

К 100-летию Первой мировой войны

ЧЕРЧИЛЛЬ

ВЛАСТЬ. 1911-1914

ДЕЙСТВИЕ.

ОРГАНИЗАЦИЯ.

«То были великие дни. От рассвета и до глубокой ночи, день за днем, мой ум был поглощен озабоченным и позитивной накопившихся проблем. Никого не покидало чувство, что великая опасность обитает на стороне и еще есть возможность сделать жизненный проток до ее возвращения, и мы должны быть готовы к встрече с ней».

Уинстон Черчилль



Дмитрий
МЕДВЕДЕВ

НЕЗАБЫВАЕМЫЕ ДНИ

Дмитрий Львович Медведев
Черчилль 1911–1914. Власть. Действие.
Организация. Незабываемые дни

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=8873758

Дмитрий Медведев. Черчилль 1911–1914. Власть. Действие. Организация. Незабываемые дни:

РИПОЛ классик; Москва; 2014

ISBN 978-5-386-07017-5

Аннотация

«Чем дольше смотришь назад, тем дальше видишь вперед», – один из ключевых подходов, которым руководствовался Уинстон Черчилль в своей насыщенной событиями и решениями политической жизни. Этот подход не потерял своей актуальности и сегодня. А изучение деятельности Черчилля, которая была направлена на управление изменениями, концентрацию власти, принятие и реализацию непростых решений, представляет собой как увлекательный исторический экскурс, так и уникальный познавательный опыт.

Содержание

Глава 1	5
Глава 2	34
Глава 3	54
Глава 4	80
Конец ознакомительного фрагмента.	106

Дмитрий Медведев

Черчилль 1911–1914. Власть. Действие.

Организация. Незабываемые дни

«То были великие дни. От рассвета и до глубокой ночи, день за днем, мой ум был поглощен очарованием и новизной накопившихся проблем. В течение всего этого времени воздух был пропитан властью, действием, организацией... Незабываемые годы моей жизни».

Уинстон Спенсер Черчилль о руководстве Адмиралтейством в 1911–1914 годах

© Д. Л. Медведев, 2014

© ООО Группа Компаний «РИПОЛ классик», 2014

Глава 1

Назначение

В конце сентября 1911 года министр внутренних дел Соединенного Королевства Уинстон Спенсер Черчилль посетил королевскую резиденцию Балморал, расположенную на востоке Шотландии, в области Абердиншир. Замок Балморал был построен в середине XIX столетия и служил местом отдыха сначала для королевы Виктории, а затем для ее венценосных потомков, которые до сих пор проводят там конец лета и начало осени. Отдых в замке чередуется с решением государственных проблем, для чего в Балморал приглашаются члены кабинета министров. Именно этой чести и был удостоен глава МВД. Брать с собой в Балморал жен было не принято, поэтому общение со своей супругой Клементиной Черчилль доверил переписке. Миссис Черчилль гостила у своей бабушки Генриетты Бланш, вдовствующей графини Эйрли, и своими впечатлениями также делилась с супругом посредством эпистолярного жанра.¹ Черчилль всегда с большим удовольствием читал письма Клементины, но в этот раз его мысли были заняты другим.

Во-первых, в Балморал доставили его последнее крупное приобретение, которым он, безусловно, гордился, – красный *Napier* с шестицилиндровым двигателем. Стоимость автомобиля составляла 610 фунтов стерлингов.² Для сравнения: благодаря предпринятой в 1911 году министром финансов Дэвидом Ллойд Джорджем реформе, жалование депутатов нижней палаты парламента, до этого занимавшихся законотворческой деятельностью безвозмездно, составляло всего 400 фунтов в год.³

Вторая, гораздо более серьезная тема, которая занимала политика, была связана с поступившим от премьер-министра Герберта Генри Асквита приглашением посетить его поместье Арчерфилд.⁴ По словам Вайолет Бонэм Картер, дочери главы правительства, к достопримечательностям Арчерфилда, который также был расположен в Шотландии, в Восточном Лотиане, относились и восхитительный дом, построенный в стиле братьев Адамов, и удивительная аллея из лип, и нисходящая к морю площадка для гольфа.⁵

Приглашение премьер-министра, помимо жеста гостеприимства, за которым читалось желание сыграть в гольф, было связано с намечавшимися в кабинете министров кадровыми перестановками. У Черчилля появилась возможность возглавить Военно-морское министерство, заняв пост первого лорда Адмиралтейства. Молодой политик никогда не боялся ответственности, и новость о переходе в новое ведомство была не из тех, что могли его расстроить. Скорее наоборот. В сложившейся ситуации опасения Черчилля вызывало другое. Он был не единственным претендентом на освобождающуюся должность. В борьбе за Адмиралтейство ему предстояло помериться силами с военным министром Ричардом Бардоном Халдейном.

В пользу Халдейна говорил тот простой факт, что он, возглавляя Военное министерство, провел в нем успешные преобразования, в том числе сформировал в его составе новое

¹ В частности, она упоминала, что графиня, «так же как и ты, находит мой почерк отвратительным». По словам Клементины, «она собирается мне дать для копирования несколько образцов тех почерков, которые ее восхищают больше всего». К подобным образцам относились «наиболее любимые» графиней чистопись премьер-министров Викторианской эпохи Уильяма Лэма, виконта Мельбурна, и Генри Джона Темпла, лорда Пальмерстона [Письмо от 25 сентября 1911 г. – См.: *Soames M. Winston and Clementine*. – P. 57.]. – *Примеч. автора*.

² См.: *Soames M. Clementine Churchill*. – P. 86. По другим данным, стоимость автомобиля была 580 фунтов. См.: *Singer B. Churchill Style*. – P. 75.

³ См.: *Виноградов К. Б. Дэвид Ллойд Джордж*. – С. 141–142.

⁴ Если быть точным, то Арчерфилд не принадлежал Асквиту: премьер-министр арендовал поместье. Причем за аренду платил брат его супруги Фрэнк Теннант. – *Примеч. автора*.

⁵ См.: *Bonham Carter V. Winston Churchill as I Knew Him*. – P. 234.

структурное подразделение – военный штаб. Аналогичную организационную единицу планировалось создать и в Адмиралтействе. Кроме того, что также говорило в пользу военного министра, в процессе реорганизации своего ведомства он смог заслужить доверие и уважение у большинства подчиненных, чем может похвастаться далеко не каждый руководитель, посвятивший себя осуществлению изменений.

Тем временем общество уже наполнилось слухами о том, что «Халдейну не терпится выбраться» из возглавляемого им ведомства и что он «собирается просочиться в Адмиралтейство».⁶ По собственному признанию политика, он «не испытывал желания становиться первым лордом». «Но если стояла задача по созданию полноценного военно-морского штаба, – утверждал сам Халдейн, – ее следовало выполнить тому, кто обладает необходимыми знаниями и опытом, которые необходимы в проектировании сложных организационных структур».⁷

Военный министр был поистине удивительным человеком. Ему не исполнилось и тридцати лет, а он уже принял участие в переводе программного труда Артура Шопенгауэра «Мир как воля и представление» и подготовке его первого издания на английском языке. Теперь, после почти шести лет активных реформ в Военном министерстве, когда он, по его собственным словам, сумел «переломить хребет поставленной перед ним задачи» и стал опасаться, что начинает «черстветь и дряхнуть»,⁸ ему как никогда хотелось получить от премьера карт-бланш для проведения новых организационных изменений.

Более того, Халдейн не стал уповать на случай. Активно зондируя почву насчет своего назначения, он поставил перед Асквитом ультиматум, смысл которого сводился к следующему: он больше не сможет «отвечать за военное ведомство, пока не будут осуществлены преобразования в морском министерстве. «Я убежден, нельзя, чтобы Адмиралтейство продолжало функционировать так, как оно это делает сегодня», – заявил он премьер-министру.⁹

Категоричный тон министра объяснялся не только сложной ситуацией в военно-морском ведомстве, о которой мы еще поговорим, но и тем обстоятельством, что Халдейн и Асквит были старыми друзьями.

Черчилль и Халдейн также были знакомы. Халдейн внимательно следил за карьерой амбициозного сына Рандольфа Черчилля. Так, после одного из первых выступлений 23-летнего Уинстона он написал его матери из палаты общин: «Нарушив свой обычай, я попросил сегодня номер *Morning Post*. Прочитал выступление вашего сына в Брэдфорде. Нашел его очень хорошим – свободный тон, свежесть, решительность». По мнению Халдейна, скоро можно было ожидать появления Уинстона в парламенте.¹⁰

Черчилль действительно баллотировался в парламент, однако свои первые выборы он проиграл. Прежде чем занять место на покрытых зеленой кожей скамьях палаты общин, ему предстояло участие в англо-бурской войне, в ходе которой он не только умудрится попасть в плен, но и сумеет совершить дерзкий побег. Побег из плена он будет планировать с кузеном Ричарда Халдейна, капитаном Элмером Халдейном. Последний, правда, окажется менее расторопным и так и не решится на рискованный прыжок через забор Образцовой школы, где содержались военнопленные.

После демобилизации жизнь потомка герцога Мальборо понесется с поистине головокружительной скоростью. На волне военной популярности он пройдет в парламент, где раз-

⁶ Письмо Джона Фишера г-же Маккене от 5 декабря 1910 г. – См.: *Marder A. J. (ed.). Fear God and Dreadnought. The Correspondence of Admiral of the Fleet Lord Fisher of Kilverstone. – Vol. 2. – P. 344–345*

⁷ Цит. по: *Churchill R. S. Winston S. Churchill. – Vol. II. – P. 536.*

⁸ См.: *Bonham Carter V. Op. cit. – P. 233.*

⁹ Цит. по: *Gretton P. Winston Churchill and the Royal Navy. – P. 40.*

¹⁰ Письмо от 15 июля 1898 г. – *Documents. – Vol. 2. – P. 949.*

вернет кипучую деятельность. За шесть лет пребывания в палате общин Черчилль не только выступит с рядом громких заявлений, но и сменит партийную принадлежность, перейдя в стан Либеральной партии, а также займет первую в своей жизни руководящую должность – заместителя министра по делам колоний. Еще через два года амбициозный политик возглавит Министерство торговли, а в 1910 году перейдет на одну из ключевых позиций в британском правительстве – станет руководителем МВД. Все это время Черчилль поддерживал тесные связи с Ричардом Халдейном, пересекаясь с ним на дебатах в палате общин и обсуждая государственные вопросы на заседаниях кабинета министров, посещал он и поместье Халдейна, расположенное в центральном графстве Шотландии Перт.

В архиве Халдейна сохранилось письмо, датированное сентябрем 1908 года, которое наглядно демонстрирует дружеские узы, связывающие двух джентльменов. «Я до сих пор храню в памяти длинную череду содействий и дружеских услуг, которые вы оказывали мне по ходу моей политической деятельности, – благодарит молодой политик старшего коллегу. – Я надеюсь, что впереди нас ожидают годы плодотворного и эффективного сотрудничества, как в кабинете, так и в оппозиции». В послании также содержались заверения в том, что «наша дружба никогда не познает ссор и волнений».¹¹

Вспоминал ли Черчилль эти слова, когда выехал на новом автомобиле из Балморала и направился в замок Эйрли, где гостила его супруга? Неизвестно. Зато известно, что, приехав в Эйрли, он поделился с Клементиной своими опасениями насчет новой должности. Она открыла Библию и устремила взор на первые попавшиеся строки. После чего прочитала фрагмент Псалтыри вслух, который успокоил их обоих. Это был псалом 106:¹² «Отправляющиеся на кораблях в море, производящие дела на больших водах, видят дела Господа и чудеса Его в пучине».¹³

Двадцать седьмого сентября Черчилль приехал с супругой в Арчерфилд. О том, что произошло дальше, он рассказывает в своих мемуарах с непривычной для него сухостью: «Мистер Асквит спросил меня неожиданно, готов ли я возглавить Адмиралтейство. Я ответил, что готов. „Конечно, я это сделаю“, – произнес я. После чего мистер Асквит сказал, что к нему завтра должен приехать мистер Халдейн и нам следует обсудить сложившуюся ситуацию вместе».¹⁴

На самом деле назначение на должность прошло менее гладко. Как это часто бывает на вершине олимпа, за новый пост предстояло еще побороться. А это Черчилль умел и любил делать.

По словам Мэри Соамс, дочери нашего героя, «Уинстон не был уверен, что именно ему предложат новую должность».¹⁵ Опасения Черчилля были не беспочвенны. Опытный политик, Ричард Халдейн отлично понимал, что, когда решаются вопросы, подобные назначению на столь влиятельные позиции, как первый лорд Адмиралтейства, нужно лично присутствовать при рассмотрении альтернатив и, если потребуется, принять участие в дискуссиях. Так Халдейн и поступил, тем более что от его поместья до Арчерфилда было всего около пятидесяти миль.

Приехав в Арчерфилд, Халдейн столкнулся в дверях с Черчиллем. Он предположил, что, по всей видимости, тот услышал о намечающейся кадровой перестановке и решил встретиться с премьер-министром. Затем между гостем и главой кабинета состоялась непро-

¹¹ Письмо от 7 сентября 1908 г. – Ibid. – Vol. 4. – P. 816.

¹² Нумерация по греческому переводу. В масоретском тексте Библии, который использовала Клементина, – псалом 107. – *Примеч. автора.*

¹³ См.: Soames M. Op. cit. – P. 87.

¹⁴ Churchill W. S. The World Crisis. – Vol. 1. – P. 67–68.

¹⁵ Soames M. Op. cit. – P. 87.

должительная беседа, после которой Халдейн покинул поместье и вернулся туда только на следующий день. Пригласив двух претендентов на пост первого лорда Адмиралтейства, Асквит решил обсудить с ними сложившуюся ситуацию.

Впоследствии Халдейн будет указывать, что за время его отсутствия Асквит подвергся серьезному давлению со стороны Черчилля. Зная характер Черчилля, предположение военного министра было не далеко от истины. Другой вопрос: насколько повлияло это «давление» на окончательное решение? По всей видимости, все-таки прав Рой Дженкинс, который полагал, что премьер уже принял решение: «Асквит, который никогда не боялся Черчилля – в этом плане изумление было более частой его реакцией, – не стал бы приглашать его к себе, не решив заранее, кто именно займет эту должность».¹⁶

Сама беседа развивалась по следующему сценарию. Халдейн решил перехватить инициативу и первым взял слово. Он признал, что Черчилль значительно превосходит его силой воображения и энергией, однако острой потребности ни в том, ни в другом в настоящий момент нет. Речь идет о масштабных изменениях в военно-морской сфере. Флот и общественность убеждены, что проведение реформ должно быть доверено только тому, кто успешно справился с аналогичной задачей в армии. Халдейн пообещал, что выполнит преобразования в Адмиралтействе за двенадцать месяцев, в течение которых Черчилль может возглавлять Военное министерство. А через год они поменяются местами – Черчилль станет первым лордом, а Халдейн вернется на прежнюю должность.¹⁷

Но Уинстон не зря провел предыдущий день с Асквитом. В процессе общения с премьер-министром у него сложилось впечатление, что предпочтение будет отдано именно ему.¹⁸ Поэтому он вежливо, но решительно отклонил предложение коллеги в чередовании постов. Последовало еще несколько реплик, и на этом беседа подошла к концу. Вечером Черчилль направился в свой избирательный округ в Данди, а Асквит поехал в Балморал для консультации с королем.

Спустя некоторое время премьер-министр и глава МВД снова встретились в Арчерфилде. Асквит предложил сыграть в гольф и во время игры сообщил Черчиллю о его переводе в Адмиралтейство.

Едва Асквит произнес эту новость, как его партнеру по гольфу стало уже не до лунок. Черчиллю хотелось как можно быстрее вернуться в дом и найти кого-нибудь, с кем он мог бы разделить переполнявшие его эмоции. Клементины рядом не оказалось, поэтому он направился к дочери премьер-министра Вайолет. «Лицо Уинстона сияло от удовольствия», – вспоминала она.

– Не желаете пройтись со мной? – обратился он к молодой девушке.

Вайолет заканчивала пить чай и предложила ему присоединиться. Черчилль отказался, и они отправились гулять по окрестностям. Едва они отошли от дома, как спутник Вайолет вымолвил:

– Я не хочу чая, я не хочу ничего в мире. Только что ваш отец дал мне в распоряжение весь военно-морской флот Великобритании! Наконец это произошло, мне предоставили великолепный шанс. Теперь я смогу показать все, на что я способен.

Мисс Асквит позже напишет, что «никогда не забудет эту прогулку». Больше всего ее поразили в Черчилле «преданность и готовность выполнить новую задачу, которую поставила перед ним судьба», а также «непоколебимая уверенность в том, что он сможет эту задачу вы полнить».¹⁹

¹⁶ *Jenkins R. Churchill.* – P. 206.

¹⁷ См.: *Churchill R. S. Op. cit.* – P. 536–537.

¹⁸ См.: *Churchill W. S. Op. cit.* – P. 68.

¹⁹ *Bonham Carter V. Op. cit.* – P. 236–237.

Новости из Арчерфилда быстро достигли Лондона. Спустя всего несколько дней после визита Черчилля в Шотландию его мать, леди Рандольф, написала: «Ты заинтриговал меня. В кабинете планируются перемены? Надеюсь, они будут хорошими». ²⁰ Официально Асквит сообщил Халдейну о своем решении только 10 октября, заверив его, что выбор в пользу Черчилля дался ему нелегко: «Король и его личный секретарь полностью согласны, что в Адмиралтействе необходима реорганизация. Мысль о том, чтобы перевести вас для руководства этим ведомством очень привлекает меня, и, поверьте мне, я отдаю ей все личные предпочтения». ²¹ Тем не менее выбор был сделан в пользу иной кандидатуры, что лишний раз подтвердило слова знающего толк в подобных делах Роя Дженкинса: «В политике долгая дружба, как правило, не самый сильный аргумент к предпочтению». ²² Когда речь идет о политической целесообразности, личные отношения отступают на второй план.

Мнение экспертов

«В политике долгая дружба, как правило, не самый сильный аргумент к предпочтению».

Рой Дженкинс

Далеко не все согласны с подобной точкой зрения, но британский премьер всегда разделял дружбу и дело. И Черчилль это прекрасно знал: «Асквит иногда проявлял себя безжалостным политиком, ибо без этого невозможно решать великие дела. Он хранил верность друзьям, но никогда не колебался, снимая их со своих постов, когда подходило время или того требовали общественные интересы. А как еще можно управлять государством?». ²³

Но почему все-таки премьер-министр предпочел молодого Черчилля опытному Халдейну? Причин было несколько. Во-первых, реформируя Военное министерство, Халдейн часто выступал с критикой в отношении Адмиралтейства. Это могло создать трудности в сотрудничестве с руководством военно-морского флота: негативное отношение к общителю предугадать было нетрудно. ²⁴ Как мы увидим дальше, Черчилль тоже выступал с критикой Адмиралтейства. Но его стрелы были направлены на раздутые (по его мнению) программы строительства новых судов. Что же до самих ВМС, то политик всегда придерживался убеждения в невозможности обеспечения обороноспособности Великобритании без сильного флота.

Причина вторая, и, пожалуй, более существенная. Незадолго до рассматриваемых событий Ричард Халдейн получил пэрство и свою парламентскую деятельность отныне осуществлял в верхней палате – палате лордов. Асквит же считал, что глава Адмиралтейства «должен быть членом палаты общин», ²⁵ чтобы у него была возможность «вступить в схватку с экспертами из оппозиции, ораторами от раздраженных адмиралов и военно-морскими специалистами в отставке». Премьер полагал, что первый лорд должен «выступать, имея все необходимые полномочия не только как глава ведомства, но и как руководитель, несущий основную ответственность за выполняемые преобразования». ²⁶

²⁰ Письмо от 1 октября 1911 г. – Documents. – Vol. 4. – P. 1294.

²¹ Письмо от 10 октября 1911 г. – См.: *Gretton P. Op. cit.* – P. 42.

²² *Jenkins R. Op. cit.* – P. 205.

²³ *Черчилль У. С. Мои великие современники.* – С. 118–119.

²⁴ См.: *Gretton P. Op. cit.* – P. 41.

²⁵ Письмо лорду Крю от 7 октября 1911 г. – Documents. – Vol. 4. – P. 1295.

²⁶ Письмо Ричарду Халдейну от 10 октября 1911 г. – См.: *Gretton P. Op. cit.* – P. 42–43.

Точка зрения Асквита лишний раз показывает, что успех организационных изменений не в последнюю очередь зависит от способностей инициатора преобразований отстаивать, объяснять и мотивировать свою позицию в процессе проведения реорганизации.

Секрет успеха

«Без убедительных и активных форм коммуникации завоевать сердца и умы невозможно».

Профессор Джон П. Коттер

Деятельность первого лорда Адмиралтейства в парламенте была связана с решением двух основных задач. Во-первых, с пропагандой видения реформ. На важности этой задачи настаивает профессор кафедры лидерства Коносуке Мацусита Гарвардской школы бизнеса Джон П. Коттер, который заявляет, что «без убедительных и активных форм коммуникации завоевать сердца и умы невозможно».²⁷ Во-вторых, с борьбой за ресурсы, необходимые для осуществления изменений.

Уинстон Черчилль полностью поддерживал Асквита, понимая, насколько велика роль его взаимодействия с палатой общин в предстоящей модернизации военно-морского флота. Анализируя деятельность своих предшественников – лорда Фредерика Каудора и лорда Эдварда Твидмаута, возглавлявших Адмиралтейство с 1905 по 1908 год, – Черчилль признавал их способности, но при этом отмечал, что одним из негативных факторов их руководства было то, что «ни один из них не был членом палаты общин и не имел возможности провозглашать и объяснять, с расстановкой необходимых акцентов, политику Адмиралтейства, которую палата должна была утвердить».²⁸

В одном из своих последующих сочинений британский политик будет цитировать слова крупнейшего немецкого историка Леопольда фон Ранке (1795–1886), автора знаменитой «Английской истории, особенно в XVI и XVII веках», о том, что «важным правилом для морального и политического развития выдающихся личностей является гармоничное и последовательное соответствие деятельности в руководстве ведомством и членством в парламенте».²⁹

Насколько важно влияние в парламенте, Уинстон убедился еще в молодые годы. В 1895 году он оказался в числе приглашенных на торжественный прием в Девоншир-хаус, где среди прочих членов правительства присутствовал и заместитель министра иностранных дел Джордж Керзон.³⁰ Между джентльменами состоялся диалог, который отчетливо запомнился будущему главе Адмиралтейства. Особое внимание он обратил на следующие слова Керзона: несмотря на «незначительность самого поста», его новая должность «дает представительство Министерства иностранных дел в палате общин»,³¹ а с этим многое связано». Таким образом, Керзон «надеялся не только отстаивать и объяснять внешнюю политику, но и в какой-то степени влиять на нее».³²

²⁷ Коттер Дж. П. Впереди перемен: почему компаниям не удастся организационная перестройка / Управление изменениями. – С. 19.

²⁸ Churchill W. S. Op. cit. – P. 75–76.

²⁹ Churchill W. S. A History of the English-Speaking Peoples. – Vol. II. – P. 154.

³⁰ Пост министра иностранных дел во вновь сформированном правительстве премьер-министр маркиз Солсбери оставил за собой. – *Примеч. автора.*

³¹ Подобное распределение ролей было вызвано тем, что глава Форин-офиса маркиз Солсбери заседал в палате лордов. – *Примеч. автора.*

³² Цит. по: Черчилль У. С. Мои ранние годы. – С. 75.

Общение с лордом Керзоном и другими крупными политиками Викторианской эпохи не прошло для молодого человека даром. Со своего первого выступления в парламенте, посвященного болезненному вопросу англо-бурской войны, Черчилль стал заботиться о создании своей репутации и формировании политического капитала; впоследствии он советовал придерживаться подобной линии поведения и другим парламентариям.³³ Теперь же, в 1911 году, речь шла уже не просто о повышении собственного реноме. Отвечать надо было за все ведомство, занимавшее ключевое место в иерархии политических институтов Великобритании, за все проводимые реформы и изменения. Задача была не из легких. «Произносить подобные речи – большое напряжение, – признавался Черчилль, – слишком много различных деталей приходится учитывать, постоянно держа их в голове».³⁴

Но потому Асквит и сделал ставку на главу МВД, что тот обладал необходимыми способностями. «Нам чрезвычайно повезло, что у штурвала стоит мистер Черчилль, – напишут впоследствии журналисты *The Navy*. – Он достаточно силен, чтобы разгромить оппонентов в палате общин».³⁵

Интересный взгляд на выбор Черчилля предлагают результаты исследования профессора Стэнфордской школы бизнеса Закари Тормалы. Выше уже упоминалось о достижениях Ричарда Халдейна. Парадоксально, но в сложившейся ситуации солидный послужной список военного министра обернулся против него. Летом 1911 года Халдейну исполнилось 55 лет, он был на 18 лет старше своего коллеги. Его несомненным преимуществом были успешно завершённые изменения в Военном министерстве, а на стороне Черчилля – потенциал на осуществление будущих реформ. Как показали исследования З. Тормалы, потенциальные возможности ценятся больше достигнутых успехов. Почему? «Достижения – вещь реальная, – объясняет профессор. – Думать о реальности не так интересно. Потенциальные возможности – это нечто неопределенное, а значит, интригующее. Можно вообразить себе самые разные сценарии. А вдруг кандидат на должность не только оправдает их, но и превзойдет ожидания?!».³⁶

Что бы ни послужило истинной причиной выбора в пользу Черчилля, важным для дальнейшего исследования является то, что, несмотря на ощущение «физического противостояния», которое, по словам Роя Дженкинса, возникает при чтении фрагмента мемуаров Ричарда Халдейна, посвященных его визитам в Арчерфилд в сентябре 1911 года,³⁷ военный министр не только принял решение Асквита, но и поддержал молодого коллегу на новой должности. «Они работали на своих важных должностях тесно и гармонично», – отмечает Мэри Соамс.³⁸ Это же подтверждает и сам Халдейн. Вскоре после назначения Черчилля в Адмиралтейство он напишет своей матери: «Уинстон и Ллойд Джордж ужинали со мной прошлым вечером. Между нами состоялась очень полезная беседа. Сейчас у нас очень гармоничный кабинет. Даже странно подумать, что три года назад я боролся с ними за каждый пенни для моих преобразований в армии. Уинстон преисполнен энтузиазма в отношении Адмиралтейства. Работать с ним одно удовольствие».³⁹

Забавно, но за три года до означенных событий у Черчилля уже была возможность возглавить Военно-морское ведомство, и он отказался воспользоваться ею. Подобное решение можно расценить как ошибку, но также нельзя не признать, что за прошедшие три года Чер-

³³ Письмо Альберту Иллингвортсу от 1 сентября 1912 г. – Documents. – Vol. 5. – P. 1645.

³⁴ Письмо Клементине Черчилль от 19 октября 1913 г. – Ibid. – P. 1790.

³⁵ Цит. по: Gretton P. Op. cit. – P. 129.

³⁶ Диалог с З. Тормалой: убедительная неуверенность // Harvard Business Review. – Россия, 2011, май. – С. 27.

³⁷ См.: Jenkins R. Op. cit. – P. 206.

³⁸ Soames M. Op. cit. – P. 87.

³⁹ Цит. по: Maurice F. Haldane. – Vol. I. – P. 287.

чилль приобрел значительный опыт в государственном управлении, который, несомненно, повлиял на успешность его последующей деятельности в Адмиралтействе.

В своих мемуарах он лишь вскользь упоминает о том, что «мистер Асквит предлагал мне перейти в Адмиралтейство, когда первый раз стал премьер-министром».⁴⁰ Отчасти подобная скупость связана с тем, что Черчилль быстро осознал, какой шанс упустил. Он даже обратился к Асквиту, что передумал и готов возглавить морское министерство, однако было уже поздно. Руководство флотом было поручено Реджинальду Маккене.⁴¹ Спустя два года в переписке Черчилля промелькнули следующие строки, имеющие отношение к этому эпизоду: «Я очень глубоко сожалею, что в 1908 году не настоял на своем назначении в Адмиралтейство. Я полагаю, это было возможно и вполне легко осуществимо».⁴² В 1911 году Черчилль эту возможность не упустил.

Асквит, Черчилль, Халдейн были не единственными действующими лицами в сцене назначения. Нельзя забывать и о Реджинальде Маккене, которого Черчилль должен был сменить на посту первого лорда и который не хотел покидать Адмиралтейство. Узнав о решении премьер-министра, он попытался приостановить его исполнение, сославшись на неудовлетворительное состояние здоровья.

Очевидцы свидетельствовали, что «Маккена был в высшей степени возмущен своей отставкой, пребывал в очень раздраженном состоянии и был преисполнен ненависти к тому, кто займет его место».⁴³ «Я надеюсь, сопротивление Маккены удастся преодолеть, – отмечал личный секретарь короля лорд Ноллис, – поскольку, если он не согласится оставить пост до 11 ноября, назначения задержатся до начала февраля, что будет несправедливо по отношению к Черчиллю».⁴⁴

Лорд Ноллис не случайно упомянул про 11 ноября. Именно в этот день должно было состояться открытие новой сессии парламента, после чего наступал не самый удобный период времени для внесения изменений в состав правительства. С учетом рождественских каникул и январского перерыва ждать действительно пришлось бы до начала февраля. А там, как знать, и само решение о новом назначении первого лорда могло потерять свою актуальность.

Опасаясь, что уловки Маккены могут стоить ему Адмиралтейства, Черчилль не стал сидеть сложа руки и начал форсировать события. В середине октября он связался с главным «кнутом» правительства лордом Мюрреем, сообщив ему о крайней нежелательности появления задержек при реализации намеченных кадровых решений. «В ноябре состоится представление бюджета Адмиралтейства в кабинете, и министр, который будет отвечать за его защиту, должен участвовать в его формировании и быть посвящен во все детали, – объяснил Черчилль свою позицию. – Нельзя терять ни дня. Этот бюджет определяет финансовое и политическое будущее флота на следующие два или три года. Я полагаю, что задержка будет иметь одинаково негативные последствия на деятельность не только Адмиралтейства, но и Министерства финансов». Также он упомянул, что его позицию поддерживает глава Минфина, канцлер Казначейства Дэвид Ллойд Джордж. Черчилль попросил лорда Мюррея донести изложенную им позицию до премьер-министра, надеясь, что Асквит «примет к сведению представленные доводы».⁴⁵

⁴⁰ Churchill W. S. The World Crisis. – Vol. 1. – P. 67.

⁴¹ См.: Gretton P. Op. cit. – P. 17–18.

⁴² Письмо Джону Фишеру от 3 марта 1910 г. – Documents. – Vol. 4. – P. 989.

⁴³ Письмо Джона Сэндера Артуру Бальфуру от 14 декабря 1911 г. – Ibid. – P. 1357. [Сэндерс ссылается на слова адмирала сэра Фрэнсиса Бриджмена.]

⁴⁴ Письмо Вону Нэшу от 18 октября 1911 г. – Ibid. – P. 1296.

⁴⁵ Письмо от 14 октября 1911 г. – Ibid. – P. 1295.

Колебания главы правительства были недолгими, и в конце концов он настоял на том, чтобы главы Адмиралтейства и МВД поменялись друг с другом местами. Асквит согласился с тем, что начинается ответственный период подготовки бюджета на будущий год, поэтому все кадровые перестановки следовало завершить как можно скорее.

В конечном счете Маккена, так же как и Халдейн, примет переход Черчилля в морское ведомство. Черчилль же в долгу не останется и по мере возможностей будет воздавать должное своему предшественнику. В частности, во время выступления в Глазго в феврале 1912 года он напомним общественности, что достигнутым успехам военно-морской флот обязан «предвидению и решительности мистера Маккены». ⁴⁶ Аналогичную мысль он повторит во время обсуждений в палате общин в марте 1912 года ⁴⁷ и на заседании Комитета имперской обороны в июле того же года: «Мой предшественник предпринял очень энергичные усилия два года назад, благодаря которым мы сможем собрать большой урожай новых судов, как раз в то время, когда они нам понадобятся». ⁴⁸

Если Маккена был достаточно успешен на посту первого лорда, тогда что же послужило причиной его отставки? Ответ на этот вопрос следует рассматривать в двух плоскостях. Первая связана с проблемами организационного управления, на которых мы остановимся ниже. Вторая – с личностью самого министра. Историк Уильям Манчестер считает, что Маккена «обладал слишком мягким характером и был не способен преодолеть сопротивление адмиралов», ⁴⁹ а такое сопротивление было бы неизбежно в случае проведения масштабных изменений. У. Манчестера поддерживает профессор А. И. Уткин, отмечая, что премьер-министр хотел видеть во главе Адмиралтейства человека, «который не попал бы под влияние сияющих золотом адмиралов, который верил бы лишь в себя и в судьбу страны, которого не испугали бы технические сложности оружия нового века, который стремился бы реформировать флот и не поддался бы предрассудкам». ⁵⁰

Секрет успеха

«Руководители высшего звена, долгое время возглавлявшие организации, в конце активного периода своей деятельности чаще всего не склонны предпринимать какие-либо значительные изменения».

Кристиан Фрайлингер и Иоганнес Фишер

Сложившаяся ситуация достаточно типична в области управления. Нередко организационные изменения начинаются не с формирования видения дальнейшего развития и тем более не с его реализации, а со смены высшего руководства. «Руководители высшего звена, долгое время возглавлявшие организации, в конце активного периода своей деятельности чаще всего не склонны предпринимать какие-либо значительные изменения, – признают известные австрийские ученые Кристиан Фрайлингер и Иоганнес Фишер. – Практика показала, что руководители высшего звена в своем большинстве либо вообще ничего не предпринимают, либо начинают строить планы развития слишком поздно, так сказать, на всякий случай. Они слишком заняты оперативной повседневной работой, и поэтому у них часто не доходят руки до разработки конкретных мероприятий по наступающим со всех сторон

⁴⁶ Выступление в Глазго 9 февраля 1912 г. – См.: Churchill R. S. Op. cit. – P. 563.

⁴⁷ Обсуждения в палате общин от 20 марта 1912 г.: «Военно-морские расходы». – Hansard. – Series 5. – Vol. 35. – Col. 1953.

⁴⁸ Заседание Комитета имперской обороны № 118 от 11 июля 1912 г. – Documents. – Vol. 5. – P. 1606.

⁴⁹ Manchester W. The Last Lion: Winston Spencer Churchill. – Vol. I. – P. 430.

⁵⁰ Уткин А. И. Уинстон Черчилль. – С. 76.

изменениям. А это как раз и есть главнейшая задача высшего руководства организации».⁵¹ К аналогичным выводам приходит и профессор Джон П. Коттер, обращающий внимание на то, что «преобразования обычно начинаются тогда, когда во главе организации встает новый руководитель, обладающий значительными лидерскими способностями и понимающий необходимость серьезной перестройки».⁵²

Официально о назначении Черчилля первым лордом Адмиралтейства было объявлено 24 октября 1911 года. Если подходить с формальной стороны, то в соответствии с принятой иерархией должностей переход из МВД в Адмиралтейство считался понижением.⁵³ Однако формальный подход редко оказывается эффективен при оценке действительного положения вещей, и эпизод с кадровой перестановкой на британском политическом олимпе осенью 1911 года наглядное тому подтверждение.

Флот для Соединенного Королевства больше чем просто флот, – он, как выразился профессор А. И. Уткин, – главное орудие британской дипломатии.⁵⁴ От него зависело снабжение страны импортными товарами, от него зависела обороноспособность на случай вторжения, от него зависел успех военных операций, от него зависели контроль и защита государственных интересов. «На британских военных кораблях плавают мощь, величие и сила Британской империи, – писал Черчилль. – На протяжении всей нашей истории жизнеобеспечение и безопасность нашего верного, трудолюбивого и активного населения зависели от военно-морского флота. Представьте себе, что военные корабли Британии скрылись под поверхностью моря – и через несколько минут, полчаса максимум, все состояние дел на мировой арене изменится. Британская империя будет развеяна, как мечта, как сон; каждое изолированное английское владение на земле будет подорвано; могущественные провинции империи – настоящие империи сами по себе – станут неизбежно уходить на собственную дорогу исторического развития».⁵⁵

Черчилль напишет эти строки в 1920-х годах. На их пафос повлияет не столько опыт управления Адмиралтейством, сколько тяжелейшие годы Первой мировой войны и огромный перечень проблем, с которыми столкнулась Британская империя после заключения мира. Однако это нисколько не принижает огромного значения флота, который еще в начале XX века стал средоточием важнейших научно-технических достижений и главной сферой применения новых методов управления. Черчилль и сам прекрасно отдавал себе отчет в том, насколько важным ведомством он руководит:⁵⁶ ведомством, на которое выделялось 60 % военного бюджета страны,⁵⁷ ведомством, которое больше всех «тратило средств на новые идеи и эксперименты»,⁵⁸ ведомством, которое являлось «одной из самых удивительных организаций» на тот момент.⁵⁹

Среди всех министерств, которые Черчилль возглавлял за свою многолетнюю политическую карьеру, Адмиралтейство, и именно в предвоенные годы, стоит особняком. С точки зрения исследования организационных изменений ни один эпизод в жизни британского политика не представляет такого интереса, как этот трехлетний период с 1911 по 1914

⁵¹ Фрайлингер К., Фишер И. Управление изменениями в организации. – С. 77, 78.

⁵² Коттер Дж. П. Указ. соч. – С. 13.

⁵³ См.: Pelling H. Winston Churchill. – P. 147.

⁵⁴ См.: Уткин А. И. Указ. соч. – С. 78–79.

⁵⁵ Churchill W. S. Op. cit. – P. 119–120. Цит. по: Уткин А. И. Указ. соч. – С. 79.

⁵⁶ См., например: Письмо Джерарду Ноэлу от 22 ноября 1911 г. – Documents. – Vol. 4. – P. 1340.

⁵⁷ См.: Peden G. C. Arms, Economics and British Strategy. – P. 38.

⁵⁸ Выступление У. С. Черчилля в палате общин. – Обсуждения в палате общин от 26 марта 1913 г.: «Заявление мистера Черчилля». – Hansard. – Series 5. – Vol. 50. – Col. 1775; Ibid. – Col. 1753–1754.

⁵⁹ Выступление У. С. Черчилля в палате общин. – Обсуждения в палате общин от 20 марта 1912 г.: «Совет Адмиралтейства». – Ibid. – Vol. 35. – Col. 1975.

год. В Адмиралтействе будущий премьер впервые воочию соприкоснется с многочисленными аспектами сложнейшей области управления, когда от его решений будет зависеть не только дальнейшие направления развития многочисленных составляющих военно-морского флота, но и эффективность их реализации. Не случайно британский историк Норман Роуз назовет назначение Черчилля в Военно-морское министерство «поворотным пунктом» в его карьере.⁶⁰

Примечательно, что в самом начале своей политической карьеры будущий реформатор Королевского флота с презрением отнесся к желанию Остина Чемберлена возглавить Адмиралтейство, охарактеризовав его стремление, как проявление «скудных амбиций». ⁶¹ Пройдет девять лет, и в 1911 году он с небывалым упорством будет бороться за пост первого лорда. И эта борьба окажется успешной.

По словам Мэри Соамс, «Уинстон взялся за новую работу, которую он так страстно желал, с уверенностью и энтузиазмом». Ведь ни много ни мало, речь шла о работе, которой «полностью соответствовали его таланты»; перед Черчиллем стояли задачи, «для которых он был рожден, – защищать Британию». ⁶² В не меньшей степени его привлекали и практическая направленность новой должности, возможность достижения конкретных результатов. «Я теперь могу сносить хорошие яйца, вместо того чтобы царапаться, окруженный пылью и кудяхтаньем», – комментировал он свое положение. ⁶³

В своих воспоминаниях Черчилль не станет скупиться на эпитеты для передачи восхищения переводом в Адмиралтейство, восхищения, которое пропитано опьяняющим азартом, безудержной страстью и фатальной нехваткой времени: «То были великие дни. От рассвета и до глубокой ночи, день за днем, мой ум был поглощен очарованием и новизной накопившихся проблем. В течение всего этого времени воздух был пропитан властью, действием, организацией: все способнейшие военно-морские офицеры были в состоянии готовности, верные и жаждущие; никого не покидало чувство, что великая опасность обошла нас стороной и еще есть возможность сделать живительный глоток до ее возвращения, и мы должны быть готовы к встрече с ней». ⁶⁴ О своей работе в морском ведомстве Черчилль будет отзываться как о «четырех незабываемых годах моей жизни». ⁶⁵ Эта оценка была дана до начала Второй мировой войны, и ее не следует принимать буквально, хотя отношение нашего героя к периоду, проведенному во главе флота Его Величества, она передает верно.

Опыт Черчилля

«Я теперь могу сносить хорошие яйца, вместо того чтобы царапаться, окруженный пылью и кудяхтаньем».

У. С. Черчилль о своем назначении в Адмиралтейство

В отличие от Черчилля, который новость о своем назначении воспринял с большим воодушевлением, сказать то же об общественном мнении затруднительно. Кадровые перестановки на таком уровне, как кабинет министров, и в такой ситуации, как обострившееся противостояние на мировой арене, как правило, вызывают разные отклики. Одни прини-

⁶⁰ См.: Роуз Н. Черчилль. Бурная жизнь. – С. 113.

⁶¹ См.: Massie R. K. Dreadnought. – P. 768.

⁶² См.: Soames M. Op. cit. – P. 87.

⁶³ Цит. по: Bonham Carter V. Op. cit. – P. 239.

⁶⁴ Churchill W. S. Op. cit. – P. 118–119.

⁶⁵ Ibid. – P. 70.

мают подобные перемены, другие, наоборот, критикуют их. Эпизод с Черчиллем не стал исключением.

Среди прессы не было единодушия в отношении нового назначения. Своей благожелательностью выделялся *The Economist*, признающий за Черчиллем «энергию, ресурсы и способности, которые позволят ему повысить эффективность работы административного аппарата, вселить уверенность и придать новый настрой в военно-морской службе». Журналисты *The Times* также восприняли новость благосклонно, хотя в своих оценках проявили больше сдержанности: «Соотечественники мистера Черчилля желают ему успеха в великих и жизненно важных обязанностях, к исполнению которых он приступил; немного найдется людей, настолько неблагодарных и мелочных, чтобы предвкушать падение мистера Черчилля». «Некоторые из прошлых действий мистера Черчилля могут вызывать опасения, – продолжала та же *The Times*, – но это не должно служить основанием, чтобы лишить его честной игры или бесстрастно оценивать его действия по их достойным результатам».⁶⁶

Профессиональная пресса была менее благожелательна. Например, *The Navy* заявил, что не испытывает «чувства глубокого удовлетворения от смены первого лорда Адмиралтейства». Там же говорилось, что личность Черчилля проигрывает на фоне его предшественника: «Мистер Маккена, какими бы оригинальными взглядами ни располагал, начал осознавать огромную ответственность, которая лежала на нем, и постепенно из него стала формироваться крупная фигура в военно-морском флоте», а что касается нового министра, то ему, по мнению *The Navy*, представилась «возможность защитить свое право именоваться государственным деятелем».⁶⁷ Пройдет всего несколько месяцев, и Черчилль это право защитит. Уже в феврале 1912 года *The Navy* назовет его «человеком часа», восхищаясь, насколько «убедительными, четкими, ясными и патриотическими аргументами» отстаивается политика Адмиралтейства.⁶⁸

Наиболее негативно выразился журнал *The Spectator*, заявивший, что новоиспеченному главе Адмиралтейства нельзя доверять: «Мы опасаемся мистера Черчилля за его нерешительность и излишнюю приверженность риторике. Мы не смогли найти в его карьере не только каких-либо принципов, но и хотя бы последовательного взгляда в отношении общественных вопросов. Он всегда держит уши по ветру, оставаясь при этом настоящим демагогом».⁶⁹ Это одна из самых нелестных характеристик, на которую у давших ее все-таки имелись основания. Но личность Черчилля, как покажут дальнейшие события, была намного сложнее столь уничижительной оценки.

Единогласия относительно нового морского министра не было не только у журналистов, но и у политиков. Например, герцог Коннот, который знал Черчилля в течение семнадцати лет и при этом «терпеть не мог его речи», полагал, что он «покажет себя не хуже Маккены». «Я не думаю, что он пойдет на сокращение флота, – добавлял герцог. – Он молод, все еще импульсивен, но он неплохой малый. И кроме того, он предан королю».⁷⁰

Остин Чемберлен считал, что смена руководства в Адмиралтействе вызвана тем, что «Министерство внутренних дел воспринимается Уинстоном как слишком горячее место». По его мнению, Черчилль пришел к совершенно определенной точке зрения, что, «поскольку он не в силах соперничать в области демагогии с Ллойд Джорджем, ему следует выступить в роли государственного деятеля и человека твердой руки».⁷¹

⁶⁶ Цит. по: *Churchill R. S. Op. cit.* – P. 538.

