

ЛИДЕРСТВО ИЗ ТЕНИ

Солдат специального назначения

Кайл Ламб

Сержант-майор в отставке

Под редакцией мастер-сержанта Кевина Дорша и Мэтью
Бачеллы

Trample and Hurdle Publishing



Leadership in the Shadows

Special Operations Soldier

by Kyle Lamb (SGM) (R)

Trample & Hurdle Publishing

Nashville, TN USA

1st edition

Copyright © 2014 Viking Tactics

All rights reserved

Перевод на русский язык © Сергей Бокарёв, 2021 г.

Эта книга посвящается всем настоящим воинам, которые руководят, находясь в тени.

LEADERSHIP *IN THE* SHADOWS



SPECIAL OPERATIONS SOLDIER

SGM KYLE LAMB

USA (RET.)

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие к русскому изданию	7
Предисловие Мэтью Бачеллы	9
Предисловие Тома Дэйвина	12
Введение	14
ЛИДЕРСТВО В ДЕЙСТВИИ	16
Глава 1. На улицах «Мог»	16
Глава 2. Могадишо, Сомали, 1993 г.	21
Глава 3. Что такое лидерство из тени?	23
Глава 4. Что такое лидерство?	25
Глава 5. Лидеры прошлого	27
Глава 6. Лидерские качества ОДНИМ СЛОВОМ	28
Глава 7. Типы лидеров	31
Глава 8. Вожди или временщики?	34
Глава 9. Понимание военного лидерства	36
ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ ЛИДЕРСТВА	40
Глава 10. Глядя вниз под свои ноги	40
Глава 11. Мой лидер	41
Глава 12. Моральные принципы	45
Глава 13. Смелость лидера	49
Глава 14. Стандарты	51
Глава 15. Мужество лидера	55
Глава 16. Ответственность за свои действия	57
Глава 17. Ответственные лидеры	60
Глава 18. Быть доступным	63
Глава 19. Мотивация	66
Глава 20. Менталитет достижений	70
Глава 21. Авторитет	73
МИССИЯ	78
Глава 22. Определение миссии	78
Глава 23. Фокус на политике или на миссии?	83

Глава 24. Замысел командира	88
Глава 25. Достижимые цели — корректируемые цели	90
Глава 26. Избегание бюрократии	94
ЛИДЕРЫ БУДУЩЕГО	98
Глава 27. Отбор руководителей	98
Глава 28. Каков ваш процесс продвижения?	103
Глава 29. Обучение руководителей	107
Глава 30. Отбор подчиненных	112
Глава 31. Соответствие установленным требованиям или приверженность делу?	116
Глава 32. Наставничество	119
Глава 33. Дисциплина	130
ИНСТРУМЕНТАРИЙ ЛИДЕРСТВА	133
Глава 34. Насколько вы осознанно компетентны?	133
Глава 35. Доминирование в знаниях	139
Глава 36. Список желаний или контрольные списки?	142
Глава 37. Полковник Джон Бойд и цикл OODA	148
ЛИДЕРСТВО НА СЕМЕЙНОМ ФРОНТЕ	152
Глава 38. Семейные лидеры	152
Благодарности	156
Приложения	158
Примечания	160
Ссылки	162

Предисловие к русскому изданию

Мастер-сержант Кайл Лэмб поступил на службу в армию в 17 лет и начал её в 82-й воздушно-десантной дивизии, где прослужил 3 года, выполняя обязанности радиооператора командиров взводов и рот. Затем, по совету своего командира, в 1989 году он попытал удачу на Курсе оценки и отбора Сил специальных операций сухопутных войск США, был отобран, прошёл Квалификационный курс ССО и получил военно-учетную специальность «сержант по обеспечению связи ССО» (ВУС 18Е). Сразу после квалификационного курса он был направлен на курсы изучения арабского языка, а оттуда попал напрямую в 5-ю группу ССО сухопутных войск.

