат Стопфорда, чем турок, говорил Гамильтон, он уверен, что дополнительная артиллерия не нужна.

Наступление началось рано утром 7 августа. И вновь дело сразу приняло не тот оборот: поправки, внесенные в план Стопфордом, только всех запутали. Оказавшись на берегу, офицеры начали спорить, ни кого не было уверенности в том, какие позиции следует занять и какими должны быть следующие шаги. Они посылали запросы, требуя сообщить им, что делать дальше: объединяться? продвигаться? У Хаммерсли ответов не было. Стопфорд оставался на корабле, откуда предполагал следить за ходом военных действий - но с борта корабля невозможно реагировать достаточно быстро, чтобы приказы могли поспеть за ходом событий. Гамильтон находился на острове, еще дальше от места боевых действий. День был потерян - он прошел в спорах, пререканиях и бесконечных обменах депешами.

Следующее утро Гамильтон встретил с томительным чувством, что все идет не так. Из данных аэрофотосъемки он знал, что низины вокруг Сулвы по-прежнему безлюдны и незащищены; путь к Текке-Тепе, следовательно, был открытым, но войска оставались на месте. Гамильтон решил лично наведаться на побережье. Добравшись до корабля Стопфорда уже после полудня, он обнаружил генерала в приподнятом

настроении - тот был совершенно доволен результатами высадки: все 20 тысяч человек были на берегу. Нет, он еще не отдавал приказа продвигаться к холмам, он опасается, что без поддержки артиллерии турки могут контратаковать. По его мнению, нужен еще день, а то и два, чтобы закрепиться на позициях и подтянуть довольствие. Гамильтон едва сдержался: часом раньше он получил донесение, что к Сулве спешит турецкое подкрепление.

Союзным войскам необходимо как можно скорее, не позднее этой ночи, занять Текке-Тепе, сказал он, но Стопфорд запротестовал против ночного перехода. Слишком опасно. Гамильтон, сохраняя внешнюю невозмутимость, вежливо извинился. Между тем состояние Гамильтона было близко к панике. Он направился с визитом в Сулву, к Хаммерсли. То, что он увидел, привело его в еще большее смятение: солдаты праздно слонялись по берегу, словно приехали на пикник. Наконец ему удалось разыскать Хаммерсли - тот оказался в дальнем конце пляжа, где деловито наблюдал за постройкой здания временного штаба. На вопрос, почему он не выполнил приказ о переходе в горы, Хаммерсли ответил, что направил туда разведывательный отряд, но тот обнаружил турецкую артиллерию, и их полковник решил, что солдаты не могут двигаться дальше, не получив новых указаний. Обмен информацией между Хаммерсли, Стопфордом и полковниками в поле занимал бесконечно долгое время. Когда же запрос наконец дошел до Стопфорда, он ответил Хаммерсли приказом проявлять осторожность, дать людям отдохнуть и начать продвижение в горы не раньше следующего утра.

Гамильтон был не в силах сдерживать гнев: горстка турок удерживала на берегу двадцатитысячную армию, которой предстояло пройти меньше жалких четырех миль! Ждать утра нельзя - будет слишком поздно: подоспеет турецкое подкрепление. Хотя уже опускалась ночь, Гамильтон приказал Хаммерсли немедленно отправить бригаду в Текке-Тепе. Эту канитель пора было прекращать. Гамильтон возвратился на корабль, стоящий в гавани, чтобы оттуда следить за развитием событий. На рассвете следующего утра он, к своему ужасу, увидел в бинокль, как войска союзнической армии скатываются назад, к Сулве. Крупное подразделение турецкой армии добралось до Текке-Тепе, опередив их всего на полчаса. За следующие несколько дней туркам удалось отбить низины вокруг Сулвы и вытеснить армию Гамильтона на берег. Спустя примерно четыре месяца Антанта отказалась от дальнейших действий на Галлиполи и вывела свои войска.