⁶⁷ Цит. по: *Gretton P. Op. cit.* – P. 74.

⁶⁸ *Ibid.* – P. 75.

⁶⁹ *The Spectator*, 28 октября 1911 г. Цит. по: *Documents.* – Vol. 5. – P. 1303.

⁷⁰ Письмо от 8 ноября 1911 г. – См.: *Churchill R. S. Op. cit.* – P. 538–539.

⁷¹ Цит. по: *Трухановский В. Г. Уинстон Черчилль; 3-е изд.* – С. 121.

Соперничество с министром финансов Ллойд Джорджем вряд ли представляло для Черчилля реальный интерес. В их удивительном тандеме ему была отведена вторая роль, и политик это прекрасно осознавал и принимал.⁷² При этом Черчиллю нужно отдать должное: осознание второй роли несколько не повлияло на успешность его ожесточенных споров с канцлером Казначейства во время драматических событий принятия бюджета Адмиралтейства зимой 1913/1914 года, о чем мы еще поговорим ниже.

Были, конечно, и те, кто назначению Черчилля симпатизировал. «Я очень рад, что ты оказался в Адмиралтействе, – напишет ему бывший премьер-министр Артур Бальфур. И добавит: – Свежий взгляд очень кстати в сложившейся ситуации».⁷³ Пройдет три с половиной года, и именно Артур Бальфур станет преемником Черчилля на посту первого лорда (конец мая 1915 года). Этот отзыв интересен еще и тем, что дает его представитель оппозиционной партии. Тем самым иллюстрируется еще одно важное качество Черчилля: он умел укреплять и развивать отношения с оппонентами, и его коллеги ценили это. «Могу всецело заверить тебя, что даже в самые жаркие эпизоды политического противостояния я меньше всего желал, чтобы разногласия по общественным вопросам повредили нашей личной дружбе», – признавался все тот же Бальфур.⁷⁴

В отличие от прессы и истеблишмента, матросы и офицеры более или менее единодушно восприняли приход нового министра. Как это нередко случается в процессе организационных изменений, они с надеждой смотрели на смену руководства. «Моряки, по-моему, приняли Уинстона очень хорошо, – отмечал бессменный секретарь Черчилля Эдди Марш. – Все участливо относятся к нему и готовы дать шанс. Моряки счастливы, что имеют столь решительно настроенного первого лорда, обладающего бойцовскими качествами».⁷⁵

Все эти высказывания наглядно подтверждают известный тезис, что мнение о вновь назначенном руководителе формируется задолго до того, как он примет на новом посту свое первое управленческое решение. Особенно это свойственно тем, кому предстоит работать под его началом. «Они могут вас любить и ненавидеть, доверять или нет, но скорее всего они уже определились, и очень вероятно, что нарисованный ими портрет несколько не похож на вас», – объясняет молодым управленцам главный научный сотрудник Гарвардской школы бизнеса Уоррен Беннис.⁷⁶

Мнение экспертов

«Подчиненные могут вас любить и ненавидеть, доверять или нет, но скорее всего они уже определились, и очень вероятно, что нарисованный ими портрет несколько не похож на вас».

Уоррен Беннис

В следующих главах, рассматривая взаимоотношения Черчилля с его подчиненными, мы убедимся в правильности этого утверждения. Но как себя следует вести руководителям, оказавшись в столь непростой ситуации? У Черчилля перед глазами был пример полковника Джона Палмера Брабазона, под началом которого он служил в 4-м гусарском полку Ее Величества. Брабазон возглавил это соединение незадолго до того, как в его состав был приписан

⁷² Более подробно о взаимоотношениях с Дэвидом Ллойд Джорджем см.: *Медведев Д. Л.* Черчилль. Секреты лидерства. – С. 158–160.

⁷³ Письмо от 16 декабря 1911 г. – Documents. – Vol. 4. – P. 1359.

⁷⁴ Письмо от 16 декабря 1911 г. – Ibid.

⁷⁵ Цит. по: *Gretton P.* Op. cit. – P. 77.

⁷⁶ *Беннис У.* Семь возрастов руководителя // Harvard Business Review. – Россия, 2007, январь – февраль. – С. 105.

выпускник Королевской академии Сандхёрст Уинстон Черчилль, – в 1893 году. До этого полковник двадцать лет добросовестно служил в 10-м гусарском полку, официальное название которого в период с 1811 по 1921 год было «10-й, личный Его Высочества принца Уэльского Королевский гусарский полк». «В те дни это было, пожалуй, самое престижное армейское соединение», – свидетельствует Черчилль.⁷⁷

Не имея возможности доверить Брабазону руководство 10-м полком, Военное министерство приняло решение назначить его в 4-й гусарский полк, чем вызвало крайнее недовольство среди гусар, которые входили в состав менее престижного, но зато отличавшегося более богатой родословной соединения. «Это неизбежно бросало вызов старшим офицерам полка, – объяснял Черчилль. – Кому понравится приход чужака с намерением „навести порядок“». Теперь все зависело от Брабазона, который «не стал ни перед кем заискивать». «Он взялся за дело с уверенностью профессионала и добился того, что его не только беспрекословно слушались, но и обожали по крайней мере капитаны и младшие офицеры, зато старшим он спуску не давал»,⁷⁸ – вспоминал политик, который решил использовать аналогичную модель поведения. И сделать это ему было относительно легко, поскольку он обладал качеством, которое не могло не произвести благоприятного впечатления на повидавших многое на своем веку моряков, – он искренне интересовался объектом управления, вникал в детали, беседовал с профессионалами, не гнушался лично разбираться в специфике стоящих перед флотом проблем. «Предубеждения против Уинстона в скором времени исчезли благодаря его всецелой отдаче», – констатировал вице-адмирал сэра Питер Греттон.⁷⁹

В приведенных оценках о смене морского министра обращает на себя внимание акцент на доверии, которое получал Черчилль на новой должности. Создается впечатление, что он совершил ранее ошибку и теперь получил второй шанс. О какой ошибке может идти речь? Ответ лежит на поверхности. В памяти многих политиков, журналистов и моряков еще были живы воспоминания о событиях трехлетней давности, когда Черчилль, с присущими ему энергией и красноречием, боролся за сокращение бюджета на развитие... военно-морского флота.

Произошло это в декабре 1908 года, в самый разгар обсуждения бюджета на 1909/1910 год. Как напишет потом сам Черчилль, «я тщательно проанализировал характер и состав флотов Британии и Германии, их фактическое состояние и перспективы развития. Я не мог согласиться с заявлениями Адмиралтейства, что опасная ситуация ожидает нас в 1912 году. Я нашел, что данные Адмиралтейства на этот счет преувеличены».⁸⁰ Политик решил, что постройка шести линкоров в следующем году представляется излишней и достаточно ограничиться закладкой четырех судов.

Отлично отдавая себе отчет в собственной некомпетентности относительно технических характеристик новых линкоров, Черчилль обратился за помощью к специалистам: адмиралу сэру Реджинальду Кастенсу и бывшему директору департамента военно-морского конструирования сэру Уильяму Уайту. В политической поддержке потомок герцога Мальборо также был не одинок. Он объединил свои усилия с министром финансов Дэвидом Ллойд Джорджем. «Дорогой Уинстон, не могу не выразить тебе мое глубочайшее признание в поддержке, которая была оказана в сокрушительном разгроме глупого бюджета Маккены, – писал канцлер Казначейства своему коллеге. – Также выражаю мое глубочайшее почтение тому, с каким великолепием ты разорвал его на кусочки».⁸¹

⁷⁷ Черчилль У. С. Указ. соч. – С. 71.

⁷⁸ Там же. – С. 72–73.

⁷⁹ См.: Gretton P. Op. cit. – P. 75.

⁸⁰ Churchill W. S. Op. cit. – P. 37.

⁸¹ Письмо от 21 декабря 1908 г. – Documents. – Vol. 4. – P. 937.

Фанфарный стиль главы Минфина полностью соответствовал его оценке происходивших событий. Ллойд Джордж полагал, что критика бюджета оказалась фатальной для предложений Маккены и они с Черчиллем уже могут праздновать победу. «Состоялось два очень важных заседания кабинета по вопросу расходов на военно-морской флот, – делился он со своим братом. – Уинстон и я бились с Маккеной. Мы победили. Нам удалось обуздать его. Три дня назад все складывалось так, как будто он разрушил мой бюджет своими чрезмерными запросами. Теперь, я полагаю, опасность миновала».⁸²

Политическое чутье подвело «уэльского колдуна». До окончательного решения вопроса было еще далеко, а победа в итоге обойдет тандем Черчилль – Ллойд Джордж стороной.

Член Комитета имперской обороны лорд Эшер оставил интересные воспоминания, дающие представление о характере противостояния и отношении к нему основных участников: «Уинстон преследовал меня весь день, и в конце концов я встретился с ним и Ллойд Джорджем в Министерстве торговли. Мы обсудили ситуацию. Нельзя не отметить, что оба они очень притягательные личности и по-разному воспринимают происходящее. Ллойд Джордж в глубине души несколько не заботится об экономии и вполне готов отстаивать перед парламентом дефицит бюджета, приняв большие расходы на ВМФ. Уинстон негибок и воинственен. Он демонстрирует чудеса трудоспособности». Эшер сказал им, что «против них настроены все, никто не будет вникать в детали, и вопрос строительства шести линкоров сводится к обеспечению господства на море».⁸³

На страницах этой книги мы еще не раз будем встречать фигуру лорда Реджинальда Эшера, который хотя и не занимал высоких постов, тем не менее играл важную роль в расстановке сил на политическом небосклоне. Сын нашего героя Рандольф называл его «странной и загадочной личностью».⁸⁴ Лорд Эшер был близок ко двору и поддерживал хорошие отношения с представителями обеих партий. Он стоял у истоков создания Комитета имперской обороны, где негласно представлял интересы короля Эдуарда VII.⁸⁵

В марте 1908 года лорд Эшер поддержал Уинстона Черчилля в назначении его на первый министерский пост в торговое ведомство.⁸⁶ Умудренный опытом политик, он помогал своему молодому коллеге и впредь, советуя, к примеру, в декабре 1908 года умерить пыл относительно военно-морской программы. Однако будущий глава Адмиралтейства этим советам не внял. Черчилль решил продолжить борьбу, пойдя на такой беспрецедентный шаг, как публикация обращения к избирателям своего округа о четырех «кардинальных» ошибках нынешнего правительства, членом которого он стал менее года назад. По мнению вице-адмирала сэра Питера Греттона, столь необычное поведение объяснялось лишь «искренней заботой» о социальных условиях рядовых граждан, которые могли быть улучшены за счет экономии государственных средств на нужды обороны.⁸⁷

Одной публикацией своего обращения Черчилль не ограничился и вместе с Ллойд Джорджем пригрозил отставкой, чем вызвал недовольство премьер-министра. Упоминая об их «завуалированных намеках на отставку, которые являются блефом», Асквит признался своей супруге, что «бывают моменты, когда я готов выгнать их обоих».⁸⁸

⁸² Письмо от 19 декабря 1908 г. – См.: *Gretton P. Op. cit.* – P. 27.

⁸³ Цит. по: *Gretton P. Op. cit.* – P. 27–28.

⁸⁴ См.: *Churchill R. S. Op. cit.* – P. 568.

⁸⁵ См.: *Peden G. C. Op. cit.* – P. 20.

⁸⁶ Письмо лорду Ноллису от 15 марта 1908 г. – *Documents.* – Vol. 4. – P. 756.

⁸⁷ См.: *Gretton P. Op. cit.* – P. 28–29.

⁸⁸ Письмо от 20 февраля 1909 г. – См.: *Churchill R. S. Op. cit.* – P. 517.

Понимая, что спор о расходах фактически зашел в тупик, а отставки могут привести к расколу в партии и падению правительства, Аксвит предложил компромисс, который устроил обе стороны: в 1909–1910 годах будет заложено четыре линкора, и еще четыре будет заложено не позднее 1 апреля 1910 года, если в этом появится необходимость исходя из планов Германии. Удивителен этот компромисс тем, что, как выразился сам Черчилль, «Адмиралтейство требовало строительства шести судов, мы предложили четыре, в конце концов, договорились о восьми».⁸⁹

Летом 1909 года, на фоне стремительно разворачивающейся немецкой военно-морской программы, Маккена объявил о закладке дополнительных четырех линкоров на 1910/1911 год. Итого, двенадцать линкоров за два года! Неутешительный итог политического поражения Дэвида Ллойд Джорджа и Уинстона Черчилля, который вскоре сам возглавит Адмиралтейство.

Давая ретроспективную оценку с учетом произошедших событий, Черчилль отметит, что, «как показывают факты и цифры, мы были полностью правы». И здесь он сразу делает оговорку, что, хотя они с канцлером Казначейства и были правы, это была правота в «узком понимании». Что же касается «глубоких течений судьбы, то мы абсолютно ошиблись».⁹⁰

Важным было не только само поражение, а те негативные последствия, которые с ним связаны. Профессор Стэнфордского университета Джеффри Пфеффер, специализирующийся на вопросах концентрации власти и распространении влияния, предупреждает об опасности поражений: «Проигрыш в споре после того, как вы открыто выступали в защиту провалившихся аргументов, ваши коллеги вряд ли сочтут случайным невезением и редкой неудачей. Вероятнее всего, они посчитают, что вы заслужили такую неудачу, и это очень закономерно. Оказавшись на стороне проигрышного варианта, мы тем самым рискуем запустить фатальный и необратимый процесс девальвации наших способностей».⁹¹

Почему это происходит? Все дело в репутации. Не случайно Бенджамин Франклин сравнивал репутацию со стеклом и фарфором: разбить легко, а склеить трудно. «Репутация – основной источник власти и важный рычаг для достижения желаемых карьерных побед, – объясняет Дж. Пфеффер. – Репутация неудачника несовместима с властью и влиянием. Важность репутации для карьеры означает, что необходимо планировать все действия очень аккуратно, всегда заглядывая при этом на несколько шагов вперед. Следует быть чувствительными к тем результатам, к которым могут привести ваши действия».⁹²

Секрет успеха

«Репутация – основной источник власти и важный рычаг для достижения желаемых карьерных побед. Репутация неудачника несовместима с властью и влиянием».

Профессор Джеффри Пфеффер

Аналогичного мнения придерживаются и другие исследователи. «Политический капитал для организационной жизни – это своего рода твердая валюта, – указывает профессор Гарвардской школы бизнеса Джозеф Л. Бадаракко-младший. – Мы зарабатываем его, доказывая, что способны добиваться своего, и завоевывая признание людей, которые могут оце-

⁸⁹ Churchill W. S. Op. cit. – P. 37.

⁹⁰ Ibid. – P. 37–38.

⁹¹ Пфеффер Дж. Власть и влияние. – С. 188.

⁹² Там же. – С. 170, 187, 189.

нить и вознаградить наши усилия. Политический капитал тяжело накопить и невероятно легко растратить».⁹³

Искусство управления

«Политический капитал для организационной жизни – это своего рода твердая валюта. Политический капитал тяжело накопить и невероятно легко растратить».

Профессор Джозеф Л. Бадаракко-младший

С учетом вышесказанного возникает закономерный вопрос: каким образом, понеся репутационные издержки, Черчилль не только смог восстановить свое положение, но и возглавить ту область государственного управления, которая была связана с его поражением? Ответ на этот вопрос связан с двумя моментами. Первый – непосредственные оценки Черчилля: насколько они были ошибочны. И второй – дальнейшее поведение британского политика.

Если говорить о тех выводах, к которым пришел Черчилль относительно состояния германского военно-морского флота, то на самом деле они были далеко не так ошибочны, как могло показаться. В отличие от Реджинальда Маккены, акцентировавшего внимание на увеличении средств, выделяемых в Германии на *строительство* боевых кораблей, Черчилль опирался в своих исследованиях на совершенно иной показатель. Его больше волновало выделение средств на *эксплуатацию* флота. И здесь «владычица морей» на голову превосходила своего заморского конкурента.⁹⁴ По оценкам Черчилля, разница в бюджете двух стран составляла 16 млн фунтов стерлингов, что позволило ему обоснованно утверждать о наличии сдерживающих факторов дальнейшего увеличения темпов строительства германского флота. В первую очередь к названным ограничениям относилась невозможность выделения дополнительных средств на строительство новых судов за счет перераспределения бюджета и сокращения расходов на эксплуатацию флота в связи с тем, что объем последних был и так невелик.⁹⁵

Но даже если Черчилль оказался прав, то решение о закладке новых линкоров уже было принято, поэтому его правота не могла оказать значительного влияния на реабилитацию его авторитета в военно-морской сфере. И здесь обращает на себя внимание дальнейшее поведение Черчилля, который, несмотря на свою занятость в Министерстве торговли, нашел время для продолжения анализа международной обстановки на предмет развития флота предполагаемого противника. В частности, осенью 1909 года он инициировал исследования экономического положения кайзеровской Германии. Особенно его интересовало наличие у Германии средств для осуществления амбициозной военно-морской программы.

Эксперты признали, что немцы развивают флот на пределе экономических возможностей, государственный долг начиная с 1896 года – года принятия новой флотской программы – увеличился в два раза и по состоянию на 1 октября 1908 года достиг 212,6 млн фунтов. И это без учета долга отдельных германских земель. Общий же долг кайзеровской империи составил порядка 900 млн фунтов.⁹⁶

⁹³ Бадаракко Дж. Л. Нужны ли нам герои? / Управление бизнесом в бурные времена. – С. 156.

⁹⁴ В этом отношении интересные выводы о необходимости одновременного учета как «исследований» – для «создания нового», – так и «эксплуатации» – для «реализации преимуществ созданного», – представлены в работе Генри Минцберга. См.: Минцберг Г. Требуется управленцы, а не выпускники МВА. – С. 134–135.

⁹⁵ См.: Романова Е. В. Путь к войне. – С. 175.

⁹⁶ См. там же. – С. 175–176.

В ноябре 1909 года Черчилль подготовил докладную записку для рассмотрения ее на заседании кабинета министров. По его мнению, «Германию ожидает период серьезных испытаний и внутренней напряженности». Здесь возможны только два выхода: либо «политика немецкого правительства будет направлена на урегулирование положения внутри страны», либо «поиск решения будет заключаться в проведении внешнеполитической авантюры».⁹⁷ «Это было первое мрачное и зловещее впечатление от сложившейся ситуации, которое я отразил на бумаге», – прокомментирует он впоследствии свои выводы.⁹⁸

Вице-адмирал Питер Греттон считает работу Черчилля над этой запиской «водоразделом в его политической карьере, когда своим пронзительным умом Уинстон впервые явственно осознал реальность будущего военного противостояния с Германией».⁹⁹ Анализ и выводы относительно нарастающей военно-морской мощи немцев действительно ознаменовали собой водораздел в биографии Черчилля, обозначив его переход из категории политика социальной направленности в категорию государственного деятеля.

Поражения опасны, растрата политического капитала неблагоразумна, репутационные издержки нежелательны, и тем не менее отсутствие ошибок порой означает отсутствие действий. Поведение Черчилля наглядно демонстрирует, что основную угрозу представляют не столько ошибки, сколько неумение их исправлять, а также обеспечение непогрешимости отсутствием инициатив и нежеланием брать ответственность. «Многие убеждены, что добиться успеха – значит не падать, – предупреждает Ицхак Адизес. – „Я никогда не совершу ошибку!“ Это и есть самая большая ошибка. Успеха добивается не тот, кто не совершает ошибок, а тот, кто умеет быстро выявлять и исправлять свои ошибки».¹⁰⁰

Секрет успеха

«Успеха добивается не тот, кто не совершает ошибок, а тот, кто умеет быстро выявлять и исправлять свои ошибки».

Ицхак Адизес

Подобную точку зрения разделяет и профессор Гарвардской школы бизнеса Розабет М. Кантер, отмечая, что главное отличие между победителями и проигравшими заключается в том, как они воспринимают поражение. К неправильным моделям поведения в случае поражения Р. М. Кантер относит «отрицание того, что есть новые знания, которыми следует овладеть, и изменения, которые следует произвести».¹⁰¹

В этом отношении интересно поведение Черчилля, который продолжил анализ развития военного морского флота, а также сравнение британских и немецких инициатив в этом вопросе. Дальнейшие исследования позволили ему выделить новые грани и сформировать новый взгляд на развитие ВМС. Окончательную роль в этом процессе сыграл Агадирский кризис, разразившийся летом 1911 года и едва не приведший к мировой войне.¹⁰²

⁹⁷ Меморандум Уинстона Спенсера Черчилля «О Германии» от 3 ноября 1909 г. – Documents. – Vol. 4. – P. 962.

⁹⁸ Churchill W. S. Op. cit. – P. 40.

⁹⁹ Gretton P. Op. cit. – P. 33.

¹⁰⁰ Адизес И. К. Интеграция: Выжить и стать сильнее в кризисные времена. – С. 48.

¹⁰¹ Kanter R. M. Cultivate a Culture of Confidence // Harvard Business Review. – 2011, April. – P. 34.

¹⁰² Агадирский кризис – обострение международных отношений, связанное с оккупацией французскими войсками столицы Марокко города Фес. Свое решение Париж объяснил необходимостью защиты французских подданных после вспыхнувшего в районе Феса весной 1911 года восстания. Действия французского правительства, означавшие фактический переход Марокко под власть Франции, вызвали негодование со стороны Германии, которая в целях сохранения статус-кво направила в марокканский порт Агадир канонерскую лодку «Пантера», а затем заявила о намерении создать в этом районе военно-морскую базу. Францию поддержала Великобритания. Впоследствии Германия была вынуждена ретироваться, заключив 30 марта 1912 года Фесский договор, согласно которому Франция получала протекторат над Марокко, а Германии

В тот момент Черчилль уже занимал пост министра внутренних дел. Наблюдая за международным конфликтом в Марокко, он стал все чаще задумываться о вопросах национальной безопасности и о том, какие шаги он может предпринять для повышения обороноспособности своей страны. Так, от главы столичной полиции, сэра Эдварда Генри, Черчилль узнал, что в юрисдикцию МВД входит защита складских помещений, где хранился национальный резерв угля, на тот момент основного топлива военных судов. Несмотря на стратегический характер указанных объектов, их охрана осуществлялась символически, силами нескольких констеблей.

– Что случится, если двадцать решительно настроенных и хорошо вооруженных немцев на двух-трех автомобилях атакуют склады? – спросил Черчилль.

– Что угодно, – последовал ответ комиссара. Черчилль был потрясен. Он тут же связался по телефону с Военно-морским министерством. Реджинальд Маккена и его заместитель отсутствовали. Главе МВД пришлось разговаривать с дежурным адмиралом.

– Я требую выделить солдат морской пехоты для охраны жизненно важных складских помещений, – сказал Черчилль.

– Это не входит в обязанности Адмиралтейства, и мы не собираемся совершать подобных действий, – раздалось в ответ.

– То есть вы отказываетесь отправить морскую пехоту?

– Да, отказываемся, – ответил адмирал после небольших колебаний.

Повесив трубку, Черчилль немедленно связался с военным ведомством. Ричард Халдейн был на месте. Глава МВД взволнованно описал ситуацию и сказал, что с этого момента собирается усилить защиту стратегически важных объектов и направляет к складским помещениям вооруженные отряды полиции. Также он спросил, согласится ли Военное министерство выделить дополнительно пехотинцев для охраны каждого складского помещения? Соответствующие приказы последовали незамедлительно, и уже через несколько часов войска прибыли на объекты.¹⁰³

Вспоминая этот эпизод спустя несколько лет, Черчилль напишет, что «произошедший инцидент был незначительный, а мои страхи, возможно, необоснованны».¹⁰⁴ Скорее всего, это действительно было так. Но для нас важно другое. Нельзя не признать, что изменился сам подход Черчилля к оценке ситуации. Он стал более взвешенным, зрелым и глубоким. Отныне проблемы рассматривались не с позиции возглавляемого ведомства, а в совокупности с факторами внешней среды и с учетом государственных интересов. Не случайно фельдмаршал Фредерик Робертс считал, что именно благодаря поведению Черчилля во время Агадирского кризиса молодого политика и перевели в Адмиралтейство. По мнению лорда Робертса, глава МВД принимал решения, «как настоящий государственный деятель, осознающий критичность ситуации и готовый к активным действиям, если война все-таки начнется».¹⁰⁵

Всего пять лет назад Черчилль начал свою политическую карьеру, заняв пост заместителя министра по делам колоний, а теперь, благодаря своей активности, трудолюбию и стремлению к самосовершенствованию, вошел в узкий круг лиц, определяющих политику Соединенного Королевства.

Не только коллег и друзей молодого политика, но и, позже, историков поражала эта удивительная метаморфоза, которая, по словам Нормана Роуза, «расширила военно-поли-

в качестве компенсации передавалась часть Французского Конго (современная Республика Конго). – *Примеч. автора.*

¹⁰³ См.: Churchill W. S. Op. cit. – P. 51.

¹⁰⁴ Ibid. – P. 51.

¹⁰⁵ Письмо Уинстону Спенсеру Черчиллю от 21 января 1912 г. – Documents. – Vol. 5. – P. 1498.

тический кругозор Черчилля и углубила понимание обстановки».¹⁰⁶ «Ведь до тех пор, если речь заходила о внешней политике, Уинстон высказывался за примирение и сокращение расходов на вооружение, – признает французский исследователь Франсуа Бедарида. – И вдруг он избрал себе в качестве девиза латинское изречение *Si vis pacem, para bellum*.¹⁰⁷ Черчилль расстался с маской политика-радикала, заботившегося о реформировании общества и социальных преобразованиях, и превратился в страстного, бескомпромиссного патриота, за которым стоял весь британский народ, а не отдельная партия».¹⁰⁸

В чем был секрет Черчилля? В его способностях и стремлении к саморазвитию. Вайолет Бонэм Картер отнесла это к редким отличительным особенностям, «которые делали Уинстона Черчилля великой личностью». «Никто не мог сказать в какой-то момент времени, что „это весь Уинстон“, – утверждает она. – Он никогда не останавливался, никогда не достигал предела своих возможностей. Всегда ощущалось, что в нем есть потенциал для развития, и этот потенциал огромен». Описывая перемены, произошедшие во внутреннем мире Черчилля летом 1911 года, Бонэм Картер сравнивает их не с обычным ростом, а с «переходом, внезапным и похожим на катаклизм, на новое рождение».¹⁰⁹

В современной науке управления развитие руководителей признается одной из наиболее актуальных проблем. «Немалый опыт подвел нас к простому, но грустному выводу: начальники обычно достигают определенного уровня профессионализма и останавливаются, так и не реализовав полностью свой потенциал, – констатирует профессор Гарвардской школы бизнеса Линда Хилл. – Слишком многие сходят с дистанции, закапывая таланты в землю. Почему? Потому что они перестают работать над собой».¹¹⁰

Самосовершенствование не случайно играет большую роль в карьерном росте управленцев. Работа над собой – единственный способ приобретения необходимых знаний и навыков, формирования нужного видения и понимания ситуации, развития необходимых качеств личности. «Выдающимися руководителями становятся в результате долгого, сложного процесса обретения новых знаний и профессионального опыта, – объясняют ученые. – Самое главное, что придется учиться, но чему, никто не скажет и никто не поможет. Любому управленцу до всего приходится доходить своим умом, полагаясь на тот опыт, который он приобретает».¹¹¹

Секрет успеха

«Слишком многие сходят с дистанции, закапывая таланты в землю.

Почему? Потому что они перестают работать над собой».

Профессор Линда Хилл

Уинстон Черчилль старался максимально использовать свой опыт и новые знания. Однако если его назначение на пост первого лорда Адмиралтейства стало возможным благодаря его личным качествам, то причина самой смены руководства этого ведомства лежала в более глубокой плоскости и была связана с серьезными проблемами государственного управления. Одна из таких проблем – слабая координация. Двадцать третьего августа 1911 года, в самый разгар Агадирского кризиса, Асквит решил провести чрезвычайное заседа-

¹⁰⁶ Роуз Н. Указ. соч. – С. 114.

¹⁰⁷ Хочешь мира, готовься к войне (лат.). – Примеч. автора.

¹⁰⁸ Бедарида Ф. Черчилль. – С. 87.

¹⁰⁹ Bonham Carter V. Op. cit. – P. 230.

¹¹⁰ Хилл Л., Лайнбек К. Вы хороший начальник? Или очень хороший? // Harvard Business Review. – Россия, 2011, май. – С. 80, 81.

¹¹¹ Там же. – С. 81.

ние Комитета имперской обороны. О важности мероприятия можно судить по тому факту, что заседание заняло целый день. В нем приняли участие министр финансов Дэвид Ллойд Джордж, глава МИД Эдвард Грей, военный министр Ричард Халдейн, первый лорд Адмиралтейства Реджинальд Маккена, глава Имперского генерального штаба сэр Уильям Николсон, директор военных операций Военного министерства сэр Генри Уилсон, первый морской лорд¹¹² сэр Артур Уилсон. Также на заседании присутствовал глава МВД Уинстон Черчилль, который являлся членом Комитета с 1907 года.

Не меньший интерес представляет и перечень лиц, которые, хотя и входили в состав Комитета, в этом заседании участия не приняли: министр по делам Индии маркиз Крю, глава Министерства по делам колоний Льюис Харкорт, лорд-президент Совета Джон Морли. Все они были противниками участия Британии в решении континентальных проблем.¹¹³ Отсутствие этих людей недвусмысленно говорило о характере вопросов, которые собирался обсудить Асквит. В частности, предполагалось заслушать и проанализировать планы Военного министерства и Адмиралтейства на случай начала войны с Германией. Планам, подготовленным в ведомстве Халдейна, была посвящена первая половина дня, планам военно-морского флота – вторая.

Планы Военного министерства представлял генерал сэр Генри Уилсон, который в уверенной манере, стоя у большой карты северо-западной части Европы, познакомил собравшихся с возможным вариантом развития событий. В случае начала боевых действий, говорил он, Германия выставит 110 дивизий против 85 дивизий французов. На правом фланге немцы вторгнутся в Бельгию, обойдя пограничные укрепления противника. Независимо от участия бельгийцев критически важным, по мнению генерала, была скорейшая отправка во Францию шести пехотных и одной кавалерийской дивизий для усиления левого фланга французов. Военным министерством предусматривалась отправка на континент 160 тысяч солдат и офицеров, для чего были разработаны детальные планы, подготовлены соответствующие назначения, распечатаны тысячи копий карт Бельгии и Северной Франции. Расписание железнодорожного транспорта было продумано с такой тщательностью, что в нем даже предусматривались десятиминутные перерывы на проведение чаепитий. Оставался один вопрос – о координации с флотом, которому предстояло доставить экспедиционные силы на континент. На этом вопросе заседание Комитета было прервано, и его участники отправились на ланч.

После часового перерыва о планах Адмиралтейства в случае войны доложил первый морской лорд-адмирал Артур Уилсон. И здесь произошло самое интересное. Во-первых, Уилсон, как и его предшественник, адмирал Джон Фишер, был против посвящения в планы своего ведомства военных и политиков. Только личное давление премьер-министра заставило Уилсона принять участие в заседании и познакомить Комитет с предполагаемой программой деятельности. Во-вторых, адмирал поразил присутствующих самым докладом, не говоря уже о беспорядочной и немного хаотичной манере выступления, явно контрастирующей с уверенной речью его однофамильца. Уилсон доложил, что морское ведомство планирует придерживаться доктрины ближней блокады, оказывая давление на побережье Германии. Также оно планирует разгромить флот противника в решающей битве, которая и поставит точку в военно-морском противостоянии.

Что же касается транспортировки военного контингента через Ла-Манш, то проработку этого вопроса в Адмиралтействе не проводили и проводить не собираются. По крайней мере, пока не будет разгромлен флот противника, что обеспечит полный контроль на морях и океанах. Более того, первый морской лорд высказал сомнения в необходимости

¹¹² Первый морской лорд – первый заместитель главы Адмиралтейства. – *Примеч. автора.*

¹¹³ См.: *Peden G. C. Op. cit.* – P. 46.

отправки экспедиционных сил. Боеспособность таковых, по мнению Уилсона, из-за языкового барьера будет низкой. От имени Адмиралтейства он предложил использовать армейские соединения для захвата Гельгоlanda и высадки на побережье Балтийского моря в Померании, откуда можно угрожать походом на Берлин. Но каким образом британский флот войдет в Балтийском море с его заминированными подходами и как 100-тысячный британский контингент сможет противостоять немецкой армии, адмирал не пояснил.

– С каких это пор британский флот считает себя более квалифицированным, чтобы планировать наземные операции британской армии? – спросил глава Имперского генерального штаба сэр Уильям Николсон.

Увидев замешательство Артура Уилсона, он продолжил:

– Адмиралтейство располагает планами железнодорожного сообщения Германии?

– Это не входит в обязанности нашего ведомства, – ответил первый морской лорд.

– Прошу прощения, – не сдержался Николсон, – но если вы вовлечены в решение военных проблем, вы обязаны не только иметь эти карты, но и тщательнейшим образом изучить их.

В этот момент в диалог вмешался Реджинальд Маккена. Отметив, что высадка экспедиционных сил закончится провалом, он предложил сосредоточить усилия на морской войне. Не успел Маккена закончить свою речь, как ему тут же возразил Генри Уилсон, напомнивший, что политики и военные собрались вместе для рассмотрения вопроса о противостоянии основной угрозе – германской армии.¹¹⁴

Обсуждения в Комитете имперской обороны показали отсутствие координации в деятельности двух ведомств, планы которых имели противоположные цели.

Проблема слабой координации относится к одной из фундаментальных проблем науки управления, поскольку является следствием важнейшего элемента организованной деятельности – разделения труда. Таким образом, как отмечает профессор Генри Минцберг, любой руководитель сталкивается с «двумя фундаментальными, но противоположными требованиями: разделением труда на отдельные задачи и координацией действий по объединению этих задач в единую деятельность».¹¹⁵

Управление изменениями

Проблема слабой координации относится к одной из фундаментальных проблем науки управления, поскольку является следствием важнейшего элемента организованной деятельности – разделения труда.

Несмотря на ключевую роль разделения труда, одного его наличия недостаточно для возникновения потребностей в координации. Такие потребности начинают занимать умы руководителей, лишь когда исполнители становятся взаимозависимы. Американский социолог Джеймс Д. Томсон выделил три типа взаимозависимостей:

– объединенная взаимозависимость (исполнители независимы, и их связывает лишь общий вклад в организационную деятельность);

– последовательная взаимозависимость (один исполнитель выполняет свои функции прежде, чем следующий исполнитель приступит к выполнению своих);

¹¹⁴ Massie R. K. Op. cit. – P. 745–747. См. также: Benians E. A., Butler J., Carrington C. E. (eds.). The Cambridge History of the British Empire. – Vol. III. – P. 594.

¹¹⁵ Mintzberg H. Structures in Fives. – P. 2.

– обоюдная взаимозависимость (результаты деятельности исполнителей являются факторами производства друг для друга).¹¹⁶

Последний тип взаимозависимости характерен для рассматриваемого примера по отправке экспедиционных сил на континент. Согласно профессору Роберту Данкану, «в условиях обоюдной взаимозависимости необходим более сложный тип координации – координация с помощью обратной связи». ¹¹⁷ Но именно обратной связи между двумя ведомствами обеспечено не было.

Слабая координация привела к другой распространенной проблеме управления – появлению конфликтующих целей у разных ведомств. Понятие цели – еще одна важная категория организационного управления. По мнению профессора А. И. Пригожина, «цель является категорическим признаком любой организации». «Организации возникают тогда, когда достижение каких-либо общих целей осуществляется через достижение индивидуальных целей или же когда достижение индивидуальных целей осуществляется через выдвижение и достижение общих целей», – объясняет ученый.¹¹⁸

А. И. Пригожин справедливо относит рассогласование целей к одной из форм организационной патологии, следствием которой является автаркия подразделений: «Имеется в виду замкнутость подразделений на собственных задачах, сосредоточенность их на внутренних проблемах, причем в отрыве от целей, интересов смежных подразделений и организации в целом. Это проявляется в сокрытии своей собственной информации, в таких решениях подразделенческих проблем, которые наносят ущерб общему делу. Автаркия подразделений приводит к дезинтеграции, к разрушению целостности, единства целей и действий».¹¹⁹

Результатом дезинтеграции в системе британского государственного управления стало то, что огромная работа Военного министерства по созданию регулярной армии и согласованию планов с французами оказалась под угрозой из-за непонимания со стороны Адмиралтейства. Именно после этого заседания Халдейн поставил Асквиту ультиматум, заявив, что подаст в отставку, если положение в Адмиралтействе не изменится в ближайшее время. Также военный министр подверг жесточайшей критике систему планирования в ведомстве Р. Маккены (вернее, ее отсутствие): «Адмиралы живут в своем собственном мире. Метод Фишера, который перенял Уилсон и который гласит, что все планы должны держаться в голове первого морского лорда, устарел и с практической точки зрения несостоятелен. Так называемый план Уилсона демонстрирует пренебрежение элементарными военными принципами, что само по себе поразительно. Стоящие перед нами проблемы слишком многочисленны и слишком сложны, чтобы решать их подобным образом».¹²⁰

В ответ на ультиматум Халдейна Асквит поставил Адмиралтейство в известность, что кабинет поддерживает точку зрения Военного министерства и экспедиционные силы должны быть доставлены на континент. Маккена начал сопротивляться, фактически решив свою дальнейшую судьбу пребывания в должности первого лорда.

Свою роль в скорейшей отставке главы военно-морского флота сыграл и международный фактор. В июле – сентябре 1911 года Англия, Германия и Франция оказались на грани начала военных действий. Лишь подписание 4 ноября 1911 года франко-германского соглашения ослабило вожжи военной напряженности.

Новый глава Адмиралтейства не был полностью уверен, что война в ближайшее время действительно состоится. «Я не верю в теорию неизбежности военных действий, – заявлял

¹¹⁶ См.: Thompson J. D. *Organizations in Action; Social Science Bases of Administrative Theory*.

¹¹⁷ Данкан Р. Какой должна быть организационная структура / Теория организации. – С. 59.

¹¹⁸ Пригожин А. И. Методы развития организаций. – С. 22, 23.

¹¹⁹ Там же. – С. 96–97.

¹²⁰ Gretton P. *Op. cit.* – P. 40.

Черчилль в декабре 1911 года. – Мир меняется с удивительной скоростью; возможно, через несколько лет в Германии демократические силы вновь возьмут правительство под контроль и существующее господство землевладельцев будет заменено более миролюбивыми и менее пугающими элементами». ¹²¹

Хотя политик и ошибся относительно прихода «миролюбивых элементов», запас времени для проведения организационных изменений он спрогнозировал более или менее точно. Несмотря на резкое обострение отношений с Германией летом 1911 года, он разделял мнение экспертов, полагавших, что военно-морские силы Германии достигнут состояния полной боевой готовности лишь к 1915 году. Лишний раз эту точку зрения подтвердила статья в *Frankischen Kuriers* от 4 ноября 1911 года, не только заострившая внимание на неподготовленности немецкого флота к масштабным боевым действиям, но и приводившая причины этой неподготовленности. Примечательно, что визави Черчилля, глава военно-морского ведомства Германии гросс-адмирал Альфред фон Тирпиц, от официального опровержения представленной в статье информации отказался, и эти функции пришлось исполнить рейхсканцлеру Теобальду фон Бетман-Гольвегу. ¹²²

Хотя перед Черчиллем и была поставлена задача модернизации британского флота, в этом отношении он не был первопроходцем. Необходимость кардинальных изменений в Адмиралтействе назрела еще в конце XIX столетия: зарядение орудий с казенной части сменило зарядение с дула, нефть постепенно вытесняла уголь, а торпеды и подводные лодки открывали новую страницу в истории военно-морского противостояния. Перемены не заставили себя ждать, как и сопротивление матросов и офицеров на их внедрение. Одни не хотели учиться новым навыкам, другие боялись за свое положение, третьи считали, что технические новинки нивелируют личные качества флотоводцев, заменяя собой смекалку, талант в навигации и судовождении. ¹²³

Большой вклад в изменение ситуации внес адмирал Джон Фишер, занимавший пост первого морского лорда с 1904 по 1910 год. Благодаря его недюжинной воле, безграничной энергии и непоколебимой уверенности было осуществлено техническое перевооружение флота, на британских судостроительных верфях стали строить суда нового класса, устаревшие суда отправили на слом, была также проведена реформа системы обучения и подготовки морских офицеров.

Однако, несмотря на большой объем проделанной работы, многое предстояло сделать и после отставки Фишера. Определенный виток технической модернизации флота был пройден. Теперь требовались дополнительные усилия, чтобы выполненные, как правило, вопреки сомнениям и сопротивлению моряков реформы прижились, а принятые нововведения доказали свой потенциал и заложили основу для дальнейшей модернизации. Сформировался и новый класс молодых офицеров, именуемых «младотурками», которые выступали за разработку научной концепции ведения боевых действий. ¹²⁴

Имелись проблемы и иного уровня. Костяк флота составляли офицеры, которые практически не нюхали пороха и не имели боевого опыта. Это касалось как молодых выпускников, так и утомленных многолетней службой адмиралов. Еще за девять лет до прихода Черчилля в морское ведомство один из виднейших адмиралов своего времени сэр Чарльз Бересфорд жаловался, что ему уже 56 лет и он «одной ногой стоит в могиле», а за свою жизнь

¹²¹ Письмо Уильяму Ройлу [председатель федерации Либеральной партии в г. Манчестере] от 20 декабря 1911 г. – Documents. – Vol. 4. – P. 1361.

¹²² См.: Синегузов С. Н. Германо-английское морское соперничество в 1900–1914 гг. – С. 406.

¹²³ См.: Gretton P. Op. cit. – P. 45.

¹²⁴ См.: Лухарев Д. В. Адмирал Дэвид Битти. – С. 45.

командовал в военных условиях всего тремя судами не более пяти часов. Что же касается его братьев по чину, то большинство из них были лишены и этого скромного боевого опыта.¹²⁵

С позиций сегодняшнего дня, когда сохранение мира является главным критерием успешности политической деятельности, отсутствие боевого опыта вряд ли можно отнести к категории фундаментальных проблем. Для страны же, которая готовилась к военным действиям, это было серьезным упущением. Отсутствие опыта грозило возникновением ошибок в реальных битвах. И если среди молодых офицеров формировался класс «младотурок», то убежденные седины адмиралы все более относились к классу «непогрешимых флотоводцев». Причем эта «непогрешимость» определялась не отсутствием ошибок, а отсутствием событий, где они обычно совершаются.

Следствием «непогрешимости» стало развитие аристократизма и увеличение централизации. Инициативы не поощрялись, алгоритм действий упростился до двух пунктов: действуй в соответствии с приказом адмирала, а если приказ не отдан – жди приказа адмирала. Форме уделялось больше внимания, чем содержанию,¹²⁶ и на первое место вышел церемониал. «Никогда в своей жизни я не видел более „флагманского“ флагманского корабля, – свидетельствует капитан Лайонел Даусон, служивший под началом Чарльза Бересфорда в водах метрополии. – Все вертелось вокруг персоны адмирала, а церемония была возведена в абсолют. Главное воспоминание, которое моя память сохранила о тех днях, это бесконечные свистки, окрики, построения и постановки на вид».¹²⁷ Что же касается самого адмирала Бересфорда, то, по словам сослуживцев, он «блистал великолепными манерами»: «К команде корабля лорд Бересфорд обращался с такой торжественностью, как будто произносил речь в палате общин или на большом политическом митинге. По мере того как он продолжал, интересно было наблюдать за восхищенными лицами матросов, которые с равным успехом воспринимали бы и лекцию о бине Ньютона в его исполнении!».¹²⁸

Подобная ситуация не является чем-то необычным. Согласно теории жизненного цикла, организации в своем развитии проходят несколько этапов, каждому из которых присущи определенные характеристики, позволяющие четко отделить один этап от другого.¹²⁹ Имеется множество моделей жизненного цикла. Автор одной из них, Ицхак К. Адизес, следующим образом описывает проблемы организационного развития, с которыми, по сути, и столкнулось британское Адмиралтейство в начале прошлого столетия: «По мере снижения гибкости организация становится более дряблой. Хотя она по-прежнему хорошо организована, в ней возникает меньше споров. Люди все больше держатся за прошлое и полагаются на то, что успешно работало раньше. Стабильное положение дает ощущение безопасности, которое в долгосрочной перспективе может оказаться неоправданным. Время от времени возникают всплески творческой активности и потребность в безотлагательных действиях, но такие проявления инициативы становятся все более кратковременными. Порядок преобладает во всем, и, для того чтобы не создавать угрозы прошлым достижениям, люди выбирают консервативные подходы».¹³⁰

В этом отношении ставка на церемониал вместо эффективности, а также усиление административных процессов становятся характерными проявлениями проблем и, согласно П. Лоранджу и Р. Нельсону, являются признаками организационного упадка.¹³¹ Но почему

¹²⁵ См.: *Gretton P.* Op. cit. – P. 55.