Как раз начиналась операция «Щит пустыни/Буря в пустыне», и молодой сержант спецназа Лэмб начал набираться боевого опыта. Затем в 1991 году он решил поступить на службу в отряд «Дельта» (контртеррористическое подразделение Армии США), а в 1993 году, уже в качестве оператора (так называются на местном сленге бойцы этого отряда, по-нашему «оперативника») действовал в составе тактической группы «Рейнджер» в Сомали. В качестве военнотружущаго эскадрона «С» (аналог батальона по численности), он лично принимал участие в известных событиях «Падение “Черного Ястреба”».

Последовательно служил на должностях штурмовика, снайпера, командира снайперской пары, командира штурмовой команды, затем пару лет был старшим инструктором огневой подготовки. Под конец своей службы Лэмб был главным сержантом одной из рот, а за два года до увольнения перевелся в группу, которая отвечает за комплектацию всего отряда «Дельта» новым снаряжением и разработку перспективных методик подготовки. В «Дельте» Лэмб прослужил 16 лет, а всего Вооруженным силам США отдал более 21 года, много раз принимая участие в операциях в Ираке.

После своего увольнения из Вооруженных сил Лэмб создал компанию Viking Tactics (VTAC), которая занимается подготовкой профессионалов в области военного дела и охраны правопорядка, а также изготовлением некоторых элементов снаряжения, в частности, сотрудничая с компанией 5.11 Tactics.

Сержант-майор Лэмб написал несколько книг, первые две были посвящены карабину («Зелёные глаза — черные винтовки») и пистолету («Оставайся в бою!»), причем первая книга оказалась настолько удачной, что ссылка на неё попала в Курсы боевой подготовки специальных подразделений МО США как справочный материал.

Теперь читателям предлагается перевод его третьей книги, посвященной тому, как вести за собой людей. Как бы там не было, кто бы что не говорил, но война — это, прежде всего, работа с людьми. Как с каждым отдельным военнотружущим, так и с подразделениями в целом. И уже потом идут тактика, огневая подготовка и прочее, и прочее. Как часто говорят в бизнес-среде опытные управленцы: «Все проблемы в бизнесе сводятся к людям, реагирующим на обстоятельства».

И, несмотря на этот важнейший аспект, для большинства людей вопросы «как руководить людьми», «как быть лидером», «как вести за собой» окажутся риторическими. Одни тут же вспомнят шедевры киноиндустрии о Чапаеве и других красных командирах, поднимающих личным примером в атаку солдат. Другие укажут на Устав внутренней службы, где написано, как должно быть, а потом Дисциплинарный устав, который

пугает мерами, если что не так... Третьи отмахнутся и скажут, что навык лидерства — это искусство, которое дается от рождения, не достается с должностью и не осваивается в процессе обучения. Этот навык или есть, или его нет.

Оставим на совести этих людей их патриархальные подходы к руководству «лихостью», «официозом» или «талантом». И тактично умолчим о тех, кто упражняется в повышении собственной самооценки и в проецировании на других собственных комплексов, постоянно проявляя агрессию по отношению к своим подчиненным. Достаточно лишь сказать, что есть много ситуаций и подразделений, когда ни один из этих способов не работает, и эдакий горе-руководитель просто получит пулю от своих же...

Лэмб на практических жизненных и боевых примерах рассказывает о том, как вдохновлять и мотивировать людей, как превращать отдельных солдат в эффективные команды и подразделения, и о многом, многом другом. В то время, когда ни в военных ВУЗах, ни затем в войсках молодых офицеров не учат тому, как строить и создавать профессиональный коллектив, эта книга может оказать существенную методическую помощь.

Кто-то может сказать, что, мол, эта книга рассчитана на подразделения спецназа, куда военнотружующий прошел серьезный отбор, где желает служить. Отчасти это так — но что мешает вам как командиру обычного мотострелкового или, скажем, инженерного подразделения сделать его элитным? Ведь элита — это не рекламные плакаты и ролики, не модная униформа и тактический обвес, не сверхсовременное вооружение и оснащение. Элита — это уровень подготовки и качества людей, которые там служат: профессиональные и личные. И именно о том, как их грамотно развивать командирам и просто товарищам по службе, и написал свою книгу сержант-майор Кайл Лэмб.

