



Книга Быть, знать, действовать

Формула лидерства в армии США

Leader to Leader Institute, предисловие Ф. Хессельбайн, Э. Шинсеки
Jossey-Bass, 2004

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Лидеров, способных вести людей за собой, нередко считают обладателями некой мистической силы. Кажется, будто в них есть особый магнетизм, заставляющий всех остальных следовать за ними. Это неверно – лидером можно стать, не обладая никаким таинственным даром. В армии США взялись доказать, что командиром может стать любой. Об этом рассказывает захватывающая книга, изданная Институтом “От лидера к лидеру”, в основу которой положено “Руководство армейского командира”. Книга убедительно доказывает: чтобы стать лидером, самое главное – быть компетентным и честным человеком. Установите доверительные отношения со своими подчиненными, научитесь прислушиваться к их словам и вы сможете стать вторым генералом Паттоном или по крайней мере уважаемым всеми офицером. Хотя в книге недостаточно подробно освещено, как философия лидерства применяется на практике, *BooksInShort* рекомендует ее менеджерам и всем тем, кто хочет стать лидером.

Основные идеи

- В армии США считают, что каждый солдат может стать командиром. Он должен быть готов принимать ответственные решения в критической ситуации.
- Формула лидерства в армии состоит из трех правил: быть, знать, действовать.
- “Быть” – значит быть честным, справедливым, принципиальным. Авторитет лидера держится на его моральных качествах.
- “Знать” – значит быть профессионалом. Чтобы не утратить доверия подчиненных, лидер должен быть хорошим специалистом.
- “Действовать” – значит решительно переходить к делу. Личные качества характера и знания позволяют лидеру достичь цели.
- Настоящий лидер относится к любому подчиненному с равным уважением, независимо от звания, должности, пола, национальности или религии.
- Умение ясно, доходчиво говорить – одно из важнейших качеств лидера, которое нужно постоянно совершенствовать.
- Руководители слишком часто ищут недостатки у подчиненных, тогда как им следовало бы обращать больше внимания на себя.
- Лидер должен избегать как назойливого контроля, так и попустительства.
- Настоящий лидер не жалеет времени на регулярные встречи с подчиненными.

Краткое содержание

Новый стиль руководства

Лидеры – главный капитал любой организации, и методы их воспитания остаются одной из величайших загадок делового мира. В наши дни, когда некоторые известные всему миру топ-менеджеры корпораций оказались замешаны в громких скандалах, руководители компаний все чаще ориентируются на военных в поисках модели эффективного руководства. Такой интерес вполне закономерен: армия традиционно служит образцом жесткой дисциплины и строгого подчинения. Руководители компаний тоже были бы не прочь отдавать приказы, подлежащие беспрекословному исполнению. Однако даже в армии иерархические модели управления стремительно уходят в прошлое. По существу, военное командование США согласилось с тем, что мотивация солдата требует намного большего, чем приказ командира. Признание этого факта привело к появлению в армии новой лексики, включающей такие понятия, как сотрудничество, наделение полномочиями и приобщение к управлению.

“Лидерство начинается с характера руководителя – с вашего характера”.

В прошлом в Соединенных Штатах существовал закон о всеобщей воинской обязанности. Среди культурных ценностей, формировавшихся благодаря армейскому опыту многих поколений американцев, было уважительное отношение солдата к офицеру. Сейчас армия изменилась: она стала добровольной, а современный стиль командования допускает вопросы и критику. За последние три десятилетия в армии разработаны специальные программы воспитания лидеров. Теперь командование исходит из принципа, что простой приказ не заставит солдата рисковать своей жизнью – только приказ авторитетного лидера убедит его идти на риск в критической ситуации. Такие идеи не новы. Ставший президентом генерал Дуайт Эйзенхауэр считал, что одного лишь высокого звания и властных интонаций недостаточно, чтобы быть хорошим командиром. Он говорил, что “командование – это умение убеждать, успокаивать, учить и быть терпеливым”.