¹²⁶ См.: *Best G.* Churchill. – P. 44–45.

¹²⁷ Цит. по: *Лихарев Д. В.* Указ. соч. – С. 40.

¹²⁸ Там же. – С. 40.

¹²⁹ См.: *Широкова Г. В.* Характеристики стадий жизненного цикла российских компаний, созданных «с нуля» // Российский журнал менеджмента. – Т. 5. – 2007. – № 4. – С. 8.

¹³⁰ *Адизес И. К.* Управление жизненным циклом корпорации. – С. 115.

¹³¹ *Лорандж П., Нельсон Р.* Как распознать и предотвратить организационный упадок / Управление изменениями. –

форма начинает доминировать над функцией? «Потому что эмоционально и психологически проще навязать форму, чем осуществить функцию, – объясняет И. Адизес. – Навязать – значит добиться повторения ритуалов. А повторение не требует творческой энергии. Оно не сопровождается беспокойством, побочным продуктом неопределенности, которая возникает всякий раз, когда мы делаем что-то новое. Также форма проста. Она не требует размышлений».¹³²

В следующих главах мы еще вернемся и к причинам возникновения организационной инерции, и к роли ритуалов в организационном развитии. Сейчас же попытаемся ответить на вопрос о роли профессиональной компетенции и о том, как такое вообще стало возможным, что Черчилль, зарекомендовавший себя социальным политиком, смог засучить рукава и начать работать не просто на новом поле, а погрузиться в вопросы первостепенной важности, в вопросы, от которых зависело будущее его страны.

Что касается смены профессионального профиля и характера требующих решения задач, то современные специалисты организационного поведения благожелательно относятся к подобным переменам. Помимо того что при смене должностных обязанностей и трудовых коллективов развивается опыт и способности руководителей, формируется также и потенциал для их дальнейшего роста. «Переходя в новую рабочую группу, работник оказывается в окружении людей, которые пока не имеют о нем сложившегося мнения, – объясняет профессор кафедры организационного поведения университета INSEAD Эрминия Ибарра. – Именно поэтому так часто специалисты „расцветают“, получив новое задание и попав в новый коллектив. Дело не в том, что на них снисходит новое знание или они преисполняются неимоверной отвагой, – просто у них появляются новые зрители».¹³³

Несколько сложнее обстоит дело с объяснением того, как Черчилль смог переключиться с решения социальных проблем на вопросы национальной безопасности. На самом деле он никогда и не терял интерес к военной тематике. Руководство социальными министерствами несколько не мешало ему регулярно принимать участие в военных сборах оксфордширских гусаров, к которым он был приписан, а также посещать маневры немецкой и французской армий. «Меня всегда привлекала военная тематика, – признавался Черчилль своему другу и коллеге Джону Морли. – Я прочитал о войне больше, чем о каком-либо другом предмете».¹³⁴

Но все это имело отношение к сухопутным войскам. Что же касается флота, то здесь британский политик отнюдь не чувствовал себя как рыба в воде. Причем это справедливо как для его первого руководства Адмиралтейством в 1911–1915 годах, так и для не столь продолжительного правления во время Второй мировой войны. «Примечательно, что в своих речах и письменных работах позднего периода Черчилль часто использовал военные выражения и метафоры, но практически никогда – военно-морские», – справедливо замечает капитан ВМФ, а впоследствии официальный историк Королевского флота Стивен Роскилл.¹³⁵

И здесь мы сталкиваемся с риторическим вопросом об уровне специальных знаний у руководителей. Насколько они должны разбираться в нюансах той деятельности, которой руководят? Или есть базовые понятия в управлении, которые нивелируют недостаток специальных знаний и позволяют чувствовать себя уверенно в кресле руководителя и принимать правильные решения? На эти вопросы нет однозначного ответа. Профессор Генри Минцберг относит «синдром поверхности» к «одной из главных головоломок науки управления»,

С. 446–447.

¹³² Адизес И. К. Указ. соч. – С. 126–127.

¹³³ Ибарра Э. Становление партнера: психологическое руководство для наставника / Как найти и удержать лучших сотрудников. – С. 113.

¹³⁴ Цит. по: *Gilbert M. Churchill: A Life*. – P. 239.

¹³⁵ *Roskill S. W. Churchill and the Admirals*. – P. 20.

«напасти любого руководителя». «Поверхность – одна из „профессиональных деформаций“ менеджеров, и, чтобы быть успешным, менеджеру необходимо стать профессионалом в этой поверхности, – считает ученый. – Эксперт – это тот, кто знает все больше и больше во все более узкой области и в итоге знает все ни о чем. Проблема менеджера противоположна, он знает все меньше и меньше во все более широкой области, и в итоге не знает ничего обо всем».¹³⁶

Но даже для того, чтобы «не знать ничего обо всем», необходимо изрядно потрудиться и глубоко погрузиться в то, чем собираешься руководить. Именно эти знания и спасут от грубых просчетов и принятия неверных решений. Черчилль понял важность специальных знаний еще на своей первой руководящей должности в Министерстве по делам колоний. Не изменил он своей точки зрения и оказавшись в Адмиралтействе. Если быть точным, то еще до того, как его официально назначили в это ведомство, он стал интересоваться проблемами флота и начал разбираться в деталях незнакомой тематики.

Управление изменениями

«Эксперт – это тот, кто знает все больше и больше во все более узкой области и в итоге знает все ни о чем. Проблема менеджера противоположна, он знает все меньше и меньше во все более широкой области, и в итоге не знает ничего обо всем».

Профессор Генри Минцберг

В разгар Агадирского кризиса Черчилль обратился (с согласия Халдейна) за консультацией к генералу Генри Уилсону. Результатом этих бесед стал необычный документ – докладная записка «О военных проблемах континентальной проблемы», в которой Черчилль не только предсказал дату начала Первой мировой войны и основных участников военного конфликта, но и буквально до дня описал первые полтора месяца противостояния.¹³⁷ Как и большинство важных документов, эту записку Черчилль разработал лично. «В Министерстве внутренних дел просто не было людей, которые либо обладали соответствующими знаниями, либо в чьи обязанности входило помогать в подготовке подобных документов», – замечает в этой связи Рой Дженкинс, в свое время также возглавлявший МВД.¹³⁸

«Этот документ был несомненным успехом Черчилля, – считает академик В. Г. Трухановский. – Он свидетельствовал о том, что Черчилль, обладая весьма скромным военным образованием, смог быстро и профессионально разобраться в ряде важных военных вопросов. Он сумел собрать наиболее интересные мнения и выводы видных военных специалистов и просеять их сквозь сито собственных представлений. Воображение и здравый смысл при этом он обнаружил весьма значительные».¹³⁹

Если кто-то полагал, что период знакомства политика с военно-морской спецификой постепенно сойдет на нет, едва он займет пост первого лорда, то они глубоко ошибались. Возглавив Адмиралтейство, Черчилль утроил свою активность в получении новых знаний о ВМС. Он лично инспектировал суда и базы, беседовал с матросами и офицерами, консультировался с советниками, анализировал опыт предшественников и предполагаемых противников. «Хотя мое образование было связано больше с армейской тематикой, я методично и скрупулезно изучил все дискуссии и обсуждения в кабинете министров, палате общин и

¹³⁶ Минцберг Г. Действуй эффективно! – С. 36, 152.

¹³⁷ См.: Churchill W. S. Op. cit. – P. 60–64.

¹³⁸ Jenkins R. Op. cit. – P. 204.

¹³⁹ Трухановский В. Г. Черчилль; 5-е изд. – С. 118.

Комитете имперской обороны относительно развития военно-морского флота», – описывал Черчилль свое погружение в проблематику нового ведомства.¹⁴⁰

К руководству Адмиралтейством Черчилль приступил 25 октября 1911 года. Кадровая перестановка, по его словам, произошла «с точным соблюдением всех формальностей». Утром Маккена приехал в Министерство внутренних дел, где Черчилль передал ему дела и представил его сотрудникам. В полдень того же дня Черчилль приехал в Адмиралтейство, где был совершен аналогичный ритуал – Маккена передал ему дела, после чего представил членам Совета и руководителям департаментов. Когда бывший глава Адмиралтейства покинул здание, Черчилль провел формальное, по своей сути, заседание Совета. На заседании секретарь Совета зачитал приказ о назначении Черчилля, в соответствии с которым тот становился «ответственным перед Короной и парламентом за всю деятельность Адмиралтейства».¹⁴¹

Современные специалисты в области организационных изменений придают большое значение первым решениям руководителя на новом посту, замечая, что «своими первыми действиями можно либо покорить людей, либо оттолкнуть – порой навсегда». Какие же рекомендации имеются на этот счет? «Как правило, лучше сделать „первый выход“ тихо и незаметно, – советует Уоррен Беннис. – Это позволит выиграть время, чтобы собрать информацию и с умом завязать отношения, понять культуру и воспользоваться опытом старожилов, позволить подчиненным продемонстрировать свои знания».¹⁴²

Черчилль выбрал другую модель поведения, которая, по его мнению, больше соответствовала ситуации. Назначение в Адмиралтейство было связано со «срочным заданием: придать нашим военным приготовлениям самую высокую степень готовности».¹⁴³ У нового министра просто не было времени на сбор информации и подготовку почвы для запланированных изменений. С первых же часов действовать приходилось в режиме перманентного цейтнота. Поэтому, едва переступив порог министерства, Черчилль тут же обозначил свои притязания на новый порядок. Прежде всего им была сформирована группа дежурных офицеров, которым всегда – в выходные, каникулы и праздники – надлежало нести круглосуточную вахту в Адмиралтействе (ранее это делал только один человек). Также в здании Адмиралтейства или неподалеку от него всегда должен был находиться один из четырех морских лордов для принятия срочных решений в экстренных ситуациях.

Еще одно нововведение коснулось самого Черчилля. Позади своего кресла он попросил повесить огромную карту Северного моря с флажками, указывающими местоположение военных судов Германии. Каждый день офицеры штаба обновляли информацию на карте, и первый лорд начинал свой день с изучения дислокации ВМС предполагаемого противника. Черчилль признавался, что карта служила отнюдь не для получения актуальной информации – в распоряжении главы Адмиралтейства было множество других источников с более точными сведениями. Скорее карта производила психологический эффект, создавая атмосферу «постоянно присутствующей опасности».¹⁴⁴

Со стороны Черчилля это был очень сильный ход. Создание подобной атмосферы признается «излюбленным приемом теоретиков организационных преобразований», которые часто рекомендуют его руководителям, «поскольку кризис объединяет людей».¹⁴⁵ Профессор Дж. П. Коттер, разработавший последовательность шагов для проведения успешных изме-

¹⁴⁰ Churchill W. S. Op. cit. – P. 77.

¹⁴¹ Ibid. – P. 70.

¹⁴² Беннис У. Указ. соч. – С. 105.

¹⁴³ Черчилль У. С. Мои великие современники. – С. 70.

¹⁴⁴ См.: Churchill W. S. Op. cit. – P. 72.

¹⁴⁵ См.: Кристенсен К., Маркс М., Стивенсон Г. Арсенал преобразователя: кому кнут, а кому и пряник // Harvard Business Review. – Россия, 2006, ноябрь. – С. 80.

нений, выделил «создание атмосферы безотлагательных действий» в качестве первого этапа, заметив при этом, что больше половины организаций, которые он изучал, «потерпели поражение уже на этой стадии» из-за неспособности руководства оценить трудности задачи, связанной с «побуждением подчиненных отказаться от привычных комфортных условий». ¹⁴⁶

Трудность убеждения подчиненных в необходимости проведения изменений является не единственной проблемой, с которой приходится сталкиваться руководителям, пытающимся создать «атмосферу безотлагательных действий». Кризис способен сплотить и объединить организацию, что положительно влияет на дальнейшие преобразования. Но это объединение может быть растрчено впустую, если руководитель не знает, чего хочет добиться, или не представляет себе до конца, каким образом он планирует решать возникшие проблемы и преодолевать кризис.

Управление изменениями

Кризис способен сплотить и объединить организацию. Но это объединение может быть растрчено впустую, если руководитель не знает, чего хочет добиться, или не представляет себе до конца, каким образом он планирует решать возникшие проблемы и преодолевать кризис.

Подобные ситуации встречаются довольно часто и в большинстве случаев приводят к крайне нежелательным результатам. Поэтому в современных концепциях организационных преобразований, помимо создания необходимой атмосферы, большое внимание уделяется и тому, чтобы у руководителя был «четкий план действий» и чтобы он «точно знал, каким будет следующий шаг и как его необходимо сделать». ¹⁴⁷

А то получится, как в сказке профессора Ч. Л. Доджсона:

- Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти?
- А куда ты хочешь попасть? – ответил Кот.
- Мне все равно... – сказала Алиса.
- Тогда все равно, куда и идти, – заметил Кот.
- ...только бы попасть куда-нибудь, – пояснила Алиса.
- Куда-нибудь ты обязательно попадешь, – сказал Кот. ¹⁴⁸

В отличие от кэрролловской Алисы Черчилль не только отдавал себе отчет в том, чего он собирается добиться на новом посту, но и имел четкое представление – каким образом это будет реализовано. После назначения в Адмиралтейство ему предстояло воплотить в жизнь масштабные планы, обеспечив вначале их поддержку со стороны экспертов. На это он и направил свои первые усилия.

¹⁴⁶ См.: Коттер Дж. П. Указ. соч. – С. 12.

¹⁴⁷ См.: Кристенсен К., Маркс М., Стивенсон Г. Указ. соч. – С. 80.

¹⁴⁸ Кэрролл Л. Алиса в Стране чудес. Глава VI. [Пер. Н. М. Демуровой.]

Глава 2

Экспертная власть и наставничество

Однажды, во время своего руководства Адмиралтейством, Черчилль признался супруге: «Они такие простые, эти моряки».¹⁴⁹ На самом деле офицеры, которыми потомку герцога Мальборо пришлось управлять, были далеко не так просты, как ему казалось. Одновременно с кадрами у Черчилля были и другие проблемы. Одна из них была связана со спецификой военно-морских вопросов, которые, несмотря на всю проявленную активность по анализу развития британского флота, были для первого лорда в новинку.

«Сохранилась замечательная фотография, запечатлевшая один из эпизодов посещения Черчиллем учебного корабля „Меркурий“, – пишет профессор Д. В. Лихарев. – Морской министр проходит вдоль шеренги юных кадетов, пристально вглядываясь в лица стоящих навытяжку босоногих мальчишек в матросской форме. Глава военно-морского ведомства весь подался вперед, его цилиндр сбился на затылок, на губах скептическая полуулыбка. Это не старый морской волк, привычным взглядом окидывающий свои владения, но абсолютно посторонний человек, впервые столкнувшийся с неким экзотическим миром, в котором ему все ново и интересно».¹⁵⁰

Черчилль мог бы и дальше получать удовольствие от новизны. Однако стоящие перед ним задачи масштабной и срочной модернизации флота вынуждали его действовать быстро, адаптируясь к новой роли. Проблема подобной адаптации является достаточно распространенной для приглашенных руководителей. «Как можно прийти и сразу же начать управлять? – изумляется профессор Генри Минцберг. – Руководитель должен глубоко понимать обстановку. Ему приходится в основном иметь дело с запутанными вещами, трудноразрешимыми проблемами, сложными связями. Практика руководства в основе своей чрезвычайно тонка, и для ее характеристики обычно используются слова „опыт“, „интуиция“, „проницательность“ и „мудрость“. Вот почему многие руководители, достигшие успеха в одной организации, терпят неудачу в других. Они часто разочаровываются, потому что не понимают сложностей и не знают внутренней политики».¹⁵¹

Искусство управления

«Практика руководства в основе своей чрезвычайно тонка, и для ее характеристики обычно используются слова „опыт“, „интуиция“, „проницательность“ и „мудрость“. Вот почему многие руководители, достигшие успеха в одной организации, терпят неудачу в других».

Профессор Генри Минцберг

Для решения проблемы адаптации и погружения в новую тематику Черчилль обратился к экспертам в военно-морской сфере.¹⁵² «По всем интересующим меня вопросам относительно развития флота я обращался за консультациями к ключевым участникам затрагиваемых тем, – вспоминал позже первый лорд. – Я взял за практику проверять и в случае

¹⁴⁹ Письмо от 24 марта 1912 г. – Documents. – Vol. 5. – P. 1529.

¹⁵⁰ Лихарев Д. В. Адмирал Дэвид Битти. – С. 50.

¹⁵¹ Минцберг Г. Требуется управленцы, а не выпускники МВА. – С. 12.

¹⁵² О важности привлечения экспертов для преодоления ограничений, связанных с отсутствием должной компетенции, см.: Конгер Дж. А. Необходимое искусство убеждения / Управление персоналом. – С. 243.

необходимости корректировать свое мнение с учетом информации, предоставленной экспертами».¹⁵³

В первые недели руководства Адмиралтейством Черчилль установил отношения со многими видными фигурами Королевского флота. Так, в ноябре 1911 года он писал в одном из своих посланий адмиралу флота сэру Джерарду Нойелу, бывшему главнокомандующему флотом метрополии: «Я счастлив, что у меня есть возможность учиться у офицеров, подобных вам, посвятивших большую часть своей жизни службе на флоте и обладающих выдающимися способностями». В конце своего послания Черчилль добавил: «Если вы найдете время сообщить что-то дополнительное, на что мне следует обратить внимание в связи с непрерывным развитием военно-морской науки, я изучу это самым тщательнейшим образом».¹⁵⁴

Опыт Черчилля

«Я взял за практику проверять и в случае необходимости корректировать свое мнение с учетом информации, предоставленной экспертами».

У. С. Черчилль

В поиске компетентных офицеров, на которых он смог бы опереться, Черчилль обратился даже к адмиралу флота Чарльзу Бересфорду. «Уинстон пригласил меня в Адмиралтейство, – делится флотоводец с одним из своих сослуживцев, – он считает, что я могу быть ему полезным в сложнейших задачах, стоящих перед ним».¹⁵⁵

Обращение за помощью к Бересфорду выглядит необычно. Вполне возможно, возглавив морское министерство, Черчилль пытался привлечь как можно больше компетентных адмиралов на свою сторону, вне зависимости от политических предпочтений и принятых на флоте разделений на группы. В конце XIX и в начале XX века адмирал Бересфорд действительно был заметной фигурой Королевского флота, но, как мы увидим дальше, его вряд ли можно причислить к лагерю реформаторов, с которыми будет связано имя Черчилля.

Кроме того, Бересфорд был членом оппозиции. Прежде чем встретиться с первым лордом, он обсудил свой визит в Адмиралтейство с лидерами Консервативной партии и только после этого согласился принять приглашение Черчилля и даже «ответить на его вопросы», но что касается политических тем – им было получено указание «никаких сведений не давать».¹⁵⁶ Впоследствии между двумя джентльменами нередко будут происходить жаркие словесные баталии в стенах Вестминстера. В итоге, после очередной эмоциональной перебранки, Черчилль откажется иметь какие-либо дела с «этим старым клоуном».¹⁵⁷

За получением необходимых сведений и подробной информации морской министр обращался не только к высшему командному составу флота. Двоюродный брат Черчилля Освальд Фревен, служивший на минном заградителе «Отважный», посетил своего старшего кузена в Адмиралтействе в конце октября 1911 года. Насколько же удивился Фревен, когда вместо привычных светских разговоров двух родственников первый лорд направил диалог в совершенно иное русло. «Уинстон был очень мил, но проявил большое желание к получению новой информации, – записал Освальд в дневнике. – Он устроил мне немилосердный

¹⁵³ Churchill W. S. The World Crisis. – Vol. 1. – P. 71–72.

¹⁵⁴ Письмо от 22 ноября 1911 г. – Documents. – Vol. 4. – P. 1341.

¹⁵⁵ Цит. по: Gretton P. Winston Churchill and the Royal Navy. – P. 71.

¹⁵⁶ Ibid. – P. 72.

¹⁵⁷ См.: Roskill S. W. Churchill and the Admirals. – P. 30.

допрос о минных заградителях, минах, их возможностях и особенностях. Он вел себя словно суровый капитан на капитанском мостике. И все-таки Уинстон великий человек, даже более великий, чем я думал».¹⁵⁸

Привлечение экспертов к решению управленческих проблем связано с множеством положительных моментов. Специалисты по организационному поведению и социальной психологии Макс Бейзерман и Долли Чуг из Гарвардской школы бизнеса считают, что одной из фундаментальных проблем в принятии решений является ограниченное восприятие. «Когда у нас на глазах шоры, мы, вместо того чтобы видеть картину целиком, выхватываем лишь фрагменты, а потому не можем искать, использовать и распространять очень важную и доступную информацию», – объясняют ученые.¹⁵⁹

Мнение экспертов

«Если у вас возникла проблема, постарайтесь проконсультироваться с тем, кто не похож на вас».

Ицхак Адизес

Одним из проявлений феномена ограниченного восприятия является отсутствие специальных знаний, не позволяющих руководителю правильно оценивать ситуацию, выбирать нужные альтернативы и принимать взвешенные решения. Обращение к носителям специальных знаний позволяет минимизировать негативный эффект этого явления. Кроме того, считается полезным, если в процессе принятия решения руководитель будет общаться с людьми, придерживающимися иных взглядов на проблему. «Если у вас возникла проблема, постарайтесь проконсультироваться с тем, кто не похож на вас, – советует Ицхак К. Адизес. – Ищите человека, который заметит неувязки в ваших рассуждениях и заставит вас задуматься над своими словами».¹⁶⁰

Черчилль часто обращался к экспертам, и в его политической карьере было немало случаев, когда он менял свою точку зрения после консультации со специалистами.¹⁶¹ При этом политик прекрасно отдавал себе отчет в ограниченности, а порой и в негативных последствиях привлечения экспертов. Он внимательно отнесся к предостережению успешного много повидавшего на своем веку адмирала флота Джона Фишера. Закаленный в политических баталиях, Фишер настоятельно советовал первому лорду: «Помни! **Никогда не полагайся на экспертов! Здравый смысл**, вот все, что тебе нужно».¹⁶² Свою мысль он повторял вновь и вновь: «**Смело избавляйся от экспертов!** Они вечно копаются в мелочах, ищут совершенства и кормят обещаниями, ссылаясь на **неготовность!** Половинка хлеба лучше, чем его отсутствие» (выделено в оригинале. – Д. М.).¹⁶³

Эмоциональные заявления адмирала не так уж и далеки от истины. Устраняя одни шоры, эксперты незаметно возводят другие. «Как правило, руководителям предлагают уже готовые выводы, подкрепленные внушительным набором данных, – отмечают М. Бейзерман и Д. Чуг. – Конечно, они не могут не доверять информации, подготовленной подчиненными, но их должна насторожить ее однобокость».¹⁶⁴ Ознакомившись с мнением эксперта, руково-

¹⁵⁸ Цит. по: *Gretton P.* Op. cit. – P. 72.

¹⁵⁹ *Бейзерман М., Чуг Д.* Снимайте шоры // *Harvard Business Review*. – Россия, 2006, июнь – июль. – С. 60.

¹⁶⁰ *Адизес И. К.* Идеальный руководитель. – С. 117.

¹⁶¹ Более подробно о взаимоотношениях Черчилля с экспертами см.: *Медведев Д. Л.* Эффективный Черчилль. – С. 435–445.

¹⁶² Письмо от 9 ноября 1911 г. – *Documents*. – Vol. 4. – P. 1325.

¹⁶³ Письмо от 11 ноября 1911 г. – *Ibid.* – P. 1331.

¹⁶⁴ *Бейзерман М., Чуг Д.* Указ. соч. – С. 62.

дитель может оказаться под влиянием представленной информации и, когда придет время принимать решения, не учтет важные факты.

Искусство управления

Ознакомившись с мнением эксперта, руководитель может оказаться под влиянием представленной информации и, когда придет время принимать решения, не учтет важные факты.

«При обдумывании решения мозг придает большое значение первоначальной информации, – обращают внимание Джон С. Хэммонд, Ральф Л. Кини и Говард Райффа. – Первое впечатление, оценка или данные „оседают“ в мозгу и оказывают влияние на все последующие мысли и рассуждения».¹⁶⁵ Во избежание подобного сценария, который в теории принятия решений называется «якорением», ученые рекомендуют формировать свое мнение до беседы с экспертами: «Всегда рассматривайте проблему с разных точек зрения. Попробуйте использовать альтернативную стартовую позицию или подход, вместо того чтобы придерживаться однажды избранной тактики. Обдумайте проблему самостоятельно, прежде чем советоваться с другими: их идеи могут стать якорями для вашего мышления».¹⁶⁶

Искусство управления

«Обдумайте проблему самостоятельно, прежде чем советоваться с другими: их идеи могут стать якорями для вашего мышления».

Джон С. Хэммонд, Ральф Л. Кини и Говард Райффа

Привлечение специалистов связано с еще одним фактором, который может отрицательно повлиять на успешность управленческой деятельности. Речь идет о так называемой «экспертной власти». Обладая необходимым знанием, эксперт получает власть, которая может быть использована не только в благих целях. Он может либо управлять руководителем (за предоставление ценной информации тот будет выполнять поставленные условия), либо снабжать руководителя такими данными и в таком количестве, чтобы принималось выгодное для эксперта решение.

Анализируя распространение экспертной власти в организациях, Генри Минцберг выделил несколько ее разновидностей. Наиболее типичной для описываемой ситуации в Адмиралтействе является неформальная экспертная власть, наложенная на традиционную структуру полномочий. В этом случае «система официальной власти остается нетронутой; то есть формальная власть остается в иерархии линейных руководителей, – объясняет Г. Минцберг. – Но в той мере, в какой организация нуждается в специализированных знаниях, в частности для принятия некоторых технических решений, отдельные эксперты приобретают значительную неформальную власть».¹⁶⁷

Как следует вести себя руководителям для сохранения контроля над ситуацией? По мнению Черчилля, ответ на этот вопрос дает известное выражение «дьявол прячется в деталях». «В принципе, в Англии от морского министра, как человека сугубо гражданского, никогда не требовалось каких-то глубоких знаний о военном флоте, – отмечает Д. В. Лихарев. –

¹⁶⁵ Хэммонд Дж. С., Кини Р. Л., Райффа Г. Скрытые ловушки процесса принятия решения / Эффективное принятие решений. – С. 139.

¹⁶⁶ Там же. – С. 140.

¹⁶⁷ Mintzberg H. Structures in Fives. – P. 109.

Он осуществлял лишь общее руководство, отстаивая интересы военно-морского ведомства в парламенте и правительстве. Но Черчилль не собирался особенно полагаться на своих профессиональных советников – морских лордов. Новый морской министр с самого начала взял за правило самому вникать во все тонкости морской службы». ¹⁶⁸ Аналогичного мнения придерживается и профессор истории Университета Стирлинга Джордж Педен, который также признает, что Черчилль резко выделялся на фоне своих предшественников, «располагая собственными идеями относительно стратегии» дальнейшего развития военно-морского флота. ¹⁶⁹

Всего через две недели после своего назначения Черчилль сообщил премьер-министру, что «столкнулся с приводящим его в замешательство фактом» нехватки ста двадцати 21-дюймовых торпед, что означало – «30 наших лучших эсминцев будут спущены на воду без резерва огневой мощности». Нехватку торпед, рассчитал Черчилль, не удастся устранить раньше апреля или даже начала мая следующего года. ¹⁷⁰

Морской министр запросил информацию о причинах, приведших к столь негативной ситуации. После чего связался с четвертым морским лордом, контр-адмиралом Чарльзом Мэдденом: «Подробные объяснения, которые я получил о причинах нехватки 21-дюймовых торпед, нисколько не меняют крайне негативный характер сложившейся ситуации. Очень важно, чтобы к моменту спуска на воду суда имели полный резерв в боеприпасах и торпедах. Любой провал в этом отношении будет справедливо воспринят парламентом как непростительная оплошность. Обращаю внимание, что строительство судов требует гораздо больше и финансовых, и временных затрат, чем производство торпед, и по большому счету, военные корабли бесполезны без этих вспомогательных средств».

Понимая, что одной критикой ситуацию не исправить, Черчилль предложил следующие корректирующие действия:

1) если снабжение 18-дюймовыми торпедами завершено (не считая отдельных случаев, о которых первый лорд попросил доложить незамедлительно), будет санкционирована приостановка выпуска 18-дюймовых торпед, а производственные мощности переведены на 21-дюймовые аналог и;

2) все сверхурочные часы, которые имеются на заводах, должны быть использованы для производства названных торпед.

Черчилль попросил докладывать с четкой периодичностью о ходе выполнения работ, а финансовому секретарю поручил оценить затраты на дополнительную рабочую силу, выделенную для устранения нехватки боеприпасов. ¹⁷¹

Современные исследователи относят любовь к деталям, если, конечно, она не перерастает в самоцель и не заслоняет общего обзора проблемы, к одной из положительных черт руководителя. «Умение уделять внимание деталям крайне важно для реализации задач, и именно этого качества часто не хватает руководителям, – признает профессор Джеффри Пфеффер. – Многие из них чересчур умны, в том смысле, что у них так много ума и такой широкий круг интересов, что они не могут сосредоточиться на одной или хотя бы нескольких вещах. Усилия, распределяемые во многих направлениях, растрачиваются понапрасну, и, что еще важнее, детали, которые могут быть важными для обретения власти и влияния, часто остаются вне внимания». ¹⁷²

¹⁶⁸ Лихарев Д. В. Указ. соч. – С. 50–51.

¹⁶⁹ См.: Peden G. C. Arms, Economics and British Strategy. – P. 20.

¹⁷⁰ Письмо от 5 ноября 1911 г. – Documents. – Vol. 4. – P. 1322–1323.

¹⁷¹ Письмо от 15 ноября 1911 г. – Ibid. – P. 1333.

¹⁷² Пфеффер Дж. Власть и влияние. – С. 225.

Искусство управления

«Умение уделять внимание деталям крайне важно для реализации задач, и именно этого качества часто не хватает руководителям. Многие из них не могут сосредоточиться на одной или хотя бы нескольких вещах».

Профессор Джеффри Пфеффер

Однако полностью отказаться от помощи экспертов Черчилль, разумеется, не мог и некоторых из них даже приблизил к себе. В том числе адмирала Джона Фишера. Забавно, но, предостерегая Уинстона от частого обращения к экспертам, адмирал фактически превратился в главного советника морского министра. Взаимоотношения с Фишером оказали огромное влияние на деятельность Черчилля в Адмиралтействе, и есть смысл остановиться на них более подробно. Как, впрочем, и на личности самого флотоводца.

О том, что собой представлял адмирал флота барон Джон Арбетнот Фишер, красноречиво говорит карикатура, опубликованная 21 октября 1904 года в *Daily Express*. Это был первый день Фишера на новой должности – первого морского лорда, второго человека в Адмиралтействе. Также в этот день отмечалась 99-я годовщина Трафальгарской битвы. На рисунке были изображены главный герой Трафальгара адмирал Нельсон, карабкающийся на знаменитую колонну в центре Трафальгарской площади, и Джон Фишер, с гордо поднятой головой шагающий под аркой Адмиралтейства. Внизу была надпись: «Я уж было собрался спуститься и помочь им. Но если сам Джеки Фишер взялся за дело, то мне больше не о чем беспокоиться, и я возвращаюсь на свой пьедестал».

Фишера не случайно называли «величайшим моряком после Нельсона».¹⁷³ Его служба в Королевском флоте началась во время Крымской войны в 1854 году и завершилась с окончанием Первой мировой в 1918-м, продлившись больше шестидесяти лет. Реформы, проведенные Фишером на посту первого морского лорда в период с октября 1904 года по январь 1910 года, стали венцом его карьеры. За пять с небольшим лет появились линейные корабли нового класса – дредноуты, началось активное строительство подводных лодок, введены орудия нового калибра, со стапелей сошло 161 военное судно, 22 из которых имели водоизмещение свыше 16 тысяч тонн. «На протяжении, по меньшей мере, десяти лет все важнейшие шаги, предпринятые для усиления, улучшения и совершенствования военно-морского флота, были заслугой Фишера», – скажет впоследствии Уинстон Черчилль.¹⁷⁴ По мнению британского политика, адмирал «на две головы возвышался над своими коллегами».¹⁷⁵

Восхищаясь выдающимся флотоводцем,¹⁷⁶ Черчилль в первую очередь отдавал ему должное за преобразования: «Он потряс военно-морской флот до самых основ. Это был именно Фишер, кто подавал сигнал боевой тревоги. Он заставил каждое ведомство, каждый департамент пересмотреть свои позиции и задаться вопросом о необходимости их существования вообще. Он перетряс их всех, заставив заняться по-настоящему важными делами».¹⁷⁷

Разумеется, Черчилль не мог пройти мимо фигуры, оказавшей такое влияние на модернизацию флота. Фишер был нужен новому первому лорду. Но нужен ли был первый лорд старому адмиралу? И каким образом Черчилль собирался наладить отношения с легендой

¹⁷³ *Manchester W.* The Last Lion: Winston Spencer Churchill. – Vol. I. – P. 437.

¹⁷⁴ *Churchill W. S.* Op. cit. – P. 73.

¹⁷⁵ *Churchill W. S.* Great Contemporaries. – P. 266.

¹⁷⁶ *Ibid.* – P. 266.

¹⁷⁷ *Churchill W. S.* The World Crisis. – Vol. I. – P. 75.

британских ВМС, человеком, который был старше его почти в два раза и покинул Адмиралтейство почти за два года до смены Маккенны?

Черчиллю пришлось бы изрядно поломать голову над этим вопросом, если бы он не придерживался правила, которое взял на вооружение еще в самом начале своей карьеры, — полезные знакомства следует заводить до того, как в них появится острая необходимость.¹⁷⁸

Молодой политик познакомился с Фишером в начале 1907 года. На тот момент Уинстон не только не имел никакого прямого отношения к флоту, но даже не возглавлял никакого ведомства. Он только-только начинал свой путь, работая заместителем лорда Элджина в Министерстве по делам колоний. Адмирал же, напротив, находился на пике славы. Разница в положении и возрасте (33 года) не помешала двум джентльменам найти общий язык. Фишер однажды признался своему другу, журналисту Арнольду Уайту, что «два часа беседовал с Уинстоном Черчиллем с глазу на глаз» и «он поддерживает меня».¹⁷⁹ В свою очередь, чтобы расположить к себе дерзкого адмирала, Черчилль сказал, что «испытывает большую симпатию» к Фишеру, поскольку тот «всегда рисует большой кистью».¹⁸⁰

В подобных комплиментах нет ничего удивительного, особенно в мире власти. Не случайно Бенджамин Дизраэли, знавший толк в общении с властями предрежащими, говорил: «Лесть нравится всем, а когда имеешь дело с особами королевской крови, ее нужно набрасывать мастерком».¹⁸¹ Современные исследователи поддерживают лорда Биконсфилда.¹⁸² Например, Дж. Пфеффер признает, что «лесть и комплименты являются очень эффективной техникой межличностного влияния». «Разумеется, они могут рассматриваться окружающими как явная и очевидная стратегия завоевания симпатий, а следовательно, как же может она быть эффективной? — рассуждает профессор. — Однако давайте вспомним, как вы обычно реагируете, когда вам говорят комплимент или льстят. Как правило, мы чаще рассматриваем комплименты как сухую правду».¹⁸³

Адмирал Фишер не был исключением. Он благосклонно отнесся к молодому политику, с которым встретился вновь весной того же года на курорте Биарриц. На этот раз Черчилль был полностью покорен личностью адмирала. «Мы проговорили с ним весь день и далеко за полночь, — вспоминал политик. — Лорд Фишер рассказывал мне удивительные истории о военном флоте и о своих планах — все о дредноутах, о подводных лодках, о новой системе подготовки морских офицеров для каждой из специальностей, о больших орудиях, о выдающихся адмиралах и о жалких и ничтожных коллегах, о Нельсоне, о Библии. Я до сих пор помню все в мельчайших подробностях. Я часто размышлял об этой беседе. Когда я вернулся в Министерство по делам колоний, я смог бы сдать экзамен о политике тогдашнего Совета Адмиралтейства».¹⁸⁴

На Черчилля произвело впечатление, с какой легкостью Фишер делился с ним конфиденциальной информацией о национальной безопасности и развитии военно-морского флота. «Пройдет время, и Уинстон узнает, что это было весьма распространенной практикой для адмирала, который спокойно мог слить секретные данные в прессу, обычно в *Observer*, если считал, что это может помочь ему в борьбе с врагами, с коллегами или с начальством», — вспоминал сын Черчилля Рандольф.¹⁸⁵

¹⁷⁸ См.: Медведев Д. Л. Черчилль. Секреты лидерства. — С. 172.

¹⁷⁹ Письмо от 19 января 1907 г. — См.: Marder A. J. (ed.). Fear God and Dreadnought. The Correspondence of Admiral of the Fleet Lord Fisher of Kilverstone. — Vol. 2. — P. 114.

¹⁸⁰ Письмо от 19 января 1907 г. — Ibid. — P. 114.

¹⁸¹ Цит. по: Стрэчи Л. Королева Виктория. — С. 287.

¹⁸² В 1876 году королева Виктория пожаловала Б. Дизраэли титул графа Биконсфилда. — Примеч. автора.

¹⁸³ Пфеффер Дж. Указ. соч. — С. 284.

¹⁸⁴ Churchill W. S. Op. cit. — P. 75.

¹⁸⁵ Churchill R. S. Winston S. Churchill. — Vol. II. — P. 546.

В те две недели отдыха в Биаррице двух джентльменов часто видели вместе. Находившийся на курорте в то же время король Эдуард VII сказал леди Лондондерри, что «сэр Джон Фишер и Уинстон Черчилль прямо-таки неразлучны». Король даже прозвал их «болтунами».¹⁸⁶ Учитывая, что Эдуард VII одинаково благоволил как старому флотоводцу, так и молодому политику, это прозвище больше походило на добрую иронию, чем злобный сарказм.

Адмиралу импонировал талантливый собеседник, который с энтузиазмом перенимал опыт и поддерживал его начинания. Своему непосредственному начальнику, первому лорду Адмиралтейства лорду Твидмауту, который приходился нашему герою дядей, Фишер признался, что считает Черчилля «одним из самых прекрасных людей, с которым он когда-либо встречался». «У него такой быстрый ум, что беседовать с ним одно удовольствие», – заявил адмирал.¹⁸⁷

После совместного отдыха в Биаррице между Фишером и Черчиллем завязалась оживленная переписка. Послания адмирала резко выделялись на фоне эмоционально выдержанных писем большинства государственных мужей. Его эпистолярному стилю были свойственны преувеличения и экстравагантность, с многочисленным подчеркиванием отдельных мест. Фишер не стеснялся в выражениях, называя своих недоброжелателей «подлецами» и «вонючками». Обычно адмирал выпренно завершал свои послания: «Твой, до превращения в пепел», или «Твой, пока уголь не даст ростки», или «Твой, до замерзания ада». Пройдет время, и Черчилль скажет: «К сожалению, настанет день, когда ад замерзнет, уголь даст ростки, а дружба превратится в пепел».¹⁸⁸ А пока этот день не настал, политик активно поддерживал отношения с эксцентричным флотоводцем. «Любого предусмотрительного министра подобный стиль писем мог бы смутить, но Уинстон был не из их числа, – отмечает историк Уильям Манчестер. – Он полагал, что его видение, помноженное на опыт Фишера, представляют замечательный союз».¹⁸⁹ Кроме того, Черчилль как губка впитывал в себя полезные сведения, которые ему пригодятся впоследствии. «В период с 1907 по 1911 год Уинстон, занимавший руководящие посты в различных министерствах, находился в курсе основных событий в военной и морской сфере», – признает вице-адмирал сэр Питер Греттон.¹⁹⁰

Фишер также имел на Черчилля виды. Потомок герцога Мальборо был восходящей звездой Либеральной партии. У него были потенциал, способности и влиятельные сторонники в лице премьер-министра Герберта Асквита и канцлера Казначейства Дэвида Ллойда Джорджа. Старый лис планировал привлечь Черчилля на свою сторону в противостоянии с Бересфордом. «Я ужинал с Черчиллем, – делился он с лордом Эшером в январе 1908 года. – Уинстон неожиданно пришел в Адмиралтейство, и мы закатились в „Ритц“. Я провел с ним два часа. Ему не терпится сражаться на моей стороне, и он просто кипит от возмущения».¹⁹¹ Спустя годы адмирал признается, что «в бытность моего пребывания на посту первого морского лорда Уинстон Черчилль был тесно связан с радикальными реформами и полностью поддерживал меня, в то время как враждебная критика отличалась в своей злобе и опасности».¹⁹²

¹⁸⁶ См.: *Lee S. King Edward VII. – Vol. 2. – P. 534.*

¹⁸⁷ Письмо от 10 апреля 1907 г. – См.: *Marder A. J. (ed.). Op. cit. – P. 144.*

¹⁸⁸ *Churchill W. S. Op. cit. – P. 79.*

¹⁸⁹ *Manchester W. Op. cit. – P. 438.*

¹⁹⁰ *Gretton P. Op. cit. – P. 18–19.*

¹⁹¹ Письмо от 19 января 1908 г. – См.: *Fisher J. A. Memoirs and Records. – Vol. I. – P. 183.* См. также: *Marder A. J. (ed.). Op. cit. – P. 155.*

¹⁹² *Fisher J. A. Op. cit. – P. 74.*

Отношения Черчилля с Фишером – яркий пример налаживания полезных социальных связей. Поиск новых контактов и знакомств особенно важен в начале управленческой карьеры. «Одна из наиболее очевидных и в то же время трудных задач из всех, с которыми сталкиваются делающие первые шаги начальники, – это выстроить связи, то есть познакомиться и укрепить отношения с людьми, которые всегда смогут помочь, дать совет, поделиться важной информацией, грамотно оценить ваши планы, нарисовать перспективы вашей отрасли», – объясняют профессор кафедры организационного поведения университета INSEAD Эрминия Ибарра и профессор теории коммуникаций Марк Хантер.¹⁹³

Вопрос построения Черчиллем социальных сетей подробно рассматривался в предыдущей работе, посвященной лидерству.¹⁹⁴ Обращает на себя внимание, что, несмотря на всю активность британского политика в этом вопросе, он никогда не превращал поиск новых знакомств в самоцель. Формирование социальных сетей – как раз тот случай, когда большое количество не означает высокое качество. «Мы заметили, что люди, у которых просто много знакомых, редко добиваются особых успехов в карьере: они слишком распыляются, – сообщает о своих исследованиях профессор Школы коммерции Университета штата Вирджиния Роб Кросс. – Все дело не в количестве, а в структуре социальной сети. Важно, чтобы люди служили для вас своего рода связующими звеньями с другими, самыми разными группами из разных слоев иерархической структуры, из разных профессиональных направлений».¹⁹⁵

Секрет успеха

«Люди, у которых просто много знакомых, редко добиваются особых успехов в карьере: они слишком распыляются. Все дело не в количестве, а в структуре социальной сети».

Профессор Вирджиния Роб Кросс

Кроме того, взаимоотношения между людьми представляют собой не статичный объект – они подвижны, динамичны и требуют усилий для сохранения и развития. На рубеже 1908–1909 годов Черчилль выступил за сокращение бюджета флота, чем вызвал резкое недовольство со стороны лорда Фишера. Последний ратовал за строительство восьми dreadnoughtов и на стремление своего друга сократить расходы смотрел крайне отрицательно. Из-за разногласий по бюджету отношения между «бол тунами» значительно охладели. Черчилля подобное положение дел не устраивало, и он стал искать повод для налаживания прежней связи. Встреча состоялась в клубе «Атенаум». Фишер сидел в кресле и читал газету. Когда в зал вошел Черчилль, адмирал едва заметно кивнул и продолжил чтение. Затем он свернул газету и вышел на улицу. Черчилль последовал за ним и попытался завязать дружескую беседу, однако адмирал грубо оборвал его, заявив, что не намерен обсуждать военно-морские вопросы. Черчилль сделал вид, что не заметил этого пассажира, и спросил Фишера о планах на будущее, на что услышал в ответ – иметь 20 dreadnoughtов к апрелю 1912 года.

Черчилль не стал таить обиду. Когда через год Фишер выйдет в отставку, он направит ему письмо со следующими словами: «Со слабой надеждой я несколько раз протягивал вам лапу дружбы, но тщетно. Вы мне очень нравитесь, и я только могу сожалеть, что ход событий не позволил нам поработать вместе. Я искренне рад вашему возведению в пэры и выражаю вам признательность за вашу великую службу в обеспечении превосходства британского военно-морского флота. Я желаю вам всего самого лучшего и надеюсь, что мы еще

¹⁹³ Ибарра Э., Хантер М. Сила – в контактах / Испытание лидерством. – С. 105.