Читателю, изучающему эту книгу, пожалуй стоит заранее узнать следующие нюансы, связанные с переводом.

Слово *Leadership*, повсеместно используемое автором в книге, в зависимости от контекста переводилось не только как «лидерство» (т.е. как искусство вести за собой), но и как «управление людьми», «руководство», «командование».

Слово *Leader* — в книге это не только (и не столько) лидер, сколько командир, менеджер, управленец, руководитель, начальник. Стоит заметить, что в Вооруженных силах США этим словом называются командиры небольших подразделений, от группы (секции) до роты включительно, что как нельзя лучше отражает их место и ту роль, которую они играют в управлении войсками.

Слово *Mission*, в контексте обсуждаемых в книге проблем, — это и «миссия», и «боевая задача», и «здание», и «операция».

Остальные понятия, термины и определения, которые требовали пояснений, более подробно описаны в соответствующих сносках.

Предисловие Мэтью Бачеллы

Сегодня много говорят о том, как повысить продуктивность и эффективность организации. Будь то деловой мир, правоохранительные органы или вооруженные силы, — все хотят, чтобы всё делалось лучше. Очень частым ответом на это являются технологии: более компактный компьютер, более быстрое подключение к Интернету, более умный телефон, лучшее приложение или более сложная сетевая архитектура. Все это имеет место быть, но те, кто ищет решения только в технологиях, упускают из вида истинный ответ: важнее всего люди. Безусловно, технологии оказали положительное влияние на все, что мы делаем, но по-прежнему задачи выполняют люди. Совершенствование технологий может сделать вашу организацию более эффективной, но к успеху вашу организацию приведет улучшение ваших сотрудников. Итак, как вы улучшаете своих людей?

Только через лидеров вашей организации.

Качественные лидеры окажут большее положительное влияние на вашу организацию, чем что-либо еще из того, что вы могли когда-либо найти. Лидеры направляют остальную часть команды в том, как выполнить миссию; они вдохновляют других после успеха или неудачи. Лидеры подают пример своим сотрудникам в таких областях, как честность, профессиональные знания, мотивация и целеустремленность. Они выступают в качестве тренеров, наставников и учителей. Лидеры проявляются в критических ситуациях и рожают порядок из хаоса.

К сожалению, есть организации, в которых нет качественных лидеров. Некоторые из вас, читающих эту книгу, в прошлом сталкивались с подобным неудачным лидерством. Вы были свидетелями печальных последствий, когда «лидеры» ставят себя выше миссии и своих подчиненных. Вы страдали от «лидеров», которые превыше всего жаждут карьерного роста: своего следующего повышения, своего следующего продвижения по службе, своего следующего продления контракта. Вы наблюдали, как «лидеры», чьи профессиональные знания так малы, а эго так велико, без колебаний спотыкались на своем пути к провалу миссии. Некоторые из вас работали в организациях, которые обречены погрязать в посредственности из-за «лидеров», которые последовательно ставят лояльность выше честности и ценят политическую благонадежность больше, чем профессиональную компетентность. И среди вас есть другие, которым предстоит испытать все это в будущем.

Когда провальные руководители не могут или не хотят решить проблему, бремя исправления ситуации ложится на их подчиненных. Это не идеальные обстоятельства, но обеспечивать успех миссии больше никому. Подчиненные должны будут устанавливать и поддерживать стандарт, когда этого не делает никто из находящихся выше них. Им придется выйти за рамки своего обычного набора обязанностей и взять на себя большую часть этой миссии. Подчиненные должны будут руководить. И когда вас призовут, будете ли вы готовы преодолеть недостатки тех, кто отвечает за это, и завершить миссию? Сделаете ли вы то, чего не могут сделать другие? Можете ли вы выдержать и выстоять?