Лидерство на всех уровнях

В бою командир может получить тяжелое ранение или погибнуть. Подчиненные должны быть в состоянии заменить его и принять на себя его функции, несмотря на все связанные с этим физические, эмоциональные и интеллектуальные нагрузки. В бизнесе, даже если резерв руководителей в организации совсем невелик, уход лидера оставляет незаполненную пустоту только на какое-то время. Компании могут переманить нужных им руководителей у конкурентов, но у армии такой возможности нет. Более того, поскольку военные операции связаны с чрезвычайным напряжением сил и полны неожиданностей, в армии должны готовить командиров, способных адаптироваться к быстрым изменениям обстановки и делать больше, чем от них ожидается.

“Руководитель компании, хотя ему и не приходится смотреть в лицо смерти на поле боя, постоянно сталкивается с непредвиденными переменами, агрессивной конкуренцией, жестокими схватками за долю рынка – а это вопросы жизни и смерти для его карьеры и фирмы”.

В обычном представлении о структуре военного командования вся полнота власти принадлежит генералам и старшим офицерам. Но в действительности армия стремится воспитать лидерские качества у военнослужащих на всех уровнях. В ходе высадки союзных сил в Европе в 1944 году американская армия добилась успеха во многом благодаря быстрым действиям рядовых, которых учили проявлять инициативу, а не ждать приказа. Это сыграло решающую роль, когда оказалось, что воздушный десант был сброшен в Нормандии слишком далеко от намеченных целей. Победа как в бою, так и в бизнесе часто зависит от инициативы солдат больше, чем от замыслов верховного командования.

“Лидерские качества имеют особенное значение, когда все поставлено на карту. Их нужно постоянно совершенствовать, терпеливо возражать и проверять в условиях неопределенности. Только тогда вы будете готовы к любому кризису”.

“Руководство армейского командира” определяет лидера тремя простыми словами: “Быть, знать, действовать”.

“Быть”

Чтобы подчиненные пошли за вами в атаку, вам должны верить. Слово “быть” в этой формуле относится к нравственным качествам и чертам характера лидера. Солдаты последуют за своим командиром только тогда, когда они уверены в его честности, компетентности и бесстрашии. Офицеры, ведущие себя непоследовательно, заискивающие перед начальством и высокомерно относящиеся к подчиненным, этого испытания не пройдут, потому что солдаты готовы подчиняться только принципиальному и справедливому командиру. Честность и принципиальность – это те качества, без которых не обойдется ни один руководитель. Никакие стимулы, премии или льготы, находящиеся в его распоряжении, не заменят личных качеств, лежащих в основе лидерства.

“Знать”

Конечно, для того, чтобы стать лидером, мало быть человеком кристальной честности; необходимы глубокие знания. Члены вашей команды перестанут вас уважать, если поймут, что вы недостаточно хорошо разбираетесь в своем деле. В армии компетентность командира определяется наличием у него следующих навыков:

1. **Умение работать с людьми** – преподавательские навыки, способность создать команду и воспитать у подчиненных стремление выполнить поставленную задачу.
2. **Аналитические способности** – умение анализировать и мыслить нестандартно.
3. **Технические навыки** – умение выполнять любую из должностных обязанностей своих подчиненных.
4. **Тактические навыки** – умение управлять своими солдатами так, чтобы добиться успеха в бою. Применительно к гражданской жизни это включает в себя ведение переговоров и планирование бюджета.

“Одними приказами и распоряжениями не добиться добросовестного отношения к делу. Только эффективное руководство поможет достигнуть этой цели”.

Хороший руководитель никогда не упускает возможности пополнить свои знания; он обращается за советом к экспертам и постоянно повышает квалификацию. И все же знания и компетентность – всего лишь часть багажа, необходимого лидеру. Стратегии и тактики могут меняться, но цельность характера остается основной и неизменной чертой лидера.