¹⁹⁴ См.: Медведев Д. Л. Указ. соч. – С. 148–191.

¹⁹⁵ Кросс Р., Томас Р. Не имей сто друзей // Harvard Business Review. – Россия, 2011, сентябрь. – С. 98, 99.

встретимся за увлекательной и долгой беседой».¹⁹⁶ После столь «нежного», по словам адмирала, послания Фишер потеплел, но прощать окончательно «двойного изменника» не стал. Лорду Эшеру адмирал рассказал о письме Черчилля, добавив при этом, что «я тоже люблю Уинстона, в первую очередь за то, что он настоящий боец».¹⁹⁷ В июле 1910 года Черчилль предпринял еще одну попытку, пригласив адмирала на ланч, но тот ответил с издевкой, что у него назначено Маккене.

Каменных мостов с Фишером Черчиллю в 1910 году построить не удалось, но понтонные возведены все-таки были. Что же до самих отношений с упрямым адмиралом, то до поры до времени они оставались натянутыми, хотя и не безнадежно испорченными. Видеть известного политика (а Черчилль, хотя и был значительно моложе Фишера, в марте 1910 года занимал пост министра внутренних дел – четвертый в политической иерархии Соединенного Королевства после премьер-министра, канцлера Казначейства и главы МИД) заискивающего перед тем, кто уходит в отставку, приходится не часто. Но все же подобные шаги, о которых В. С. Высоцкий писал: «Я гордость под исподнее упрятал», также составляют будни руководителей.

«В вопросах сотрудничества с людьми, умения создавать союзы и формировать круг приверженцев проблема заключается в том, что иногда нам мешает наше собственное „я“, – считает Дж. Пфеффер. – Поэтому одно из качеств, которое я определяю как источник власти, – это способность подавить собственное „я“ для того, чтобы чего-то добиться. Некоторым образом это качество связано с гибкостью, поскольку оно влечет за собой умение обменивать необходимость поступиться сегодня на более крепкую власть и ресурсы в будущем».¹⁹⁸ К похожим выводам пришли Линда Хилл и Кент Лайнбек, которые отмечают, что «сильные руководители хорошо понимают себя, свои мысли и эмоции и умеют держать себя в руках, поэтому им удается не портить отношений, а налаживать их».¹⁹⁹ Черчилль придавал большое значение самоконтролю и, как мы увидим дальше, в определенных обстоятельствах шел на то, чтобы «поступиться сегодня» ради «власти и ресурсов в будущем».

Секрет успеха

«Одно из качеств, которое я определяю как источник власти, – это способность подавить собственное „я“ для того, чтобы чего-то добиться».

Профессор Джеффри Пфеффер

Отношения между «болтунами» оставались прохладными вплоть до прихода Черчилля в Адмиралтейство, но затем началось резкое потепление. Буквально на следующий день после назначения Черчилль направил адмиралу телеграмму в Люцерн, где тот отдыхал после отставки: «Уважаемый лорд Фишер, очень хочу вас видеть. Когда вы сможете доставить мне это удовольствие?».²⁰⁰

Первый лорд знал: на этот раз адмирал не станет упрямыться и откликнется на его призыв. «Должно быть, для него было настоящей агонией наблюдать в праздном ожидании в Люцерне затянувшийся Агадирский кризис, когда дело всей его жизни, его любимый

¹⁹⁶ Письмо от 3 марта 1910 г. – См.: Churchill R. S. Op. cit. – P. 548–549.

¹⁹⁷ Письмо от 14 марта 1910 г. – См.: Fisher J. A. Op. cit. – P. 195–196.

¹⁹⁸ Пфеффер Дж. Указ. соч. – С. 239.

¹⁹⁹ Хилл Л., Лайнбек К. Вы хороший начальник? Или очень хороший? // Harvard Business Review. – Россия, 2011, май. – С. 82.

²⁰⁰ Письмо от 25 октября 1911 г. – Documents. – Vol. 4. – P. 1298.

военно-морской флот, в любой момент мог подвергнуться тяжелейшему испытанию», – считал британский политик.²⁰¹

Черчилль не ошибся в своих прогнозах. На следующий день он получил от Фишера ответное послание, в котором содержались следующие строки: «Дорогой Уинстон, полагаю, что с приходом в Адмиралтейство осуществилась твоя заветная мечта. Теперь я чувствую себя полностью свободным в общении с тобой. Это, безусловно, доставляет мне удовольствие, поскольку я не забыл прежних дней, когда мы смотрели одинаково на проблемы и испытывали друг к другу уважение».²⁰²

Что же касается приезда в Лондон, то вначале Фишер считал эту затею преждевременной. Он полагал, что информация о его возвращении и, как следствие, личная аудиенция у нового главы Адмиралтейства может плохо повлиять на репутацию Черчилля. Адмирал планировал встретиться с другом в Париже. Однако вскоре он изменил свои планы. Причиной тому послужило попавшееся ему на глаза письмо одного известного журналиста, в котором говорилось о «широко известном взаимном восхищении» Черчилля и Фишера и о возможном скорейшем налаживании между ними «близкого взаимодействия». Встреча была теперь не столь важна, поскольку общественность уже готовилась обсуждать их беседы, оказывающие непосредственное влияние на политику военно-морского флота. Чтобы слухи были не беспочвенны, старый адмирал справедливо рассудил: самое лучшее для него все-таки вернуться в Англию.²⁰³

Опытный интриган, Фишер вряд ли был удивлен произошедшей перестановкой в Адмиралтействе. Скорее всего, он догадывался о ней еще до официального объявления о смене первого лорда. За две недели до прихода Черчилля в морское министерство с Фишером связался Маккена, который предлагал ему вернуться. Но адмирал ответил отказом, заметив, что «прекрасно проводит время» и сама идея возвращения ему «противна».²⁰⁴

Так или иначе, Фишер стал более дружелюбен. Позже он признался, что, узнав о приходе Черчилля, согласился «помочь ему в исполнении гигантской задачи, поставленной перед ним».²⁰⁵ Возвращаться на официальную должность он пока не планировал, но помочь новому министру не возражал. «Я искренне полагаю, что могу быть очень полезен тебе, – сказал он первому лорду. – Я не претендую на то, чтобы считаться гением, но я чувствую чертовых дураков за километр».²⁰⁶

В сложившейся ситуации достойно уважения поведение Реджинальда Маккены, который, несмотря на свое недовольство рокировкой, не только оказал Черчиллю поддержку на новом месте, но и просил Фишера поступить аналогичным образом! «Маккена настоящий патриот», – заявил в этой связи адмирал, успевший многое повидать на своем веку и знавший цену благородству, как и отсутствию оногo.²⁰⁷

Обращение к Фишеру – вполне закономерный поступок со стороны Черчилля. Ему необходимо было опираться на тех людей, мнению которых он доверял. Кроме того, Фишер был близок первому лорду по духу. «Несмотря на все конфликты и столкновения лбами, эти динамичные личности находились в странном родстве, – замечает Вайолет Бонэм Картер. – Я думаю, что они рассматривали друг друга, как близкие искры от одного костра».²⁰⁸

²⁰¹ Churchill W. S. Op. cit. – P. 77.

²⁰² Письмо от 26 октября 1911 г. – Documents. – Vol. 4. – P. 1298.

²⁰³ Письмо от 26 октября 1911 г. – Ibid. – P. 1299.

²⁰⁴ Письмо лорду Эшеру от 10 октября 1911 г. – См.: Fisher J. A. Op. cit. – P. 205.

²⁰⁵ Fisher J. A. Op. cit. – P. 74–75.

²⁰⁶ Письмо от 9 ноября 1911 г. – Documents. – Vol. 4. – P. 1325.

²⁰⁷ Письмо лорду Эшеру от 24 декабря 1911 г. – См.: Fisher J. A. Op. cit. – P. 206.

²⁰⁸ Bonham Carter V. Winston Churchill as I Knew Him. – P. 240.

Спустя несколько дней после назначения Черчилля, 29 октября 1911 года, Фишер прибыл в Англию для встречи с «Уинстоном и большей частью кабинета министров». Полагая, что его советы будут «в полной мере оценены и усвоены», в своих прогнозах он не ошибся.²⁰⁹ Первый лорд был потрясен общением с адмиралом. «Фишер подобен огромному вулкану знаний и вдохновения, – восторженно вспоминал он. – Как только Фишер узнал, в чем заключалась моя главная задача, он пришел в неистовое возбуждение, последовал всплеск, извержение, которое, начавшись, уже не могло остановиться. Я начал забрасывать его вопросами, а он делиться своими идеями. Обсуждать с адмиралом столь крупные проблемы всегда было огромным удовольствием».²¹⁰

Фишер и Черчилль провели вместе три дня в графстве Суррей. Старый адмирал, хорошо понимавший не только традиции флота, но и работу скрытых моторчиков государственной машины, щедро делился с молодым другом бесценными советами о тактике проведения намеченных реформ. Он объяснял ему, на кого можно положиться, а на кого опираться не следует, как нужно объявлять о кадровых перестановках, как вести себя с противниками перемен, кого из руководителей следует заменить и на кого. Некоторые из советов Фишера сохранились в виде коротких записок. Например: «Храни все в секрете до того дня, когда старый Совет не будет заменен на новый». Или: «Урегулируй отношения с палатой лордов, до того как король покинет Англию».²¹¹ «Я уверен, что смогу получить от Фишера любую помощь, которая мне потребуется», – несколько самонадеянно заявил Черчилль одному из своих коллег после завершения этих бесед.²¹²

Первоначально, обращаясь к Фишеру, первый лорд не планировал приглашать его в Адмиралтейство. Однако после столь плодотворного диалога он все больше стал склоняться к мысли о том, чтобы назначить адмирала своим первым заместителем, на должность, которую Фишер занимал пять с лишним лет, с 1904 по 1910 год. «Энергия этого человека произвела на меня огромное впечатление, – вспоминал Черчилль позже. – У меня практически сформировалось окончательно решение призвать его к руководству военно-морским флотом».²¹³

Ключевым в этой цитате является слово «практически». Что же смутило Черчилля? Может быть, он опасался критики в свой адрес? «Я не боялся, что это назначение вызовет бурные протесты, – описывает политик свои переживания, пока они с Фишером возвращались из Суррея в Лондон, – к ним я был готов. Но я знал, что возвращение Фишера возобновит старые конфликты, вражду и противостояние. Учитывая его нрав, это было неизбежно. Меня также беспокоил его возраст – ему шел 71-й год. Я не мог полностью положиться на его умственные способности. Всю дорогу я находился словно на краю пропасти, постоянно порываясь сказать: „Приди и помоги мне“. И если бы он хоть намеком выразил свою готовность вернуться, я бы точно произнес эти слова. Но Фишер оставался невозмутим, и уже через час мы прибыли в Лондон. Я принял окончательное решение поискать другого кандидата на пост первого морского лорда. Прав я тогда был или нет...».²¹⁴

Похоже, этот вопрос долго не давал Черчиллю покоя. И можно догадаться почему. Фишер был слишком хорошо знаком с ситуацией, и его опыт был, конечно, бесценен. Ставка на прежних сотрудников не пользуется популярностью у современных управленцев, однако, по мнению некоторых исследователей, в ней есть рациональное зерно. «В последнее время

²⁰⁹ Письмо лорду Эшеру от 29 октября 1911 г. – См.: *Fisher J. A. Op. cit.* – P. 205.

²¹⁰ *Churchill W. S. Op. cit.* – P. 77.

²¹¹ См.: *Documents.* – Vol. 4. – P. 1300–1303.

²¹² *Ibid.* – P. 1316.

²¹³ *Churchill W. S. Op. cit.* – P. 78.

²¹⁴ *Ibid.* – P. 78.

возникла тенденция, по крайней мере для позиций руководителя, делать выбор в пользу людей со стороны: новая метла хорошо метет, – отмечает профессор Генри Минцберг. – К сожалению „метла“ может оказаться в руках „дворника“, который не всегда знает достаточно, чтобы заметить настоящую „грязь“. „Новая метла“ может вымести из компании сердце и душу. Возможно, следует уделять немного больше внимания процессу отбора и находить „дворников“, с которыми мы уже знакомы, потому что они знают, что такое настоящая „грязь“». ²¹⁵

Управление изменениями

«В последнее время возникла тенденция делать выбор в пользу людей со стороны: новая метла хорошо метет. К сожалению „метла“ может оказаться в руках „дворника“, который не всегда знает достаточно, чтобы заметить настоящую „грязь“. „Новая метла“ может вымести из компании сердце и душу».

Профессор Генри Минцберг

Случай с Черчиллем показывает, что выбор «старой метлы» нужно делать осматрительно. Он вернется к мысли о возвращении Фишера спустя три года, когда мир будет погружен в хаос мировой войны. Назначение адмирала на должность первого морского лорда политик назовет «самым рискованным решением» всей своей карьеры ²¹⁶ и будет недалек от истины. Если умственные способности 70-летнего адмирала вызывали у него сомнения в 1911 году, то прошедшие три года должны были усугубить проблему. «Было бы гораздо лучше, если бы Фишер вернулся именно в 1911 году, – считает сын Черчилля Рандольф. – Люди могут стареть слишком быстро, и Фишер в 1914 году был уже не тот, что в 1911-м. Более того, к моменту начала войны они проработали бы с отцом уже три года, что позволило бы значительно укрепить их совместное сотрудничество». ²¹⁷ Однако на самом деле ситуация была не столь однозначна. После продолжительных и, по всей видимости, мучительных размышлений Черчилль все-таки сделал (хоть и в завуалированной форме) Фишеру предложение вернуться. На второй день после расставания в Лондоне он написал ему: «Должен вам сказать, что я очень ценю вашу доброжелательность, с которой вы откликнулись на мою просьбу и так быстро согласились приехать ко мне. Я очень тщательно размышлял над идеей предложить вам место в моей администрации. Я надеюсь, что смогу преуспеть в этом». ²¹⁸

Но Фишер отклонил предложение, объяснив это тем, что «устал от этих чертовых дураков, с которыми столько имел дел, устал от этих чертовых лгунов, которые столько злословили на мой счет». ²¹⁹ В чем бы ни состояла истинная причина, но в начале ноября 1911 года Черчилль без особого энтузиазма сообщил премьер-министру, что лорд Фишер не войдет в новый Совет Адмиралтейства: «С большой неохотой, но я отказался от мысли о его возвращении». ²²⁰

Между «болтунами» вновь возобновилась активная переписка. «Для человека, который столько лет занимал столь высокие посты в государственном управлении и был посвящен в решение наиважнейших и секретных вопросов, лорд Фишер был просто на удивле-

²¹⁵ Минцберг Г. Действуй эффективно! – С. 206.

²¹⁶ Churchill W. S. Great Contemporaries. – P. 262.

²¹⁷ Churchill R. S. Op. cit. – P. 550.

²¹⁸ Письмо от 2 ноября 1911 г. – Documents. – Vol. 4. – P. 1318.

²¹⁹ Письмо от 2 ноября 1911 г. – Ibid. – P. 1320.

²²⁰ Письмо от 5 ноября 1911 года. – Ibid. – P. 1322.

ние многословен и безрассудно опрометчив в своей корреспонденции, – считал Черчилль. – Когда я собрал все письма, которые получил от адмирала, написанные им собственной рукой, получилось свыше трехсот страниц текста, отпечатанного мелким шрифтом. По большей части в них снова и снова повторяются принципиально важные концепции и доктрины, с которыми была связана его деятельность. Хотя довольно легко обнаружить в его переписке различные несоответствия и очевидные противоречия, главные мысли оставались неизменными».

Черчилля удивляла любовь Фишера вставлять в свои письма «уместные, а порой и малоизвестные цитаты», а также характерные для его стиля «броские фразы и образы, сдобренные едкими шутками». «Лорд Фишер бесстрашно придавал бумаге даже такие мысли, которые у других вообще не возникали в голове. Неудивительно, что его строптивые и хлесткие высказывания способствовали появлению множества врагов. Поражает другое, как он умудрился избежать неоднократного собственного самоуничтожения. Оптимизм и жизнерадостность его гения – единственное, что позволяло ему оставаться на плаву».²²¹

Черчилль с удовольствием поддерживал эту переписку, которая была для него «источником живого интереса и удовольствия». Даже спустя годы она производила на него положительное впечатление. «Перечитывая письма, я не могу не воздавать должное их автору, его пылкой душе, вулканической энергии, глубокому творческому уму, свирепой нескрываемой ненависти», – скажет Черчилль, когда лорда Фишера уже не будет в живых.²²²

Все эти оценки, да и поведение самого Черчилля, недвусмысленно говорят о том, что личность адмирала импонировала ему. «Вы великий человек», – однажды скажет он ему с нескрываемым пафосом.²²³ Приблизив Фишера к себе, Черчилль фактически превратил его в «некоронованного первого морского лорда», как удачно выразился известный историк военно-морского флота профессор Артур Мардер.²²⁴ Фишер стоял за многими кадровыми назначениями в министерстве. «Фаворитизм – главный секрет эффективного управления», – неоднократно повторял он и старался расставлять на ключевые места преданных ему людей. «Между прочим, я играл первую скрипку, – хвастался он лорду Эшеру в начале 1912 года. – К счастью, Уинстон очень восприимчив. Шестнадцать адмиралов отправлены на металлолом, а я популярен более чем когда-либо!».²²⁵

Как мы увидим дальше, Черчилль не всегда следовал советам «первой скрипки». «Уинстон обладал слишком независимым умом, чтобы быть безропотным орудием в чьих бы то ни было руках, – справедливо замечает Норман Роуз. – Он принимал советы Фишера, ибо считал их верными. Ему столько предстояло сделать, и он так верил в свою способность осуществить задуманное!».²²⁶

И все-таки, каким образом Фишер смог играть столь важную роль в управлении Адмиралтейством, оставаясь при этом в тени такой личности, как Черчилль, который вполне заслуженно вошел в историю как сильный, властный и уверенный в себе руководитель? Для ответа на этот вопрос уместно вспомнить великого древнегреческого поэта Гомера. Отправляясь в Трои, Одиссей поручил любимого сына Телемаха заботам своего старого друга Ментора. Образ Ментора часто принимала Афина Паллада, символизируя тем самым глубину этого персонажа, который стал олицетворением мудрого наставника. Сын Черчилля

²²¹ Churchill W. S. The World Crisis. – Vol. 1. – P. 78–79.

²²² Ibid. – P. 79.

²²³ Письмо лорду Эшеру от 2 апреля 1912 г. – См.: Fisher J. A. Op. cit. – P. 208.

²²⁴ См.: Marder A. J. From Dreadnought to Scapa Flow. – Vol. I. – P. 264.

²²⁵ Письмо 3 января 1912 г. – См.: Fisher J. A. Op. cit. – P. 207.

²²⁶ Роуз Н. Черчилль. Бурная жизнь. – С. 129.

Рандольф указывает, что «в военно-морских вопросах лорд Фишер был ментором» для его отца.²²⁷

Современные исследователи теории лидерства придают большое значение присутствию рядом с начинающим руководителем опытного наставника. «Для молодого человека, который вот-вот примет бразды правления, открывающийся мир – загадочное и даже страшноватое место, – отмечает Уоррен Беннис. – Одним из отличительных признаков будущего лидера является умение распознавать, „обольщать“ и удерживать около себя наставников, которые изменяют его жизнь».²²⁸

Разумеется, Черчилль был мало похож на начинающего руководителя, который только вступил в горный поток управления коллективом. Однако упоминаемая выше специфика военно-морской тематики вынуждала его обращаться за помощью к профессионалу, опытному наставнику, который мог бы провести его по закоулкам новой должности, позволив избежать встречи с мелями и рифами. При этом о поиске такого наставника, подчеркивает У. Беннис, необходимо позаботиться еще до того, как назначат на руководящую должность, и «чем раньше он появится, тем лучше».²²⁹

В этой связи отношения с Фишером, которые начались за четыре года до прихода Черчилля в морское министерство, очень показательны. Также показательны и то, что, общаясь со своим ментором, первый лорд прекрасно отдавал себе отчет, что имеет дело с человеком, а не персонажем древнегреческого мифа. Имея множество положительных черт, лорд Фишер был чрезвычайно сложной и противоречивой личностью, темная сторона которой была не менее сильна, вызывающа и влиятельна, чем светлая.

«Фишер всегда был как будто чужероден военно-морским силам, – анализировал Черчилль личность флотоводца. – Он никогда не считался одним из членов „братства“, существование которого восходит к традициям, заложенным Нельсоном. Резкий, капризный, мстительный... часто пользующийся методами, которые типичный английский школьник с детства приучен не любить и избегать, Фишер всегда считался темным ангелом военно-морской службы».²³⁰

«Беспощадный, безжалостный, бессовестный» – по словам нашего героя, такие эпитеты ассоциировались с именем лорда Фишера.²³¹ Адмирал не терпел пререканий и споров. «Если я столкнусь с возражением моего подчиненного, его жена станет вдовой, дети – сиротами, а дом – навозной кучей», – размахивая кулаками, кричал он.²³² Фишер всегда правил жесткой рукой, неуклонно претворяя в жизнь свои идеи. Его девизом стало «Никогда не пускайся в объяснения», а коллективное принятие решений Советом Адмиралтейства при нем было сведено к недопустимому минимуму.

Многие решения, требующие согласования и обсуждения с другими морскими лордами и экспертами, принимались им единолично, без лишних колебаний и рефлексии. «Сглаживание противоречий было не его методом, он правил жестко и безжалостно, – вспоминает сэр Эрнл Чэтфилд, также занимавший пост первого морского лорда, но уже в 1930-х годах. – Лорд Фишер очень гордился своей политикой и хвастался своим презрением к оппозиции».²³³

²²⁷ См.: Churchill R. S. Op. cit. – P. 550.

²²⁸ Беннис У. Семь возрастов руководителя // Harvard Business Review. – Россия, 2007, январь – февраль. – С. 104.

²²⁹ Там же.

²³⁰ Черчилль У. С. Мои великие современники. – С. 281.

²³¹ См.: Churchill W. S. Op. cit. – P. 73.

²³² Цит. по: Черчилль У. С. Указ. соч. – С. 281.

²³³ Chatfield E. The Navy and Defence. – P. 34.

Многие друзья адмирала указывали ему на опасность и неправильность подобного поведения, но он оставался при своем. «В такой стране, как наша, где правит дискуссия, великого человека никогда не вешают. Он вешается сам, – предупреждал благоразумный лорд Эшер. – Прошу вас быть Макиавелли и играть на деликатном инструменте общественного мнения пальцами, а не ногами. Во время войны это проходит, поскольку во время войны нужен Человек. В мирное время за спиной Человека нужна партия. Ни один англичанин не должен стать „врагом“ сэра Джона Фишера. Каждый англичанин должен быть его лейтенантом. А это уже будет зависеть от самого первого морского лорда».²³⁴

«Я буду награждать людей пинками, если они станут пинать меня», – прозвучал дерзкий ответ адмирала.²³⁵

Борьба превратилась в идефикс флотоводца. Критику и протесты оппонентов, а последних у него было предостаточно, он воспринимал как должное и отвечал с необузданной страстью. «Нельсон был борцом, а не администратором и заклинателем змей», – подстегивал он самого себя и продолжал отбиваться с возрастающей яростью и самозабвением.²³⁶ Хорошее знание предмета, высокий профессионализм и искренность убеждений позволяли ему легко добиваться своего: вербовать последователей, спорить с несогласными, убеждать власть имущих. По словам секретаря Комитета имперской обороны и будущего секретаря кабинета Мориса Хэнки, лорд Фишер и Дэвид Битти, о котором мы поговорим ниже, были единственными первыми морскими лордами, кто «позволял себе на равных разговаривать с самыми высокопоставленными членами кабинета министров и отстаивать перед ними свои убеждения».²³⁷

Результатом необыкновенной уверенности лорда Фишера было и то, что он подавлял тех, кто его окружал. Подчиненные адмирала вместо инициативных помощников, способных самостоятельно принимать необходимые решения, превращались в безвольных исполнителей его идей. «Сэр Джон Фишер привлек к разработке деталей своих так называемых реформ некоторое число офицеров, подбирая таких людей, которые были способны лишь расставлять точки над „i“ и перекладинки над „t“ в его приказах», – глумился вице-адмирал Кеннет Дьюар.²³⁸

В этом отношении показательна точка зрения капитана 1-го ранга Джорджа Кинг-Холла, способного офицера, которого адмирал назначил в 1900 году своим начальником штаба. «Фишер – тяжелый человек, если иметь с ним дело, – писал Кинг-Холл в своем дневнике. – Боюсь, он переменчив. Его взгляды на мои обязанности сильно изменились. Его трудно убедить в чем-либо. Однако мне часто приходится это делать. Мне очень жаль, что командующий ни в малейшей степени мне не доверяет».²³⁹

Расставив на флоте верных людей, Фишер взял за правило нарушать принципы административного управления (например, принцип единоначалия), часто обращаясь к подчиненным напрямую, минуя их непосредственных начальников. Подобное поведение лишь множило недовольство и способствовало дезинтеграции.

Анализируя поведение Фишера, невольно возвращаешься к вопросу о роли личностных качеств, занимающих большое место в теории лидерства. Во многих источниках ука-

²³⁴ Письмо от 21 октября 1906 г. – См.: *Esher R. Journals and Letters of Reginald Viscount Esher.* – Vol. 2. – P. 198–199. [Пер. Д. В. Лихарева.]

²³⁵ Письмо от 7 октября 1907 г. – Ibid. – P. 250.

²³⁶ *Fisher J. A.* Op. cit. – P. 113.

²³⁷ Письмо Дэвиду Битти от 30 апреля 1927 г. – См.: *Chalmers W. Z. (ed.). The Life and Letters of David, Earl Beatty.* – P. 381–382. [Пер. Д. В. Лихарева.]

²³⁸ *Dewar K. G. The Navy From Within.* – P. 102–103. [Пер. Д. В. Лихарева.]

²³⁹ *King-Hall L. (ed.). Sea Saga: Being the Naval Diaries of Four Generations of King-Hall Family.* – P. 316–317. [Пер. Д. В. Лихарева.]

зывается на важность наличия у лидера таких качеств, как уверенность, решительность, смелость. Случай с Фишером заставляет по-новому взглянуть на личностные качества руководителей. «Эффективный менеджмент требует уверенности, а как насчет избытка уверенности? – спрашивает Генри Минцберг. – Это еще хуже. Даже в разумной уверенности есть одна проблема: она может оказаться избыточной и сделать руководителя высокомерным. Любой руководитель рискует перестать слушать, замкнуться в себе и считать себя героем. Грань между уверенностью и высокомерием не только тонка, но и размыта. Руководитель может перейти ее, даже не заметив этого. А начав „катиться по наклонной плоскости“, остановиться трудно, пока не скатишься до самого конца».²⁴⁰

Искусство управления

«Эффективный менеджмент требует уверенности, а как насчет избытка уверенности? Это еще хуже. Любой руководитель рискует перестать слушать, замкнуться в себе и считать себя героем. Грань между уверенностью и высокомерием не только тонка, но и размыта».

Профессор Генри Минцберг

Одним из следствий лидерского почерка Фишера стала его кадровая политика со ставкой на упоминаемый выше фаворитизм. Он окружал себя лишь теми офицерами, кому мог полностью доверять, кто был бы последователем, проповедником и реализатором его инновационных идей. В принципе, в этом нет ничего плохого, если бы не потеря чувства меры, что в итоге привело к разделению Королевского флота. «Необузданный характер и отсутствие такта у лорда Фишера привели к взаимным злобным обвинениям и враждебности, которые потрясли военный флот, нанося огромный вред его работе, – отмечает адмирал Э. Чэтфилд. – Было много таких, кто ненавидел его, и он ненавидел их. Он оставил безжалостный след, создал врагов, разделивших военный флот на два лагеря так глубоко, насколько вообще возможно разделить королевскую службу».²⁴¹

Аналогичные мнения о разделении флота можно найти в мемуарах и воспоминаниях многих современников адмирала. Безусловно, они носят ретроспективный характер. Но есть много и других оценок, которые давались непосредственно в период правления своенравного флотоводца. «Лорд Фишер действительно великий человек, и почти все его проекты оказались полезными для флота, – писал адмирал Луи Баттенберг Джорджу Кинг-Холлу в феврале 1909 года. – Но он же начал практику разделения флота на группировки. Всякий, кто каким-либо образом противостоял Дж. Ф., пошел вниз».²⁴²

Также на раскол сильно повлияли отношения первого морского лорда с другими видными флотоводцами эпохи. И в первую очередь с адмиралом флота Чарльзом Бересфордом, главным антагонистом и противником «Джеки» Фишера, занимавшим в период с 1905 по 1907 год пост главнокомандующего Средиземноморским флотом, а с 1907 по 1909-й – главнокомандующего флотом Канала (Ла-Манша). На критику «Чарли Би» Фишер с раздражением отвечал: «Этот вульгарный, хвастливый осел Бересфорд написал самую большую гадость, какую я только читал в своей жизни. Суть ее в том, что лорды Адмиралтейства – круглые идиоты, а Бересфорд – единственный человек, который что-то знает».²⁴³

²⁴⁰ Минцберг Г. Указ. соч. – С. 176.

²⁴¹ Chatfield E. Op. cit. – P. 34. [Пер. Д. В. Лихарева.]

²⁴² Цит. по: Kerr M. Prince Louis of Battenberg, Admiral of the Fleet. – P. 226. [Пер. Д. В. Лихарева.]

²⁴³ Письмо Артуру Бальфуру от 12 сентября 1905 г. – См.: Marder A. J. (ed.). Fear God and Dreadnought. The Correspondence of Admiral of the Fleet Lord Fisher of Kilverstone. – Vol. 2. – P. 127. [Пер. Д. В. Лихарева.]

Конфликт между двумя адмиралами не ограничивался стенами Военно-морского министерства. Их противостояние широко обсуждалось в прессе и парламенте, а на флоте действительно отчетливо обозначились две враждебные группировки. На фоне стремительного технического перевооружения британское Адмиралтейство содрогалось, по меткому выражению Д. В. Лихарева, от «чернильных залпов»,²⁴⁴ что крайне негативно сказывалось на проводимых реформах.

С позиций конфликтологии взаимоотношения Бересфорда и Фишера представляют интересную тему для исследования. Современные ученые придерживаются сбалансированного взгляда в отношении этой неизбежной составляющей управленческого процесса. В частности, отмечается, что конфликты обладают не только негативными, но и позитивными последствиями. Например, позиционные конфликты, которые возникают в результате межцелевого напряжения, когда противоречия между различными подцелями облегчают достижение главной цели. Распространенной формой позиционных конфликтов является создание конкурентной атмосферы между различными структурными подразделениями.²⁴⁵

Появление разногласий и споров порой необходимо. Это – как струя свежего воздуха в затхлом помещении приевшегося всем согласия. Именно эта положительная сторона конфликтных ситуаций привлекла внимание Черчилля, когда он изучал правление первого британского премьер-министра Роберта Уолпола (1676–1745), занимавшего этот ответственный пост свыше двадцати лет (дольше всех в истории Великобритании).

Позже, уже дважды побывав хозяином дома на Даунинг-стрит, Черчилль напишет о падении выдающегося государственного деятеля: «В конце концов, оппозиция разглядела, на чем держится господство Уолпола: он всячески избегал любых противоречий, которые могли бы всколыхнуть Англию. Доминирование Уолпола в узком кругу палаты общин и королевского двора раздражало многих и не вдохновляло никого. Стране надоело; она отвергла убожество мирного благополучия. Национальное богатство умножалось, торговля росла как на дрожжах, но нация все равно была недовольна. Чего-то не хватало. Все живое и предприимчивое в английском характере задыхалось при этом вялом правительстве, и целые сессии палаты общин иногда проходили без каких-либо разногласий».²⁴⁶

Искусство управления

Появление разногласий и споров порой необходимо. Это – как струя свежего воздуха в затхлом помещении приевшегося всем согласия.

По большей же части конфликты продолжают оставаться «одним из самых неприятных моментов в работе руководителя». Управляющим приходится балансировать на тонкой грани, чтобы, с одной стороны, поощрять дух соперничества между различными подразделениями или отдельными лицами, а с другой – не допустить, чтобы конфликт с положительным потенциалом переродился и привел к деструктивным последствиям. Когда же это все-таки происходит, как, например, в случае с двумя адмиралами, руководитель попадает между молотом и наковальней, и от него требуется уже принятие жестких решений, которые неизбежно приведут к уязвленному самолюбию и испорченным отношениям.²⁴⁷

Все это будет иметь место в случае с Джоном Фишером, который оставил Англии не только дредноуты и подводные лодки. Результатом его правления также стали длинные

²⁴⁴ Лихарев Д. В. Указ. соч. – С. 40.

²⁴⁵ См.: Пригожин А. И. Методы развития организаций. – С. 42.

²⁴⁶ Черчилль У. С. История англоязычных народов. – Т. 3. – С. 129.

²⁴⁷ См.: Шмидт У. Х., Танненбаум Р. Урегулирование разногласий / Ведение переговоров. – С. 9.

списки способных офицеров, не пришедшихся ко двору; в годы его правления бурно цвели интриги и шпионаж, слежка друг за другом, взаимное недоверие моряков и офицеров.

Однако делать из несомненно выдающейся личности монстра также неправильно. Фишер был сложным и неуживчивым человеком, всегда стремившимся любыми средствами добиваться своего. Но при этом он не был чужд благородству и состраданию. Современники вспоминают, что он всегда отвечал добром на добро. Он любил детей, которые платили ему взаимностью. Сильным в лорде Фишере было и религиозное начало. Работая в Адмиралтействе, он каждый день посещал утреннюю службу либо в Вестминстерском аббатстве, либо в соборе Святого Павла. Он верил в Провидение и Страшный Суд. Он прекрасно знал Священное Писание и любил цитировать его, что часто демонстрировал в своей корреспонденции.

Фишер был неординарной личностью, достижения которого сравнимы с его провалами, а число последователей – с недоброжелателями. Его уход с поста первого морского лорда в 1910 году был своевременен. Продолжать его реформы и восстанавливать дух единства, который, как справедливо заметил профессор Артур Мардер, был «самой важной и отличительной особенностью британского флота»,²⁴⁸ пришлось другим руководителям, и в первую очередь Черчиллю.

Черчилль, безусловно, знал о том, что происходило в Адмиралтействе в период правления Фишера и какие негативные последствия принесла его кадровая политика. «За спиной лорда Фишера, за его профессиональным талантом по пятам мчались кровавые собаки, вынюхивающие все вокруг и то тут, то там кусавшие встречного и поперечного», – описывал он результаты фаворитизма и разделения нельсоновского «братства» на конфликтующие между собой группировки.²⁴⁹

Не вызывало у Черчилля поддержки и противостояние Фишера с Бересфордом, которое послужило причиной раскола между флотом и Адмиралтейством. «Прискорбный раскол коснулся каждой эскадры, каждого корабля, – констатировал он. – Все разделились на людей Фишера и людей Бересфорда. Все, что предлагал первый морской лорд, главнокомандующий флотом оспаривал, а несшие службу капитаны и лейтенанты вынуждены были выбирать то одну, то другую сторону. Причем ни одна из сторон не обладала достаточной силой, чтобы сокрушить другую. У Адмиралтейства были свои покровители на флоте, у флота – свои друзья в Адмиралтействе, и оба лагеря были хорошо осведомлены о планах другой стороны».²⁵⁰

Учитывая сложившуюся ситуацию, Черчилль прекрасно понимал, что, обращаясь к Фишеру за консультацией, он рискует превратиться в орудие старого адмирала против бывших врагов. А таких, как мы уже видели, было предостаточно. Быть пешкой в чужой игре первый лорд не хотел. Кроме того, произошедшее на флоте разделение он считал крайне нежелательным для продолжения реформ. Обсуждая с Фишером ту или иную кандидатуру, Черчилль взял за правило рассматривать характеристики, которые давал адмирал, с «большой скидкой на имевшую место вражду».²⁵¹ Также он старался руководствоваться следующим принципом: «Категорически настаивать на прекращении вендетты».²⁵²

Помимо подбора кадров, Черчилля волновал и другой вопрос: «Можно ли добиться результатов, которых добился Фишер своими реформами, не прибегая к его методам»?.²⁵³ Вывод был однозначный – можно. Для этого, считал первый лорд, необходима сплоченная

²⁴⁸ Marder A. J. From Dreadnought to Scapa Flow. – Vol. I. – P. 205.

²⁴⁹ Черчилль У. С. Мои великие современники. – С. 281.

²⁵⁰ Churchill W. S. Op. cit. – P. 74.

²⁵¹ Ibid. – P. 77.

²⁵² Ibid. – P. 78.

²⁵³ Ibid. – P. 75.

команда. Когда речь идет о реформах, один в поле не воин – рядом нужно иметь верных людей, на которых при необходимости можно опереться и с которыми в случае борьбы легко сомкнуть ряды.

Сегодня теоретики организационных изменений рассматривают вопрос создания команды, как один из основных факторов достижения успеха. «Только системная работа над изменениями может быть успешной, – отмечают К. Фрайлингер и И. Фишер. – Поэтому мы настоятельно советуем предусмотреть создание команды».²⁵⁴

Важность команды напрямую связана с созданием критической массы в административном аппарате, которая сможет преодолеть неизбежное сопротивление. «Коренная организационная перестройка часто инициируется единицами, – указывает в этой связи профессор Джон П. Коттер. – В случае успеха проводимых преобразований команда реформаторов со временем увеличивается. Но если уже на ранних этапах перемен эти инициативы не привлекают достаточного числа сторонников, цели преобразования, скорее всего, не будут достигнуты». По мнению ученого, временный успех, когда усилия, направленные на организационные изменения не поддерживаются мощной командой реформаторов, возможен. «Но рано или поздно даст о себе знать сопротивление нововведениям, и тогда процесс изменений остановится».²⁵⁵

Управление изменениями

«Коренная организационная перестройка часто инициируется единицами. В случае успеха проводимых преобразований команда реформаторов со временем увеличивается. Но если уже на ранних этапах перемен эти инициативы не привлекают достаточного числа сторонников, цели преобразования, скорее всего, не будут достигнуты».

Профессор Джон П. Коттер

Подобную картину Черчилль наблюдал на примере титанических усилий адмирала Фишера, который, будучи не в состоянии в одиночку справиться с сопротивлением большинства, переходил на грубость. Хотя он и смог осуществить модернизацию, но принес в жертву единство флота и потерял поддержку многих моряков. «По моему глубокому убеждению, – считал Черчилль, – лорд Фишер обезумел от тех сложностей и препятствий, с которыми ему пришлось столкнуться. Его неистовство и ярость стали результатом бесконечной борьбы за каждый свой шаг».²⁵⁶

Команда важна для успешных изменений. Однако одно дело – считать необходимым формирование команды, и совсем другое – действительно сформировать ее. Нельзя не согласиться с профессором Лондонской школы бизнеса Робертом Гоффи, который, признавая трудности решения управленческих задач в одиночку, замечает, что «подобрать настоящую команду в нашем мире всеобщего индивидуализма далеко не просто».²⁵⁷

В следующих двух главах мы подробно рассмотрим, какие шаги предпринял британский политик с этой целью и насколько ему удалось достичь намеченного.

²⁵⁴ Фрайлингер К., Фишер И. Управление изменениями в организации. – С. 96.

²⁵⁵ Коттер Дж. П. Впереди перемен: почему компаниям не удастся организационная перестройка / Управление изменениями. – С. 15, 17.

²⁵⁶ Churchill W. S. Op. cit. – P. 75.

²⁵⁷ Гоффи Р., Джоунз Г. С какой стати им идти за вами // Harvard Business Review. – Россия, 2007, январь – февраль. – С. 92.

Глава 3

Первый заместитель

Для руководителя высшего звена формирование команды начинается с заместителей. В нашем случае речь идет о четырех морских лордах, непосредственных заместителях главы Адмиралтейства. При этом, если морские лорды являются профессиональными моряками, то первый лорд, как правило, – профессиональным политиком. В истории Соединенного Королевства было лишь четыре случая, когда морским министром становился не политик, а военный, и все они приходились на XVIII – первое десятилетие XIX столетия. Последним моряком, занимавшим пост главы Адмиралтейства, был адмирал лорд Бархэм в эпоху наполеоновских войн.

Некоторые честолюбивые адмиралы пытались изменить порядок вещей, но их попытки не увенчались успехом. Например, лорд Фишер в 1915–1917 годах приложил немало усилий, пытаясь добиться совмещения постов первого морского лорда и первого лорда Адмиралтейства, но воплотить свои идеи в жизнь так и не смог.

Практика назначения политика на пост главы Адмиралтейства не случайна. Помимо единоличной ответственности за состояние и развитие британского флота, первый лорд обязан представлять интересы флота в парламенте и правительстве. Как указывает вице-адмирал сэр Ричард Весей Гамильтон, занимавший пост первого морского лорда с 1889 по 1894 год, «первый лорд формирует характер и силу военно-морского флота, а также является каналом, через который флот получает политические направляющие».²⁵⁸

Предпочтение политической фигуры перед профессиональным моряком в руководстве Адмиралтейством обладает не только преимуществами, но и, как это часто бывает в теории управления, имеет свои ограничения. В частности, руководитель ведомства, являясь носителем политических инициатив, не может принимать единоличные решения без учета мнений и опыта профессионалов. Подобная ситуация является достаточно распространенной не только в государственном, но и в коммерческом секторе. Например, непосредственными подчиненными главы предприятия являются руководители конкретных направлений: финансов, маркетинга, юридического, технологического, логистики, безопасности и т. д.

Несмотря на сходство в управлении государственными и коммерческими организациями, подобное разделение по направлениям деятельности проявляется более заметно в первом случае. Как правило, руководители коммерческих структур, несмотря на свое высокое положение, одновременно являются специалистами в какой-то конкретной области – например, юриспруденции или финансах. В нашем случае специфика деятельности Адмиралтейства накладывала серьезное ограничение на свободу действий морского министра. По справедливой оценке Весей Гамильтона, «будучи гражданским лицом, первый лорд очень сильно зависел от морских лордов и находился под серьезным влиянием их взглядов, оценок и мнений».²⁵⁹

О том, какое место в управлении Адмиралтейством занимает профессиональная составляющая, видно из правила, принятого в середине 1890-х годов: после смены правительства, а соответственно и отставки первого лорда, морские лорды не покидают Адмиралтейства. Однако срок пребывания в должности был ограничен: по прошествии определенного времени морские лорды либо выходили в отставку по возрасту, либо возвращались в плавсостав, чтобы иметь возможность увидеть воочию, как реализуются их начинания.

²⁵⁸ *Vesey Hamilton R. Naval Administration.* – P. 46.

²⁵⁹ *Ibid.* – P. 46, 47.

Подобная ротация снижала вероятность увлечения адмиралов административной работой, кроме того, они не утрачивали связь с реальным положением дел на флоте.

При рассмотрении вопроса управления Адмиралтейством необходимо учитывать и то обстоятельство, что речь идет не о простом министерстве, а о ведомстве, отвечающем за обороноспособность страны. «В конце концов, Адмиралтейство – это военная организация, и пусть военные специалисты управляют военно-морским флотом, – заявил в августе 1912 года во время парламентских слушаний, посвященных управлению морским ведомством, член Консервативной партии, будущий член Тайного совета Джон Греттон. – В этом отношении нежелательно, чтобы влияние гражданских лиц преобладало в Совете Адмиралтейства».²⁶⁰

До поры до времени так и было. Например, адмирал флота сэр Артур Худ, занимавший пост первого морского лорда в 1885–1889 годах, признался во время обсуждения флотского бюджета в 1888 году, что не может вспомнить ни одного случая, когда первый лорд накладывал вето на решение хотя бы одного мало-мальски важного вопроса, предложенного морским лордом. «Это означает, – комментирует член палаты общин полковник сэр Алан Бургойн, – что, если решение поступило от одного из морских лордов и если это решение имеет под собой твердые основания и принято в ходе обсуждения Советом Адмиралтейства, первый лорд не может использовать свое право отменить подобное решение». Как следствие, указывает Бургойн, «первый лорд должен очень внимательно подходить к выбору своих заместителей, в противном случае народ имеет право обидеться».²⁶¹

Другими словами, речь идет об установлении гармоничных отношений между членами Совета Адмиралтейства. При этом в большей степени успешность установления подобных отношений зависела от взаимодействия между министром и его первым заместителем – первым морским лордом, который выделялся среди других морских лордов и являлся *primus inter pares*.²⁶² Например, британский политик XIX века сэр Джеймс Грэхем, дважды возглавлявший Адмиралтейство (в 1830–1834 и 1852–1855 годах), называл первого морского лорда не иначе как «главным военно-морским советником», а первый лорд Адмиралтейства (в 1885–1886 и 1886–1892 годах) Джордж Гамильтон считал, что его первый заместитель выполняет функции, «аналогичные главнокомандующему в армии».²⁶³

В октябре 1904 года, с приходом в Адмиралтейство амбициозного Джона Фишера, первый морской лорд обрел еще больше власти и стал оказывать еще больше влияния на принятие решений. Отныне он стал нести «полную и единоличную ответственность за боеготовность флота и за военно-морское строительство»²⁶⁴ с подчинением себе остальных морских лордов.