Если вы оказались достаточно мотивированы или, по крайней мере, достаточно любопытны для того, чтобы взять книгу *«Лидерство из тени»* и начать читать ее, то у вас есть желание улучшить лидерство в вашей организации. Возможно, вы также имели

несчастье испытать на себе разрушительные последствия неудачного руководства и, прежде всего, хотите знать, как предотвратить повторение подобной трагической ситуации. *«Лидерство из тени»* поможет вам продвинуться на пути к этим целям. Кайл Лэмб описывает некоторые выдающиеся примеры лидерства, к которым мы должны стремиться, и приводит более чем добротную долю плохих примеров, на которых мы можем научиться еще больше. Добросовестный читатель извлечет много ценных уроков из книги *«Лидерство из тени»*, которые он или она захочет внедрить в своей организации. Выдающихся уроков! Не сомневаюсь, что это была одна из главных целей Кайла при написании этой книги.

А теперь идите и сделайте это.

Если вы действительно хотите изменить ситуацию к лучшему, вы должны понимать, что кивать головой в знак согласия, когда Кайл приводит пример вдохновляющего лидерства, и осуждающе качать головой, когда он рассказывает историю неэтичного эгоизма, недостаточно. Вы должны войти в свою организацию и на самом деле использовать положительные качества, которые он так ярко описывает, защищаясь при этом от недостатков, которые он описывает с тем же талантом, — недостатков, к которым мы все уязвимы. Используйте их не только в течение следующих нескольких дней или пары недель, пока они еще свежи в вашей памяти, но и каждый день. Сделать это будет непросто, но, как отмечает Кайл, лидерство неудобно. Лидерство — это более сложный путь, по которому нужно идти. Лидерство — это трудно, ведь обычно трудно делать правильные вещи.

Те, кто берет на себя роль лидера, должны понимать взятые на себя обязанности. Когда вы становитесь лидером, вы не отвечаете, как говорят некоторые, перед меньшим количеством людей. Как раз наоборот, вы отвечаете перед бóльшей аудиторией. Те, кто находится в вашем подчинении, не являются обузой, которой можно в лучшем случае управлять, а в худшем — отмахнуться как от досадной помехи. Вместо этого они являются средством для вашего успеха. Что еще более важно, вы несете за них ответственность и отвечаете перед ними. Как вы сможете заметить, занять руководящую должность — это не то, к чему следует относиться легкомысленно.

Тех же из вас, кто служит в армии или правоохранительных органах, — поздравляю с вашим выбором. Я занимаюсь подобными вещами уже более двадцати лет и считаю, что нет более высокого призвания, чем сознательно вставать между светом и тьмой. Вы уже приняли судьбоносное решение поставить свою страну выше себя. Готовы ли вы выполнить свои обязательства, взяв на себя руководящую роль в своем подразделении? Можете ли вы нести ответственность не только за свою часть миссии, но и помогать своим товарищам по команде в их выполнении?

Кайл Лэмб говорит о выдающихся лидерах, которые повлияли на нашу жизнь, и я внесу свой вклад, рассказав вам об одном из моих примеров. В начале своей карьеры в правоохранительных органах я имел честь работать с сержантом, чья честность была безупречна, профессиональные знания не имели себе равных, и который никогда не был настолько занят, чтобы не отставить свое занятие, и не помочь одному из своих людей, когда они в этом нуждались. Из-за какого-то ошибочного чувства долга он даже взял на себя дополнительное бремя наставничества над молодым офицером ради его же блага, — офицером, который, вероятно, оказался чересчур всезнающим, — и сделал все возможное, чтобы превратить его во что-то похожее на полезного полицейского. Этот

сержант повлиял на жизнь бесчисленного множества офицеров полиции, и хотя он пошел по другой карьерной лестнице, он все еще оказывает влияние на жизнь тех, с кем он работает. Я знаю это, потому что, когда я встречаюсь с людьми из его нынешней организации, они всегда спрашивают меня, знал ли я его, когда он работал со мной. И как только я говорю им, что знал, они потчуют меня бесчисленными историями о том положительном влиянии, которое он оказывает на их рабочую среду. И ничто из этого никогда не оказывалось для меня неожиданностью. Все они видят то, что очевидно для всех, кто с ним работал. Грег Кридос — великий лидер.