ТОЛКОВАНИЕ

Планируя вторжение в Сулву, Гамильтон продумал все. Он понимал, насколько важна внезапность, благодаря которой можно застать турок врасплох. Он досконально проработал все детали сложной операции. Он не только наметил Текке-Тепе в качестве ключевой позиции, заняв которую войска союзников получали возможность улучшить положение в Галлиполи, но и разработал великолепный план, позволявший занять эту позицию и при этом обойтись практически без потерь. Он даже попытался предусмотреть различные непредвиденные осложнения, которые нередко возникают в ходе боевой операции. Но одного обстоятельства он не учел — не заметил препятствия, которое было совсем рядом: длинная цепь служебных инстанций, по которым приказы, решения и информация передаются в одну и другую сторону. Он попал в зависимость

от этой цепочки, утратил контроль над ситуацией и позволил подчиненным осуществлять блестяще задуманный им план.

Первыми звеньями в цепи были Стопфорд и Хаммерсли. Оба они испытывали настоящий ужас перед необходимостью предпринимать рискованные действия, а Гамильтону не хватило твердости, чтобы настоять на своем. Он дал слабину: его приказ взять Текке-Тепе был вежливым, корректным и лишенным силы, а Стопфорд и Хаммерсли предпочли истолковать его в удобную для себя сторону, в соответствии с собственными страхами и опасениями. Им Текке-Тепе виделся целью, о достижении которой можно думать не раньше, чем после закрепления позиций на побережье.

Следующим звеном были полковники, получившие приказ возглавить продвижение на Текке-Тепе. У них вовсе не было контакта ни с Гамильтоном, находившимся на острове, ни с кораблем Стопфорда, а Хаммерсли слишком сильно нервничал, чтобы повести их за собой. Полковников резонно пугала мысль о перспективе действовать без приказа, на свой страх и риск, - так можно было навредить, сделать что-то вразрез с планом, деталей которого они не знали. Они не были уверены ни в одном своем шаге. Ниже по цепочке были офицеры и рядовые, которые, оставшись без руководства, бесцельно сновали по берегу, будто заблудившиеся муравьи.

Расплывчатость приказа, неясность цели привели к путанице и летаргии внизу. Успех зависел от того, насколько оперативно будет передаваться информация в обоих направлениях, чтобы Гамильтон успевал понять, что происходит, и адаптироваться к ситуации быстрее неприятеля. Но цепочка была разорвана, от мысли взять Галлиполи пришлось отказаться.

Когда происходит провал, подобный этому, когда блестящая возможность ускользает, утекает сквозь пальцы, вы, разумеется, пытаетесь найти причину срыва. Вы можете винить во всем своих подчиненных, несовершенные технологии, ошибочные разведданные. Между тем такой подход будет лишь приводить вас к новым поражениям. Искать причину нужно не там, ибо, как всем хорошо известно, рыба гниет с головы. Успех или провал любого дела зависит от вашего стиля руководства, от цепи инстанций, которую вы же и назначаете. Если ваши распоряжения расплывчаты и неуверенны, то, дойдя до последнего звена, до исполнителя, они рискуют стать попросту бессмысленными. Позвольте людям работать без надзора, и они исказят идею, пойдя на поводу у собственного эгоизма или самоуверенности: в ваших приказах они увидят то, что захотят увидеть, и поведут себя так, как это интересно и выгодно только им.

Если вы не сумеете адаптировать свой стиль руководства к слабостям членов вашей группы, дело почти наверняка окончится провалом на уровне передачи приказов по инстанциям. Информация с поля битвы будет доходить до вас слишком медленно или с серьезными искажениями. Цепочка для передачи информации не должна возникать случайно. Это - ваше творение, ваше произведение, требующее постоянно заботы и внимания. Лишь в этом случае она даст вам силу. Если же она не помогает, а делу угрожает опасность, откажитесь от нее.

Ибо вожди, как правило, суть не что иное, как их подчиненные.