Среди прочего в обязанности первого морского лорда входило: подготовка флота к войне; решение основных вопросов военно-морской политики; организация и, при необходимости, мобилизация флота; контроль за эффективностью деятельности флота; контроль за разведывательным, гидрографическим и артиллерийским управлениями Адмиралтейства.²⁶⁵ По сути, первый морской лорд был главным технологом министерства, аккумулирующим всю ключевую информацию, знания и практический опыт военно-морского флота, необ-

²⁶⁰ Обсуждения в палате общин от 5 августа 1912 г.: «Администрация военно-морского флота». – Hansard. – Series 5. – Vol. 41. – Col. 2729.

²⁶¹ Обсуждения в палате общин от 20 марта 1912 г.: «Совет Адмиралтейства: организация и администрация». – Ibid. – Vol. 35. – Col. 1976.

²⁶² Первый среди равных (лат.). – Примеч. автора.

²⁶³ См.: Veseey Hamilton R. Op. cit. – P. 48.

²⁶⁴ См.: Reorganization of the Navy // The Naval Annual. – 1907. – P. 143–144.

²⁶⁵ Обсуждения в палате общин от 20 марта 1912 г.: «Совет Адмиралтейства: организация и администрация». – Hansard. – Series 5. – Vol. 35. – Col. 1967.

ходимые для реализации политических решений в соответствии с решениями правительства.²⁶⁶

После таких преобразований первый морской лорд, как выразился Черчилль, уже не являлся *primus inter pares*, он превратился в *facile princeps*.^{267 268}

Столь явная концентрация власти в руках одного должностного лица в изначально коллегиальном органе управления вызвала поддержку и одобрение далеко не у всех. Например, Джон Греттон считал, что распределение полномочий с «доминированием одного члена Совета» «полностью нарушает его работу».²⁶⁹ Однако Джону Фишеру мнения других были безразличны. Власть интересовала его только в том отношении, насколько ему удавалось ее увеличить. «В течение нескольких лет лорд Фишер де-факто осуществлял единоличное руководство всей морской политикой Империи и требовал признания за ним этого права деюре, – отмечает профессор Д. В. Лихарев. – Случай беспрецедентный в истории Англии. В первой трети XX в. первый морской лорд неизменно был в числе тех, кто „делал“ внешнюю политику Великобритании».²⁷⁰

Какое отношение было у Черчилля к сложившемуся распределению власти внутри Адмиралтейства? В своей управленческой деятельности британский политик отдавал предпочтение централизации власти, поэтому к сосредоточению полномочий в руках первого морского лорда относился вполне благосклонно, считая ее полезной для эффективного управления военно-морским флотом. Он исходил из принципа соответствия ответственности и полномочий, считая, что власть этого должностного лица оправдана сферой тех немаловажных проблем, за которые он несет ответственность.

«Учитывая обязанности первого морского лорда, он должен занимать и особую позицию, – полагал Черчилль. – В Адмиралтействе должна быть высшая власть для решения военно-морских вопросов, которая была бы непосредственно связана с ежедневными перемещениями флота и основными направлениями подготовки последнего к войне». По мнению министра, тот факт, что часть структурных подразделений находится в непосредственном подчинении первого морского лорда, не означает, что остальные морские лорды не имеют к ним доступа и не могут использовать их для получения необходимой информации. «Причина, по которой эти подразделения находятся в прямом подчинении первого морского лорда, – объясняет Черчилль, – состоит в его ответственности при консультировании по важнейшим вопросам военной стратегии и боеготовности флота».²⁷¹

Обращает на себя внимание, что в своей позиции относительно концентрации власти в руках первого морского лорда Черчилль рассматривает взаимоотношения руководителя министерства с другими морскими лордами. Что же касается собственной позиции, то в тандеме «глава Адмиралтейства – его первый заместитель» ключевая роль, по мнению политика, принадлежит именно министру. И идти на ограничение *своей* власти наш герой, конечно, не собирался.

Одним из следствий успешных инициатив Фишера по расширению полномочий первого морского лорда стало образование в Адмиралтействе двух полюсов власти: один – политический (министр), второй – профессиональный (первый морской лорд). Формально верховная власть в этом ведомстве принадлежала министру, однако, учитывая, что большинство решений были связаны с сугубо техническими и профессиональными вопросами, влияние

²⁶⁶ Ibid. – Col. 1976.

²⁶⁷ Признанный лидер (лат.). – Примеч. автора.

²⁶⁸ Ibid. – Col. 1984.

²⁶⁹ Ibid. – Col. 1967.

²⁷⁰ Лихарев Д. В. Адмирал Дэвид Битти. – С. 6–7.

²⁷¹ Обсуждения в палате общин от 20 марта 1912 г.: «Совет Адмиралтейства: организация и администрация». – Hansard. – Series 5. – Vol. 35. – Col. 1984.

первого заместителя также могло быть весьма значительным. Конкретное же распределение власти между двумя руководителями зависело от отношений, которые складываются между ними. Именно поэтому эти взаимоотношения и играли столь важную роль в деятельности министерства и успешности проводимых в нем реформ.

Черчилль прекрасно понимал, что с приходом в Адмиралтейство ему придется решать вопрос об объемах полномочий первого морского лорда. Он придерживался мнения, что основу управления должно составить сотрудничество и взаимное дополнение профессионального и политического полюсов власти. «Для решительного воплощения в жизнь намеченной политики первому морскому лорду не обойтись без министра, единственного, кто может его поддержать и защитить, – считал Черчилль. – Их власть увеличится более чем вдвое, если они объединят свои усилия. Работая в гармонии, они только помножат потенциал друг друга, не оставляя места разногласиям и ссорам».²⁷²

Именно такой – основанной на взаимном сотрудничестве – Черчилль и представлял себе модель управления Адмиралтейством. Но это была идеальная модель, не учитывающая личностных особенностей каждого из руководителей. Черчилль и сам это прекрасно понимал, настоятельно рекомендуя в решении кадровых вопросов учитывать не только общеорганизационные принципы, но и особенности конкретных людей, о которых идет речь. «Нельзя рассуждать о должностях абстрактно, – говорил первый лорд. – Обсуждая должности, необходимо принимать в расчет тех людей, которые их занимают».²⁷³

Опыт Черчилля

«Нельзя рассуждать о должностях абстрактно. Обсуждая должности, необходимо принимать в расчет тех людей, которые их занимают».

У. С. Черчилль

На протяжении всей своей карьеры Черчилль взял за правило, сталкиваясь с какой-либо проблемой, не только досконально изучить ее, но и проанализировать, как похожие вопросы решались его предшественниками. Аналогично он поступил и на этот раз. Обращаясь к прошлому, Черчилль, разумеется, не мог обойти вниманием колоритную фигуру лорда Фишера. Он полагал, что адмиралу не повезло с министрами, двое из которых «были тяжелолюбными людьми».²⁷⁴ Речь шла о дяде Черчилля лорде Твидмауте, скончавшемся спустя десять месяцев после ухода из Адмиралтейства, и лорде Каудоре, который, хотя и пережил своего коллегу на два года, также не отличался крепким здоровьем.

За время пребывания Фишера на посту первого морского лорда в Адмиралтействе сменилось четыре руководителя: Уильям Селборн (ноябрь 1900 – март 1905), Фредерик Каудор (март – декабрь 1905), Эдвард Твидмаут (декабрь 1905 – апрель 1908), Реджинальд Маккенна (апрель 1908 – октябрь 1911).

С лордом Селборном у Фишера сложились отношения вполне пристойные. Он сам признавался, что «ни один первый лорд не оказывал моему главному советнику более теплой поддержки, чем та, которую Селборн оказывал мне».²⁷⁵ Энергия и напористость адмирала сделали свое дело, и министр попал под его влияние. Согласно сообщению немецкого

²⁷² Churchill W. S. The World Crisis. – Vol. 1. – P. 75.

²⁷³ Обсуждения в палате общин от 20 марта 1912 г.: «Совет Адмиралтейства: организация и администрация». – Hansard. – Series 5. – Vol. 35. – Col. 1983.

²⁷⁴ См.: Churchill W. S. Op. cit. – P. 75.

²⁷⁵ Fisher J. A. Memoirs and Records. – Vol. I. – P. 240.

военно-морского атташе капитана 1-го ранга фон Керпера, лорд Селборн «не глядя» подписывал «все проекты адмирала Фишера».²⁷⁶

Лорд Каудор, преемник лорда Селборна, попал под еще большее влияние своего зама. Слабое здоровье и отсутствие живого интереса к проблемам военно-морского флота вынудили его делегировать основные полномочия по управлению Адмиралтейством лорду Фишеру, который воспользовался этим сполна.

В декабре 1905 года консервативное правительство Артура Бальфура уступило место либеральному кабинету Генри Кэмпбелл-Баннермана, и на смену лорду Каудору пришел барон Твидмаут. В отличие от своего племянника, барон Твидмаут был, по большей части, бесцветной фигурой. Считалось, что барон «подходил для поста военно-морского министра не больше, чем для должности королевского астронома».²⁷⁷ Слабо разбираясь в стоящих перед его ведомством проблемах, он так и не смог окончательно решить для себя, какую сторону выбрать в конфликте Фишера с Бересфордом, и вместо того, чтобы взять управление флотом в свои руки, также делегировал полномочия первому заместителю.

Иначе обстояло дело с Реджинальдом Маккеной, который и в физическом, и в умственном отношении резко выделялся на фоне предшественников. К моменту назначения в Адмиралтейство ему было сорок четыре года, он был строен, подтянут, собран. Во время учебы в Кембридже Реджинальд увлекался греблей и добился в спорте неплохих результатов. В двадцать семь лет его избрали в парламент. Большой карьеры Маккене сделать не удалось, однако в 1907–1908 годах он хорошо проявил себя на посту министра образования. Его отличали ясный, холодный и расчетливый ум, а также хорошие организаторские и административные способности. Все это нашло благодатную почву в Адмиралтействе – успехи Маккены в стремительном развитии военно-морского флота были общепризнанными. Что же касается Фишера, то в отличие от предыдущих трех министров, с которыми у него сложились формальные отношения при явном превосходстве адмирала, с Маккеной он вступил в плодотворное сотрудничество.

Наблюдая за отношениями Фишера с морскими министрами, невольно задаешься вопросом, почему Черчилль считал, что адмиралу не повезло с начальством? Все дело в сотрудничестве и взаимном дополнении, на которых настаивал политик и которых не наблюдалось в связке «Фишер – первый лорд». Селборн, Каудор и Твидмаут были слишком слабы, чтобы олицетворять собой политический полюс власти, что предопределило их неизбежное попадание под влияние своего заместителя.

С Реджинальдом Маккеной проблема была в другом. Он был достаточно умен и обладал необходимой силой воли, чтобы выстроить отношения сотрудничества со своим равным адмиралом. Но одного этого оказалось недостаточно для формирования эффективной системы управления. Черчилль специально акцентировал внимание на «поддержке» и «защите» первого морского лорда со стороны министра. А для этого необходимо было обладать властью и влиянием в правительстве и парламенте, чего не хватало Маккене. «Любая организация – это политическая система, – объясняет профессор Линда Хилл, – конфликты в ней разрешаются и решения принимаются с помощью влияния. Чтобы преуспеть, нужно влияние, а отсюда дилемма: чтобы обрести и укрепить влияние, нужно держать руку на политическом пульсе».²⁷⁸

В следующих главах мы еще остановимся на методах, к которым обращался Черчилль для приобретения власти с дальнейшим ее использованием в повышении эффективности проводимых изменений. Что же касается Реджинальда Маккены, то он не снискал

²⁷⁶ Цит. по: *Marder A. J. From Dreadnought to Scapa Flow. – Vol. I. – P. 22.*

²⁷⁷ *Ibid.* – P. 22.

²⁷⁸ *Хилл Л., Лайнбек К. Трудно быть боссом. – С. 117.*

популярности среди коллег в правительстве и депутатов палаты общин. Его высокомерие раздражало многих. Кроме того, ему ставили в вину непоследовательность в отношении вопросов финансирования военно-морского флота. Работая в 1905 году в Министерстве финансов, Маккена выступал за строгую экономию средств на военные нужды. Спустя три года, перейдя в Адмиралтейство, он начал придерживаться диаметрально противоположной точки зрения, чем вызывал раздражение таких видных представителей Либеральной партии, как Дэвид Ллойд Джордж и Уинстон Черчилль. Пройдет время, и Черчилля тоже будут обвинять в непоследовательности, однако он сумеет отбиться от критики и не только сохранит, но и приумножит свое влияние в кабинете министров.

Имея весьма четкие представления о том, какую систему управления следует выбрать для Адмиралтейства, Черчиллю оставалось только воплотить ее в жизнь. К моменту его прихода в министерство пост первого морского лорда занимал адмирал флота Артур Кнайвет Уилсон.

Уилсон был полной противоположностью Джона Фишера, которого сменил в январе 1910 года. Его отличала викторианская самодисциплина и доходящее до фанатизма служение флотскому делу. Внешние атрибуты власти его не волновали, поэтому, когда он с полным безразличием отнесся к своему награждению высшим военным орденом Соединенного Королевства – Крестом Виктории, – на флоте мало кого удивила подобная реакция. В одежде адмирал также был непритязателен и даже немного неопрятен. Что касается семьи, то служба на флоте настолько поглощала его, что на устройство личной жизни у него не осталось времени. В общении он, как правило, был невозмутим и немногословен. В минуты хорошего настроения Уилсон иногда пытался шутить, но выходило это настолько топорно, что вместо звонкого смеха вызывало лишь легкое недоумение.

Нетрудно догадаться, что служить под началом «Старого Арта» или «Буксира», как его прозвали офицеры, было делом нелегким. Фанатик морской службы, адмирал был одинаково беспощаден как к себе, так и к своим подопечным, которые трудились при нем не покладая рук. Ежегодный плановый поход к берегам Испании он непременно назначал на рождественские праздники. На просьбы женатых офицеров, мечтающих встретить Рождество в кругу жены и детей, он невозмутимо цедил сквозь зубы: «Служба».²⁷⁹

Несмотря на суровый нрав, «Старого Арта» уважали и любили на флоте. О его самоотверженности ходили легенды. Например, Крест Виктории адмирал получил за бой во время Суданской кампании, когда бросился на дервишей со сломанным клинком в руках. Используя эфес как кастет, он бесстрашно раскидывал противника. Как настоящий морской волк, он был нечувствителен к погоде и одинаково хорошо чувствовал себя на ледяном ветру Северного моря и под раскаленным тропическим солнцем Африки.²⁸⁰

Когда король Георг V предложил Артуру Уилсону сменить на посту первого морского лорда Джона Фишера, адмирал, чуждый амбиций, отказался. «Только однажды, сэр, – сказал он, обращаясь к монарху, – я просил за кого-то с тех пор, как поступил на службу. И это был сэр Джон Фишер. Когда Фишер собирался уйти с поста третьего морского лорда, он подготовил себе преемника, однако, когда тот отказался, он предложил этот пост мне. Могу вас заверить, сэр, что я был худшим третьим морским лордом. И если я сейчас сменю Фишера на его посту, то я стану худшим первым морским лордом в истории военно-морского флота».²⁸¹

²⁷⁹ См.: Лухарев Д. В. Указ. соч. – С. 37.

²⁸⁰ См.: Churchill W. S. Op. cit. – P. 81.

²⁸¹ Цит. по: Bacon R. H. The Life of Lord Fisher of Kilverstone. – Vol. 2. – P. 104.

Мнение экспертов

«„Звездам“ индивидуальной работы труд руководителя кажется особенно трудным. Они не готовы отказаться от тех принципов и практик, которые обеспечивали им до сей поры успех, и менее других готовы к переменам».

Профессор Линда Хилл

Работа Уилсона на посту первого морского лорда действительно сложилась не совсем удачно. Адмирал стал наглядным подтверждением того правила, что хороший исполнитель далеко не всегда является хорошим руководителем. «„Звездам“ индивидуальной работы труд руководителя кажется особенно трудным, – объясняет профессор Линда Хилл. – Они не готовы отказаться от тех принципов и практик, которые обеспечивали им до сей поры успех, и менее других готовы к переменам».²⁸² Те качества, которые на флоте позволяли адмиралу добиваться своего и вызывать уважение у сослуживцев: бескомпромиссность, упорство, готовность идти до конца, молчаливое и невозмутимое исполнение своих обязанностей, – в кресле первого морского лорда привели к нежелательным последствиям.

Коллеги, хорошо знавшие Уилсона, предсказывали появление проблем еще до его назначения в Адмиралтейство. «Он – самая лучшая кандидатура, но я знаю по собственному опыту, что служить под его началом – мало радости, – признавался второй морской лорд адмирал Фрэнсис Бриджмен за два месяца до назначения Уилсона. – Тоска смертная! И полная бескомпромиссность. Он никогда не будет ни с кем советоваться, а чужие доводы только выводят его из себя».²⁸³

Опасения Бриджмена полностью оправдались. Как уже говорилось выше, официально Уилсон сменил Фишера в конце января 1910 года, однако к исполнению своих обязанностей он приступил еще в декабре 1909-го. «Многие уже начинают охать, что с момента вступления первого морского лорда в должность придется весьма тяжело, так как новый начальник почти не разговаривает, но зато работает день и ночь, – докладывал русский морской атташе в Санкт-Петербург. – Характерно, что на следующий день после выхода приказа о том, что адмирал с 25 января²⁸⁴ должен занять пост первого морского лорда, адмирал уже поехал в турне по портам. До Рождества он объехал почти все учреждения морского министерства и теперь ежедневно работает по несколько часов в Адмиралтействе».²⁸⁵

Не привыкший обсуждать свои решения с кем бы то ни было во время службы на флоте, Уилсон не изменил своим правилам и в министерстве. Совет Адмиралтейства он привлекал к совместному решению вопросов еще реже, чем его предшественник, а к другим морским лордам относился с высокомерием, словно это были не адмиралы, а безусые лейтенанты, едва закончившие военно-морское училище. Даже Маккена был вынужден признать, что ему «очень тяжело» с первым заместителем,²⁸⁶ который превратился в малоуправляемый «Буксир».

Но самым главным было то, что адмирал Уилсон проявил себя как противник перемен. «С его приходом двери Адмиралтейства оказались наглухо закрыты для всех новых идей и

²⁸² Хилл Л., Лайнбек К. Указ. соч. – С. 25.

²⁸³ Письмо Джону Фишеру от 21 ноября 1909 г. – См.: Marder A. J. (ed.). Fear God and Dreadnought. The Correspondence of Admiral of the Fleet Lord Fisher of Kilverstone. – Vol. 2. – P. 282. [Пер. Д. В. Лихарева.]

²⁸⁴ По новому стилю. – Примеч. автора.

²⁸⁵ ЦГА ВМФ. – Ф. 418. – Оп. 1. – Д. 3269. – Л. 75. Цит. по: Лихарев Д. В. Эра адмирала Фишера.

²⁸⁶ Письмо лорда Эшера В. М. Бретту от 4 января 1910 г. – См.: Esher R. Journals and Letters of Reginald Viscount Esher. – Vol. 2. – P. 433.

начинаний», – жаловался Артуру Бальфуру лорд Эшер.²⁸⁷ Даже Джон Фишер, курсу которого следовал его преемник, был вынужден признать, что «от Уилсона на суше мало толку».²⁸⁸

В одном из первых посланий Черчиллю после его прихода в Адмиралтейство Фишер, признавая таланты Уилсона как морского офицера и даже называя его *Admiralissimo*, заявил, что именно «Старый Арт» стал причиной отставки Реджинальда Маккены.²⁸⁹ Учитывая поведение адмирала на экстренном заседании Комитета имперской обороны, которое мы рассматривали в первой главе, предположения Фишера не далеки от истины. Да Черчилль и сам довольно быстро разобрался, что представляет собой его заместитель.

«Адмирал Уилсон был самым самоотверженным и бескорыстным человеком, которого я когда-либо встречал или о котором я что-либо читал, – пишет Черчилль. – Он ничего не желал и ничего не боялся, абсолютно ничего. Не важно, командовал ли он британским флотом или ремонтировал старый автомобиль, он был одинаково проникновен, увлечен и удовлетворен. Перемены в жизни с выходом в отставку, а затем с возвращением на вершину власти и могущества не оказывали на него никакого влияния, его сердце билось так же спокойно, как и прежде. Все это долг. Каждый должен делать то, что должен, настолько хорошо, насколько способен. И не важно, идет ли речь о чем-то великом или незначительном. Каждый должен исполнять свой долг, исполнять его безвозмездно, не претендуя на почести и награды. Такими принципами он руководствовался, служа на флоте. Приказ есть приказ. Не важно, ставит ли он крест на карьере офицера или приводит к славе, связан ли он с приятной или самой отвратительной работой. Таков был этот человек с сомкнутыми губами. На все жалобы, чувства и эмоции он отвечал мрачной улыбкой и снова смыкал губы. Я никогда не видел его ни взволнованным, ни возбужденным. Он всегда был замкнут и неприветлив».²⁹⁰

Черчилль обратил внимание на Уилсона еще на заседании Комитета имперской обороны, когда тот выступал с докладом о планах Адмиралтейства после начала боевых действий. «Буксир» произвел на него смешанное впечатление: с одной стороны, «восхищение, с которым другие отзывались о его характере», с другой – «полное несогласие со взглядами адмирала» по таким «масштабным и важнейшим вопросам», как структурные изменения в Адмиралтействе, изменение стратегии ведения боевых действий, межведомственная координация и поддержка высадки экспедиционных сил.²⁹¹

Артур Уилсон отнесся к приходу Черчилля в Адмиралтейство со свойственной ему невозмутимостью. «У нас будет новое руководство, – сказал он морским лордам. – Если оно захочет, чтобы мы служили под его началом, мы будем служить. Если нет, тогда ему придется найти других офицеров для работы».²⁹² Что же касается Черчилля, то он не мог не отдать должное профессиональным качествам «Старого Арта», считая его «очень опытным и успешным флотоводцем». Также первый лорд признавал, что адмирал обладает острым умом, что подтверждалось его корреспонденцией. Большой мастер письменных коммуникаций, Черчилль знал, о чем говорил. По его мнению, Уилсон выражал свои мысли на бумаге «четко и основательно, многие его документы отличало убедительное изучение деталей с широтой охвата рассматриваемого вопроса».²⁹³

Несмотря на столь хвалебные отзывы, после нескольких бесед с адмиралом Черчиллю стало понятно, что тот «слишком привязан к прошлым достижениям военно-морской науки,

²⁸⁷ Письмо от 30 сентября 1910 г. – Ibid. – Vol. 3. – P. 25.

²⁸⁸ Письмо от 25 октября 1911 г. – См.: Marder A. J. (ed.). Op. cit. – P. 398.

²⁸⁹ Письмо от 26 октября 1911 г. – См.: Documents. – Vol. 4. – P. 1299.

²⁹⁰ Churchill W. S. Op. cit. – P. 80–81.

²⁹¹ Ibid. – P. 80.

²⁹² Ibid. – P. 79.

²⁹³ Ibid. – P. 81.

невосприимчив к новым идеям в условиях быстро меняющихся обстоятельств и, в довершение всего, крайне упрям и неподатлив». ²⁹⁴ Политик подготовил меморандум ²⁹⁵ о структурных преобразованиях и передал его на рассмотрение своему заместителю. В ответ адмирал сформулировал, со свойственной ему педантичностью, обоснования, направленные против предложенных изменений. ²⁹⁶

Профессор Джон П. Коттер считает, что «руководители, которые не хотят меняться сами и предъявляют к своим подчиненным требования, несовместимые с целями преобразований, являются самым серьезным препятствием» для проведения изменений. ²⁹⁷ На самом деле ситуация, в которой оказался Черчилль, является достаточно распространенной в организационном управлении. Руководитель желает перемен, а его заместители выступают против изменения существующего порядка вещей. Особенно часто это происходит, когда руководитель назначен извне и к управлению ведомством приступил совсем недавно. «Начиная преобразования, руководитель-чужак обычно сталкивается с молчаливым сопротивлением коллектива, – комментирует Уоррен Беннис. – Цель этого бессознательного заговора – сохранить существующие порядки. Проблемы посыплются как из рога изобилия – и новые, и доставшиеся в наследство от предшественника. Если на каждую реагировать, времени на осуществление собственных замыслов совсем не останется». ²⁹⁸

Как же следует поступать инициаторам преобразований? Для начала необходимо признать важность субъективных факторов при осуществлении реформ. По мнению австрийских ученых Кристиана Фрайлингера и Иоганнеса Фишера, «субъективные факторы, а именно личная позиция и отношение к изменениям, представляют собой ключевую функцию в работе над изменениями». ²⁹⁹

Управление изменениями

«Начиная преобразования, руководитель-чужак обычно сталкивается с молчаливым сопротивлением коллектива. Цель этого бессознательного заговора – сохранить существующие порядки».

Уоррен Беннис

Поэтому необходимо прийти к четкому пониманию, кто из членов команды поддерживает перемены, а кто выступает против них. Американские ученые из Гарвардской школы бизнеса Клейтон Кристенсен, Мэтт Маркс и Говард Стивенсон советуют: «Прежде чем затевать какие-либо реформы, нужно определить уровень согласия в организации». Для этого они предлагают оценить, насколько «сотрудники единодушны в своих представлениях о том, что они хотят получить, и о том, как достичь желаемого». В зависимости от степени согласия по этим двум вопросам будут зависеть и методы, к которым следует обратиться руководителю.

Ученые выделили четыре модели поведения: силовая, управленческая, лидерская и «культурная». В рассматриваемом нами эпизоде с Черчиллем и Уилсоном наблюдается высокая степень разногласий и рекомендовано обращение к силовым методам, одним из которых

²⁹⁴ Ibid. – P. 81–82.

²⁹⁵ См.: Меморандум Уинстона Спенсера Черчилля от 28 октября 1911 г.; под грифом «Конфиденциально». – Documents. – Vol. 4. – P. 1303–1312.

²⁹⁶ См.: Меморандум сэра Артура Уилсона от 30 октября 1911 г. – Documents. – Vol. 4. – P. 1312–1316.

²⁹⁷ Коттер Дж. П. Впереди перемен: почему компаниям не удастся организационная перестройка / Управление изменениями. – С. 22.

²⁹⁸ Беннис У. Семь возрастов руководителя // Harvard Business Review. – Россия, 2007, январь – февраль. – С. 106.

²⁹⁹ Фрайлингер К., Фишер И. Управление изменениями в организации. – С. 31.

является увольнение человека, мешающего проведению изменений.³⁰⁰ «Это неприятно, но рано или поздно почти каждому начальнику, „своему“ или пришлому, приходится просить каких-то сотрудников уйти из организации», – признает У. Беннис.³⁰¹

К аналогичному средству прибегнул и Уинстон Черчилль. Не найдя общего языка с Артуром Уилсоном, он «решил без промедления сформировать новый Совет Адмиралтейства».³⁰² Пятого ноября, меньше чем через две недели после назначения в морское министерство, Черчилль связался с премьер-министром Гербертом Асквитом по вопросу кадровых перемен. Передав премьеру ответ Уилсона на свои предложения, он констатировал, что адмирал «решительно настроен против» структурных изменений. Причем его оппозиция «распространяется не на какую-то отдельную схему, а на саму идею» преобразований.

Спорить со своим заместителем первый лорд считал делом бесполезным, поскольку это могло «быстро перерасти в личную ссору». Портить же отношения с Артуром Уилсоном, которые, по мнению Черчилля, в настоящий момент носили «приятный характер», он также не собирался. Он признался, что сэр Артур Уилсон ему «лично симпатичен».³⁰³ Поэтому единственным выходом из сложившейся ситуации, считал министр, будет отставка адмирала с поста первого морского лорда.

Увольнение руководителей, которые препятствуют изменениям, не редкость в мире управления. Специалист по антикризисному менеджменту Дэвид Н. Джеймс признается, что, приступая к выводу организаций из кризиса, он всегда надеется на сотрудничество с руководством предприятий. «К сожалению, очень часто мне приходится расставаться с ними из-за того, что им, по всей видимости, трудно смириться с тем, что они должны передать бразды правления в чужие руки, – пишет Д. Н. Джеймс. – Они продолжают надеяться на чудесное избавление и сопротивляются нашим усилиям, не желая признавать свое фиаско».³⁰⁴

Использование силовых методов связано с одной особенностью, без учета которой управленцы рискуют создать себе дополнительные сложности и сократить свои сроки пребывания на посту. «Силовые методы чрезвычайно эффективны при отсутствии согласия, но нужна власть, чтобы их применить, а у руководителей она не всегда есть», – отмечают профессор К. Кристенсен и его соавторы.³⁰⁵

Уинстон Черчилль, разумеется, обладал полномочиями для инициирования процедуры замены первого морского лорда. На флоте не исключали, что он пойдет дальше и вступит в схватку с адмиралом. В битву титанов она, конечно, не превратится, однако понаблюдать за ней, когда сойдутся молодой, энергичный и красноречивый министр с опытным, упрямым и молчаливым адмиралом, хотели многие. Были и те, кто считал, что Черчилль сумеет избежать лобовой атаки. К этому меньшинству относился кузен первого лорда Освальд Фревен, записавший в дневнике 28 октября 1911 года: «Не думаю, что Уинстон станет биться с „Буксиром“ Уилсоном. Уинстон не глуп».³⁰⁶

³⁰⁰ См.: Кристенсен К., Маркс М., Стивенсон Г. Арсенал преобразователя: кому кнут, а кому пряник // Harvard Business Review. – Россия. 2006, ноябрь. – С. 76, 77.

³⁰¹ Беннис У. Указ. соч. – С. 107.

³⁰² См.: Churchill W. S. Op. cit. – P. 82.

³⁰³ Письмо от 5 ноября 1911 г. – См.: Documents. – Vol. 4. – P. 1321.

³⁰⁴ Джеймс Д. Н. Что я видел / Управление бизнесом в бурные времена. – С. 124.

³⁰⁵ Кристенсен К., Маркс М., Стивенсон Г. Указ. соч. – С. 77.

³⁰⁶ Цит. по: Gretton P. Winston Churchill and the Royal Navy. – P. 76.

Управление изменениями

«Силовые методы чрезвычайно эффективны при отсутствии согласия, но нужна власть, чтобы их применить, а у руководителей она не всегда есть».
Клейтон Кристенсен, Мэтт Маркс и Говард Стивенсон

Фревен окажется прав. Всё дело в том, что выступить открыто против Артура Уилсона, не понеся при этом репутационных издержек, не представлялось возможным. Слишком велик был авторитет адмирала на флоте и в обществе, чтобы от него можно было с легкостью избавиться. Не случайно в своей оценке противостояния Уилсона и Черчилля Рой Дженкинс назвал адмирала «крепким орешком», превосходившим любых адмиралов и генералов, с которыми Черчилль будет иметь дело в годы Второй мировой войны.³⁰⁷ Правда, и Черчилль к моменту нового мирового конфликта уже приобретет значительный опыт в управлении человеческими ресурсами и наберет достаточный политический вес для решения кадровых проблем. Однако в начале карьеры ему следовало быть более осмотрительным и внимательно оценивать нежелательные последствия каждого своего шага.

Не располагая достаточными ресурсами для безболезненного выхода из тупика, Черчилль решил обратиться к тем, у кого эти ресурсы были, либо привлечь на свою сторону человека, обладающего необходимым авторитетом, способным склонить чашу весов в сторону первого лорда. К кому мог обратиться молодой министр? К лорду Фишеру?

Джон Фишер не стал поддерживать Черчилля в противостоянии с Уилсоном. Он решил сохранить нейтралитет и дистанцироваться от кадровых проблем Адмиралтейства. «Сейчас очень щекотливая ситуация, и мне следует быть осторожным, – делится он 9 ноября с лордом Эшером. – Мне не следует выбирать между Уинстоном и А. К. У. Это не только неправильно, но и фатально для дальнейшей спокойной работы. Поэтому я попросил Уинстона пока мне не писать».³⁰⁸ К слову, у Фишера не было причин не любить Уилсона. Да, он выступал противником перемен. Но принципы, заложенные Фишером, менять не стал и в целом продолжал начинания своего предшественника.

В противостоянии с Уилсоном Черчилль решил заручиться поддержкой другого влиятельного лица – премьер-министра. На стороне первого лорда было то обстоятельство, что 4 марта адмиралу исполнялось семьдесят лет, после чего он должен был выйти в отставку. Возраст заместителя, разумеется, играл на руку политику, однако это не решало проблему полностью. Весна следующего года была слишком далеко, а намеченные преобразования следовало претворять в жизнь уже сейчас.

Черчилль обратился к Асквиту с предложением о досрочной отставке адмирала, аргументируя это следующим образом: «Если Уилсон уйдет в отставку, как положено, в марте следующего года, тогда в самый разгар обсуждения военно-морского бюджета в парламенте я останусь без первого морского лорда, а его преемник не сможет достойно отвечать на возникшие вопросы». По мнению министра, отставка Уилсона должна была произойти не позднее января следующего года. В этом случае времени хватило бы на выполнение всех формальностей: выбор новой кандидатуры, согласование ее с королем, а также посвящение адмирала в пэры за достойную службу Соединенному Королевству.³⁰⁹

Премьер-министр с доводами Черчилля согласился. Отставку Уилсона удалось осуществить даже раньше намеченного срока. 28 ноября 1911 года, чуть более чем через месяц

³⁰⁷ См.: *Jenkins R. Churchill.* – P. 214.

³⁰⁸ Письмо от 9 ноября 1911 г. – См.: *Fisher J. A. Op. cit.* – P. 205.

³⁰⁹ Письмо от 5 ноября 1911 г. – *Documents.* – Vol. 4. – P. 1322.

после прихода в морское министерство, первый лорд объявил состав нового Совета Адмиралтейства. Артура Уилсона в нем не значилось. По словам Черчилля, расставание с Уилсоном прошло в «дружелюбной, вежливой, но одновременно с тем прохладной манере». Адмирал «не выказал ни малейшего недовольства столь кратко временным пребыванием на посту» первого морского лорда, «он был, как обычно, в хорошем расположении духа и немного безразличен к происходящему».³¹⁰

Единственное, что вызвало у адмирала протест, так это желание премьер-министра рекомендовать его в пэры Соединенного Королевства. «Что я с этим буду делать?» – решительно возразил он. После уговоров флотоводец согласился принять из рук короля орден «За заслуги». Устроив прощальный обед в духе нельсоновского братства, адмирал ушел в отставку и уединился в поместье в Норфолке.

Что же до Черчилля, то эпизод с Уилсоном заставил его вспомнить карикатуру известного английского художника Джона Тенниеля, который, помимо прочего, вошел в историю как первый иллюстратор замечательных книг Льюиса Кэрролла о приключениях Алисы в Стране чудес и Зазеркалье. Карикатура называлась «Избавляясь от штурмана», и изображала она импульсивного, молодого и неопытного кайзера Вильгельма II, который наблюдает, как князь Отто фон Бисмарк с гордо поднятой головой спускается по трапу, покидая корабль. Черчилль утешал себя только тем, что в своем решении он руководствовался «высокими общественными интересами».³¹¹

Новым первым морским лордом стал 63-летний адмирал сэр Фрэнсис Бриджмен. До этого он два года, с 1909 по 1911-й, занимал должность второго морского лорда, а с марта 1911-го служил главнокомандующим флота метрополии. Черчилль пригласил адмирала к себе и сказал, что планирует назначить его своим первым заместителем. Сэр Фрэнсис начал отказываться, мотивируя это тем, что не обладает достаточным опытом, а пост главнокомандующего флотом метрополии занимает меньше года.³¹²

Относительно флота метрополии адмирал лукавил. С момента его назначения главнокомандующим действительно прошло меньше года, но адмирал уже занимал этот пост с 1907 по 1909 год, до своего прихода в Адмиралтейство на должность второго морского лорда. Черчилль, разумеется, об этом знал. Понимал он также и то, что найти в ближайшее время надежного и опытного адмирала, способного взять на себя профессиональную составляющую в руководстве военно-морским флотом, вряд ли возможно. Поэтому он приложил все усилия, чтобы убедить нерешительного Бриджмена вступить в новую должность.

Эпизод с Артуром Уилсоном, а также общение Черчилля с другими первыми морскими лордами невольно наводит на размышления о том, какими на самом деле должны быть взаимоотношения между первым и вторым лицом в организации, особенно когда в ней происходят кардинальные преобразования. Если переводить этот вопрос в плоскость коммерческих структур, то наиболее близкой к рассматриваемой тематике будет связка «генеральный директор – исполнительный директор». Вопросу взаимодействия первого и второго лица в организации посвящено не так много исследований. Наиболее интересными представляются исследования специалиста по теории управления Школы бизнеса Технического университета штата Джорджия Нейтана Беннета и редактора *Leaders Talk Leadership* Стивена Майлза.

Ученые выделили семь типов исполнительных директоров: «исполнитель», «проводник преобразований», «наставник», «дополнение», «партнер», «самый ценный сотрудник в организации» и «прямая замена».

³¹⁰ Churchill W. S. Op. cit. – P. 84.

³¹¹ Ibid. – P. 85.

³¹² Письмо Джона Сэндерса Артуру Бальфуру от 14 декабря 1911 г. – Documents. – Vol. 4. – P. 1358.

В отношении описываемого эпизода в Адмиралтействе позиция первого морского лорда более всего соответствует первому типу: «исполнитель», когда основной задачей первого заместителя является претворение в жизнь стратегических планов, разработанных руководителем. «В этом случае, – отмечают исследователи, – он берет на себя часть огромной и невероятно сложной работы руководителя организации, позволяя ему сосредоточиться на внешней политике».³¹³ Но первый морской лорд также выступает и в роли «проводника изменений», отвечая за конкретные стратегические направления и, в роли «дополнения», восполняя пробелы первого лорда в специфике военно-морских вопросов.

По мнению Н. Беннета и С. Майлза, основу успешных взаимоотношений между первым и вторым лицом в организации составляют доверие, а также понимание взаимных обязательств друг перед другом. К подобным обязательствам со стороны первого лица относятся ясная постановка задач и четкие права принятия решения, а со стороны второго – уважение к первому лицу, контроль за собственным «я», контроль за исполнением, навыки тренера и координатора.³¹⁴

Установить плодотворные взаимоотношения с сэром Фрэнсисом Бриджменом Черчиллю не удалось. Причин тому будет несколько: и отсутствие полного доверия к адмиралу со стороны Черчилля, и отсутствие подлинного уважения к Черчиллю (как к вершителю судеб военно-морского флота) со стороны адмирала. Пройдет время, и министр решит найти другого кандидата на пост своего первого заместителя. И здесь ему суждено будет столкнуться с неприятной проблемой. Конечно, Фрэнсис Бриджмен не располагал таким авторитетом на флоте, как два его предшественника – лорд Фишер и адмирал Уилсон, однако сместить его с занимаемой должности было не легче, чем отправить «Старого Арта» на пенсию. В чем-то это было даже сложнее сделать. Бриджмен, хотя и был старше своего руководителя на 24 года, уходить по возрасту не собирался. Соответственно Черчиллю пришлось приложить немало усилий, чтобы осуществить задуманное, при этом он продемонстрировал изрядную изворотливость, напористость и красноречие.

Для отставки адмирала он решил обратиться к проверенному в мире политики предлогу – слабое здоровье лица, намеченного на сокращение. Момент для этого был подходящим: за год Бриджмен перенес два бронхита и в конце осени 1912 года восстанавливался после лечения аппендицита. Воспользовавшись в конце ноября 1912 года очередным отсутствием первого морского лорда на рабочем месте по болезни, Черчилль направил ему послание, в котором, одновременно с заботой, поднял вопрос об уходе по собственному желанию:

«Уважаемый сэр Фрэнсис!

Я очень обрадовался, когда услышал из нескольких источников, что сейчас вы в некоторой степени восстановились после простуды, которая столь немилосердно испортила ваши выходные. Я надеюсь, что вы быстро поправитесь.

Я должен был вам раньше написать о вашем здоровье, которое тревожит меня и как вашего коллегу, и как вашего друга. В течение года, что мы работаем вместе, я наблюдал, насколько сильное давление оказывают на вас нагрузки, связанные с вашей высокой должностью. Я понимаю, что только ваше чувство долга, а также хорошее расположение ко мне вынуждают вас успешно противостоять желанию подать в отставку. Я боюсь, что в будущем нагрузок не станет меньше. А если по несчастному стечению обстоятельств мы будем вовлечены в войну, я думаю, что ноша, которая падет на ваши плечи, окажется выше той, что вы способны вынести.

³¹³ Беннет Н., Майлз С. Второй человек в команде // Harvard Business Review. – Россия. 2006, декабрь. – С. 61.

³¹⁴ См. там же. – С. 63–65.

Если в сложившейся ситуации вы расположены к тому, чтобы подать в отставку, я, несмотря на все мои сожаления, не смогу вам препятствовать. Я считаю, что подобный шаг будет для вас освобождением.

*Всегда ваш, Уинстон С. Черчилль».*³¹⁵

Истинной причины «заботы» Черчилля Бриджмен, очевидно, не понял. В ответном письме он поблагодарил первого лорда, сказав, что «внимательно ознакомился» с его посланием; он также подчеркнул, что ему «намного лучше» и что он вернется в Лондон «настолько быстро, насколько позволят врачи».³¹⁶

Черчилль сделал вид, что не заметил непонимания со стороны адмирала и начал активную кампанию за его освобождение от занимаемой должности. На следующий день после отправки письма сэру Фрэнсису он надиктовал послание королю. В нем он вновь коснулся упоминаемого во время предшествующих аудиенций «беспокойства о состоянии здоровья сэра Фрэнсиса Бриджмена».

«Мистер Черчилль не уверен, что этот офицер сможет справиться с огромной ответственностью и нагрузками, которые придется на него в случае, если мы по несчастью будем вовлечены в масштабную войну на море», – значилось в послании. Далее первый лорд сообщал о своем предложении адмиралу подумать над вопросом о досрочной отставке. На место Бриджмена он предлагал назначить принца Луиса Баттенберга, занимавшего пост второго морского лорда. Полное имя Баттенберга было Луис Александр Маунтбеттен, 1-й маркиз Милфорд-Хейвен. Его первая дочь Алиса выйдет замуж за принца Греческого Андрея. У них будет пятеро детей: четыре девочки и один мальчик – принц Филипп Греческий, праправнук английской королевы Виктории и российского императора Николая I. В 1947 году принц Филипп женится на дочери короля Георга VI, будущей королеве Елизавете II.

В годы Второй мировой войны Черчилль будет активно сотрудничать с младшим сыном Луиса Баттенберга графом Маунтбеттеном Бирманским. Сейчас же, представляя королю кандидатуру Баттенберга на пост первого морского лорда, он напишет в завершение письма: «Прежде чем сделать соответствующие представления, мистер Черчилль будет глубоко благодарен, если сможет получить от Его Величества сообщение, что Его Величество согласен с предложениями, которые мистер Черчилль считает необходимыми в интересах военно-морского флота и государства».³¹⁷

Как правило, короли редко отвечают лично на обращения своих министров. Обычно монаршую волю доводят до них личные секретари. В конце 1912 года этот пост занимал лорд Стэмфордхем. Второго декабря он сообщил Черчиллю, что «Его Величество огорчила новость о болезни сэра Фрэнсиса Бриджмена и связанной с этим его досрочной отставке». При этом король выказал недовольство, что глава морского ведомства не обсудил с ним кандидатуру преемника во время его последнего визита в Виндзор. «Его Величество уверен, вы согласитесь с тем, что гораздо лучше обсуждать подобные вопросы при личной встрече, чем посредством переписки». Что же касается самой кандидатуры на пост второго чело века в Адмиралтействе, то «король очень рад одобрить назначение принца Луиса Баттенберга, которого он считает подходящим по всем параметрам для этого важного и ответственного поста, на должность первого морского лорда».³¹⁸

Прочитав про недовольство короля, политик не растерялся. Он подготовил аргументированный ответ: «Когда мистер Черчилль в последний раз имел честь быть принятым Его Величеством, он еще не пришел к окончательному решению о переменах в составе Совета

³¹⁵ Письмо от 28 ноября 1912 г. – Documents. – Vol. 5. – P. 1675.