Кайл Лэмб оказал мне честь, когда попросил написать предисловие к этой книге, — эта привилегия может сравниться только с той, какую он дал мне, разрешив прочитать эту книгу еще до ее публикации. Я надеюсь, что из трудов Кайла вы узнаете так же много, как и я, и, что не менее важно, — вам будет так же в удовольствие читать ее, как и мне.

Мэтью Бачелла

Сержант Мэтью Бачелла работает в Управлении полиции Форт-Лодердейла с 1994 года. Он был морским летчиком, лейтенантом Военно-морских сил Соединенных Штатов. Во время службы в полиции был офицером полевой подготовки, сотрудником Группы тактического воздействия и инструктором по огневой подготовке. Получил степень бакалавра в области политологии и международных отношений в Университете Вилланова, и степень магистра в области исследований борьбы с терроризмом. Сержант Бачелла читает лекции о терроризме в различных правоохранительных, образовательных и профессиональных учреждениях по всей Южной Флориде.

Предисловие Тома Дэйвина

Мне посчастливилось прослужить шесть лет в качестве офицера морской пехоты, получить степень Магистра делового администрирования (МБА) в Гарвардской бизнес-школе, и продолжить свое образование в области лидерства в деловом мире на протяжении последних двадцати шести лет. На протяжении последнего десятилетия я являлся генеральным директором ряда быстрорастущих компаний с потребительскими брендами, включая Panda Restaurant Group (Panda Express), и сегодня я возглавляю компанию 5.11 Tactical. Я постоянно ищу новые идеи, которые помогут мне стать более эффективным лидером и лучшим наставником для молодых руководителей. Как я могу помочь каждому из моих товарищей по команде реализовать свой наилучший потенциал на работе, а может быть, даже и в жизни? Как нам привлечь замечательных людей, чтобы они присоединились к миссии и идеалам нашей компании? По мере изменения конкурентной среды, как мы можем быстрее адаптироваться и реагировать? Я считаю, что это универсальные вопросы, с которыми лидеры сталкиваются каждый день.

Почему вы должны читать *«Лидерство из тени»* и делиться этой книгой со своими коллегами?

Мое личное знакомство с подходом сержант-майора Кайла Лэмба к лидерству началось почти три года назад во время телефонного разговора. В то время я только что вошел в Совет директоров компании 5.11 Tactical, и наша компания сотрудничала с компанией Viking Tactics Кайла в разработке продуктов, причем некоторые продукты носили клеймо «Проверено в полевых условиях компанией Viking Tactics». По телефону я спрашивал Кайла, как мы могли бы улучшить ту или иную куртку в нашей линейке. «Сэр, эта куртка просто отстой, я бы никогда не надел ее в полевых условиях. Она может оказаться полезной для кого-то, кто находится под дождем от 3 до 5 часов, но для меня она не работает. Вам действительно следует подумать о некоторых серьезных изменениях». Послание было, как я понял, классическим для Кайла Лэмба: уважительное, искреннее и прямолинейное, без какой-либо лакировки. Затем Кайл предложил подробную разбивку всех проблем и потенциальных исправлений. Одна из главных проблем, связанных с тем, чтобы быть генеральным директором, заключается в том, что большинство людей, как правило, настолько почтительны, что иногда мне приходится уговаривать их критиковать. С Кайлом все обстояло по-другому. Каким-то образом он сочетает в себе жесткий реализм и оптимизм с отношением «а давайте сделаем так, чтобы это произошло».

Только на прошлой неделе я был с одним из разработчиков моего продукта, когда мы обсуждали новые ботинки 5.11 Tactical, которые будут выведены на рынок через несколько месяцев. Кайл тестировал и помогал нам совершенствовать этот продукт на протяжении прошлого года. При цене на 30% выше, чем любая другая обувь, которую мы продаем сегодня, мы берем на себя риск конкурировать с одними из лучших ботинок на более обширном рынке товаров для активного отдыха. Как и в разговоре о куртке, этот проект начался с вопроса Кайла: «Ребята, почему вы не можете сделать более лучшие, более эффективные ботинки?» Теперь перенесемся на прошлую неделю, когда я расспрашивал своего разработчика продукта о некоторых последних изменениях в обуви, и на большинство моих вопросов отвечали словами «Кайл протестировал эту функцию и внес последнее изменение» и «Кайл подписал окончательный прототип».