Ксенофонт

(Ок. 430 - Ок. 355 до.н.э)

ДИСТАНЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

В конце 1930-х годов американский бригадный генерал Джордж Кэтлетт Маршалл (1880–1959) настаивал на потребности провести кардинальное реформирование армии. В американской армии было слишком мало солдат, при этом плохо обученных, существующая доктрина безнадежно устарела с точки зрения новых технологий - это был далеко не полный перечень проблем. В 1939 году президенту Франклину Д. Рузвельту предстояло назначить нового начальника Генерального штаба. От назначения зависело очень многое: в Европе началась Вторая мировая война, и Рузвельт был уверен, что Соединенным Штатам неизбежно предстоит принять в ней участие. Он отдавал себе отчет в важности проведения военной реформы, поэтому, отказавшись от мысли о назначении более заслуженных и опытных генералов, остановил свой выбор на кандидатуре Маршалла.

Назначение было скорее наказанием, чем поощрением, поскольку военный департамент США был безнадежно разлажен и не исполнял своих функций. Многие генералы Генштаба страдали чудовищным самомнением и были достаточно влиятельны, чтобы навязывать свои взгляды и свое мнение по любому поводу. Офицеры, находящиеся уже в пенсионном возрасте, не уходили, а занимали важные должности в департаменте, заручались политической поддержкой, обеспечивая себе возможность творить все, что захотят, словно феодалы в своих владениях. В департаменте, словно в феодальном государстве, царили раздробленность, рассогласованность и неразбериха, обратная связь напрочь отсутствовала. Мог ли Маршалл исправить положение и подготовить армию к мировой войне, если у него отсутствовали рычаги власти?

Примерно лет за десять до того Маршалл служил заместителем начальника пехотного училища в Форт-Беннинге, штат Джорджия, где через его руки прошли многие будущие офицеры. Тогда Маршалл вел журнал, занося в него имена наиболее способных и многообещающих юношей. Возглавив штаб, Маршалл в скором времени начал увольнять старых офицеров военного департамента в отставку по возрасту, заменяя их молодыми людьми из числа тех, кого лично обучал. Этих офицеров отличало здоровое честолюбие, они разделяли его мысли по поводу реформ, а шеф поддерживал их, поощрял активность и инициативу. Среди них были Омар Брэдли и Марк Кларк, которые впоследствии отличились во Второй мировой войне, но одного из своих протеже Маршалл выделял особо, в его подготовку вкладывал больше сил, возлагая на него особые надежды, - звали этого офицера Дуайт Дейвид Эйзенхауэр.

Спустя несколько дней после нападения на Пёрл-Харбор в 1941 году Маршалл поручил Эйзенхауэру, тогда полковнику, подготовить доклад об обстановке и планах действий на Дальнем Востоке. Доклад показал Маршаллу, что Эйзенхауэр разделяет его мысли относительно того, как вести войну. На несколько месяцев он перевел Эйзенхауэра в отдел военного планирования, а тем временем присматривался к нему: они встречались каждый день, у Эйзенхауэра была возможность ближе познакомиться со стилем руководства Маршалла, его методами работы. Маршалл подверг испытанию выдержку и терпение Эйзенхауэра, дав понять, что собирается держать его в Вашингтоне, вместо того чтобы отправить в действующую армию, чего тому отчаянно хотелось. Полковник прошел испытание. Он, как и сам Маршалл, прекрасно ладил с другими офицерами, но в то же время мог твердо настоять на своем.

В июле 1942 года, когда американцы готовились к вступлению в войну, поддерживая британскую армию в Северной Африке, Маршалл всех удивил, назначив Эйзенхауэра командующим американскими войсками, действующими в Северной Африке. Эйзенхауэр к этому времени был генерал-лейтенантом, но его еще мало кто знал, и после первых месяцев в новой должности, в течение которых американцы мало чего достигли в Африке, британское командование потребовало его замены. Однако Маршалл стоял на своем и отказался отзывать своего человека. Напротив, он помогал ему советами и всячески поддерживал. Он поставил лишь одно, но очень серьезное условие: Эйзенхауэр должен был подготовить помощника (как сам Маршалл подготовил его, Эйзенхауэра) - единомышленника, который являлся бы своего рода связующим звеном, посредником между ним и подчиненными. Маршалл предложил кандидатуру генерал-майора Брэдли, которого сам прекрасно знал. Эйзенхауэр принял предложение. Он почти полностью скопировал кадровую структуру, разработанную Маршаллом в военном департаменте. Убедившись, что Брэдли занял свое место, Маршалл предоставил Эйзенхауэру полную свободу действий.