³¹⁶ Письмо от 29 ноября 1912 г. – Ibid. – P. 1675.

³¹⁷ Письмо от 29 ноября 1912 г. – Ibid. – P. 1676.

³¹⁸ Письмо от 2 декабря 1912 г. – Ibid. – P. 1676, 1677.

Адмиралтейства, также он не обсуждал установленным порядком назначения с премьер-министром. Поэтому мистер Черчилль считал, что у него не было оснований поднимать эти вопросы в присутствии Его Величества, поскольку он не мог представить по ним четкой позиции». Поблагодарив за внимание к его предложениям, политик также выразил уверенность, что Луис Баттенберг «лучшая кандидатура, которую можно было найти», и что он «значительно усилит Совет Адмиралтейства». ³¹⁹

Как воспринял Фрэнсис Бриджмен столь неожиданную отставку? Черчилль написал ему 2 декабря, после того как направил послание Георгу V. Первый лорд сообщил лишь, что он принял «окончательное решение», предварительно обсудив его с премьер-министром и поставив в известность короля. Также Черчилль сказал, что рад слышать о выздоровлении адмирала, заметив при этом: «Теплый климат, а также освобождение от должностных забот восстановят ваше здоровье». ³²⁰

Письмо Черчилля дойдет до адмирала только через день. Пока же Бриджмен не собирався покидать Адмиралтейство. Сэр Фрэнсис заявил, что «тщательно обдумал сложившуюся ситуацию», но в связи с тем, что вопрос касается его здоровья, окончательное решение не может быть принято без учета мнения специалиста. Поэтому он обратился к доктору Уэксли-Смиту, у которого наблюдался. Мнение врача было однозначно – у адмирала нет никаких органических нарушений, препятствующих ему выполнять свои должностные обязанности.

«Перемена мест оказала благотворное влияние на мое самочувствие, – писал Бриджмен. – Я возвращаюсь в Лондон в следующий понедельник. Не вижу смысла уходить в отставку и уезжать на лечение за границу. Я планирую остаться в Лондоне на неделю или на десять дней, затем вернуться в Копгроув-холл на рождественские праздники и со следующего года с новыми силами продолжить трудиться в Адмиралтействе». Он также сообщил, что согласовал свои планы с Луисом Баттенбергом. ³²¹

Бриджмен не знал, что, когда он писал эти строки, Черчилль уже поставил короля в известность об изменениях в составе Совета Адмиралтейства. Он понял, что его участь решена, только когда прочитал послание морского министра от 2 декабря. Адмирал тут же подготовил ответ, завершавшийся словами: «Теперь я понимаю, что вы ждете от меня отставки, и я счастлив оправдать ваши ожидания». ³²²

Соблюдая политес, Черчилль направил своему бывшему коллеге прощальное письмо, в котором выразил «искренние сожаления» по поводу произошедших перемен. ³²³

Если морской министр полагал, что с отправкой этого письма самый трудный этап в увольнении Бриджмена пройден, то он ошибался. По сути, трудности еще и не начинались. Согласование с королем и премьер-министром было лишь частью процедуры отставки. Теперь кадровые изменения необходимо было озвучить в парламенте. И здесь началось самое интересное.

Одиннадцатого декабря 1912 года на заседании палаты общин лорд Чарльз Бересфорд поднял вопрос об обстоятельствах ухода адмирала сэра Фрэнсиса Бриджмена.

– Причины увольнения первого морского лорда связаны со здоровьем, – ответил морской министр. – Сожаление, которое испытываю лично я и коллеги по Совету Адмиралтейства в связи с отставкой столь выдающегося флотоводца компенсируются лишь тем фактом, что произошедшие изменения не привели ни к каким разногласиям».

³¹⁹ Письмо от 5 декабря 1912 г. – Ibid. – P. 1680.

³²⁰ Письмо от 2 декабря 1912 г. – Ibid. – P. 1678.

³²¹ Письмо от 3 декабря 1912 г. – Ibid.

³²² Письмо от 4 декабря 1912 г. – Ibid. – P. 1679.

³²³ Письмо от 6 декабря 1912 г. – Ibid. – P. 1679–1680.

Депутаты не удовлетворились подобным заявлением.

Лорд Бересфорд:

– Могу я спросить, только ли плохое здоровье – и никакая иная причина – повлияло на увольнение первого морского лорда?

Черчилль:

– Насколько мне известно, никакая другая причина не повлияла.

В этот момент к обсуждению присоединились другие депутаты:

Лэйн-Фокс:

– Могу я спросить distinguished gentleman, получил ли он одобрение со стороны сэра Фрэнсиса Бриджмена о заявлении, которое сделал и в котором указывалось, что отставка сэра Фрэнсиса Бриджмена связана с плохим здоровьем?

Черчилль:

– Я выступаю, обладая всей информацией о случившемся, и мое заявление конечно.

Лорд Бересфорд:

– Обсуждаемый вопрос очень важен. Могу я спросить, какой стороной была инициирована отставка – Адмиралтейством или первым морским лордом?

Черчилль:

– Прежде чем ответить на этот вопрос, я хочу уточнить – благородный лорд выступает от имени сэра Фрэнсиса Бриджмена?

Лорд Бересфорд:

– Это очень справедливый вопрос. Нет, сэр, я не поддерживал никакую связь с сэром Фрэнсисом Бриджменом с момента его отставки. Я задаю свой вопрос исключительно в интересах военно-морского флота, поскольку столько морских лордов сменилось за последний год. Это вопрос, который очень интересует в первую очередь военно-морской флот.

Лорд Бересфорд нанес Черчиллю весьма болезненный удар, обратив внимание присутствующих на частые кадровые перестановки в Совете Адмиралтейства. В следующей главе мы подробнее остановимся на обстоятельствах, связанных с формированием нового Совета. Сейчас же Черчиллю пришлось обратиться к своему опыту парламентария, чтобы убедить депутатов в легитимности перемен. Причем делать это приходилось под градом неприятных вопросов, которые не прекращались. Лэйн-Фокс, например, вновь вернулся к вопросу о том, было ли заявление первого лорда согласовано с адмиралом:

– Могу я спросить, заявление об отставке сэра Фрэнсиса Бриджмена в связи с его плохим здоровьем сделано с его разрешения?

Черчилль:

– Нет, сэр. Я взял всю ответственность на себя, выступив с заявлением, что плохое состояние здоровья сэра Фрэнсиса Бриджмена является причиной его отставки. Я несу всю ответственность за мое заявление.

Лорд Бересфорд:

– Могу я получить ответ на мой вопрос – какой стороной инициировано предложение об отставке?

Черчилль:

– Очень хорошо, если благородный лорд настаивает: предложение было инициировано мной.³²⁴

На следующий день парламент вернулся к вопросу увольнения первого морского лорда. Черчилля спросили, может ли он что-то добавить к своему предыдущему заявлению?

³²⁴ Обсуждения в палате общин от 11 декабря 1912 г.: «Сэр Фрэнсис Бриджмен (увольнение)». – Hansard. – Series 5. – Vol. 45. – Col. 433–434.

– Обязанности первого морского лорда оказывают огромное влияние на безопасность нашего государства, – ответил глава Адмиралтейства. – В последние несколько месяцев, в ходе тесного взаимодействия с сэром Фрэнсисом Бриджменом, я пришел к заключению, что его здоровья и жизненных сил недостаточно для того, чтобы без чрезмерного напряжения сил справляться со своими должностными обязанностями. Его жизнь в последний год превратилась в постоянную борьбу с плохим самочувствием. Его это глубоко беспокоило, и несколько раз он рассматривал вопрос о своей добровольной отставке. Придя к окончательному решению на этот счет, я, после согласования с премьер-министром, сообщил о нем в письме сэру Фрэнсису Бриджмену, который в этот момент по болезни отсутствовал в Лондоне. В ответ на это сэр Фрэнсис Бриджмен самым пристойным образом подал в отставку.

В заключение своей речи Черчилль добавил: «Никаких разногласий во взглядах между нами никогда не возникало, и это не могло привести к его отставке; лично я очень сожалею, что наши официальные взаимоотношения подошли к концу».³²⁵

Черчилль последовательно и упорно настаивал на своей точке зрения, что единственной причиной увольнения первого морского лорда стало его слабое здоровье. До поры до времени главе Адмиралтейства удавалось убедить в этом общественность, однако настал момент, когда делать это стало сложнее.

Обсуждение скандального эпизода началось в прессе. Четырнадцатого декабря *Morning Post* вышла со статьей, посвященной «подробностям увольнения адмирала сэра Фрэнсиса Бриджмена». Среди прочего журналисты упоминали о разногласиях в Совете Адмиралтейства по ряду вопросов управления военно-морским флотом (укомплектование личным составом и повышение жалованья), а также указывали, что предложение об отставке, сделанное Черчиллем, было не единственным его обращением к своему первому заместителю по этому вопросу.³²⁶

Прочитав статью, Черчилль тут же связался с адмиралом. Он полагал, что публикация «затронула очень серьезные вопросы», и поэтому ему «необходимо четко понимать позицию» Бриджмена. Первый лорд не обвинял своего бывшего заместителя в «большой утечке доверия к государственным структурам», но при этом, понимая, что неизбежно последуют «желчные обсуждения в парламенте», хотел «согласовать точки зрения по некоторым позициям». Черчилля волновали три вопроса. Первый: отсутствие разногласий относительно укомплектования личным составом. Второй: согласование адмиралом предложений по повышению жалованья матросам и офицерам. Третий: отсутствие каких-либо разногласий, которые привели к отставке с поста первого морского лорда.

Глава Адмиралтейства считал нужным заручиться поддержкой сэра Фрэнсиса, чтобы «закрыть эту тему без нежелательных последствий». В противном случае, заявил первый лорд, он будет вынужден придать огласке переписку с Бриджменом в период с конца ноября по начало декабря 1912 года. Также он попросил согласия адмирала на обнародование (при необходимости) писем, которые он, Черчилль, направлял своим коллегам по Совету и в которых были упоминания о слабом здоровье адмирала и стремлении восстановить силы в теплых краях.³²⁷

Первоначально Бриджмен «согласился абсолютно со всем», что написал первый лорд. «Не знаю, откуда появилась статья в *Morning Post*, – выразил он удивление. – Представленные в ней сведения не соответствуют действительности».³²⁸ Но затем Бриджмен вернулся в Лондон и встретился с друзьями из оппозиции. Они-то и убедили адмирала не сдаваться

³²⁵ Обсуждения в палате общин от 12 декабря 1912 г.: «Сэр Фрэнсис Бриджмен (увольнение)». – Ibid. – Col. 772–773.

³²⁶ См.: *Morning Post*, 14 декабря 1912 г.

³²⁷ Письмо от 14 декабря 1912 г. – Documents. – Vol. 5. – P. 1684–1686.

³²⁸ Письмо от 15 декабря 1912 г. – Ibid. – P. 1686.

без боя, и он постепенно начал менять свою позицию. Теперь уже Бриджмен считал, что между ним и Черчиллем не было разногласий по трем пунктам: укомплектование личным составом, повышение жалованья и общие вопросы. Что же касается остальных расхождений во взглядах, которые могли привести к отставке, то, по словам адмирала, «они возникали не раз по вопросам первостепенной важности». В качестве примера он привел не так давно обсуждавшийся вопрос о назначениях, «приведший к столь серьезному конфликту, что я был вынужден предложить мою отставку». Что же касается обнародования писем, то адмирал дал согласие на эту не самую приятную процедуру при условии, что она будет проведена в полном объеме, так как это позволит создать объективную картину.³²⁹

Такого поворота событий Черчилль не ожидал. Всего несколько дней назад он взял в парламенте на себя всю ответственность за добровольное увольнение своего заместителя по причине слабого здоровья. Теперь же, со слов Бриджмена, следовало, что в Совете Адмиралтейства имели место разногласия, повлиявшие на отставку. Настаивать на своем и пытаться оказывать давление на адмирала было бесполезно. Не сделать это значило навлечь не себя серьезные неприятности, способные привести к другой отставке, на этот раз самого морского министра.

Черчилль выбрал промежуточный вариант, сделав вид, что не заметил серьезности заявления Фрэнсиса Бриджмена. «Я очень рад, что получил от вас одобрение и смогу заявить об отсутствии разногласий между нами по общим вопросам». А как же быть с тем, на что указывал адмирал? «Это не существенно, — отмахнулся первый лорд. — Действительно, порой наши точки зрения не совпадали, впрочем, как и у многих других, кто задействован в решении сложных вопросов государственного управления. Главное, что ни одно из подобных разногласий не послужило для вас основанием уйти в отставку. Все разногласия снимались после честного и дружественного обсуждения». Затем Черчилль конкретизировал свою мысль на примере назначения одного адмирала.³³⁰

Риторика первого лорда оставила Бриджмена равнодушным. Он продолжал настаивать на своем, заявив, что ему «нечего добавить» к последнему посланию.³³¹ В том же случае, если Черчилль намерен сообщить о единстве мнений по общим вопросам, он, Бриджмен, будет вынужден выступить с заявлением, что по другим вопросам их «взгляды расходились». Причем расходились настолько сильно, что первый морской лорд даже был вынужден предложить свою отставку.³³²

Позиция Бриджмена вывела Черчилля из себя. «Я не могу принять ваши утверждения, — заявил он. — Вы никогда, ни при каких обстоятельствах не предлагали мне свою отставку». Министр также напомнил ему о своем письме, в котором выражал беспокойство о состоянии здоровья адмирала и о том, что его жизненных сил может оказаться недостаточно для работы в условиях постоянных перегрузок. Также Черчилль обратил внимание адмирала на его же ответ, в котором содержалась готовность продолжить выполнение должностных обязанностей. «Только одно это доказывает, что между нами, как я уже сказал, не было разногласий во взглядах, которые могли привести к отставке, — аргументировал свою позицию глава Адмиралтейства. — Вы ведете себя недостойно, пытаетесь опираться на заявления, необоснованность которых хорошо известна тем, с кем вы работали».³³³

Черчилль злился, и было от чего. В тот день, когда он писал Бриджмену эти строки, в парламенте вновь обсуждался злополучный вопрос. Представители оппозиции и раньше

³²⁹ Письмо от 15 декабря 1912 г. — Ibid. — P. 1687.

³³⁰ Письмо от 16 декабря 1912 г. — Ibid. — P. 1687–1688.

³³¹ Письмо от 17 декабря 1912 г. — Ibid. — P. 1689.

³³² Письмо от 18 декабря 1912 г. — Ibid.

³³³ Письмо от 18 декабря 1912 г. — Ibid.

смотрели со скептицизмом на произошедшую кадровую перестановку. Теперь же, после публикации в *Morning Post* и изменения позиции самого Бриджмена, они были настроены еще более агрессивно.

Атаку вновь начал неугомонный Чарльз Бересфорд:

– Правда ли, что первый лорд Адмиралтейства в письме от 28 ноября 1912 года, которое он направил адмиралу сэру Фрэнсису Бриджмену, не оставил тому выбора, кроме как подать в отставку? Первый лорд Адмиралтейства в курсе, что подобными действиями он вызывает беспокойство в военно-морском флоте? Понимает ли он, что создает прецедент, указывающий на то, что, если позиция морских лордов не будет совпадать со взглядами первого лорда по техническим вопросам, требующим экспертного мнения, они будут вынуждены уходить в отставку?

Черчилль попытался уйти от ответа, заявив, что «предположения благородного лорда недостоверны».

После этого морскому министру была задана сразу серия вопросов от нескольких депутатов. Одних волновало, угрожал ли когда-нибудь Бриджмен своей отставкой из-за иной точки зрения по вопросам технического характера? Других – продолжал ли адмирал работать в министерстве в августе, сентябре и октябре, в то время как другие морские лорды брали отпуска? Третьих – обсуждалась ли с адмиралом возможность его отставки до того момента, как он взял отпуск, и когда, собственно, впервые встал вопрос о его отставке?

В ответ Черчилль заявил, что «не собирается вдаваться в детали, которые были подробно обсуждены» во время предыдущих слушаний.

В других обстоятельствах подобный ответ мог бы сойти, но только не в этот раз. Оппозиция была настроена слишком агрессивно, чтобы спустить столь громкий инцидент на тормозах. Наиболее открыто выступил адмирал Бересфорд, поставивший вопрос о том, что «достопочтенный джентльмен намеренно ввел палату в заблуждение», когда заявил в прошлый раз, что «сэр Фрэнсис Бриджмен по собственной воле направил прошение об отставке в связи со слабым здоровьем».

Бересфорду парировал спикер, заявивший, что «в компетенцию благородного лорда не входят предположения о том, что министр намеренно вводит палату в заблуждение». Оставив этот вопрос в покое, оппозиция продолжила наступление с другого фланга. Черчилль был вынужден сказать, что до отправки первого письма Бриджмену он советовался с премьер-министром. На просьбу же предоставить переписку с адмиралом он ответил, что это «частная корреспонденция» и он не видит оснований для ее обнародования.³³⁴

Над первым лордом сгустились тучи, а 20 декабря 1912 года разразилась гроза. Наболевший вопрос вновь был поднят в парламенте, на этот раз генерал-лейтенантом Эдвардом Фицроем (в 1920–1940-е годы он будет спикером палаты общин). Фицрой просил предоставить больше подробностей об отставке адмирала, поскольку «большая часть общественности и, что особенно важно, военно-морского флота, испытывают неприятные чувства по поводу обращения с сэром Фрэнсисом Бриджменом и методами, к которым прибегли при его увольнении».

Фицрой подчеркнул, что речь идет не о каком-нибудь кадровом офицере, а о первом морском лорде.

– На флоте моряки воспринимают первого морского лорда как руководителя флотом, и если появляются подозрения в неблагородном обращении с ним, в их рядах зарождается недовольство, – предупредил генерал-лейтенант. – Подобная ситуация, если она имеет место, а я убежден, что она имеет место, сказывается крайне негативно как на репутации руководства Адмиралтейством, так и военно-морской службы.

³³⁴ Обсуждения в палате общин от 18 декабря 1912 г.: «Морские лорды». – Hansard. – Series 5. – Vol. 45. – Col. 1469–1471.

Депутата также интересовал вопрос о разногласиях в руководстве Адмиралтейства – только ли слабое здоровье послужило основанием для увольнения, не создавался ли тем самым опасный прецедент?

– Любой государственный служащий будет незащищен, если по какому-либо вопросу его точка зрения будет отличаться от точки зрения руководителя того ведомства, которому он принадлежит. И в случае разногласия он может быть отправлен в отставку по причине плохого здоровья.³³⁵

Затем слово взял адмирал Бересфорд:

– Все, что я хочу знать, сделал ли первый лорд аналогичное заявление Его Величеству, премьер-министру и членам кабинета министров? Я имею в виду – такое же заявление, как он сделал в палате общин? Поскольку его заявление в палате общин привело к тому, что большинство депутатов пришли к заключению: сэр Фрэнсис Бриджмен добровольно подал в отставку из-за плохого состояния здоровья. Если первый лорд также ввел в заблуждение короля и кабинет министров...

Депутаты палаты общин:

– О-о-о! О-о-о!

Бересфорд:

– Я сказал, «ввел в заблуждение». Я еще раз повторяю: «ввел в заблуждение». Я утверждаю, что это было заявление, которое ввело в заблуждение. Я полагаю, я прав. Я хочу знать, действительно ли первый лорд ввел в заблуждение Корону, премьер-министра и кабинет министров своими двусмысленными заявлениями, аналогичными тем, что он делал здесь. В своем втором письме, я полагаю – потому что не знаю, что в нем действительно было написано, – он сказал, обращаясь к сэру Фрэнсису Бриджмену: «Вы больны, вы будете больны, я приказываю вам болеть». А дальше добавил: «Если вы будете сохранять молчание, вас наградят и произведут в адмиралы флота». Как я и говорил, вся политика первого лорда Адмиралтейства основана на угрозах и подкупках. Это случалось и раньше. Например, сэру Артуру Уилсону предложили пэрство.³³⁶

Как мы помним, Артуру Уилсону и в самом деле предлагалось пэрство. Но он отказался от него, согласившись после больших уговоров на орден «За заслуги». Что же до его преемника, то Черчилль действительно обсуждал с королем вопрос о повышении Бриджмена до адмирала флота. Но на этот раз против предложения Черчилля выступил король, сославшись на то, что «это может вызвать трудности и быть неправильно понятым на флоте». Причиной, которой руководствовался Георг V, было наличие других адмиралов, которые, по его мнению, имели более веские основания для повышения в звании, чем Фрэнсис Бриджмен.³³⁷ Но дело даже не в этом. Куда важнее в обсуждаемом вопросе была истинная причина отставки первого морского лорда.

– Все дело в том, что он не согласен с автократическими методами первого лорда, – громогласно заявил Бересфорд. – Все дело в том, что сэр Фрэнсис Бриджмен считает: в технических вопросах следует принимать во внимание мнение эксперта.

– В каких вопросах? – неожиданно спросил Черчилль.

До поры до времени министр сохранял спокойствие. Однако выступление «Чарли Би» с его опасными предположениями вынудило Черчилля взять слово, не дожидаясь своего выступления по регламенту.

Мистер Черчилль не случайно считался опытным парламентарием. Хотя его и загнали в угол, он не растерялся и, вместо того чтобы отвечать на вопросы, начал их задавать. При

³³⁵ Обсуждения в палате общин от 20 декабря 1912 г.: «Отставка сэра Фрэнсиса Бриджмена». – Ibid. – Col. 1875–1879.

³³⁶ Ibid. – Col. 1885, 1886. 1887.

³³⁷ Письмо лорда Стэмфордхема Уинстону Спенсеру Черчиллю от 2 декабря 1912 г. – Documents. – Vol. 5. – P. 1677.

этом, понимая, что предположения оппозиции построены на смеси фактов и домыслов, он направил свой удар на детали происходящего.

Черчилль:

– Благородный лорд заявил, что имело место разногласие по техническим вопросам, не указав при этом, о каких конкретно вопросах шла речь. Я уверен, что он не стал бы рисковать и делать заявления подобного рода, не имея данных о конкретном инциденте. И я хочу знать, что это за инцидент?

Бересфорд:

– Неужели первый лорд полагает, что сэр Фрэнсис Бриджмен сказал мне, о каком вопросе идет речь? Я сделал весьма четкое заявление...

Депутат палаты:

– Не четкое. Бересфорд:

– Я сделал весьма четкое заявление о наличии вопроса или вопросов, по которым сэр Фрэнсис Бриджмен не согласился с первым лордом и которые привели к его отставке.

Черчилль:

– Тогда я говорю, что благородный лорд, делая подобные заявления, должен прояснить и конкретизировать, о чем идет речь.

Бересфорд:

– Первый лорд отрицает мое заявление?

Черчилль:

– Какое заявление?

Бересфорд:

– Заявление, что сэр Фрэнсис Бриджмен был вынужден подать в отставку не из-за разногласий по политическим вопросам, к которым он не имеет отношения и которые относятся к компетенции кабинета министров, а по вопросам технического характера, вызвавшим разногласия с первым лордом.

Черчилль:

– Какие вопросы технического характера?

Бересфорд:

– Первый лорд Адмиралтейства очень умный человек. Я просто сделал заявление и хочу знать, достоверно ли оно.

Черчилль:

– Я лишь хочу узнать, что имел в виду благородный лорд, если он вообще что-то имел в виду.³³⁸

Бересфорд решил сменить тему, заявив:

– Я надеюсь, палата не поймет меня неправильно – что государственный деятель, занимающий должность, которую занимает этот достопочтенный джентльмен, не может менять первого морского лорда. Но я возражаю против того, *как* это было сделано. И с сэром Артуром Уилсоном, и с сэром Фрэнсисом Бриджменом.³³⁹

Обвинения, прозвучавшие в адрес Черчилля, были неприятны, болезненны и опасны. Несмотря на это первый лорд был спокоен, непоколебим и уверен в себе. Когда ему предоставили слово, он направил главный удар на адмирала Чарльза Бересфорда. Прежде всего он напомнил собравшимся, что благородный лорд начал нападать на него буквально через две недели после прихода в Адмиралтейство.

³³⁸ Обсуждения в палате общин от 20 декабря 1912 г.: «Отставка сэра Фрэнсиса Бриджмена». – Hansard. – Series 5. – Vol. 45. – Col. 1888–1889.

³³⁹ Ibid. – Col. 1890.

– Когда меня назначили, он сказал: «Дадим ему шанс, будем справедливы», но уже через две недели он выступил с речью, в которой заявил, что я предал военно-морской флот. Всего через две недели после моего прихода в Адмиралтейство он яростно атаковал меня и продолжает это делать до сих пор, распространяя по стране обвинения в мой адрес в шпионаже, фаворитизме, шантаже, мошенничестве и неэффективности.

Это была только прелюдия, потому что затем прозвучали слова, сокрушившие репутацию Чарльза Бересфорда.

– Я никогда не относился серьезно к этим обвинениям, – заявил Черчилль. – Я не из тех, кто относится к благородному лорду серьезно. Я хорошо его знаю. Он не настолько опасен, каким хочет себя видеть, выступая с трибуны. Он может быть отнесен к числу тех ораторов, которые до того, как начать выступать, понятия не имеют, о чем они будут говорить. Когда они выступают, они не знают, что они говорят. И наконец, когда они заканчивают свою речь, они слабо представляют, что они только что донесли до публики.³⁴⁰

Обрушившись на Бересфорда, Черчилль ударил по слабому звену оппозиции. Адмирал был сложным, противоречивым и трудноуправляемым человеком. На флоте он запомнился своим пренебрежением к субординации и отталкивающим высокомерием, которое питало его аристократическое происхождение. Адмирал любил внешний блеск, светские удовольствия и общество женщин. Он неоднократно избирался в парламент, но большой карьеры в политике не сделал. Согласно воспоминаниям современников, «на флоте его никогда не считали настоящим моряком, полагая, что он больше политик; в палате общин его не воспринимали в качестве политика, полагая, что он – моряк».³⁴¹

Бересфорд нередко производил впечатление опытного оратора, которым на самом деле не являлся. Его публичные заявления, как справедливо заметил Черчилль, часто отличались слабой аргументацией и излишней эмоциональностью. Известный журналист Джеймс Гарвин сравнил Бересфорда с «самым большим из всех существующих воздушных шаров». А германский морской атташе, капитан 1-го ранга Керпер, сообщал в центр, что «лорд Бересфорд много говорит и часто говорит неправду».³⁴² Кроме того, по мнению некоторых флотоводцев, адмиралу не хватало способностей к концентрации, и он «обладал посредственным интеллектом».³⁴³

Несмотря на свои недостатки, Бересфорд пользовался расположением у некоторых моряков. «Как флотоводец и командир Бересфорд был неутомим, – отмечает профессор Д. В. Лихарев. – Он имел редкий дар управлять людьми и при необходимости выжимал из них все что можно. Бересфорд мог неплохо осуществлять судовождение и маневры большими соединениями кораблей. Многие матросы и офицеры, служившие под его началом, отзывались о „Чарли Би“ с симпатией и уважением. Сторонники адмирала искренне верили, что из него получился бы лучший первый морской лорд, чем из Фишера».³⁴⁴

Фишер, разумеется, так не считал. «Бересфорд дурак, – однажды заявил он Черчиллю. – И ты знаешь, как его одурачить. Даже не буду докучать советом на этот счет».³⁴⁵

В свое время адмирал поддерживал дружеские отношения с отцом Уинстона. «Лорд Рандольф Черчилль стал членом парламента одновременно со мной и на протяжении всего времени был моим большим другом», – писал Чарльз Бересфорд в своих мемуарах.³⁴⁶ Однако

³⁴⁰ Ibid. – Col. 1892, 1893.

³⁴¹ Scott P. Fifty Years in the Royal Navy. – P. 202.

³⁴² Цит. по: Marder A. J. From Dreadnought to Scapa Flow. – Vol. I. – P. 88–89.

³⁴³ См.: Gretton P. OP. cit. – P. 61.

³⁴⁴ Лихарев Д. В. Указ. соч. – С. 39–40.

³⁴⁵ Письмо от 10 ноября 1911 г. – Documents. – Vol. 4. – P. 1329.

³⁴⁶ Beresford Ch. The Memoirs of Admiral Lord Charles Beresford. – Vol. 1. – P. 141.

установлению дружеских отношений с сыном лорда Рандольфа это не способствовало, хотя в свое время 23-летний субалтерн Черчилль поздравил Бересфорда с избранием в парламент и даже поделился с ним в одном из писем мыслями по поводу открытости в критике вышестоящего начальства.³⁴⁷ «Я думаю, ты не права относительно Чарльза Бересфорда, когда воспринимаешь его слишком сурово, – заявил он своей матери в марте 1898 года. – Как бы он себя ни вел, он обладает влиянием в английской политике, и я не хочу лишать себя его помощи».³⁴⁸ Кроме того, Черчилль поддерживал отношения с братом адмирала Уильямом Бересфордом.³⁴⁹

С годами политик изменит свое мнение о «Чарли Би». «Он и в самом деле причиняет огромный ущерб флоту, – скажет Черчилль журналисту Джеймсу Гарвину в августе 1912 года. – Причем дело не только в том, что он способствует распространению недовольства и требует, чтобы к нему относились с уважением. Гораздо хуже, что из-за его поведения Германия полагает, что наш флот полностью неэффективен и у нас нет достойных моряков». Первый лорд был уверен, что адмирал Бересфорд «нанес флоту огромный вред и очень сильно обесчестил себя».³⁵⁰ Именно поэтому он не стал беречь его нервы в своем ответном выступлении в парламенте 20 декабря 1912 года.

Атака на Бересфорда не была единственной целью выступления Черчилля. Напомним, что депутатов волновала отставка Бриджмена и связанные с ней подробности. Первый лорд повторил сказанное ранее: причина отставки – «плохое здоровье и только плохое здоровье». Отвечая на вопрос Фицроя, он сказал:

– Мне не известно о разногласиях между мной и сэром Фрэнсисом Бриджменом, не считая обычных дискуссий, которые случаются между коллегами. Между сэром Фрэнсисом Бриджменом и мной, а также Советом Адмиралтейства нет никаких разногласий, которые могли бы привести к его отставке. На каждое решение в военно-морской сфере, большое или малое, а также на каждое решение в отношении управления военно-морским флотом, требующее одобрения первого морского лорда, у меня есть письменные согласия сэра Фрэнсиса Бриджмена за все время, что я возглавляю Адмиралтейство.

Для подтверждения своих слов о том, что между ними не было разногласий, и о том, что сэр Фрэнсис Бриджмен готов был продолжать работать, если бы не плохое здоровье, Черчилль прочитал пять писем, которыми обменивался с адмиралом в конце ноября – начале декабря 1912 года.³⁵¹

Бриджмен был крайне разочарован обсуждениями в парламенте. Особенно негативно он отнесся к цитированию переписки. На следующий день после слушаний адмирал заявил Черчиллю, что, когда он давал согласие на цитирование корреспонденции, им было выдвинуто условие – *всей* корреспонденции, а не отдельных мест. «Я ожидал, что вы именно так и поступите. Однако вы производили цитирование лишь для ответов на вопросы, не соблюдая поставленного мною условия». Теперь, по мнению Бриджмена, ему ничего не оставалось, как потребовать от Черчилля опубликовать всю переписку, касающуюся отставки.³⁵²

Черчилль ожидал, что со стороны Бриджмена может прозвучать недовольство, поэтому подготовился к этому заранее. В частности, он связался с Его Величеством, направив ему все письма. Послание сопровождалось следующими словами: «Мистер Черчилль не имеет причин возражать против того, чтобы опубликовать всю переписку, но он полагает, что пуб-

³⁴⁷ Письмо леди Рандольф Черчилль от 31 марта 1898 г. – Documents. – Vol. 2. – P. 908.

³⁴⁸ Письмо от 18 марта 1898 г. – Ibid. – P. 890.

³⁴⁹ См.: Черчилль У. С. Мои ранние годы. – С. 92–93.

³⁵⁰ Письмо от 10 августа 1912 г. – Documents. – Vol. 5. – P. 1623.

³⁵¹ Обсуждения в палате общин от 20 декабря 1912 г.: «Отставка сэра Фрэнсиса Бриджмена». – Hansard. – Series 5. – Vol. 45. – Col. 1894–1895, 1896, 1905–1906.

³⁵² Письмо от 21 декабря 1912 г. – Documents. – Vol. 5. – P. 1691–1692.

ликация нанесет серьезный вред сэру Фрэнсису Бриджмену». Первый лорд выразил мнение, что оппозиция использовала адмирала для «партийных атак в парламенте».³⁵³

Георг V решил отстраниться от конфликта. Он «резко осудил» «никуда не годное дело» с отставкой первого морского лорда. Через своего личного секретаря он заявил, что «в сложившейся ситуации предпочитает не давать никаких советов и оставить это дело на откуп» первого лорда Адмиралтейства.³⁵⁴

Получив от короля карт-бланш, Черчилль написал ответ своему бывшему заместителю. Тот не стал возражать против публикации всей переписки и даже подготовил подробные предложения о том, в какой последовательности это лучше сделать, чтобы «сформировать у общественности правильное мнение». В заключение первый лорд предупредил адмирала: публикация «причинит серьезный вред вашей репутации».³⁵⁵

Теперь уже Бриджмен попросил аудиенции у короля. Во время беседы Георг V по-прежнему держался нейтральной позиции. Тем не менее встреча с монархом повлияла на адмирала, который решил, что в «интересах государства» публиковать переписку не следует.³⁵⁶

Бриджмен принял свою отставку. Спустя несколько дней он написал личному секретарю короля письмо, в котором выразил сожаление, что в настоящий момент мистер Черчилль подвергается нападкам в связи с затянувшимся инцидентом. Адмирал пообещал лорду Стэмфордхему, что постарается сделать все, что в его силах, чтобы эти нападки прекратились.³⁵⁷

Этот эпизод наглядно демонстрирует, что руководитель любого уровня должен уметь отстаивать свое решение. Что же до конфликта с Бриджменом, то его «слабое здоровье» скорее выступило в качестве предлога, чем причины. После отставки адмирал прожил еще 16 лет, а работая в министерстве, он каждую неделю три дня посвящал псовой охоте.

Конфликт интересов среди руководства Адмиралтейства действительно наблюдался. В частности, первый морской лорд выступал против активного вмешательства Черчилля в управление техническими вопросами. «Меня вынудили уйти, даже не предупредив, – признался Бриджмен сэру Фрэнсису Хопвуду. – Но это произошло не потому, что я был слаб, а потому, что я был слишком силен!».³⁵⁸ Видя, что ему не хватает сил переломить волю первого лорда, Бриджмен жаловался на него премьер-министру и королю. Подобного Черчилль позволить не мог. В середине ноября 1912 года в приватной беседе со вторым морским лордом Луисом Баттенбергом он поставил того в известность, что скоро ему, Баттенбергу, предстоит занять место Фрэнсиса Бриджмена. Баттенберг принял новость слишком близко к сердцу и, не в силах сдержать волнение, тут же отправился домой. «После нашей утренней беседы я обнаружил, что не могу сконцентрироваться, – сообщил он Черчиллю. – Не могу ни о чем думать. Я на пороге самого важного и поворотного момента в моей карьере, и мне нужно собраться с мыслями».³⁵⁹

Поведение Черчилля можно подвергнуть критике, однако нельзя не признать, что он оказался в весьма непростой ситуации. Или, как выразился вице-адмирал сэр Питер Греттон, столкнулся с «деликатной проблемой»: «как избавиться от офицера, с которым у него

³⁵³ Письмо от 21 декабря 1912 г. – Ibid. – P. 1690.

³⁵⁴ Письмо от 21 декабря 1912 г. – Ibid. P. 1691.

³⁵⁵ Письмо от 21 декабря 1912 г. – Ibid. P. 1692–1693.

³⁵⁶ Письмо Уинстону Спенсеру Черчиллю от 23 декабря 1912 г. – Ibid. – P. 1694.

³⁵⁷ Письмо от 28 декабря 1912 г. – См.: Churchill R. S. Winston S. Churchill. – Vol. II. – P. 640–641.

³⁵⁸ Цит. по: Marder A. J. Op. cit. – P. 259.

³⁵⁹ Письмо от 14 ноября 1912 г. – Documents. – Vol. 5. – P. 1663–1664.

не было открытых ссор, но которого он считал не подходящим для занимаемой высокой должности».³⁶⁰ Плохое самочувствие адмирала Бриджмена Черчилль воспринял как «подарок судьбы»³⁶¹ и не преминул воспользоваться этим в полной мере.

Впоследствии, анализируя поведение британского политика в этой ситуации, Норман Роуз напишет: «Способ, которым Черчилль расправился с неугодным чиновником, наглядно показывает, что он не гнушался самыми жесткими, даже жестокими средствами. Горе грозило тому, кто вставал у него на пути или оспаривал его точку зрения».³⁶²

Н. Роуз совершенно верно передал настрой первого лорда, хотя и сгустил краски, особенно про «жестокое средство». Однако случай с Бриджменом интересен не только теми средствами, которые использовал морской министр, но и самим фактом увольнения его первого заместителя. Между прочим, это было уже второе увольнение за тринадцать месяцев.

Искусство управления

«Если человеку поручена работа, с которой он не справляется, – значит, ошибку совершил руководитель».

Питер Друкер

Известный исследователь теории управления Питер Друкер учил своих последователей, что «если человеку поручена работа, с которой он не справляется, – значит, ошибку совершил руководитель. Бессмысленно обвинять этого человека, бесполезно жаловаться на судьбу. Руководитель ошибся».³⁶³ «Недооценка человеческого фактора и недостаточное отношение к нему» действительно признается одной из самых распространенных ошибок при осуществлении преобразований.³⁶⁴ Но в случае с Черчиллем всё выглядело гораздо сложнее. Проблема заключалась в том, что выбор первого морского лорда был ограничен отсутствием подходящих кандидатур. Причем ключевым словом здесь является именно «подходящих». Сам по себе адмирал Бриджмен не был ни плохим флотоводцем, ни плохим администратором. «Он мог бы стать умеренно успешным первым морским лордом, служи он под началом кого угодно, но только не Черчилля», – признает профессор Артур Мардер.³⁶⁵ Не случайно специалисты в области управления персоналом указывают, что на отношения между начальником и подчиненным «заметно влияет степень совместимости между ними, основанная на сходстве позиций, моральных ценностей и социальных характеристиках».³⁶⁶

В целом же, случай с Бриджменом лишний раз подтверждает известную максиму, что поиск хороших кадров остается одной из самых актуальных проблем управления. Согласно одному из недавних исследований, проведенных школами бизнеса и консалтинговыми фирмами, «от 30 до 50 % вновь нанятых высших руководителей в скором времени оказываются уволенными или уходят сами».³⁶⁷

В итоге той гармонии и плодотворного, дополняющего друг друга взаимодействия политического и профессионального полюсов власти, на которые рассчитывал Черчилль, ему добиться не удалось. Как справедливо заметил Артур Мардер, и Бриджмен, и Баттенберг

³⁶⁰ Gretton P. Winston Churchill and the Royal Navy. – P. 92.

³⁶¹ Ibid. – P. 93.

³⁶² Роуз Н. Черчилль. Бурная жизнь. – С. 127.

³⁶³ Друкер П. Энциклопедия менеджмента. – С. 160.

³⁶⁴ См.: Кантер Р. М. Инновации: классические ошибки // Harvard Business Review. – Россия, 2006, декабрь. – С. 52.

³⁶⁵ Marder A. J. Op. cit. – P. 258.

³⁶⁶ См.: Манзони Ж.-Ф., Барсу Ж.-Л. Синдром установки на неудачу / Управление персоналом. – С. 208.

³⁶⁷ См.: Фернандес-Араос К. Нанимать, не увольняя / Как найти и удержать лучших сотрудников. – С. 60.

«не обладали силой и влиянием, чтобы обеспечить Черчиллю поддержку».³⁶⁸ После начала войны первый лорд будет вынужден отправить Луиса Баттенберга в отставку. Выбор среди новых претендентов окажется невелик, и Черчилль обратится к своему старому знакомому адмиралу Фишеру, которого назначит на пост своего заместителя в октябре 1914 года. В течение следующих семи месяцев Фишер будет девять раз угрожать отставкой и наконец уйдет с поста первого морского лорда 15 мая 1915 года. В тот же день в отставку подаст и Черчилль.

Анализируя совместную работу с Фишером, Черчилль не будет жалеть, что пригласил его в Адмиралтейство в конце 1914 года: «Оглядываясь назад, на те трагические дни, мне кажется, исходя из моего тогдашнего знания, что я не поступил бы иначе, случись мне снова принимать такое решение. Фишер принес с собой в Адмиралтейство огромный напор энтузиазма к строительству боевых кораблей. Его основной талант проявлялся в качестве конструктора, организатора и вдохновителя. Его единственным посланием Адмиралтейству суровой критической зимой 1914 года было требование строить разнообразные боевые корабли, как можно больше и как можно быстрее. Я предоставил ему возможно большую свободу действия и помогал по мере сил».³⁶⁹

Когда уход Фишера из Адмиралтейства весной 1915 года стал неизбежен, Черчилль вновь столкнулся с проблемой поиска профессионального флотоводца на пост первого морского лорда. В очень характерной для себя манере – когда стоял вопрос принципиальной важности, личные симпатии и антипатии, отношения и эмоции отходили для него на второй план – он обратится к... адмиралу Артуру Уилсону. Ответ адмирала, для которого исполнение долга превалировало над всем остальным, также был весьма характерен: он согласился.³⁷⁰ Когда же Уилсон узнал, что Черчилль покидает Адмиралтейство, он тут же изменил свое решение, заявив премьер-министру, что желает служить только под началом Уинстона Черчилля.³⁷¹

«Я был очень удивлен этим поступком, – вспоминал Черчилль. – Я даже почувствовал определенную гордость, словно молодой офицер, которого впервые отметили в военном отчете».³⁷² Он попытался переубедить Уилсона, однако это было бесполезно. «Я тронут», – скажет он адмиралу. «Это лишне, – прозвучит ответ. – Вы знаете все нюансы своей работы. Мне нужно было бы вмешиваться лишь время от времени. С кем-то другим сработаться я не смогу».³⁷³

³⁶⁸ Marder A. J. Op. cit. – P. 255.

³⁶⁹ Черчилль У. С. Мои великие современники. – С. 281–282.

³⁷⁰ Если быть точным, то сотрудничество Артура Уилсона и Уинстона Черчилля возобновилось осенью 1914 года, когда первый лорд пригласил к себе адмирала советником. – *Примеч. автора.*

³⁷¹ Письмо от 19 мая 1915 г. – См.: Churchill W. S. Op. cit. – P. 85.

³⁷² Churchill W. S. Op. cit. – P. 86.

³⁷³ Ibid. – P. 86.

Глава 4

Формирование и управление командой

Какую бы роль ни играл первый морской лорд в управлении флотом, он был не единственным заместителем министра. Глава Адмиралтейства опирался и на других членов Совета – морских лордов, которые формировали профессиональный полюс власти.

После прихода в Адмиралтейство Черчиллю, помимо смены первого морского лорда, предстояло решить вопрос, связанный с выбором других членов Совета. Этот вопрос был не менее важен как минимум по двум причинам: во-первых, речь шла о формировании команды управления изменениями, во-вторых, от успешности решения этой задачи зависела репутация самого Черчилля как политического руководителя ведомства. В этом отношении на него было устремлено множество заинтересованных глаз – и на флоте, и в политических кулуарах Уайт-холла и Вестминстера. Причем и там, и там хватало не только сторонников нового министра, но и его противников, всегда готовых перечислить его ошибки.

Опытный Фишер предупреждал Черчилля, что вопрос формирования Совета может принести как огромную пользу в будущей деятельности, так и нанести серьезный урон. «Главное – не допустить ни одной ошибки», – считал адмирал.³⁷⁴ В первые дни руководства Адмиралтейством Фишер дал Черчиллю много ценных советов о том, как следует решать кадровый вопрос. Некоторые из них не потеряли своей актуальности и по сей день. Так что же советовал старый адмирал первому лорду?

Во-первых, сохранять строгую конфиденциальность: «Секретность в этих вопросах имеет первостепенное значение».³⁷⁵

Во-вторых, перестановка должна коснуться всех членов Совета Адмиралтейства; на этом Фишер настаивал неоднократно: «нужно менять **весь** Совет»,³⁷⁶ «намного легче будет заменить сразу всех»,³⁷⁷ «**ты должен** заменить их всех» (выделено в оригинале. – Д. М.).³⁷⁸

В-третьих, членами Совета должны стать доверенные лица: «каждый из них должен быть твоим человеком».³⁷⁹

И наконец, последнее (в списке, но не по значимости) – действовать нужно незамедлительно.