Это все, что мне было нужно услышать. Я сказал «Хорошо». Если они прошли полевые испытания Кайла Лэмба, они будут работать в тяжелых условиях.

За свои тридцать с лишним лет военного и делового руководства я встречал многих очень способных лидеров, но мало таких, как сержант-майор Кайл Лэмб. В то время как многие лидеры зарекомендовали себя в одной или двух областях, Кайл проявил себя во многих областях лидерства. Как вы прочтете на следующих страницах, он поднялся по служебной лестнице Армии США и Командования Сил специальных операций,¹ чтобы стать одним из самых высококвалифицированных оперативников нашей страны. Он извлек уроки лидерства, как положительные, так и отрицательные, на арене ближнего боя, где пространство для ошибок крайне невелико, а последствия неудачи поистине катастрофичны. После ухода в отставку из Армии США Кайл и его жена Мелинда основали Viking Tactics, Inc., — компанию по обучению боевой тактике и разработке продуктов, которая выросла из гаражной фирмы и стала хорошо известным мировым брендом в своей области. Кайл не обсуждает в книге свою компанию, но как читатель вы должны знать, что он понимает мир «прибыли и убытков», потому что он живет в нем каждый день. Наконец, Кайл проявил себя как семейный лидер, воспитывая вместе с Мелиндой дочь и сына, успешно справляясь с зачастую неопределенными расставаниями, которые сопровождают армейскую карьеру.

Поэтому прочтите эту книгу, чтобы получить некоторые новые идеи, которые помогут вам стать более продуманным, прямым и эффективным лидером. Пристегните ремень на подбородке и приготовьтесь продолжить свой путь лидера вместе с сержант-майором Кайлом Лэмбом.

Всего наилучшего,

Том Дэйвин

Генеральный директор компании 5.11 Tactical

¹ Командование специальных операций ВС США (англ. *United States Special Operations Command*; USSOCOM или SOCOM) — одно из девяти единых командований, осуществляющее единое оперативное руководство войсками специального назначения (СПН) во всех видах Вооружённых сил США — *здесь и далее примечания переводчика.*

Введение

Я написал ряд других книг и учебных пособий, которые обучали жестким навыкам, эффективность которых проверяется на стрельбище. Это либо выбитые очки, либо удары по стали, либо, что еще лучше, уничтоженные враги.

Книга *«Лидерство из тени»* — это другое. В этой книге нет абсолютного показателя эффективности. Вы можете быть плохим лидером и все еще пользоваться небольшим успехом, но скорее всего это связано с тем, что некоторые действительно замечательные люди выступают вопреки вам. Вы можете чувствовать себя великим лидером, но ваши подчиненные не используют этот титул, когда вас описывают.

На написание этой книги ушли годы. Я много раз начинал и останавливался, задаваясь вопросом, правильно ли я поступаю или нет. Я хотел закончить проект, который помог бы тем из вас, кто хочет и стремится стать лучшим лидером. Я также хотел убедиться, что не оттолкну от себя никого из офицеров и солдат, с которыми я работал на протяжении многих лет, поэтому многие имена были просто сокращены до инициалов. Это предназначено для оберегания тех, с кем я служил, и я хочу, чтобы это был положительный опыт. Эта книга не предназначена для того, чтобы быть военной историей, ее уже достаточно на полках магазинов. Она предназначена для изучения и перечитывания в надежде, что вы получите хотя бы крупицу знаний о лидерстве, когда будете читать о том, как я преуспел или потерпел неудачу в своем стремлении быть хорошим последователем и великим лидером. Как только вы найдете эту первую крупицу, возможно, вы вернетесь к этой книге и найдете другую.

Когда я сражался против наших врагов, мне посчастливилось служить в подчинении у нескольких великих лидеров. Мне также пришлось столкнуться на этом пути с некоторыми очень плохими лидерами. Хотите верьте, хотите нет, но я узнал от этих слабых лидеров почти столько же, сколько и от великих.