В военном департаменте Маршалл также на ключевые посты назначил своих учеников, которые распространяли его идеи и образ действий. Чтобы облегчить эту задачу, он безжалостно урезал бюджет департамента и сократил число сотрудников, которые составляли для него доклады, с шестидесяти до шести человек. Маршалл не переносил излишеств, его доклады Рузвельту прославились особо, настолько лаконичными они были. Генерал обладал умением изложить все самое важное на нескольких страницах. Те шестеро, кто составлял доклады для него, вскоре обнаружили: если текст будет хоть на страницу длиннее требуемого, он просто отправится в стол непрочитанным. Устные доклады Маршалл слушал с интересом, сосредоточенно, но, стоило докладчику отклониться от темы или озвучить непродуманную мысль, вид у генерала становился скучающим и рассеянным. Этого выражения на его лице все боялись смертельно: не говоря ни слова, он давал докладчику понять, что недоволен, что пора уходить. Шесть помощников Маршалла научились мыслить его категориями и требовать от собственных подчиненных такой же динамичной, хорошо отлаженной системы подачи информации, какой он требовал от них самих. Скорость передачи информации вверх и вниз по инстанциям возросла в четыре раза.

Маршалл пользовался огромным авторитетом, однако никогда не повышал голоса на подчиненных и не устраивал публичных разносов. Он умел дать понять, чего хочет, без лишних слов, а иногда достаточно было полунамека - и его подчиненным приходилось вникать, что, собственно, имеется в виду. Бригадный генерал Лесли Р. Грувс, военный директор проекта по разработке атомной бомбы, пришел однажды в офис Маршалла с намерением добиться от него подписания счета на 100 миллионов долларов. Он застал начальника штаба погруженным в бумажную работу и терпеливо ожидал, пока тот, сравнивая документы, делал заметки. Наконец Маршалл отложил ручку, бегло пробежал документ - запрос на 100 миллионов! - подписал его и вернул Грувсу без единого слова. Генерал поблагодарил и уже повернулся, чтобы уходить, когда Маршалл наконец заговорил: «Вам, наверное, интересно, чем я так долго занимался: я выписывал счет на 3,52 доллара за семена травы для моего газона».

Тысячам людей, служивших под началом Маршалла, не требовалось общаться с начальником лично. Достаточно было того, что они ощущали его присутствие в

кратких, но полных смысла распоряжениях и докладах, попадавших к ним через заместителей, в том, насколько быстро и оперативно он реагировал на их вопросы и предложения, в эффективной работе ведомства и в духе товарищества.

Присутствие Маршалла ощущалось в стиле руководства Эйзенхауэра и других его учеников, перенявших его дипломатичную, но властную манеру действовать. За несколько коротких лет Маршалл сумел полностью перестроить военный департамент и американскую армию.

Трудно было даже представить себе, что это возможно, - многие так и не смогли понять, как ему это удалось.

ТОЛКОВАНИЕ

Став начальником штаба, Маршалл понимал, что поначалу придется сдерживать свои порывы. Велико было искушение броситься в бой со всеми и с каждой из многочисленных проблем, существующих в ведомстве: сопротивление закосневших генералов, политические междоусобицы, раздутые штаты. Но Маршалл был слишком умен, он не поддавался соблазну. Прежде всего сражаться пришлось бы слишком часто и со многим, и это быстро истощило бы его силы. Расчищая авгиевы конюшни, он ничего бы не добился, потерял время, да еще, возможно, заработал бы инфаркт в придачу. Попытавшись установить в департаменте режим мелочной опеки, он увяз бы в бесконечных согласованиях незначительных и пустячных дел, упустив из виду общую картину. Кроме того, подчиненные считали бы его самодуром. Единственным способом победить многоголовую гидру, понял Маршалл, было отступить на первых порах. Ему приходилось воздействовать незаметно, через других, руководя столь тонко и, казалось бы, мягко, что никому и в голову не приходило, насколько велика его власть.