За этим дело не стало. Вестминстерские острословы не зря называли Черчилля «спешащим молодым человеком». В воскресенье 5 ноября 1911 года, находясь на борту служебной яхты «Чародейка», он направил премьер-министру письмо, где описал свои приготовления: «Я работаю над запиской королю, в которой планирую озвучить новые назначения. После нашей беседы во вторник я направлю, с вашего согласия, свою записку Его Величеству. Я планирую начать новый год с дружным и передовым Советом».³⁸⁰ (Эпитеты «дружный» и «передовой» первый лорд позаимствовал у Фишера, который считал, что новый Совет должен стать «дружным, решительным и передовым».³⁸¹)

Шестнадцатого ноября Черчилль представил премьер-министру «предложения по новому составу Совета Адмиралтейства и изменения, которые с этим связаны». Первый

³⁷⁴ Письмо от 2 ноября 1911 г. – Documents. – Vol. 4. – P. 1319.

³⁷⁵ Письмо от 4 ноября 1911 г. – Ibid. – P. 1321.

³⁷⁶ Записки от 28–30 октября 1911 г. – Ibid. – P. 1301.

³⁷⁷ Письмо от 4 ноября 1911 г. – Ibid. – P. 1321.

³⁷⁸ Письмо от 10 ноября 1911 г. – Ibid. – P. 1329.

³⁷⁹ Ibid. – P. 1329.

³⁸⁰ Письмо от 5 ноября 1911 г. – Ibid. – P. 1322.

³⁸¹ Письмо от 2 ноября 1911 г. – Ibid. – P. 1319.

лорд подробно описал каждого кандидата и высказал свое мнение о них. Также он обратился к Асквиту с просьбой ускорить административные процедуры утверждения предложенных кандидатур. «Необходимо, чтобы изменения прошли без задержек, – объяснял Черчилль. – В ближайшее время будет представлен проект бюджета, который определит будущую военно-морскую политику на следующие два года. Стоящие сейчас перед Советом задачи могут быть решены только в том случае, если ими займутся специалисты со схожими взглядами, которые осознают свою ответственность перед кабинетом и парламентом за немедленные последствия принимаемых решений». Политик попросил полномочий для скорейшего согласования своих предложений со всеми заинтересованными сторонами, а также представления Его Величеству нового состава Совета. «Это позволит полностью сформировать новый Совет к концу этого месяца».³⁸²

Асквит просьбы министра удовлетворил. Теперь необходимо было получить одобрение короля. С этим возникла небольшая проблема. Дело в том, что, пока Черчилль занимался формированием команды, Георг V покинул Туманный Альбион и направился на лайнере «Медина» в Дели.³⁸³ В наше время межконтинентальная связь не представляется чем-то необычным, однако сто лет назад дело обстояло иначе. Черчилль был вынужден воспользоваться беспроволочным телеграфом, а для сохранения секретности обратиться к шифровальному устройству.

Само послание было написано с соблюдением всех церемониальных правил и началось каноническим «Мистер Черчилль, смиренно исполняя свой долг, для Вашего Величества». После положенной вводной части первый лорд представил кандидатов в члены Совета. Спешку в изменении состава руководства он объяснил так: «В интересах государства и военно-морского флота новый Совет должен быть сформирован заблаговременно. Это позволит рассматривать важнейшие вопросы будущей политики тем, кто несет полную ответственность за последствия принимаемых решений как перед Вашим Величеством, так и перед парламентом».³⁸⁴

Министр не стал ограничивать объем послания: написанное мелким шрифтом, оно заняло целую страницу. Для обычного письма – ничего особенного. Но для шифрованной телеграммы, которая отправлялась на другой конец света и требовала утомительных процедур декодирования/ кодирования, объем был явно завышен, о чем монарх не преминул сообщить первому лорду.³⁸⁵

Что же касается содержания телеграммы, то доводы министра короля убедили, и он одобрил новый состав Совета Адмиралтейства. В тот же день Черчилль получил с борта «Медины» соответствующую телеграмму от личного секретаря Георга V лорда Стэмфордхема.³⁸⁶ Первый лорд немедленно поблагодарил короля за поддержку: «Мистер Уинстон Черчилль, смиренно исполняя свой долг, выражает Вашему Величеству глубочайшую благодарность за неизменную доброту и поддержку, которые Ваше Величество проявляет к министрам, посвятившим себя службе Его Величеству».³⁸⁷

Представляя королю новую команду, Черчилль заверил Георга V, что «названные кандидаты лучшие из тех, кого он может предложить».³⁸⁸

Так кого же включил глава Адмиралтейства в свою команду?

³⁸² Письмо от 16 ноября 1911 г. – Ibid. – P. 1335–1336.

³⁸³ См.: *Gretton P.* Winston Churchill and the Royal Navy. – P. 83.

³⁸⁴ Телеграмма от 21 ноября 1911 г. – Documents. – Vol. 4. – P. 1338.

³⁸⁵ См.: *Gretton P.* Op. cit. – P. 83.

³⁸⁶ Телеграмма от 21 ноября 1911 г. – Documents. – Vol. 4. – P. 1339.

³⁸⁷ Телеграмма от 23 ноября 1911 г. – Ibid. – P. 1340.

³⁸⁸ Телеграмма от 21 ноября 1911 г. – Ibid. – P. 1339.

Первый морской лорд – адмирал Фрэнсис Бриджмен, о котором мы уже говорили выше.

Второй морской лорд – Луис Баттенберг, имя которого также прозвучало в предыдущей главе.

Второй морской лорд подчинялся первому и отвечал за комплектование и обучение экипажей кораблей. Согласно вице-адмиралу Ричарду Весей Гамильтону, «в процессе исполнения своих должностных обязанностей второй морской лорд постоянно взаимодействовал с первым морским лордом. В случае временного отсутствия первого лорда он брал на себя управление административными вопросами».³⁸⁹ Таким образом, второй морской лорд фактически становился преемником своего руководителя, в чем мы могли убедиться на примере Бриджмена, сменившего Уилсона, и Баттенберга, сменившего Бриджмена.

Помимо профессиональной компетенции, большое значение имело установление плодотворных, доверительных отношений между двумя морскими лордами. Другими словами, в составе команды должны были находиться близкие по духу люди, и это создавало дополнительные сложности в подборе кандидатур.

Черчилль прекрасно понимал, насколько важна связь между морскими лордами. Выступая в палате общин, он отмечал, что «при решении важнейших вопросов подготовки флота к войне первому и второму морским лордам следует работать в тесном взаимодействии друг с другом». «Таким образом, – развивал он свою мысль далее, – если что-то случится с первым морским лордом, флот не останется без главного эксперта, который полностью разбирается в деталях военно-морских планов».³⁹⁰

Итак, на должность второго морского лорда Черчилль решил назначить бывшего главнокомандующего Атлантическим флотом вице-адмирала Луиса Баттенберга. Не последнюю роль в выборе именно этого человека сыграло то, что Джон Фишер был высокого мнения о нем. Еще в 1904 году он говорил о принце Луисе как о «самом лучшем офицере, которого можно найти в Адмиралтействе».³⁹¹ Аналогичного мнения Фишер придерживался и по прошествии семи лет. По его мнению, Баттенберг по-прежнему оставался «одним из самых талантливых администраторов» в министерстве³⁹² и «одним из способнейших адмиралов» на флоте.³⁹³ Фишер считал, что Баттенберг «идеально подходит» не только для позиции второго, но даже первого морского лорда. «Благодаря врожденным качествам немца, Баттенберг прекрасно наладит организацию, – информировал он Черчилля, – а также ты найдешь его незаменимым во время дискуссий в Комитете имперской обороны».³⁹⁴

Рекомендуя назначить Баттенберга первым морским лордом, Фишер подчеркивал, что тот заметно выделяется на фоне Фрэнсиса Бриджмена. «Я люблю Бриджмена! – признавался он главе Адмиралтейства. – Он великолепный моряк и настоящий джентльмен. Но он не гений административной работы. **При этом он обладает огромной уверенностью**, что тебе еще аукнется в работе с ним, как с первым морским лордом. Все что тебе действительно надо, это влияние Баттенберга, чтобы убедить Совет! Баттенберг привяжется к тебе. У него нет друзей, кроме тебя и меня, **помни это!**»³⁹⁵ (выделено в оригинале. – Д. М.).

Черчилль внимательно отнесся к советам старого адмирала. К тому же личность Баттенберга ему импонировала. «Принц Луис – дитя Королевского военно-морского флота, –

³⁸⁹ *Vesey Hamilton R. Naval Administration.* – P. 50.

³⁹⁰ Обсуждения в палате общин от 20 марта 1912 г.: «Совет Адмиралтейства: организация и администрация». – Hansard. – Series 5. – Vol. 35. – Col. 1982.

³⁹¹ См.: *Roskill S. W. Churchill and the Admirals.* – P. 22.

³⁹² Письмо Уинстону Спенсеру Черчиллю от 25 октября 1911 г. – См.: *Hough R. Louis and Victoria.* – P. 245.

³⁹³ Письмо от 4 ноября 1911 г. – *Documents.* Vol. 4. – P. 1321.

³⁹⁴ Письмо от 26 октября 1911 г. – *Ibid.* – P. 1299.

³⁹⁵ Письмо от 10 ноября 1911 г. – *Ibid.* – P. 1328.

считал политик. – С молодых лет он был воспитан на море. Палуба британского военного корабля стала его домом. Его понимание войны на море и суше выше, чем у любого другого известного мне адмирала. Также его отличали ясные и четкие суждения».³⁹⁶

Черчилль не был против назначения Баттенберга на место Артура Уилсона. Но тем он и отличался от Фишера, что, принимая решения как министр, должен был рассмотреть их в контексте сложившейся политической ситуации. Выше уже говорилось об аристократическом происхождении Луиса Баттенберга, который стал прапрадедом принцев Уильяма и Гарри. Однако в начале прошлого века внимание общественности привлекало его немецкое происхождение. Не случайно Фишер, характеризуя Баттенберга, упоминал о «врожденных качествах немца», а Черчилль, в свою очередь, акцентировал внимание на том, что «палуба [именно] **британского** военного корабля стала его домом» (выделено мной. – Д. М.).

Сам Черчилль спокойно относился к немецкому происхождению принца Луиса. Ему чрезвычайно понравился его ответ одному из немецких адмиралов во время Кильской регаты, который упрекнул Баттенберга за службу на стороне «владычицы морей»: «Сэр, когда я вступил в ряды Королевского флота в 1868 году, Германской империи еще не существовало и в помине».³⁹⁷ Но столь толерантны к германским корням этого талантливого морского офицера были далеко не все. Оппозиция, считавшая, что «посвящение чужеродного должностного лица в секреты национальной безопасности является преступлением против нашей империи»,³⁹⁸ только и ждала, чтобы продемонстрировать свои острые клыки.

По мнению Роя Дженкинса, руководствуясь «осмотрительностью и принципом старшинства», Черчилль «допустил ошибку», когда предпочел Бриджмена Баттенбергу. Возможно, ошибка действительно имела место. Но нельзя не признать и тот факт, что Черчилль был вынужден считаться с мнением общественности. Его политического капитала было еще недостаточно для защиты подобных инициатив. И это несмотря на влиятельную поддержку, о которой мы поговорим ниже. Едва заняв новую должность, Черчилль и так уже успел отправить первого морского лорда в отставку и вышел с предложением о новом составе Совета Адмиралтейства. Пройдет год, прежде чем морской министр все-таки назначит Луиса Баттенберга своим первым заместителем. А пока он отвел ему следующий по значимости в иерархии военно-морского флота пост второго морского лорда.

О предполагаемом назначении Черчилль сообщил премьер-министру в своем послании 5 ноября. По его словам, «принц Луис, безусловно, лучшая кандидатура». Также он признался премьеру, что «обнаружил полное согласие практически по любому мало-мальски важному вопросу военно-морской политики» с Баттенбергом, который к тому же «с удовольствием примет это назначение».³⁹⁹

Согласовав кандидатуру Баттенберга с премьер-министром, Черчилль сообщил адмиралу, что «не видит причин сомневаться в том, что те договоренности, которые вы считаете благоприятными для себя, вступят в силу в начале следующего года». Также первый лорд попросил держать все в строгом секрете: «Крайне важно, чтобы до официального объявления ни один слух не достиг ушей нынешнего Совета. Даже такие личные вопросы, как выбор резиденции, не должны афишироваться». Чтобы вовлечь адмирала в решение вопросов, которые в скором времени станут для него обычным делом, Черчилль сообщил Баттенбергу свои предложения о строительстве нового типа военных судов. Он попросил его

³⁹⁶ Churchill W. S. The World Crisis. – Vol. 1. – P. 89–90.

³⁹⁷ Ibid. – P. 90.

³⁹⁸ John Bull, 2 ноября 1911 г.

³⁹⁹ Письмо от 5 ноября 1911 г. – Documents. – Vol. 4. – P. 1322.

рассмотреть эти предложения, а также вернуть конверт, «который является очень опасным документом».⁴⁰⁰

Уже после того, как о выборе Баттенберга будет объявлено публично, Черчилль получит от своего предшественника, лорда Селборна, письмо с просьбой «принять искренние поздравления с назначением принца Луиса». По словам экс-главы Адмиралтейства, он «самый компетентный офицер, которым в настоящее время располагает военно-морской флот». Селборн разделял толерантность Черчилля в отношении родословной адмирала, считая, что «если бы его фамилия была не Баттенберг, а Смит, он уже давно занимал бы высшие руководящие должности и принес бы огромную пользу стране».⁴⁰¹

Черчилль признался Асквиту, что «возлагает на сотрудничество с адмиралом большие надежды»,⁴⁰² которые Баттенберг в целом оправдает, а его привлечение в Совет можно считать успешным кадровым решением.

Важно отметить, что восприятие личности флотоводца было не однозначным даже у тех, кто его хвалил. В этом отношении больше всех выделяется Джон Фишер. Выше приводились его восторженные отзывы, однако после начала Первой мировой войны он резко изменил свое мнение и теперь говорил о принце Луисе, как о «выдающемся моряке торгового судоходства».⁴⁰³ Фишера поддерживал его друг, лорд Эшер, заявивший, что Баттенберг «не обладает выдающимся интеллектом (выделено в оригинале. – Д. М.), и он лучший среди посредственностей».⁴⁰⁴

Эти оценки не следует принимать буквально, они важны только в контексте. Все дело в том, что с началом Первой мировой войны Фишер стал лоббировать свое возвращение в Адмиралтейство на пост первого морского лорда. Делал это он в свойственной ему манере, прибегая к интриганству и чернению репутации Баттенберга.

Если же говорить о суде истории, то в целом специалисты положительно оценивают деятельность принца в руководстве Адмиралтейством. Признавая, что он не был «сильной персоналией», профессор Артур Мардер характеризует его эпитетом «блестящий».⁴⁰⁵ А другой официальный историк британского флота, капитан Стивен Роскилл, полагал: «Единственное, что можно определенно сказать о Баттенберге, он не был *furor navalis*,⁴⁰⁶ как многие адмиралы в начале XX столетия, а его взаимоотношения с Черчиллем были значительно более дружелюбными и миролюбивыми, чем у его предшественников».⁴⁰⁷

Следующим по старшинству членом Совета Адмиралтейства был третий морской лорд, известный также, как главный инспектор флота. В его обязанности входили вопросы конструирования и строительства новых судов, а также вооружения и управления портами и доками.⁴⁰⁸ К моменту прихода Черчилля в Военно-морское министерство этот пост в течение года занимал контр-адмирал Чарльз Джон Бриггс. Черчилль считал, что «нет необходимости смещать его с этой должности». Свое решение он объяснил премьер-министру тем, что «за год Бриггс приобрел достаточно знаний в своей обширной зоне ответственности».⁴⁰⁹

⁴⁰⁰ Письмо от 5 ноября 1911 г.; под грифом «Секретно». – Ibid. – P. 1326–1327.

⁴⁰¹ Письмо от 29 ноября 1911 г. – Ibid. – P. 1346–1347.

⁴⁰² Письмо от 16 ноября 1911 г. – Ibid. – P. 1335.

⁴⁰³ Цит. по: Marder A. J. (ed.). Fear God and Dreadnought. The Correspondence of Admiral of the Fleet Lord Fisher of Kilverstone. – Vol. 2. – P. 425, 459.

⁴⁰⁴ Ibid. – P. 425.

⁴⁰⁵ Ibid. – Vol. 1. – P. 255; Vol. 2. – P. 9.

⁴⁰⁶ Неистовый моряк (лат.). – Примеч. автора.

⁴⁰⁷ Roskill S. W. Op. cit. – P. 24.

⁴⁰⁸ См.: Veseley Hamilton R. Op. cit. – P. 51.

⁴⁰⁹ Письмо от 16 ноября 1911 г. – Documents. – Vol. 4. – P. 1335.

Первый лорд оставил Бриггса, как важное «звено, связывающее старый и новый Советы».⁴¹⁰ Замена Бриггса произойдет лишь в 1913 году, после чего, согласно устоявшимся правилам, он вернется в плавсостав и возглавит 4-ю боевую эскадру флота метрополии. В 1917 году адмирал Бриггс выйдет в отставку и доживет до глубокой старости. Скончается он на следующий день после своего 93-го дня рождения, не дожив несколько месяцев до второго премьерства Уинстона Черчилля в 1951 году.

В ведении четвертого морского лорда были вопросы транспортной и медицинской служб и вопросы снабжения, он же занимался вспомогательным персоналом.⁴¹¹ До назначения Черчилля в Адмиралтейство этот пост занимал контрадмирал Чарльз Эдвард Мэдден. Новый министр поставит на его место контр-адмирала Уильяма Пэкенхема. Фишер, который советовал назначить на это место Мартина Джеррема,⁴¹² оценил выбор Черчилля, заявив, что «Пэкенхем будет превосходным четвертым морским лордом».⁴¹³ Объясняя премьер-министру, почему он предпочел именно Пэкенхема, первый лорд отметит его опыт участия в русско-японской войне, включая присутствие в качестве наблюдателя в решающем сражении, битве при Цусиме.⁴¹⁴

У Пэкенхема действительно был уникальный боевой опыт. Как утверждал Черчилль, «после Нельсона среди британских моряков не было ни одного офицера, который бы провел, не ступая на землю, столько времени на корабле в военное время». В период русско-японской войны он находился на борту японского эскадренного броненосца «Асахи» 14 месяцев. Правда, большую часть времени броненосец простоял в порту, а капитан (тогда еще капитан) Пэкенхем не покидал его из опасений, что японцы снимутся с якоря и примут участие в боях без него.⁴¹⁵

Столь долгое пребывание среди японцев оказало сильное влияние на британского офицера, который во многом перенял традиции другого народа. По словам Черчилля, Пэкенхем был человеком «исключительной твердости».⁴¹⁶ В своих мемуарах политик очень благожелательно отзовется о человеке, с которым проработает два года, до декабря 1913-го, после чего Пэкенхем в установленном порядке будет переведен в плавсостав.⁴¹⁷

Подводя итог, можно признать, что Черчилль сформировал удачную команду. Однако самые интересные назначения связаны отнюдь не с морскими лордами. Особняком стоит фигура главнокомандующего Атлантическим флотом вице-адмирала Джона Джеллико. «Он так же велик, как Нельсон», – категорично заявил Фишер в одном из своих первых писем новоиспеченному главе Адмиралтейства.⁴¹⁸ По мнению Фишера, Уинстон мог «спокойно спать в своей кровати», если Джеллико окажется на «подходящем для него месте».⁴¹⁹

Фишер сыграет ключевую роль в продвижении Джеллико, с которым поддерживал дружеские отношения. Адмирал буквально завалил Черчилля восторженными отзывами об этом талантливом флотоводце: «Да, он сам по себе спокоен, **но он обладает всеми качествами Нельсона: самоуверенностью**, бесстрашием перед ответственностью, огромной жизнен-

⁴¹⁰ Обсуждения в палате общин от 28 ноября 1911 г.: «Назначение новых морских лордов». – Hansard. – Series 5. – Vol. 32. – Col. 360–361.

⁴¹¹ См.: *Vesey Hamilton R.* Op. cit. – P. 53.

⁴¹² Заметки Уинстона Спенсера Черчилля о предложениях адмирала Фишера от 25 октября 1911 г. – Documents. – Vol. 4. – P. 1317.

⁴¹³ Письмо от 10 ноября 1911 г. – Ibid. – P. 1328.

⁴¹⁴ Письмо от 16 ноября 1911 г. – Ibid. – P. 1336.

⁴¹⁵ См.: *Churchill W. S.* Op. cit. – P. 86.

⁴¹⁶ Ibid. – P. 86.

⁴¹⁷ Письмо Герберту Асквиту от 30 октября 1913 г. – Documents. – Vol. 5. – P. 1793.

⁴¹⁸ Письмо от 26 октября 1911 г. – Ibid. – Vol. 4. – P. 1299.

⁴¹⁹ Письмо от 29 ноября 1911 г. – Ibid. – P. 1347.

ной силой, инициативностью. Именно он станет победителем битвы Армагеддона» (выделено в оригинале. – Д. М.). Фишер даже указывал, когда эта битва случится – 21 октября 1914 года, – и просил Черчилля отметить эту дату.⁴²⁰ Предчувствие не обмануло старого адмирала – к октябрю 1914 года мир будет втянут в хаос кровожадной войны.

Своим восторженным мнением относительно Джона Джеллико Фишер делился не только с Черчиллем. «Джеллико станет нашим *Admiralissimo*, когда наступит Армагеддон, – уверял он лорда Эшера. – Джеллико обладает всеми качествами Нельсона, всеми качествами того времени».⁴²¹

В отличие от Баттенберга, своего мнения относительно Джеллико Фишер не менял. «Меня очень радует твоя похвала в отношении Джеллико! – напишет он Черчиллю в июле 1913 года. – Многие годы он был при мне. Он никогда меня не подвел. В нем пылает священный огонь индивидуальности».⁴²²

Черчилль разделял взгляды Фишера. Личность Джеллико он также оценивал высоко, назначив его на пост заместителя командующего флотом метрополии. Проблема заключалась в том, что, согласно принятым стандартам, Джеллико не мог занимать этот пост. Его произвели в вице-адмиралы накануне назначения – 18 сентября 1911 года, и в списке 22 вице-адмиралов по выслуге лет он занимал 21-ю позицию. Для продвижения по карьерной лестнице его нужно было поднять через голову двадцати вице-адмиралов.⁴²³

В годы Второй мировой войны Черчилль не раз демонстрировал вольную трактовку правил и норм продвижения по службе. По его мнению, главным критерием назначения на ответственный пост должны служить компетентность и способности специалиста, а не его стаж или выслуга лет. Аналогичных принципов он придерживался и в начале своей управленческой карьеры. В случае с Джеллико Уинстон приложил все необходимые усилия, чтобы назначение состоялось.

Впоследствии Фишер воздаст должное Черчиллю за то, что он «сделал замечательную вещь и взял под свое покровительство карьеру Джеллико, назначив его на позицию Нельсона». Если наступит война, говорил он, «сэр Джон Джеллико станет, несмотря на огромную оппозицию на флоте, *Admiralissimo*».⁴²⁴

Опыт Черчилля

Главным критерием назначения на ответственный пост должны служить компетентность и способности специалиста, а не его стаж или выслуга лет.

Фишер не случайно был в восторге именно от этого назначения. Накануне рождественских праздников 1911 года он признается лорду Эшеру, что своей «главной задачей видит назначение Джеллико на пост главнокомандующего флотом метрополии к 19 декабря 1913 года. А для этого его следует сейчас назначить вторым командующим, чтобы через два года он автоматически стал главнокомандующим флотом метрополии».⁴²⁵

Карьера Джеллико будет развиваться иначе, чем планировал старый адмирал. В декабре 1912 года, после отставки Фрэнсиса Бриджмена и назначения на его место Луиса

⁴²⁰ Письмо от 30 декабря 1911 г. – Ibid. – P. 1366.

⁴²¹ Письмо от 3 января 1912 г. – См.: *Fisher J. A. Memoirs and Records*. – Vol. I. – P. 207. Об Армагеддоне, Нельсоне и Джеллико говорится также в письмах от 24 декабря 1911 г. и 2 апреля 1912 г. – См.: *Fisher J. A. Op. cit.* – P. 208.

⁴²² Письмо от 30 июля 1913 г. – *Documents*. – Vol. 5. – P. 1950.

⁴²³ См.: *Massie R. K. Dreadnought*. – P. 772.

⁴²⁴ *Fisher J. A. Op. cit.* – P. 75.

⁴²⁵ Письмо от 24 декабря 1911 г. – Ibid. – P. 206.

Баттенберга, ставленник Фишера займет пост второго морского лорда. И только после начала войны он станет главнокомандующим флотом метрополии, переименованным к тому времени в Гранд-флит. Однако об этом немного ниже. Что же касается продвижения Джеллико в 1911 году на место второго флагмана флота метрополии, то Черчилль назовет это «решающим назначением».⁴²⁶

Аналогичного мнения будут придерживаться и историки. Например, Уильям Манчестер описывал продвижение Джеллико, как «ключевое решение».⁴²⁷ И оно действительно было таким. Черчилль фактически дал дорогу будущему герою Первой мировой войны, командующему британским флотом в легендарном Ютландском сражении. Но при этом личность Джеллико не была лишена недостатков. «Заявление Фишера, что Джеллико является „вторым Нельсоном“, на самом деле абсурдное преувеличение, – считает Стивен Роскилл. – Хорошо известна его склонность к пессимизму, которая впоследствии стала хронической. Ответственность Джеллико в годы войны действительно была огромной. И тем не менее ни его командование Гранд-флотом, ни его руководство Адмиралтейством на посту первого морского лорда не позволяют отнести его к величайшим военно-морским лидерам».⁴²⁸

Согласование назначений с премьер-министром и королем было лишь частью процедуры. На последнем этапе Черчилль должен был представить кандидатуры в палате общин и получить одобрение парламента. Обсуждение состоялось 28 ноября 1911 года, когда один из депутатов, лорд Александр Зайнн, неожиданно попросил главу Адмиралтейства подтвердить, «действительно ли три морских лорда подали в отставку, и что послужило причиной их отставки». На часах уже был первый час ночи, и лорд Зайнн попросил извинить его за то, что он «поднял обсуждение столь важного вопроса в столь поздний час», однако «исключительное значение этого вопроса» не оставило ему другого выбора. Кроме того, его поразили масштабы кадровых изменений: «По-моему, эта единовременная отставка трех морских лордов – беспрецедентный случай в истории Адмиралтейства».⁴²⁹

В ответ Черчилль заявил, что «не возражает против того, чтобы благородный лорд воспользовался первой же парламентской возможностью для получения информации по вопросу, который он справедливо обозначил, как очень важный». Первый лорд спокойно дал пояснения о произошедших в Адмиралтействе изменениях и объяснил причины их появления. «К тому времени мое положение уже было достаточно прочным, – признается он спустя годы. – Многие из тех, кто был посвящен в детали Агадирского кризиса, были обеспокоены состоянием флота. Было хорошо известно, что я был направлен в Адмиралтейство для проведения срочных и масштабных реформ».⁴³⁰

Одна из причин, почему положение Черчилля было «прочным», заключалась в том, что первого лорда поддерживал премьер-министр;⁴³¹ важно и то, что, помимо главы кабинета, все свои решения он согласовывал с королем. В одном из писем нашему герою Ричард Халдейн указывал на важность обеспечения подобной поддержки: «С какой бы проблемой мы ни сталкивались и какие бы решения ни принимали, мы всегда для обладания влиянием должны иметь на своей стороне премьер-министра. Ты и я, мы оба всегда отвечаем за принимаемые политические решения, но если мы сможем обеспечить безопасность главе правительства, наше положение станет значительно прочнее».⁴³²

⁴²⁶ Churchill W. S. Op. cit. – P. 84.

⁴²⁷ См.: Manchester W. The Last Lion: Winston Spencer Churchill. – Vol. I. – P. 440.

⁴²⁸ Roskill S. W. Op. cit. – P. 30.

⁴²⁹ Обсуждения в палате общин от 28 ноября 1911 г.: «Назначение новых морских лордов». – Hansard. – Series 5. – Vol. 32. – Col. 359.

⁴³⁰ Churchill W. S. Op. cit. – P. 84.

⁴³¹ Ibid. – P. 132.

⁴³² Письмо от 24 января 1911 г. – Documents. – Vol. 5. – P. 1494.

Современные исследователи вопросов управления организационными изменениями разделяют точку зрения Халдейна, утверждая, что успех изменений не в последнюю очередь зависит от поддержки руководства. Вот, например, что на этот счет пишут австрийские ученые Кристиан Фрайлингер и Иоганнес Фишер: «В каждом проекте изменений следует обращать внимание на то, чтобы возможности претворения в жизнь всех идей изменения безоговорочно поддерживались бы руководством организации. Без авторизации мероприятий и, прежде всего, при проведении в жизнь решений против воли даже небольшого числа понимающих руководителей проект будет беззубым».⁴³³

Мнение австрийских специалистов разделяет профессор менеджмента Оуэнской школы управления в Университете Вандербильта Ричард Л. Дафт, отмечающий, что «те, кто предпринимает изменения, должны найти себе союзников в организации, имеющих достаточно власти и влияния и способных руководить». «Решающим фактором здесь становится поддержка высшим руководством, – продолжает ученый. – Отсутствие поддержки оказывается одной из наиболее распространенных причин неудач».⁴³⁴

Управление изменениями

«Те, кто предпринимает изменения, должны найти себе союзников в организации, имеющих достаточно власти и влияния и способных руководить».

Профессор Ричард Л. Дафт

К похожим выводам в ходе своих исследований пришла и профессор Розабет Мосс Кантер, по мнению которой «инновационные проекты обычно затрагивают не только какую-то отдельную часть в организации, но порой могут нарушить сложившуюся расстановку сил, поэтому их руководителям часто не хватает „положенных“ полномочий. Это касается административных возможностей, информационных ресурсов, организационных связей и прочее. В этом случае не обойтись без поддержки сверху».⁴³⁵

Также профессор Кантер развивает мысль Р. Л. Дафта, указывая, что для эффективной реализации намеченных преобразований нередко приходится выходить (именно выходить, а не превышать) за рамки имеющихся полномочий. А для этого необходима власть: «Руководители-преобразователи должны мыслить широко, воспаряя над рутинной. У них нет власти, чтобы в одиночку воплощать свои идеи, но они могут ее приобрести».⁴³⁶

Одним из способов приобретения власти является борьба за ограниченные ресурсы. «Дальновидные управленцы понимают, что отстраняться от борьбы внутри организации нельзя, – замечает в этой связи профессор Линда Хилл. – Не поступаясь принципами, ради благих дел они сами формируют в организации условия для своего успеха. Они создают широкий круг связей и постоянно поддерживают отношения и с теми, в ком нуждаются, и с теми, кто нуждается в них. Так они могут воздействовать на людей, которые формально им не подчиняются. Кроме того, они считают своим долгом заручиться поддержкой начальства».⁴³⁷

⁴³³ Фрайлингер К., Фишер И. Управление изменениями в организации. – С. 30.

⁴³⁴ Дафт Р. Л. Теория организации. – С. 502. См. также: Коттер Дж. П. Впереди перемен: почему компаниям не удается организационная перестройка / Управление изменениями. – С. 15.

⁴³⁵ Кантер Р. М. Инноватор среднего звена // Harvard Business Review. – Россия, 2006, май. – С. 87.

⁴³⁶ Там же.

⁴³⁷ Хилл Л., Лайнбек К. Вы хороший начальник? Или очень хороший? // Harvard Business Review. – Россия, 2011, май. – С. 83.

Секрет успеха

«Дальновидные управленцы понимают, что отстраняться от борьбы внутри организации нельзя. Не поступаясь принципами, ради благих дел они сами формируют в организации условия для своего успеха. Они создают широкий круг связей и постоянно поддерживают отношения и с теми, в ком нуждаются, и с теми, кто нуждается в них».

Профессор Линда Хилл

В следующих главах мы подробно рассмотрим, какие методы использовал Уинстон Черчилль для приобретения и расширения влияния. Но сейчас необходимо обратить внимание на еще одно важное обстоятельство, связанное с поддержкой руководства. Согласование решений с вышестоящим начальством, кроме описанных выше положительных моментов, также способствует и повышению их легитимности. Под легитимностью мы понимаем правомерность, допустимость или оправдание определенного действия на основе его соответствия общепринятым нормам и ценностям.

В этом отношении интересным представляется исследование профессора Калифорнийского университета, Лос-Анджелес (UCLA), Линн Гудман Цукер, которая обращает внимание на свойство социальных знаний посредством повышения их легитимности и последующей институализации становиться «фактом объективной реальности с последующей передачей только так и только в таком виде». «Для действий с высоким уровнем легитимности нам легче сказать своему коллеге, что это обычно делается так, чем объяснять, откуда это пошло и почему именно так следует поступить, – объясняет Л. Г. Цукер. – Каждому из нас легче пойти на уступки, чем действовать по-своему, иначе наши действия и действия других участников единой системы будут непонятны и нелогичны».⁴³⁸

Выводы профессора Цукер получили дальнейшее развитие в работах других ученых. В частности, профессор Джеффри Пфеффер отмечает со ссылкой на своего коллегу из UCLA: «Методы, с помощью которых ведется процесс производства, становятся институтами не только потому, что новые члены коллектива копируют действия своих старших и более опытных коллег, но и потому, что **они одобрены и заверены властью, а это всегда весомый аргумент** (выделено мной. – Д. М.)».⁴³⁹

В нашем исследовании мы еще не раз будем сталкиваться с институциональной теорией и рассматривать вопросы повышения легитимности. Что же касается поддержки руководства, то Черчилль понял значение этого фактора в успешности выполняемых преобразований еще в начале своей управленческой деятельности. Поэтому, когда ему приходилось склонять кого-либо на свою сторону, он как бы невзначай обращал внимание собеседника на то, что за его спиной «стоят канцлер Казначейства и премьер-министр».⁴⁴⁰ Когда же этого требовала ситуация, он не жалел времени и ресурсов для получения необходимой поддержки. Например, при обсуждении очередной кадровой перестановки он обратился к премьер-министру: «Для предотвращения интриг необходимо, чтобы я имел беседу на этот счет с королем».⁴⁴¹

⁴³⁸ Zucker L. G. The Role of Institutionalization in Cultural Persistence // American Sociological Review. – 1977. – № 42 (5) – P. 726.

⁴³⁹ Пфеффер Дж. Власть и влияние. – С. 178.

⁴⁴⁰ См.: Churchill W. S. Op. cit. – P. 77.

⁴⁴¹ Письмо от 30 октября 1913 г. – Documents. – Vol. 5. – P. 1793.

Зная, что его решения поддерживает руководство страны, Черчилль в очень спокойной манере ответил в парламенте на вопрос лорда Зайнна. Говоря о новых назначениях, он приводил те же доводы, что и премьер-министру. Столь «беспрецедентные» (как выразился лорд Зайнн) перемены в Совете Адмиралтейства были вызваны вполне объективными причинами. В марте следующего года Артур Уилсон должен уйти в отставку по выслуге лет. Четвертый морской лорд адмирал Мэдден в январе переходил в плавсостав. Вопрос о составлении бюджета, определяющего развитие военно-морского флота на следующие два года, решался в ближайшие два-три месяца. Защита бюджета в парламенте была запланирована на март следующего года. Поэтому «в интересах самого флота, а также нашего государства будет лучше, если кадровые изменения произойдут сейчас и новые должностные лица займут свои места, имея все необходимые полномочия для принятия решений и эффективного контроля над ними».

Сказав это, Черчилль последовательно представил новый состав Совета Адмиралтейства. Относительно сэра Артура Уилсона он отметил, что «палата общин, флот и наша страна премного ему благодарны за службу» и что адмирал «достоин повсеместного уважения всех, кто по воле случая имел возможность служить под его началом или имел честь быть связанным с ним на государственной службе».

В заключение Черчилль добавил: «Я полагаю, что палата согласится с тем, что все кадровые назначения были предприняты исключительно с целью обеспечения максимальной пользы для короны и государства, с учетом потребностей, предъявляемых нынешней эпохой». Также первый лорд счел нужным обратить внимание присутствующих на то обстоятельство, что в Совете «отсутствовали разногласия» и кадровые изменения «не вызвали со стороны хотя бы одного члена старого Совета слова упрека и негодования».⁴⁴²

Сказав это, Черчилль коснулся весьма щекотливой темы. Депутаты палаты общин не преминули воспользоваться возможностью, чтобы более детально рассмотреть обстоятельства, связанные с фактической сменой руководства Адмиралтейства.

– Три морских лорда ушли в отставку по собственному желанию или же они были смещены с занимаемых должностей? – спросил лорд Зайнн.

– Я полагаю, что процедура была в точности соблюдена, – парировал Черчилль. – Когда я сообщил им о полученном со стороны Его Величества согласовании некоторых изменений в составе Совета Адмиралтейства, морские лорды приняли эти перемены в соответствии с военно-морскими традициями, которые не поощряют выражения личного недовольства.

– Есть ли в истории Адмиралтейства прецедент, когда была предпринята попытка синхронизировать назначения морских лордов? – не унимался лорд Зайнн, упрекавший Черчилля в единовременной замене практически всего Совета.

Выше уже говорилось, что на единовременной замене настаивал Фишер, считая ее одним из слагаемых успеха. Черчилль полностью разделял это мнение, полагая, что в сложившейся ситуации иного выхода быть не может, поскольку, как он объяснил палате, «изменения необходимы, чтобы обеспечить формирование целостного и единообразного Совета, который является наиболее эффективным рабочим инструментом для повышения общей административной эффективности».⁴⁴³

В конечном счете депутаты сочли аргументы Черчилля убедительными, и новый состав Совета Адмиралтейства был утвержден.

То относительное спокойствие, с которым были приняты кадровые изменения, несколько не должно принижать того, что на самом деле произошло. В палате общин не

⁴⁴² Обсуждения в палате общин от 28 ноября 1911 г.: «Назначение новых морских лордов». – Hansard. – Series 5. – Vol. 32. – Col. 359–362.

⁴⁴³ Ibid. – Col. 359–363.

случайно был поднят вопрос о беспрецедентном характере формирования нового Совета Адмиралтейства. Осуществив кадровые перестановки, Черчилль, по сути, произвел на флоте маленькую революцию, которая привела к большим последствиям. Перемены произошли не только в руководстве министерства, но и в плавсоставе. Черчилль отправил в отставку многих адмиралов, которых по возрасту или уровню знаний считал неспособными справиться с новыми задачами, стоящими перед британским флотом.

Проблема соответствия кадрового состава изменившимся внешним условиям уже давно висела над Адмиралтейством. Возможно, ее решение отодвигалось бы и дальше, если бы не стремительная техническая модернизация флота и не так называемый германский фактор. Техническое перевооружение начал Фишер, а разбираться с кадровым вопросом пришлось уже Черчиллю. И он не дрогнул под жестким прессингом общественного мнения и давлением пьетета адмиралов, когда приступил к формированию нового флота, способного соответствовать вызову эпохи.

Некоторых уверенное поведение Черчиллем приводило в восторг. «Я так благодарен Уинстону, что он отправил на металлолом дюжину адмиралов», – делился своими впечатлениями с лордом Эшером Джон Фишер,⁴⁴⁴ которому принадлежат и следующие слова: «Уинстон храбр, а это уже все. По смелости он близок к Наполеону, по хватке – к Кромвелю».⁴⁴⁵

Опыт Черчилля

«Я так благодарен Уинстону, что он отправил на металлолом дюжину адмиралов».

Адмирал Джон Фишер

Другие были более сдержанны в своих оценках. Но при этом все равно признавали масштаб проведенных Черчиллем изменений. Один из первых биографов Джона Джеллико Артур Эпплин сравнил действия первого лорда с «новой метлой, которая вычистила старый Совет».⁴⁴⁶ Точно не известно, дошло ли это высказывание до ушей Черчилля, но можно с большой долей вероятности предположить, что подобное сравнение его вряд ли расстроило бы, поскольку ставило в один ряд с таким выдающимся правителем Британии, как Генрих II. Генрих II (1133–1189) по прозвищу Короткий Плащ был первым английским королем из династии Плантагенетов; имя династии произошло от латинского *planta genista* – метла. Большой поклонник истории, Черчилль высоко оценивал деятельность этого короля, считая, что с его восшествием на престол началось «одно из самых содержательных и значительных правлений в английской истории». Деятельность Генриха II связана со многими важными нововведениями, и в первую очередь в области законодательства. «Никто не оказывал столь значительного влияния на наши законы и институты, как этот король, – писал Черчилль, внимательно изучавший принципы и методы руководства великих правителей прошлого. – Генрих обладал определенными способностями в решении проблем управления и законодательства, и именно в этих областях лежат его достижения. Названия его сражений улетели с пылью, но английская конституция и английское общее право навсегда останутся связанными с его именем».⁴⁴⁷

Разумеется, были и те, кто подверг кадровые перестановки, осуществленные Черчиллем, яростной критике. Среди них особенно выделялся адмирал Чарльз Бересфорд, который

⁴⁴⁴ Письмо от 2 апреля 1912 г. – См.: *Fisher J. A.* Op. cit. – P. 208.

⁴⁴⁵ Цит. по: *Marder A. J.* (ed.). Op. cit. – Vol. 2. – P. 430.

⁴⁴⁶ *Applin A.* Admiral Jellicoe. – P. 92.

⁴⁴⁷ *Черчилль У. С.* История англоязычных народов. – Т. 1. – С. 227, 243.

неоднократно в своих выступлениях в палате общин осуждал кадровые решения первого лорда.⁴⁴⁸ Причем основной акцент он делал не на соответствии новых членов Совета занимаемым должностям, а на том масштабе изменений, которые произошли в этом важнейшем коллегиальном органе управления. В первую очередь «Чарли Би» возмущало, что за тринадцать месяцев Черчилль снял с должности пять морских лордов. «Когда первый лорд принял руководство Адмиралтейством, мы полагали, что его методы управления эффективны, – заявил Бересфорд, – теперь мы потеряли всякую уверенность в их эффективности. Я считаю, что увольнение или добровольная отставка пяти морских лордов является фатальной для доверия к его администрации».⁴⁴⁹

В дальнейшем депутаты еще не раз возвращались к кадровому вопросу. Например, в апреле 1914 года, за несколько месяцев до начала войны, Черчиллю предстояло выдержать в парламенте атаку со стороны сэра Клемента Кука. Между ними состоялся следующий диалог.

Сэр К. Кук:

– Может ли первый лорд Адмиралтейства назвать имена тех членов Совета, отставки которых он потребовал во время своего пребывания на посту первого лорда?

Черчилль:

– Нет, сэр.

Сэр К. Кук:

– Соболаговолит ли distinguished gentleman ответить на мой вопрос?

Черчилль:

– Нет, сэр!

Сэр К. Кук:

– Разве я не могу получить ответ на мой вопрос?

Спикер:

– Ответ на вопрос distinguished member был предоставлен. Distinguished member спросил первого лорда Адмиралтейства, назовет ли он конкретные имена, и первый лорд сказал, что не назовет.⁴⁵⁰

На самом деле Бересфорд и его сторонники подняли весьма актуальный и болезненный для многих инициаторов изменений вопрос, связанный с доверием к ним, а также с тем недовольством, которое они вызывают. Причина подобной реакции заключается в снижении легитимности как самих преобразований, так и лиц, отвечающих за их претворение в жизнь. Профессор Стэнфордского университета Майкл Ханнан и профессор Калифорнийского университета (Школа бизнеса Беркли) Джон Фриман в совместном исследовании влияния внешней среды на организацию пришли к выводу, что одним из очевидных ограничений адаптации организации к изменившимся внешним условиям, а именно эту цель преследуют организационные изменения, является инерция. При этом инерционное давление возникает «как из-за внутренних структурных соглашений, так и из-за ограничений, налагаемых внешней средой».

Одним из факторов внешнего давления являются ограничения, связанные с легитимностью. «Любая легитимность, которую организация способна получить, составляет ценный актив с точки зрения воздействия на внешнюю среду, – указывают М. Ханнан и Дж. Фриман. – В той степени, в какой адаптация (читай – организационное изменение) нарушает

⁴⁴⁸ Обсуждения в палате общин от 18 декабря 1912 г.: «Морские лорды». – Hansard. – Series 5. – Vol. 45. – Col. 1469; Обсуждения в палате общин от 20 декабря 1912 г.: «Отставка сэра Фрэнсиса Бриджмена». – Hansard. – Series 5. – Vol. 45. – Col. 1885.

⁴⁴⁹ Обсуждения в палате общин от 18 декабря 1912 г.: «Морские лорды». – Hansard. – Series 5. – Vol. 45. – Col. 1891.

⁴⁵⁰ Обсуждения в палате общин от 6 апреля 1914 г.: «Совет Адмиралтейства». – Hansard. – Series 5. – Vol. 60. – Col. 1592–1593.