“Действовать”

Без твердого характера и профессиональных знаний лидер обойтись не может, но решающей проверкой его лидерских качеств является способность действовать. Лидеры должны решать возникающие проблемы, преодолевать препятствия и достигать поставленной цели. В армии

принято подразделять действия командиров на три категории:

“Проявив некомпетентность, лидер быстро лишится доверия и поддержки своих последователей”.

• **Влияние на других** – принятие решений, доведение их до сведения подчиненных и побуждение людей к их выполнению. • **Управление деятельностью** – достижение краткосрочных целей на основе тщательно разработанных планов. • **Постоянное совершенствование** – осуществление шагов, обеспечивающих совершенствование организации в долгосрочной перспективе.

“Многие организации, особенно крупные, испытывают тяготение к командному стилю управления и жесткому контролю, но наиболее дальновидные из них, такие как армия США, сознательно стремятся противостоять этой тенденции”.

Принятие решений – одна из основных функций лидера. Нерешительность губительна не только в сражении, но и в бизнесе. Хорошие руководители не стремятся любым путем добиться от своих подчиненных идеального совершенства – они допускают возможность промаха, поэтому подчиненные смело идут на риск и учатся на своих ошибках. Если подчиненный знает, что его ждет наказание за любую ошибку, в том числе за совершенную не по халатности или по злему умыслу, он будет опасаться любого непредусмотренного действия. Возникающая в этом случае атмосфера авторитарности пагубна для организации в долгосрочном плане.

“Руководитель расширяет возможности своих подчиненных, обучает их, предоставляет им необходимые ресурсы и полномочия, позволяет работать самостоятельно и всегда находится рядом, чтобы оказать помощь и дать совет”.

Вооруженные силы пропагандируют еще один парадоксальный, на первый взгляд, принцип: каждый лидер, то есть “ведущий”, является в то же время и “ведомым”. В слове “ведомый” при этом нет никаких отрицательных оттенков смысла. “Ведомый” в армии – не просто пассивный исполнитель приказа свыше. Выполняя полученный приказ, он решает возникающие в ходе боевых действий задачи, проявляет инициативу и тренирует навыки командира. Этот принцип – часть предпринимаемых вооруженными силами мер по замене иерархической структуры на горизонтальную, в которой все участники получают определенные полномочия, а их мнению придают значение.

Посмотрите в зеркало

Многие руководители полагают, что их лидерские навыки имеют только внешнюю направленность и состоят прежде всего в том, чтобы заставить других выполнять принимаемые ими решения. Но успешный командир, как говорят военные, должен начать с себя.

“В армии придают первостепенное значение взаимопониманию между командиром и подчиненными, так как от налаженной связи между ними нередко зависит исход операции”.

“Руководство армейского командира” содержит перечень лидерских качеств, к которым относятся:

• **Преданность.** Военнослужащий должен хранить верность Конституции США и исполнять приказы вышестоящих начальников. Не менее важно уважительное и справедливое отношение к своим подчиненным, без которого командир не может завоевать их преданность. • **Долг.** Командир обязан подчиняться закону и не имеет права исполнять противозаконные и безнравственные приказы. Кроме того, долг каждого военного – выполнять поставленные задачи в полную меру своих сил. • **Уважение.** Командир должен относиться к людям так, как они этого заслуживают, независимо от их национальности, религии или пола. • **Самоотверженность.** Армия может существовать и выполнять свои задачи исключительно как коллектив, поэтому командир должен ставить интересы страны и своих подчиненных выше собственных. Это, разумеется, не лишает его права на личное понимание ситуации, но и не позволяет действовать, исходя только из собственных предпочтений, вразрез с задачами своего подразделения. • **Честь.** У лидера должен быть нравственный компас, указывающий на то, что личные выгоды и карьерные соображения не могут ставиться выше общих интересов. • **Принципиальность.** Солдат никогда не должен нарушать моральных устоев. • **Доблесть.** Солдат должен уметь подавить в себе страх и выполнить задание. Доблесть проявляется в двух формах: в физическом плане она проходит испытание в бою, когда солдат сталкивается со смертью, а в нравственном – проверяется способностью отстаивать свои ценности, когда это чревато опасными последствиями.