Главным в стратегии Маршалла был подбор кадров, то, что он бережно вырастил себе смену и затем определил учеников на ключевые посты. Он, образно говоря, клонировал себя в этих людях, которые и осуществляли задуманные им реформы, что позволяло ему сберечь время и при этом выглядеть не манипулятором, а умелым руководителем. Сокращение штатов почти в десять раз было весьма жестким шагом, но в результате департамент заработал намного эффективнее, поскольку уменьшение количества инстанций позволило экономить массу времени на каждом уровне.

Добившись этого, Маршалл теперь мог руководить без нажима, мягкими касаниями. Те же, кто затруднял и тормозил работу ведомства, либо были отправлены в отставку, либо заработали по-новому, выполняя требования нового руководителя и перенимая его методы. Кое-кого из служащих Маршалл поначалу ставил в тупик его непрямой, уклончивый стиль общения, который порой заставлял их поломать голову. Однако именно это помогло новому руководителю быстро завоевать прочный авторитет. Подчиненный мог посмеиваться по дороге домой над тем, как Маршалл переживает из-за таких пустяков, как трехдолларовый счет садовнику, но потом до него постепенно доходило: при таком начальнике ему не пройдет даром, если он зря израсходует хоть цент казенных денег.

Современный мир не менее хаотичен и сложен, чем военный департамент, доставшийся в наследство Маршаллу. Сейчас труднее, чем когда-либо, контролировать ситуацию, особенно потому, что приходится действовать не напрямую, а по длинной цепочке инстанций. Вы не успеваете и не можете уследить за всем. Конечно, если вас

будут считать диктатором, это не лучшим образом скажется на вашей репутации, но если вы покоритесь обстоятельствам и поддадитесь, положившись на нижестоящие инстанции, вас поглотит хаос. Выход один - поступать так, как Маршалл: наладить систему дистанционного управления. Займитесь поиском и подготовкой заместителей - единомышленников, разделяющих ваши взгляды, действующих так же, как действовали бы вы на их месте. Не тратьте время, пререкаясь и пытаясь доказывать свое каждому строптивцу. Вместо этого займитесь воспитанием в вашем коллективе духа товарищества, деловитости, и вскоре это станет нормой.

Модернизируйте организацию, проведите сокращения. Сокращайте не только штат, но и вороха бессмысленных бумаг у себя на письменном столе, ненужные совещания. Чем меньше внимания вы будете тратить на маловажные детали, тем больше времени сможете посвятить осмыслению по-настоящему серьезных вещей, а также тому, чтобы постепенно и ненавязчиво упрочить свой авторитет. Люди пойдут за вами, если вы не станете давить и угрожать. Это основное и важнейшее правило для тех, кто стоит у власти.

КЛЮЧИ К ВОЕННЫМ ДЕЙСТВИЯМ

Сейчас более чем когда-либо для эффективного руководства требуются тонкость и ловкость. Причина проста: мы все меньше и меньше доверяем власти. В то же время многие из нас предпочитают считать себя облеченными властью - офицерами, а не рядовыми.

Современные люди жаждут самоутвердиться, а потому ставят собственные интересы выше интересов коллектива. Коллектив в наши дни - хрупкая структура, она легко дает трещину, а может и вовсе расползтись по швам. Эти особенности влияют на руководителей, хотя они могут об этом и не догадываться. Общая тенденция, которой поддаются многие лидеры, - предоставить коллективу больше свободы: желая выглядеть демократичным, руководитель начинает справляться о мнении каждого, доверяет группе принятие решений, позволяет подчиненным вмешиваться в процесс разработки общей стратегии. Сами того не сознавая, руководители позволяют этой «актуальной» политике увлечь себя и при этом невольно попирают один из основных законов ведения войны, да и вообще руководства: отменяют иерархическую структуру. Пока еще не слишком поздно, усвойте урок войны: лидерство, разделенное с подчиненными, - это рецепт провала, причина величайших поражений в мировой истории.