Мне также посчастливилось занимать руководящие должности на протяжении всей моей карьеры в Силах специальных операций Армии США. Во время моего лидерского опыта я работал с подчиненными, которые подталкивали меня к тому, чтобы стать лучшим лидером, а также с начальством, которое направляло меня в правильном направлении.

Эта книга — не о пристрастии к лидерству. Эта книга — просто история моего лидерского опыта. Это история тех, кого я уважаю, кем восхищаюсь и за кем бы последовал в любое место на этой планете. Это также история руководителей, которые провалили свою миссию, и своих людей, история о том, чему мы должны научиться на их ошибках, чтобы не повторять их.

Когда вы читаете *«Лидерство из тени»*, пожалуйста, помните, что я не специалист по английскому языку и не профессиональный писатель, а просто солдат, который хотел поделиться с вами выученными им уроками, чтобы сделать вашу миссию успешной. В конце большинства глав я включил раздел «Уроки и выводы». Считайте, что это время для размышлений о вашем прошлом, а также о вашем будущем, это ваше домашнее задание. Копните глубже и хорошенько, а так же честно посмотрите на себя. Начните задавать вопросы о своем собственном стиле руководства и жизненном опыте, а также о тех, кто вас окружает.

У нас есть миссия. Она состоит в том, чтобы служить тем, кого мы ведем за собой. Вы становитесь сильнее, когда расширяете возможности других.

Кайл Лэмб

Люди, отбрасывающие тень, всегда должны ценить и быть признательны своим «теням», — если только они не стоят в темноте.

Дэвид Хэрольд,
Южная Африка, 2013 г.

ЧАСТЬ I

ЛИДЕРСТВО В ДЕЙСТВИИ

ГЛАВА 1

НА УЛИЦАХ «МОГ»

Третьего октября 1993 года, в Сомали, на улицах Могадишо, мы оказались вовлечены в бой не на жизнь, а на смерть. Эта история до тошноты обсасывалась несколькими авторами, не вполне знакомыми с подробностями событий того дня. Я не хочу пересказывать всю историю, которая тогда случилась, но хотел бы выделить некоторые ключевые решения и действия, которые были предприняты руководством.

Это лишь мое мнение, мнение подчиненного о тех руководителях, которые действовали в «битве у “Черного моря”»² и вокруг нее.

В тот день моя группа была высажена с вертолетов по тросовым системам в неправильном месте, посреди моря голубых тентов и бетонных конструкций, и без всякой помощи от спутниковых навигационных систем GPS. В тот исторический момент ориентирование в городе осуществлялась в основном с помощью карты — Могадишо весьма запутанное место, где все вокруг выглядит очень похожим. Я был напряжен, нервничал, возможно, напуган от того, что могу схлопотать пулю. Быть чуть на нервах всегда, казалось, подготавливало меня, обостряя мои чувства. Я был готов увидеть то, что могло произойти в тот солнечный день на Африканском Роге. Оказавшись на земле, мы сразу же атаковали объект, — здание, которое наш командир команды считал нашей целью. Войдя внутрь, мы быстро поняли, что находимся примерно в квартале от правильного здания. Удивительно, но все прошло гладко, казалось, наши тренировки всегда берут верх, ведь чем больше неразберихи, тем больше вы полагаетесь на свой прошлый опыт. Штаб-сержант Джон Эйч,³ мой командир группы, выкрикнул несколько кратких приказов, и мы отправились в правильном направлении к нужному нам зданию. На улице мы заняли круговую оборону. Эта операция отличалась от шести предыдущих, которые мы проводили в Могадишо, — в тот день мы сразу же столкнулись с вооруженными сомалийскими боевиками, которые перебежали от двери к двери, поливая нас свинцом. Это выглядело почти сюрреалистично. И вновь наша подготовка сыграла свою роль, и мы начали уничтожать цели по мере того, как они появлялись. Я

² Речь идет о сражении в Могадишо, которое в Сомали известно как «День рейнджеров (*Ma-alinti Rangers*), а в США — как «битва у “Черного моря”» (*Battle of the Black Sea*), произошедшее между силами специального назначения США и силами вооруженных формирований Сомалийского национального альянса (группировкой генерала М. Айдида) 3-4 октября 1993 года в ходе миротворческой операции ООН в Сомали. Выполняя задание по аресту и захвату двух членов так называемого «правительства Сомалийского национального альянса», подразделения СпН США вступили в городской бой с имевшим многократное численное превосходство противником и по американским оценкам понесли тяжёлые потери (19 человек убитыми).