“Военные пришли к выводу, что главное в лидерстве – личные качества командира. Награды, призы, льготы и другие материальные поощрения за хорошую работу не заменят честного, порядочного и ответственного руководителя”.

Лидер должен обладать ясным умом, быть в хорошей физической форме и отличаться высокой внутренней дисциплиной. Он должен также сознавать важность эмоциональной составляющей лидерства и эмоционального настроения своих подчиненных. Важно помнить, что в основе исторических примеров стойкости и силы духа было страстное стремление к победе.

Умение работать с людьми

В армии придают огромное значение личному составу, поэтому умение работать с людьми рассматривается как одно из важнейших качеств командира. Оно включает три основных навыка:

“В армии управление все меньше является функцией одного человека, и все больше – коллективной задачей”.

• **Коммуникативный навык.** Особое искусство командира состоит в умении поставить задачу так, чтобы она была правильно понята подчиненными. Вам необходимо убедить других сделать то, что вы считаете нужным, и четко разъяснить цели и задачи. Способность донести свою мысль особенно важна в разгаре сражения. Предвидеть заранее, какие препятствия могут возникнуть в ходе операции, невозможно, поэтому подчиненные должны иметь право принимать самостоятельные решения. Распоряжения, идущие от командования, касаются только общей ситуации. Конечную цель, тем не менее, необходимо формулировать с кристальной ясностью. Как сказал основатель авиакомпании Southwest

Airlines Герберт Келлехер, “самое главное – это объяснить каменщику, что он не просто кладет кирпичи, а строит дом”. • **Контроль.** В этом вопросе особенно важно соблюсти равновесие. Навязчивый контроль угнетает подчиненных и подавляет их инициативу. Недостаточный контроль создает почву для небрежности и халатности. Прислушиваясь к своим подчиненным, вы решите, какая степень вашего вмешательства необходима в каждом случае. • **Наставничество.** В большинстве организаций внимание и помощь руководителя получают только несколько самых талантливых и перспективных сотрудников. В армии, однако, каждого солдата готовят к тому, чтобы он мог в нужный момент стать командиром. Эти занятия должны быть регулярными и целенаправленными, наставник должен постоянно следить за результатами – тогда никакое испытание не преподнесет неприятных сюрпризов. Командир должен помнить, что моделью для подчиненных служит его собственное поведение. Ваши подчиненные следуют вашему примеру и обучают своих подчиненных так же, как это делаете вы.//

//План Маршалла для руководителей

Олицетворением лучших черт командующего может служить генерал Джордж Маршалл, один из самых популярных военачальников в период Второй мировой войны. Маршалл стал кадровым офицером во время Первой мировой войны, а в 1939 году был назначен начальником штаба армии США. Осознав, что на новом посту ему предстоит многому научиться, он начал развивать в себе навыки политика. Своей самоотверженностью он заслужил всеобщее доверие. Для ближайшего окружения он выбирал тех, кому было неведомо слепое подчинение начальнику. Маршалл воплотил идеал военного, умеющего убедительно донести свою мысль. С журналистами и конгрессменами он разговаривал скромно и уважительно, поэтому законодатели следовали его советам. Он открыто возражал Уинстону Черчиллю и Франклину Рузвельту, когда был не согласен с их точкой зрения. При этом он никогда не упускал из виду общую картину мировых событий. Он понимал, что конечной целью Второй мировой войны является установление прочного мира, и предложенный им план возрождения Европы принес ему славу, благодаря которой имя Джорджа Маршалла навсегда вошло в историю.

Об авторах

Фрэнсис Хессельбайн – директор некоммерческой организации Leader to Leader Institute, ранее называвшейся Фондом Питера Друкера, которая издает книги и видеоматериалы и организует семинары по проблемам лидерства. Генерал **Эрик Шинсеки** прошел долгий служебный путь в армии США, занимал пост начальника штаба, в отставке с 2003 года.