Одно из наиболее известных поражений такого рода - битва при Каннах в 216 году до н. э. между карфагенянами под командованием Ганнибала и римлянами. Римляне почти вдвое превосходили карфагенян числом, но, несмотря на превосходство, были разбиты наголову в результате блестяще задуманной и реализованной стратегии. Ганнибал, разумеется, был гениальным полководцем, но римляне и сами отчасти были повинны в своем поражении. Например, сказалась несовершенная система руководства: командование армией осуществлялось двумя трибунами. Эти командиры не смогли договориться о том, как воевать с Ганнибалом, они пререкались друг с другом, тратя на это не меньше сил и времени, чем на борьбу с неприятелем. Результатом была полная неразбериха.

Почти двести пятьдесят лет назад Фридрих Великий, прусский король и главнокомандующий армией, справился с пятью сильнейшими противниками, объединившимися против него в Семилетней войне, отчасти благодаря тому, что принимал решения не в пример быстрее, чем неприятельские полководцы, державшие совет по поводу каждого шага. Во время Второй мировой войны генерал Джордж Маршалл, прекрасно сознавая опасность разделенного руководства, настоял на том, чтобы объединенные армии союзников возглавлял один главнокомандующий. Проиграй он в этой битве, и Эйзенхауэру не добиться бы победы в Европе. Во вьетнамской войне единоначалие, умело использованное северовьетнамским генералом Во Нгуен Дьяпом, дало ему бесценное преимущество над американцами, у которых выбор стратегии осуществляла целая толпа политиков и генералов.

Коллегиальное руководство опасно, поскольку члены коллектива нередко начинают рассуждать и вести себя нелогично и неэффективно - назовем это негативное явление групповым мышлением. Члены коллектива - неплохие политики: они говорят и делают то, что, как им кажется, способствует улучшению их личного имиджа в глазах окружающих. Желание понравиться окружающим, показать себя с лучшей стороны не позволяет им взглянуть на вещи трезво и хладнокровно. Там, где личность способна проявить творческий подход и решимость, члены группы действуют с оглядкой друг на друга, боясь риска. Потребность искать компромисс, который бы устраивал всех и каждого в группе, на корню убивает творческое начало. Группа обладает собственным разумом, и разум у нее робкий, лишенный творческих способностей, неспособный быстро принимать решения, а порой и просто нелогичный до абсурда.

Вот какую игру вам следует вести: делайте все, чтобы не допустить дробления и разделения власти. Держите бразды правления в своих руках; вам, и только вам, а не коллективу, должно быть присуще перспективное стратегическое видение. В то же время не выпячивайте свое лидерство. Действуйте с умом: создайте у команды полное впечатление, будто все вовлечены в процесс принятия решений.

Советуйтесь с членами коллектива, используйте их удачные идеи, деликатно отклоняя идеи неудачные. В случае необходимости прибегайте к малым, косметическим стратегиям, цель которых - поддержать и успокоить сомневающихся и неуверенных людей. Но при этом доверяйте до конца только собственным ощущениям. Помните о том, какими опасностями чревато коллективное принятие решений.

Первый закон эффективного руководства - ни в коем случае никому не уступать единоначалия. Власть - феномен нестабильный. Чем больше дергаешь людей, тем зачастую меньше власти над ними имеешь. Быть лидером - не означает просто рычать и помыкать подчиненными. Это нечто большее, это требует тонкости.

Особо важное значение для создания эффективной структуры имеет правильный подбор кадров - команды квалифицированных, знающих специалистов, отвечающих вашим требованиям и разделяющих ваши взгляды. Такая команда дает немало преимуществ: рядом с вами заинтересованные, не равнодушные к делу люди, способные думать самостоятельно; вы получаете репутацию справедливого и демократичного руководителя и вдобавок, сэкономив собственные силы, можете направить их на решение более глобальных задач.

Создавая такую команду, ищите людей, которые могли бы восполнить ваши недостатки, которые умеют делать то, чего не можете вы.