право на легитимность, это влечет за собой весомые издержки. Именно поэтому соображения внешней легитимности имеют тенденцию ограничивать возможности адаптации».⁴⁵¹

Масштабная смена руководства морского ведомства, проведенная Черчиллем в 1911–1912 годах, стала именно тем «нарушением легитимности», которая повлекла за собой «весомые издержки». На подобные издержки указывали не только современники министра, но и последующие исследователи. Например, Рой Дженкинс отмечал, что «непрестанное тасование высших военно-морских командующих вряд ли способствовало распространению доверия к суждениям Черчилля».⁴⁵²

Отвечая на нападки, первый лорд указывал, что при формировании Совета он выбирал тех людей, мнению которых мог доверять.⁴⁵³ А когда ему напоминали об отставке пяти морских лордов, он не ленился вновь и вновь объяснять индивидуальные причины перестановок по каждому из пяти случаев.⁴⁵⁴

Однако вряд ли подобные объяснения способствовали восстановлению легитимности. Необходим был более весомый, в терминах институциональной теории, аргумент для нивелирования возникшего недовольства, и первый лорд обратился к одному из фундаментальных принципов административного управления: *ответственность определяет полномочия*. Черчиллю очень нравилась фраза премьер-министра Уильяма Питта, графа Четема, который заявил однажды: «Оставаясь ответственным, я должен управлять и не стану нести ответственность ни за что, чем не управляю».⁴⁵⁵ Черчилль использовал аналогичную аргументацию.

«Первый лорд Адмиралтейства занимает особое положение, поскольку несет единоличную ответственность за все назначения на флоте – заявил он. – Именно поэтому он обладает правом выбора тех, с кем будет работать, а также правом определять, какие обязанности им поручить, при необходимости меняя, сокращая или расширяя их зоны ответственности в зависимости от обстоятельств. Разумеется, это огромная власть, но ничто не может освободить первого лорда от его конечной и единоличной ответственности перед парламентом и государством».⁴⁵⁶

Какое место в управленческой деятельности британского политика занимал принцип соответствия между делегированными полномочиями и принятой ответственностью, подробно рассматривалось в книге «Эффективный Черчилль».⁴⁵⁷ Там же отмечалось, что в современном быстро меняющемся мире этот принцип не всегда соблюдается, и на это есть объективные причины. В первую очередь нехватка полномочий связана с тем, что для эффективного управления изменениями приходится руководить людьми, которые тебе не подчиняются. Однако это не должно служить оправданием бездействия.

«Неопытный руководитель может ошибочно заявить, что он не может выполнить задание, потому что необходимые ему работники не находятся исключительно в его подчинении, – пишет Ицхак Адизес. – Нет ни одного руководителя – об этом я говорю на основании

⁴⁵¹ Ханнан М. Т., Фриман Д. Экология организационных популяций / Теория организации. – С. 417, 418, 419–420.

⁴⁵² Jenkins R. Churchill. – P. 216.

⁴⁵³ Обсуждения в палате общин от 20 марта 1912 г.: «Совет Адмиралтейства: организация и администрация». – Hansard. – Series 5. – Vol. 35. – Col. 1981.

⁴⁵⁴ Обсуждения в палате общин от 20 декабря 1912 г.: «Отставка сэра Фрэнсиса Бриджмена». – Hansard. – Series 5. – Vol. 45. – Col. 1893–1894.

⁴⁵⁵ Цит. по: Черчилль У. С. Указ. соч. – Т. 3. – С. 167.

⁴⁵⁶ Обсуждения в палате общин от 20 марта 1912 г.: «Совет Адмиралтейства: организация и администрация». – Hansard. – Series 5. – Vol. 35. – Col. 1983.

⁴⁵⁷ См.: Медведев Д. Л. Эффективный Черчилль. – С. 253–261.

своего опыта сотрудничества с сотнями организаций и тысячами управленцев, – который имел бы всех необходимых ему людей непосредственно в своем подчинении».⁴⁵⁸

Искусство управления

«Неопытный руководитель может ошибочно заявить, что он не может выполнить задание, потому что необходимые ему работники не находятся исключительно в его подчинении. Нет ни одного руководителя, который имел бы всех необходимых ему людей непосредственно в своем подчинении».

Ицхак Адизес

Что же касается самих кадровых изменений, то в целом ученые положительно оценили решения главы Адмиралтейства. «Отставка пожилых флотоводцев использовалась оппозицией для нанесения болезненных ударов по Черчиллю, а сами покинувшие свои посты адмиралы воспринимались их коллегами через призму профессиональной солидарности, как жертвы и мученики, – считает профессор Джеффри Бест. – Те же, кого Черчилль пригласил на их места – Баттенберг, Джеллико и другие, – были лучше своих предшественников. Вместе это „братство“ обеспечило готовность Королевского военно-морского флота к войне 1914 года».⁴⁵⁹

Описание того, как Черчилль формировал свою команду для управления изменениями, будет неполным, если не рассмотреть еще два назначения, настолько же разные по своему характеру, как и те должностные лица, которые будут выбраны для них.

Первое связано с образованием в Совете Адмиралтейства новой должности – дополнительного гражданского лорда. Гражданский лорд отвечал за береговые сооружения, обслуживание и ремонт зданий, медицинское обеспечение и гражданский штат.⁴⁶⁰ По словам Черчилля, «должностные обязанности дополнительного гражданского лорда не будут пересекаться» с обязанностями гражданского лорда. Он будет курировать «департаменты, связанные с договорами и закупками, а также отвечать за взаимодействие Адмиралтейства с коммерческими структурами».⁴⁶¹ Фактически первый лорд усиливал финансовый блок, выделив финансовую устойчивость военно-морского флота в отдельный показатель эффективности, за который должно было отвечать конкретное должностное лицо.

Для претворения своих планов в жизнь Черчилль снова обратился к принципу соответствия ответственности и полномочий. Если обязанности первого лорда столь значительны, тогда «необходимо, чтобы были удовлетворены все его требования – разумеется, в разумных пределах, – касающиеся помощи в распределении большого объема необходимых к выполнению работ». Политик считал, что «многим вопросам не уделяется должного внимания». Например, взаимодействию с коммерческими структурами, которое «отличается от вопросов строительства судов, а также от финансовой деятельности, которая находится в ведении финансового секретаря». Без дополнительного гражданского лорда, полагал Черчилль, дальнейшее эффективное управление Адмиралтейством и военно-морским флотом невозможно.⁴⁶²

⁴⁵⁸ Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпорации. – С. 190.

⁴⁵⁹ Best G. Churchill. – P. 47.

⁴⁶⁰ См.: Vesey Hamilton R. Op. cit. – P. 54.

⁴⁶¹ Обсуждения в палате общин от 22 февраля 1912 г.: «Совет Адмиралтейства (должность сэра Фрэнсиса Хопвуда)». – Hansard. – Series 5. – Vol. 34. – Col. 724–725.

⁴⁶² Обсуждения в палате общин от 20 марта 1912 г.: «Совет Адмиралтейства: организация и администрация». – Hansard. – Series 5. – Vol. 35. – Col. 1985.

Как это часто случается в практике управления изменениями, предложения Черчилля встретили сопротивление и подверглись критике. Позиция дополнительного гражданского лорда уже вводилась в Адмиралтействе в период с 1882 по 1885 год, когда наблюдались большие изменения технических характеристик артиллерийских орудий. Должность занял лорд Джордж Уайтвик Рендел, который, по мнению современников, был «первоклассным экспертом в области вооружения». В случае с Черчиллем должностные обязанности нового члена Совета были совершенно иными и, по мнению некоторых политиков, излишними. «Дополнительный гражданский лорд является практически бизнес-управляющим, который лишь снимет часть обязанностей с третьего морского лорда и возьмет на себя посещение портов, доков и стапелей, контроль над строительством судов, подготовку претензионных дел», – заявил член Консервативной партии Джон Греттон.⁴⁶³

Другие, наоборот, считали появление новой должности необходимым. «Я не стану критиковать это назначение, – высказался полковник сэр Алан Бургойн. – Критиковать его было бы наглостью с моей стороны. Те, кто располагает хотя бы малейшими сведениями о том объеме работ, который выполняет финансовый секретарь, прекрасно знают, насколько увеличился этот объем и что эффективная деятельность финансового секретаря невозможна, если ему не будет оказана помощь». По словам Бургойна, создание новой должности в Совете Адмиралтейства является «превосходным разделением обязанностей».⁴⁶⁴

С поддержкой инициативы Черчилля также выступил полковник Артур Ли, занимавший пост гражданского лорда с 1903 по 1905 год. По его словам, появление этой позиции было связано с давно «назревшей потребностью». «Несмотря на то что каждое руководство Адмиралтейством максимально стремится к снижению затрат, учитывая при этом, безусловно, требования по обеспечению требуемой обороноспособности, дальнейшая экономия все-таки возможна, – пояснил он. – Не сомневаюсь, что эта возможность будет обнаружена и претворена в жизнь тем должностным лицом, обязанности которого только и будут состоять в том, чтобы обеспечивать эффективное взаимодействие с коммерческими структурами».⁴⁶⁵

Среди сторонников Черчилля в вопросе расширения Совета Адмиралтейства оказался даже Чарльз Бересфорд, обычно критически оценивающий предложения первого лорда. «Я согласен с тем, что новый гражданский лорд необходим, – заявил он в палате общин. – Объем работ, связанный с отслеживанием вопросов закупок, увеличился и будет продолжать увеличиваться. Хотя постоянный заместитель министра и сам первый лорд активно занимаются этими вопросами, я полагаю мудрым решением иметь кого-нибудь, кто бы им помогал». Бересфорда, правда, еще волновал вопрос – не будет ли дополнительный гражданский лорд по своему положению превосходить остальных членов Совета?

Черчилль:

– Я хочу пояснить, что дополнительный морской лорд имеет дело только с коммерческой стороной вопроса. Его должность не предполагает превосходства в Совете.

Бересфорд:

– И новый гражданский лорд не будет контролировать третьего морского лорда?

Черчилль:

– Нет.

Бересфорд:

– То есть он будет работать под его началом?

⁴⁶³ Ibid. – Col. 1970–1971.

⁴⁶⁴ Ibid. – Col. 1977.

⁴⁶⁵ Обсуждения в палате общин от 18 марта 1912 г.: «Военно-морские расходы». – Hansard. – Series 5. – Vol. 35. – Col. 1583.

Черчилль:

– Нет, он коллега третьего морского лорда, а не его подчиненный. Они оба входят в состав Совета и выполняют разные функции.⁴⁶⁶

Определившись с должностью, Черчиллю необходимо было найти того человека, который займет ее. Принимая во внимание важность новой позиции в работе Адмиралтейства, первый лорд решил обратиться к тому, кого хорошо знал. Выбор пал на сэра Фрэнсиса Хопвуда, с которым он работал в Министерстве по делам колоний; тогда Хопвуд был постоянным заместителем министра.

В конце ноября 1912 года первый лорд связался с Хопвудом и предложил ему войти в состав Совета Адмиралтейства. Тот ответил, что «снова работать» с Черчиллем, наблюдать за развитием его политики, а также «погрузиться в новую сферу деятельности» для него было бы «огромным удовольствием». А дальше он неожиданно добавил: «Но большего я сказать не могу». Хопвуд объяснил, что устал от большого объема административной работы и несправедливости. В настоящее время он «оставил государственную службу» и является «хорошо оплачиваемым членом Королевской комиссии с контрактом на десять лет». «Зачем мне покидать это спокойное место, чтобы вернуться обратно в суровую и непредсказуемую атмосферу правительственного учреждения?» В заключение Хопвуд попросил Черчилля «поискать другого кандидата на это место», но при этом не считать его «невежливым» из-за того, что он «не принял предложение».⁴⁶⁷

Отказ Хопвуда Черчилля не смутил. Он умел убеждать и настаивать на своей точке зрения. После дополнительного общения с первым лордом Хопвуд был уже не столь категоричен в своем нежелании перейти в Военно-морское министерство. Вскоре он даже заявил нашему герою, что «вы уже практически убедили меня стать адмиралом». После этого Хопвуд снова начал перечислять выгоды своего нынешнего положения: спокойная работа, стабильность, хороший заработок и как следствие – отсутствие желания менять все это ради неопределенного будущего в Адмиралтействе. Он даже согласился предложить пару кандидатур на новую должность, но войти в состав Совета все еще не решался.⁴⁶⁸

Читая письма Хопвуда, возникает ощущение, что его больше волнуют не принципиальные вопросы, связанные со специфическими особенностями новой должности в контексте военно-морской тематики, а условия, на которых будет осуществлен его переход в Адмиралтейство. Пока британцы отмечали Рождество, сэр Фрэнсис встретился с постоянным заместителем главы Казначейства Робертом Чалмерсом, который поверг его в шок, обратив внимание, что при переходе на пятилетний контракт в министерстве он значительно потеряет в своих пенсионных правах.

В тот же день Хопвуд связался с Черчиллем. Он объяснил ему ситуацию, сказав, что сейчас его пенсия составляет 700 фунтов стерлингов ежегодно и еще около 2500 фунтов единовременной выплаты. «Будет крайне нежелательно, если она сократится, – заявил он. – Это несправедливо».⁴⁶⁹ И Черчилль решил этот вопрос. Он переговорил с Казначейством и добился, чтобы пенсионные права и оклад Хопвуда в случае его перевода в Адмиралтейство были сохранены.⁴⁷⁰

Пока Хопвуд просчитывал варианты и думал, что ему делать, Черчилль решил заручиться поддержкой премьер-министра. Асквит к выбору первого лорда отнесся благо-

⁴⁶⁶ Обсуждения в палате общин от 20 марта 1912 г.: «Совет Адмиралтейства: организация и администрация». – Hansard. – Series 5. – Vol. 35. – Col. 1987–1988.

⁴⁶⁷ Письмо от 9 декабря 1911 г.; под грифом «Строго конфиденциально». – Documents. – Vol. 4. – P. 1354–1355.

⁴⁶⁸ Письмо от 13 декабря 1911 г.; под грифом «Конфиденциально». – Ibid. – P. 1355–1356.

⁴⁶⁹ Письмо от 25 декабря 1911 г. – Ibid. – P. 1363.

⁴⁷⁰ Письмо Герберту Асквиту от 1 января 1912 г.; с отметкой «Личное». – Ibid. – Vol. 5. – P. 1484.

склонно. «Безусловно, Хопвуд лучше всех подходит для этой работы», – сказал глава кабинета. Также он предупредил Черчилля, чтобы тот при назначении Хопвуда не забыл урегулировать вопрос с Министерством финансов и получить согласие его главы, поскольку Дэвид Ллойд Джордж «очень чувствителен» к малейшим изменениям в составе Королевской комиссии по развитию, в которую входил Хопвуд.⁴⁷¹

В отличие от премьер-министра, Джон Фишер был крайне недоволен выбором Черчилля. «Не могу поздравить тебя относительно Хопвуда», – заявил он первому лорду.⁴⁷² Однако политик далеко не всегда следовал советам старого адмирала.

Получив в итоге принципиальное согласие Хопвуда на новую работу, он должен был представить его кандидатуру королю. В последний день 1911 года Черчилль направил Георгу V телеграмму, сообщив о последних изменениях в своем ведомстве: «Хопвуд оставляет свою нынешнюю должность и переходит в Адмиралтейство с тем же жалованьем и теми же пенсионными правами».

Предвосхищая вопрос короля, насколько обосновано расширение Совета и нужно ли вводить новую должность, Черчилль указал на «прецедент 1882 года, когда лорд Нортбрук назначил лорда Рендела дополнительным гражданским лордом, правда с несколько иными должностными обязанностями, чем предполагается сейчас». В заключение министр добавил, что «все изменения являются крайне срочными».⁴⁷³ В тот же день он получил ответ лично от Георга V: «Назначение Хопвуда на новую должность одобряю. G. R. I.⁴⁷⁴».⁴⁷⁵

На следующий день, 1 января 1912 года, Черчилль с облегчением сообщил премьер-министру, что король принял кандидатуру дополнительного гражданского лорда. Также он сообщил, что «обсудит формально» с другими членами Совета Адмиралтейства это назначение на ближайшем заседании.⁴⁷⁶

Теперь нужно было получить одобрение палаты общин.

В целом проблем с парламентом не возникло. Единственное критическое замечание прозвучало со стороны Джона Греттона, который отметил, что, хотя «сэр Фрэнсис Хопвуд сделал чрезвычайно успешную и полезную карьеру государственного служащего», тем не менее «он не обладает достаточными знаниями для выполнения своих должностных обязанностей». «Хопвуд не является экспертом в закупке материалов, необходимых для строительства судов, – продолжил Греттон. – Также он не владеет спецификой ни одного из департаментов Адмиралтейства, за исключением финансового».⁴⁷⁷ Выступление Греттона не повлияло на общий результат голосования, и кандидатура сэра Фрэнсиса была одобрена.

Упорство, проявленное Черчиллем при выборе Хопвуда, не может не удивлять. И дело здесь даже не в том сопротивлении, которое первоначально было оказано самим Хопвудом, все дело в личности сэра Фрэнсиса. Насколько успешным управленцем и администратором показал себя Черчилль, увидев необходимость и обосновав создание новой должности дополнительного гражданского лорда, настолько же ошибочным оказался его выбор кандидата на эту позицию. Не будет преувеличением сказать, что это самое неудачное назначение, сделанное Черчиллем в период руководства Адмиралтейством.

Оба политика действительно работали вместе в Министерстве по делам колоний. Однако они никогда не были близкими друзьями, и даже хорошими коллегами их можно

⁴⁷¹ Письмо от 26 декабря 1911 г.; с отметкой «Личное». – Ibid. – Vol. 4. – P. 1364.

⁴⁷² Письмо от 30 декабря 1911 г. – Ibid. – P. 1364.

⁴⁷³ Телеграмма от 31 декабря 1911 г. – Ibid. – P. 1367.

⁴⁷⁴ Georgius Rex Imperator – Георг, король, император. – *Примеч. автора.*

⁴⁷⁵ Телеграмма от 31 декабря 1911 г. – Ibid. – P. 1368.

⁴⁷⁶ Письмо Герберту Асквиту от 1 января 1912 г.; с отметкой «Личное». – Ibid. – Vol. 5. – P. 1484.

⁴⁷⁷ Обсуждения в палате общин от 20 марта 1912 г.: «Совет Адмиралтейства: организация и администрация». – Hansard. – Series 5. – Vol. 35. – Col. 1971.

назвать лишь с большой натяжкой. Если в их взаимоотношениях и присутствовал негатив, то исходил он исключительно со стороны Хопвуда. Сэр Фрэнсис с энтузиазмом докладывал министру по делам колоний лорду Элджину о малейших проступках своего коллеги. Аналогичной практики он будет придерживаться и в Адмиралтействе.

Наверное, нет ни одного неудачного решения Черчилля на посту главы Военно-морского министерства, о котором Хопвуд участливо не поставил бы в известность короля или его личного секретаря. Вице-адмирал сэр Питер Греттон назвал Хопвуда «королевским тайным агентом, следящим лично за Черчиллем».⁴⁷⁸ По словам того же Питера Греттона, в своих письмах-доносах Хопвуд, даже если и «излагал суть происходящего правильно, факты обычно приводил неверные, а малозначащие подробности преувеличивал».⁴⁷⁹ В какой-то степени Черчиллю повезло: Георг V, хотя и принимал проблемы развития военно-морского флота близко к сердцу, пустыми сплетнями интересовался мало.⁴⁸⁰

Выбор Хопвуда на столь ответственный пост удивлял не только многих исследователей деятельности Черчилля, но и близких людей. Например, Рандольф Черчилль охарактеризовал кадровое решение отца как «простодушное и бесхитростное», заметив при этом: «Занимая позицию дополнительного гражданского лорда, сэр Фрэнсис Хопвуд больше симпатизировал адмиралам, чем своему непосредственному руководителю».⁴⁸¹

Не встретило поддержки это назначение и у такого глубокого знатока особенностей функционирования британской государственной машины, как Рой Дженкинс. Появление Хопвуда в Адмиралтействе он обозначил, как «дестабилизирующий фактор» в деятельности морского министра. Поведение дополнительного гражданского лорда в налаживании отношений с Букингемским дворцом Рой Дженкинс сравнил с «движением змеи в траве», а само его назначение – «экстраординарным решением Черчилля».⁴⁸²

Решение Черчилля действительно было «экстраординарным». Единственным разумным объяснением может служить лишь то, что к моменту прихода в Адмиралтейство у потомка герцога Мальборо, который уже одиннадцать лет заседал в парламенте и пять лет занимал руководящие посты в трех министерствах, отсутствовала своя команда. В наши дни отсутствие команды может оказаться непреодолимым препятствием для инициатив управленца, каким бы выдающимся руководителем он ни был и какие бы убедительные идеи для повышения организационной эффективности ни предлагал. В случае с Черчиллем это правило не сработало, что смело можно отнести к еще одному отличительному свойству управленческого стиля британского политика.

Неудачу с Хопвудом Черчилль с лихвой компенсировал другим назначением. Речь идет о личном военно-морском секретаре первого лорда. На этот ответственный пост он решил назначить контр-адмирала Дэвида Битти. Семья Битти не понаслышке знала, что значит служение Отечеству. Прадед адмирала командовал кавалерийским подразделением в армии Веллингтона и вместе с «железным герцогом» принял участие в сражении под Талаверой, а также в знаменитой битве при Ватерлоо. Отец Дэвида Битти продолжил семейную традицию, отслужив несколько лет в 4-м гусарском полку Ее Величества в Индии. К этому же полку в 1890-х годах будет приписан амбициозный лейтенант Уинстон Черчилль, который, по его собственным признаниям, во время службы в Индии слышал истории об отце своего будущего секретаря.

⁴⁷⁸ *Gretton P. Op. cit. – P. 90.*

⁴⁷⁹ *Ibid. – P. 91.*

⁴⁸⁰ *См.: Jenkins R. Op. cit. – P. 219.*

⁴⁸¹ *Churchill R. S. Winston S. Churchill. – Vol. II. – P. 641.*

⁴⁸² *См.: Jenkins R. Op. cit. – P. 218–219.*

Что же касается самого Битти, то службу на флоте он начал рано, в 13 лет. Уже с детства он проявил несговорчивый и независимый нрав, за что неоднократно подвергался поркам (как и его будущий руководитель в Адмиралтействе). С детства и до преклонных лет Битти сохранял любовь к физическим упражнениям. Однажды он сыграл в теннис 65 геймов подряд без перерыва. «Участие в состязаниях и стремление быть во всем первым наложили неизгладимый отпечаток на его характер, – отмечает профессор Д. В. Лихарев, автор замечательной биографии британского флотоводца. – Впоследствии Битти прослыл самым убежденным индивидуалистом на флоте, а его форменный китель, всегда застегнутый на шесть пуговиц вместо восьми, положенных по уставу, стал настоящей притчей во языцех».⁴⁸³

Другим необычным фактом в биографии Битти является то, что, когда он проходил службу на линкоре «Александра» в 1888 году, на этом же корабле в чине лейтенанта служил будущий король Георг V. В июле 1892 года младший лейтенант Битти был откомандирован на королевскую яхту «Виктория и Альберт». Молодой офицер заметно выделялся на фоне остальных членов экипажа. На него обратила внимание даже королева Виктория, отметившая его, как «юношу с самыми лучшими манерами».⁴⁸⁴

Помимо манер, Битти обладал также прекрасными способностями, что не замедлило сказаться на его стремительном карьерном росте. В 27 лет он получил звание капитана 3-го ранга – беспрецедентный случай в истории британского военно-морского флота на рубеже XIX–XX веков. В звании лейтенанта Битти отслужил всего шесть лет, в два раза меньше, чем требовалось для представления к повышению. В капитаны он был произведен «через головы» 395 других лейтенантов, стоящих выше него в списке по выслуге лет.⁴⁸⁵

Битти вновь удивит (и возмутит) общественность, когда в 1910 году будет произведен в контр-адмиралы: «В настоящий момент один из старших капитанов 1-го ранга произведен был вне правил, – докладывал в Санкт-Петербург русский военно-морской атташе в Лондоне Л. Б. Кребер. – Событие это продолжает волновать общество, ибо это производство состоялось, конечно, только после того, как было испрашено разрешение и короля, и Адмиралтейства на несоблюдение правил. Мотивировкою служило то, что этот офицер был, мол, ранен весьма серьезно во время боксерского восстания и потому не в состоянии оказался выполнить потребное количество морских кампаний в последнем чине. Между тем этот адмирал дважды был награжден следующим чином за мужество, проявленное в двух кампаниях, и этим приобрел старшинство. <...> Ему сейчас только 38 лет». В истории британского флота был лишь один случай, когда столь молодой офицер производился в столь высокое звание. Произошел этот случай больше века назад – в 1797 году, а того офицера звали Горацио Нельсон.⁴⁸⁶

Стремительный рост Битти вызвал не только удивление в обществе, но и привлек внимание к личности молодого флотоводца со стороны влиятельных лиц. И в первую очередь Уинстона Черчилля, который после своего назначения в Адмиралтейство решил собрать сведения о преуспевающем адмирале. Позже он признался, что обратил внимание на следующие факты в биографии Битти: во-первых, самый молодой флагман военно-морского флота; во-вторых, обладает большим боевым опытом, в том числе с участием сухопутных частей (для Черчилля это было особенно важным, учитывая его курс на повышение координации между флотом и армией); в-третьих, Битти вышел из семьи потомственных кавалеристов, что Уинстону, конечно, было приятно.⁴⁸⁷

⁴⁸³ Лихарев Д. В. Адмирал Дэвид Битти. – С. 10.

⁴⁸⁴ Там же. – С. 16.

⁴⁸⁵ См. там же. – С. 27.

⁴⁸⁶ Там же. – С. 46.

⁴⁸⁷ См.: Churchill W. S. Op. cit. – P. 87.

Был и еще один факт в биографии Битти, который заинтересовал британского политика. Молодой офицер принимал участие в Суданской кампании 1896–1898 годов. В этой же кампании в составе 21-го уланского полка воевал и потомок герцога Мальборо. (К слову, Черчилль принял участие в последней в истории британских вооруженных сил крупной кавалерийской атаке под городом Омдурман.) Канонерки, на которых служил Битти, прикрывали с Нила армейские части. Во время одной из атак в лодку Битти попал снаряд, выпущенный из полевой пушки; пробив борт, он упал рядом с боезапасом. Рискую жизнью, Битти подскочил к снаряду и выкинул его за борт. Во время перестрелки одна из пуль попала в пробковый шлем молодого офицера, но, к счастью, не нанесла вреда. После ранения командующего Битти взял канонерские лодки под свое командование, продемонстрировав прекрасные лидерские качества. Решительность и отвага молодого офицера не остались незамеченными. Сирдар⁴⁸⁸ Герберт Китченер отметил Битти в своей реляции, по результатам рассмотрения которой офицер был награжден орденом «За отличную службу». Также с подачи главы Адмиралтейства имя Битти было внесено в списки досрочного представления к очередному воинскому званию.⁴⁸⁹

Спустя годы в своих мемуарах Черчилль опишет встречу с Дэвидом Битти во время Суданской кампании:

«Когда я в компании с собратом-офицером шел по берегу реки, нас окликнули с канонерки, стоявшей в двадцати или тридцати футах от берега. Командиром судна был младший лейтенант флота по фамилии Битти, давно уже служивший в Нильской флотилии и позднее прославившийся на этой службе. Офицеры с канонерки, в безукоризненно белых мундирах, горели желанием узнать, что видела кавалерия, и мы с готовностью удовлетворили их любопытство. Солнце садилось, а мы весело болтали с ними, перекидываясь шутками через разделявшую нас полоску воды. Они подтрунивали над нами, предлагая нам, в частности, воспользоваться их гостеприимством, если дело будет совсем уж дрянью. Мы с достоинством отклонили это предложение, выразив уверенность в том, что среди барханов и в кромешной тьме с толпой дервишей лучше всего биться кавалерийскими шашками и пиками, стоя на своих двоих. В конце концов балагурство наше было вознаграждено.

– Как вы насчет того, чтобы промочить горло? У нас на борту чего только нет! Поймать сможете?

И чуть ли не в ту же секунду с канонерки на берег была брошена бутылка шампанского. Она упала в воды Нила, но, по счастью, туда, где милостивому Провидению угодно было устроить отмель и умягчить дно. Я шагнул в воду, доходившую мне до колен, и, пошарив под ногами, ухватил драгоценный подарок, который мы торжественно доставили к столу».⁴⁹⁰

По всей видимости, этот эпизод вымышлен. В приведенном фрагменте Черчилль больше показал себя автором романа «Саврола», чем основанной на фактах «Истории англоязычных народов». Работа над мемуарами «Моя ранняя жизнь» велась в конце 1920-х годов. За семь лет до выхода этой книги в свет, в 1923 году, в первом томе своего монументального труда «Мировой кризис», Черчилль признался, что до 1911 года «никогда не встречался» с контр-адмиралом Битти.⁴⁹¹

Интересно и то, что вначале Битти относился к возможности прихода Черчилля в Адмиралтейство негативно. Когда в 1909 году в британском обществе начали ходить слухи о назначении молодого политика в Военно-морское министерство, Битти высказался весьма категорично против кандидатуры своего будущего шефа. «Я прочел в газетах, что, если

⁴⁸⁸ Главнокомандующий египетской армией. – *Примеч. автора.*

⁴⁸⁹ См.: *Лихарев Д. В.* Указ. соч. – С. 23.

⁴⁹⁰ *Черчилль У. С.* Мои ранние годы. – С. 179–180.

⁴⁹¹ См.: *Churchill W. S.* Op. cit. – P. 87.

радикалы придут к власти после выборов, Черчилль станет морским министром, – писал он друзьям. – Это будет самый страшный удар, какой только они смогут нанести британскому флоту».⁴⁹²

За прошедшие с момента написания этих строк два года Битти свою позицию изменил. Спустя несколько недель после обустройства в Адмиралтействе до первого лорда дошла информация, что «среди нескольких флагманов, желающих встретиться, есть контр-адмирал Дэвид Битти».⁴⁹³ Во время их первой встречи Черчилль решил поддеть Битти, начав диалог со следующей фразы: «Вы слишком молоды, чтобы быть адмиралом». Битти не растерялся и ответил неожиданно: «А вы слишком молоды, чтобы быть первым лордом Адмиралтейства».⁴⁹⁴ Это была дерзость, но Черчиллю она понравилась, и он решил назначить молодого контрадмирала своим личным военно-морским секретарем.

На флоте было немало тех, кто осудил Черчилля за это решение. Ему многие жаловались на Битти. Контр-адмиралу ставили в вину стремительный карьерный рост. Кроме того, благодаря удачной женитьбе, Битти был очень состоятельным человеком, и у него было много, как тогда говорили, «интересов на берегу». Но, пожалуй, самым большим пятном в репутации контр-адмирала был его отказ стать вторым флагманом Атлантического флота, который едва не оборвал его карьеру. Восемнадцать месяцев после этой дерзости он оставался безработным, получая лишь половину жалованья. Но нехватка денег не особенно беспокоила его. Куда опасней было то, что никто не осмеливался предложить ему новую должность, чтобы не создать неприятный прецедент. Еще полтора года в том же статусе, и блестящая карьера флотоводца стала бы достоянием истории: контрадмиралу Дэвиду Битти грозило выйти в отставку после трехлетнего периода безработицы.⁴⁹⁵

Черчилль проявил свойственное ему упорство и, несмотря на давление Совета и флота, от своего решения не отказался. Первый лорд не всегда делал успешные назначения, и случай с Хопвудом тому подтверждение. Но чего у Черчилля отнять было нельзя, так это его потрясающей способности находить и раскрывать таланты. «В течение трех лет руководства Адмиралтейством Черчилль оставался верен принципу постоянного поиска квалифицированных специалистов, быстро приспосабливающихся к изменяющимся обстоятельствам, – замечает профессор А. И. Уткин. – Его постоянно интересовали таланты, и желательно переклассные».⁴⁹⁶

Битти заметно отличался от своих коллег. Первый лорд по достоинству оценил его интеграционный подход и способность рассматривать военные проблемы, как единое целое. «Работая с ним вместе, я обратил внимание, что он совершенно иначе смотрит на вопросы военно-морской стратегии и тактики, не так, как обычный морской офицер, – делится Черчилль своими впечатлениями. – Его боевой опыт участия в совместных с сухопутными войсками операциях давал ему возможность по-иному взглянуть на те факты, которые он знал благодаря своему морскому образованию. Он не был обычным инструменталистом, который видел в материальной части лишь конечную цель. Она для него была средством. Он рассматривал военные проблемы в единстве армии, флота и авиации. Было одинаково приятно и полезно обсуждать с ним военно-морские вопросы с различных точек зрения: смотреть их то под этим углом, то под другим».⁴⁹⁷

⁴⁹² Письмо от 6 декабря 1909 г. – См.: *Лихарев Д. В.* Указ. соч. – С. 51.

⁴⁹³ См.: *Churchill W. S.* Op. cit. – P. 87.

⁴⁹⁴ Цит. по: *Massie R. K.* Op. cit. – P. 770.

⁴⁹⁵ См.: *Churchill W. S.* Op. cit. – P. 87–88.

⁴⁹⁶ *Уткин А. И.* Черчилль. – С. 78.

⁴⁹⁷ *Churchill W. S.* Op. cit. – P. 88.

Случай с Битти наглядно демонстрирует еще один принцип Черчилля по подбору кадров. Ему импонировали не только дерзкие, смелые и независимые личности – он также любил привлекать молодых, часто цитируя Библию: «Лучше бедный, но умный юноша, нежели старый, но неразумный царь».⁴⁹⁸ В 1930-е годы, погрузившись в написание книг по истории, Черчилль сформировал эффективную команду из молодых выпускников Оксфорда. В годы Второй мировой войны он благоволил молодым специалистам, активно привлекая их для решения проблем научного характера.

Современные специалисты в области управления придают большое значение фактору молодости. «У молодежи должно быть больше свободы действий – это требование остается актуальным, – считает профессор Розабет Мосс Кантер. – Свежие мысли рождаются в свежих головах. В студенческих городках стартовали перспективные проекты в разных областях: сборка компьютеров на заказ, интернет-порталы, социальные сети. В любой компании самыми энергичными исследователями были и будут молодые сотрудники. Организации, которые позволяют им объединиться и открывают им доступ к своим ресурсам, собирают больше всего революционных идей».⁴⁹⁹

Мнение экспертов

«У молодежи должно быть больше свободы действий – это требование остается актуальным. Свежие мысли рождаются в свежих головах».

Профессор Розабет Мосс Кантер

Существует несколько причин, почему молодые специалисты оказывают благотворное влияние на развитие организаций. Большой опыт, который определяет конкурентные преимущества специалиста на рынке труда, нередко становится препятствием для его дальнейшего роста. В частности, это проявляется во взаимоотношениях между руководителем и подчиненными. Особенно на ожиданиях тех результатов, которые хочет получить первый и которые может дать второй.

«Ожидания руководителя действуют на молодых людей самым волшебным образом, – замечает в этой связи профессор Гарвардской школы бизнеса Дж. Стерлинг Ливингстон. – У зрелых подчиненных, уже имеющих значительный опыт, представления о самих себе постепенно „костенеют“, и они начинают смотреть на себя, так сказать, через свой послужной список. Их собственные стремления и ожидания их начальников все больше определяются „реальностью“ их прошлых показателей. Поэтому и им самим, и их руководителям становится все труднее формировать взаимные высокие ожидания, если только в прошлом они не достигали выдающихся результатов».⁵⁰⁰

Причем дело здесь не столько в возрасте, сколько в мировоззрении, подвижности ума, способности оценить проблему свежим взглядом. Не случайно вице-адмирал Питер Греттон считал, что именно «свежий подход Битти к стоящим перед Адмиралтейством проблемам привлек внимание первого лорда».⁵⁰¹

Описывая, насколько удачным оказался выбор Битти, необходимо также отметить, что его взаимоотношения с Черчиллем вряд ли можно назвать идеальными. В частности, имелись определенные трудности в письменных коммуникациях. В отличие от своего руководителя, контрадмирал не чувствовал себя на «ты» с этим видом информационного обмена, а

⁴⁹⁸ Екклезиаст. 4:13. Цитата у Черчилля: *Черчилль У. С.* Указ. соч. – С. 299.

⁴⁹⁹ *Кантер Р. М.* Двигайтесь и эволюционируйте // *Harvard Business Review*. – Россия, 2011, ноябрь. – С. 34.

⁵⁰⁰ *Стерлинг Ливингстон Дж.* «Эффект Пигмалиона» в сфере управления / *Управление персоналом*. – С. 68.

⁵⁰¹ *Gretton P.* Op. cit. – P. 84.

между тем работа с документами составляла львиную долю его секретарских обязанностей. «Должно быть, Битти сжег немало лампового масла, работая над документами, а Черчилль рвал на себе волосы за их чтением», – иронизирует официальный биограф Дэвида Битти контр-адмирал У. С. Чамберс.⁵⁰²

Несмотря на некоторую напряженность, общий итог взаимодействия Черчилля и Битти был положительный, что признавал и сам первый лорд (он утверждал, что «решение, которое я имел честь принять в отношении контрадмирала Битти, оказалось в высшей степени на пользу Королевского флота и британского оружия в целом»⁵⁰³), и подтверждали исследователи.

«Впоследствии Черчиллю ни разу не пришлось сожалеть о своем поступке, – отмечает профессор Д. В. Лихарев. – Битти оказался одним из немногих военных моряков, занимавших более или менее высокие посты, на кого Черчилль мог полностью положиться. Первый лорд имел все основания быть довольным своим секретарем по делам флота. Поскольку генерального морского штаба пока не существовало, Битти с первых дней службы в Адмиралтействе пришлось выполнять функции личного штабного офицера при морском министре – нечто вроде морского штаба в составе одного человека».⁵⁰⁴

В частности, по поручению Черчилля контр-адмирал разработал множество меморандумов, посвященных актуальным вопросам стратегии военно-морского флота. В их числе строительство военных баз (особенно Скапа-Флоу на Оркнейских островах), предупреждение угрозы кораблям со стороны подводных лодок и мин, необходимость формирования мощных соединений легких кораблей, стратегическое блокирование германского военного флота, взаимодействие с французским военным флотом. «Хотя эти докладные записки и штабные разработки не блещут красотой стиля, они вполне отчетливо демонстрируют широту и оригинальность мышления их составителя, – дает оценку биограф флотоводца. – Многие из тех идей, которые Битти высказывал в 1912–1913 гг. на посту секретаря морского министра, спустя два-три года были приняты как руководство к действию».⁵⁰⁵

Каким бы ценным сотрудником ни был Битти, Черчилль всегда отдавал себе отчет, что Дэвид – в первую очередь боевой офицер. И когда весной 1913 года освободилось место командующего эскадрой линейных крейсеров в водах метрополии, первый лорд сделал так, чтобы назначить контрадмирала «через все головы на этот ключевой пост».⁵⁰⁶

Политик не ошибся и в этом назначении. Когда в феврале 1915 года, в разгар войны, он посетит флагманский корабль Битти, линейный крейсер «Лев», на него произведет впечатление, с каким «уважением и глубоким энтузиазмом» морские офицеры отзываются о своем командующем. По завершении визита, когда министр уже покидал судно, к нему подбежал адмирал Пэкенхем и, взяв его за рукав, произнес: «Первый лорд, позвольте поговорить с вами с глазу на глаз». Они отошли в сторону, и адмирал сказал уверенным голосом: «Нельсон снова в наших рядах!» «Я потом часто вспоминал эти слова», – признавался Черчилль.⁵⁰⁷ Что же до Битти, то, покидая Адмиралтейство и передавая дела своему преемнику, контр-адмиралу Дадли де Шеру, он скажет: «Первый месяц вам будет очень тяжело с Уинстоном, но потом привыкнете».⁵⁰⁸

⁵⁰² Ibid. – P. 84–85.

⁵⁰³ Churchill W. S. Op. cit. – P. 87.

⁵⁰⁴ Лихарев Д. В. Указ. соч. – С. 50, 51, 54–55.

⁵⁰⁵ См. там же. – С. 55.

⁵⁰⁶ См.: Churchill W. S. Op. cit. – P. 88.

⁵⁰⁷ Ibid. – P. 88–89.

⁵⁰⁸ См.: Лихарев Д. В. Указ. соч. – С. 56.

Были и те, кто осуждал решение Черчилля о возвращении Битти в плавсостав. Контр-адмирала по-прежнему недолюбливали за независимость, за успешность в карьере, за финансовое благополучие. Главе Адмиралтейства снова пришлось столкнуться с неприятными замечаниями, в которых отчетливо звучала мысль о том, что должностное лицо, не служившее на флоте, пусть даже и министр, не может разбираться во всех тонкостях военно-морского дела, а поэтому он неизбежно будет совершать ошибки в назначении флотоводцев. Однако первого лорда подобные заявления волновали мало. Он делал так, как считал нужным, поскольку понимал, что отвечать за свои решения все равно будет он, а не его оппоненты. Что же касается участия гражданского в решении кадровых проблем, то, по мнению первого лорда, именно гражданский служащий и мог их решить.⁵⁰⁹

Дальнейшее развитие событий покажет, что критика в адрес Черчилля по поводу назначения Битти была необоснованной. Контр-адмиралу суждено будет стать выдающимся британским флотоводцем времен Первой мировой войны. После перехода Джеллико в Адмиралтейство он возглавит Гранд-флит. А в период с ноября 1919 по июнь 1927 года проявит прекрасные административные и управленческие способности на посту первого заместителя министра. «Несмотря на свою заносчивость и высокомерие, Битти показал себя самым лучшим британским адмиралом в годы мировой войны, а также очень успешным первым морским лордом, занимавшим этот пост необычайно долгое время», – такую характеристику даст ему Стивен Роскилл.⁵¹⁰

Помимо важности привлечения молодых специалистов со свежим взглядом, эпизод с Битти позволяет выделить еще пять рекомендаций, которые могут быть полезны современным руководителям при формировании команды.

Во-первых, не следует жалеть ресурсов для поиска компетентных членов команды. Время, потраченное на поиск подходящих кандидатур, нельзя считать потерянным. Несмотря на всю свою загрузку и множество срочных дел, Черчилль не ленился собирать информацию о талантливых флотоводцах, приглашать их к себе, беседовать с ними с глазу на глаз. Аналогичной практики рекомендуют придерживаться и современные исследователи. «Необходимо выявить внутри организации людей, с которыми можно работать, – делится опытом антикризисного управленца Дэвид Н. Джеймс. – Очень часто они обнаруживаются не на уровне топ-менеджмента, а среди руководителей подразделений. Я не перестаю удивляться тому, как много скрытых героев выявляется, даже если просто походить по территории организации».⁵¹¹

⁵⁰⁹ Здесь уместно вспомнить эпизод с возвращением в плавсостав адмирала Реджинальда Бэкона. Черчилль скажет об этом следующее: «Адмирал Бэкон неоднократно жаловался на то, что гражданский чиновник, обычный политик в качестве первого лорда Адмиралтейства, обладает полномочиями подбирать и выдвигать военно-морских офицеров на самые высокие должности. Особенный протест у него вызвало мое решение назначить лорда Битти командующим эскадрой крейсеров. Каким же шоком для него была мысль о том, что эти святыне обязанности будут исполняться личностью с чисто политическим авторитетом. Но я должен скромно заметить, что именно такому политическому влиянию он обязан, во-первых, своим возвращением на военную службу, а, во-вторых, величайшей возможностью в своей жизни. Никакой Совет Адмиралтейства, рассуждающий в духе строгого профессионализма, никогда бы не стал рассматривать в те времена пусть и страстную просьбу отставного офицера, чья репутация подмочена неповиновением командующему» [Черчилль. У. С. Мои великие современники. – С. 279–280.]. – *Примеч. автора.*

⁵¹⁰ Roskill S. W. Op. cit. – P. 30.

⁵¹¹ Джеймс Д. Н. Что я видел / Управление бизнесом в бурные времена. – С. 123–124.

Искусство управления

Не следует жалеть ресурсов для поиска компетентных членов команды. Время, потраченное на поиск подходящих кандидатур, нельзя считать потерянным.

Во-вторых, Черчилль не боялся окружать себя личностями, которые в чем-то превосходили его самого. Первый лорд отлично знал, что Битти куда лучше его разбирается в технических нюансах и специфических особенностях военно-морского дела. Именно поэтому он так высоко ценил своего секретаря, признаваясь, что был «глубоко поражен его проницательными, глубокими и прозорливыми суждениями, которые выражались на понятном языке, свободном от технических жаргонизмов».⁵¹²

⁵¹² Churchill W. S. Op. cit. – P. 88.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.