Во время Гражданской войны в США у президента Авраама Линкольна имелся стратегический план борьбы с Югом, но у него не было военного образования, поэтому генералы отнеслись к плану пренебрежительно. Что хорошего в плане, если нет возможности его осуществить? Но Линкольн обрел единомышленника в лице генерала Улисса Гранта. Генерал разделял его взгляды относительно наступательной войны и при этом не страдал непомерным самомнением. Найдя Гранта, Линкольн полностью ему доверился, возложил на него командование и дал возможность вести войну так, как тот считал нужным.

При подборе команды не попадитесь на удочку, не позволяйте уму и опыту кандидатов увлечь и обольстить себя. Куда более важны личность человека, его способность работать под вашим началом и ладить с другими членами коллектива, готовность и способность взять на себя ответственность и независимое мышление. Вот почему Маршалл так долго проверял Эйзенхауэра. В вашем распоряжении может не оказаться времени на раздумья, и все же ни в коем случае не берите на работу человека единственно потому, что он представил блестящее резюме. Постарайтесь разглядеть сквозь этот психологический грим, чего он стоит на самом деле.

Полагайтесь на команду, которую собрали, но не наделяйте ее непомерными полномочиями и сами не становитесь ее заложником.

У Франклина Д. Рузвельта, например, был его знаменитый «мозговой трест» – советники и члены Кабинета министров, на мысли и суждения которых он полагался, однако к окончательному принятию решений никогда не привлекал и держал на расстоянии, не позволяя стать самостоятельной политической силой. Он видел в них лишь инструмент, способ расширить свои возможности, сэкономить драгоценное время. Он понимал важность единоначалия и никогда не соблазнялся мыслью его нарушить.

Цепочка посредников нужна в первую очередь для того, чтобы быстро и надежно передавать информацию, предоставляя вам возможность быстро приспосабливаться к обстоятельствам. Чем короче и проще цепь, тем поступающие сведения точнее. Но даже в этом случае информация, передаваемая по цепи, зачастую доходит до вас с серьезными искажениями: важные, говорящие детали, по которым можно судить о многом, нередко выхолащиваются, сглаживаются. Кроме того, посредники могут интерпретировать информацию, на чем-то делая ударение, а что-то отфильтровывая.

Чтобы получать сведения из первых рук, время от времени посещайте театр военных действий лично. Маршалл иногда наведывался на военные базы инкогнито, чтобы своими глазами увидеть, как продвигаются его реформы; к тому же он имел обыкновение читать письма солдат. Но в наши дни, когда все невероятно усложнено, это, пожалуй, отнимает слишком много времени.

На самом деле вам необходимо то, что военный историк Мартин ван Кревельд называл «направленным телескопом»: на разных уровнях цепи расставить людей, которые поставляли бы вам текущую информацию непосредственно с места событий. Эти люди – друзья, единомышленники и шпионы – сработают быстрее, чем медлительная и неповоротливая цепь. Мастером этой игры был Наполеон, сколотивший целую теневую команду из молодых офицеров повсеместно в армии, во всех родах войск, — людей, которых он отбирал за их преданность, энергию и ум. Он не раздумывая посылал их на дальний участок фронта, в гарнизон или даже во вражеский штаб (например, под видом дипломатического представителя) с секретным

предписанием собирать информацию особого рода - такую, которую получить достаточно быстро по обычным каналам невозможно. Полезно создать и поддерживать в своей группе подобную структуру, дающую гибкость и свободу маневра даже в трудной, неудобной обстановке.

Единственная серьезная опасность, которой чревата для вас цепочка посредников, может исходить от тщеславных и двуличных людей. Такие неизбежно встречаются повсюду, могут прорасти в любом коллективе, словно сорняки. Им не просто важны лишь собственные интересы, они изо всех сил стараются лоббировать их, становясь у вас на пути и угрожая разрушить единство и сплоченность в команде. Ваши распоряжения они интерпретируют по-своему, изыскивая любые лазейки для разночтений, и пробивают невидимые бреши в цепи. Постарайтесь искоренять эту заразу, не давая разрастись. При подборе кадров интересуйтесь прошлым кандидатов: насколько они усидчивы? часто ли меняли место работы? Это может свидетельствовать об амбициях, которые не позволят им прижиться и разделяют ваши идеи, насторожитесь: возможно, они поддакивают вам, желая понравиться. Двор английской королевы Елизаветы I изобилует различными политическими типами. Елизавета решила эту проблему: она не высказывала своего мнения вслух. Что бы ни происходило, ни один человек, не входящий в узкий круг доверенных лиц, не знал, какова ее позиция. Благодаря такому ходу людям трудно было подражать ей, разгадать ее намерения под непроницаемой маской любезности и согласия. Такова была мудрая стратегия королевы.

Другой способ изолировать политических проныр - не давать им в организации пространства для маневра. Маршалл добивался этого, заражая коллектив духом деловитости; нарушители резко выбивались из общего стиля, так что их можно было заметить. В любом случае не будьте наивны. Заметив в коллективе «чужака», действуйте быстро, не давая ему захватить позиции в группе и разрушить ваш авторитет.

И наконец, внимательно и ответственно относитесь к своим распоряжениям - к их форме, а не к содержанию. Расплывчатые поручения ничего не стоят. Переходя по инстанциям от человека к человеку, они будут искажаться, меняться до неузнаваемости, а это грозит тем, что сотрудники будут относиться к вашим приказам как к символу нерешительности и неопределенности. Обязательно нужно четко решить, чего вы хотите от подчиненных, а потом уже раздавать распоряжения - это принципиально важно. С другой стороны, если ваши указания из раза в раз будут отличаться излишней подробностью и конкретностью, люди могут утратить инициативу, перестанут думать самостоятельно - постарайтесь создавать для них ситуации, в которых они должны проявить себя. Удержать равновесие, не уклоняясь ни в ту, ни в другую сторону, - искусство. И в этом, как во многом другом, Наполеон достиг совершенства. Его приказы были полны красочных деталей, так что подчиненные, знакомясь с ними, представляли себе ход его мыслей, но, с другой стороны, они были составлены так, что исключали двоякие толкования. Нередко Наполеон оговаривал возможные осложнения, подсказывая исполнителю, как можно адаптировать инструкции в случае необходимости. Особенно важно то, что его приказы вдохновляли. Язык, которым они были изложены, точно передавал сущность его желаний. Приказ, облеченный в красивые слова, обладает особой силой: благодаря ему исполнитель чувствует себя не мелкой сошкой, годной только на то, чтобы

исполнять волю недостижимого императора. Такой приказ вдохновляет, дает ощущение причастности к великим делам. Сухие бюрократические указания, проходя по инстанциям, становятся совсем уже безжизненными и утрачивают точность. Распоряжения - ясные, лаконичные, вдохновляющие - позволяют исполнителям почувствовать, что от них многое зависит, и вселяют в войска боевой дух.

ОБОРОТНАЯ СТОРОНА

Из разделения власти ничего хорошего получиться не может. Если вам когда-нибудь предложат руководящую должность, на которой вам придется управлять делом совместно с кем-то, не соглашайтесь: эта затея неизбежно окончится провалом, а отвечать придется вам. Лучше займите должность пониже, а эту работу оставьте другому кандидату. Есть смысл, однако, воспользоваться промахами соперника, неверно выстроенной иерархической структурой. Пусть вас не пугают противники, объединившие силы против вас: если они попытаются командовать сообща, если создадут комитет по управлению, вы получите серьезное преимущество. Подражайте Наполеону. Вы не должны проигрывать, если хотите победить.

Начало:

- 1) https://www.datocms-assets.com/63284/1732378406-first-strategy_arm.pdf
- 2) https://www.datocms-assets.com/63284/1735414231-last-wars_arm.pdf
- 3) https://www.datocms-assets.com/63284/1740855330-keep-ur-head_arm.pdf
- 4) https://www.datocms-assets.com/63284/1744480072-drive-into-desperate_rus.pdf

Источник: <https://www.litres.ru/book/robert-grin/33-strategii-voyny-624835/chi>