³ Мастер-сержант Джон Хейл, командир группы «А» 1-го оперативного отряда СпН «Дельта», входил в состав штурмовой группы. Скончался в январе 2016 года.

был взволнован тем, что наконец-то получил возможность применить весь тот набор навыков, который оттачивал годами. В какой-то момент времени перед нами появился даже шестилапый осел. Родившись и проведя детство на ферме в Южной Дакоте, я знал, что вы больше нигде не увидите шестилапого ослика, кроме как на центральной ярмарке штата, так что, конечно же, мы уничтожили осла, чтобы добраться до того стрелка, который использовал животное в качестве своего укрытия.

После того, как мы установили местонахождение нашего объекта, Джон направил нас в нужном направлении. Мы быстро пересекли улицу и начали забираться на стену, чтобы проникнуть во внутренний дворик. Оказавшись там, мы поняли, что к зачистке здания и захвату полевых командиров Айдида мы опоздали. К тому моменту операция увенчалась успехом, — у нас были те, кого мы должны были захватить. Когда мы готовились к эвакуации, сержант-майор нашей группы дал нам указание обеспечить охранение колонны, когда машины подойдут к позиции у внешней стороны дворика. Я помню, как быстро посмотрел вдоль дороги и увидел горящий автомобиль, — мысль о том, что на самом деле это одна из наших машин, пришла мне в голову не сразу. Я сосредоточился на поисках вражеского стрелка, чтобы его уничтожить, так что вид того грузовика, объятого огнем, меня отнюдь не радовал. Когда колонна подъехала и остановилась, командир другой группы, Мэтт Риерсон, погрузил задержанных, а также свою группу на автомобили, чтобы они могли действовать в качестве охранения по дороге на аэродром. Мы вернулись во дворик, чтобы дожидаться дальнейших указаний.

Примерно в то же время был сбит вертолет МН-60 «Блэк Хок», пилотируемый уорент-офицерами Клиффом Уолкоттом и Донованом Брили. Когда я смотрел, как вертолет падает на землю, к горлу подкатил ком. В тот момент я ничего не знал о людях, находившихся на борту, но очень скоро это стало известно. Поскольку у нас был план действий на случай подобной нештатной ситуации, лишних разговоров не возникло. Это не была импровизация, все командиры подразделений знали, что именно будет происходить в этом случае. Мы всё отработали заранее и знали, что должны выдвигаться пешком к месту падения вертолета, и единственным ограничивающим фактором в этом случае была наша близость к нему. Поскольку мы находились менее чем в миле от места падения, мы понимали, что должны перейти к выполнению плана на случай подобной нештатной ситуации.

В данных обстоятельствах, когда планировалось воевать на улицах этого забытого Богом города, передвижение пешим порядком было очевидным выбором. Маневрировать на машинах, не говоря уже о том, чтобы обеспечивать передвижение, было практически невозможно. Поэтому оставалось только идти на своих двоих. Когда я смотрел на командиров нашего Подразделения,⁴ то они, организовывая свои группы для выдвигания к месту крушения, оставались спокойными и собранными. Это помогло успокоить тех из нас, кто был моложе и менее опытным. Я мог только догадываться, что происходило в головах молодых рейнджеров, находившихся вместе с нами. Наше подразделение быстро двигалось к месту падения вертолета. Когда мы повернули за угол, то попали прямо в осиное гнездо и весь ад вырвался наружу. Нам сразу же пришлось вернуться к нашим основным навыкам: стрелять, передвигаться и поддерживать

⁴ Подразделение (The Unit) — неофициальное название 1-го оперативного отряда СпН «Дельта» среди его сотрудников.

связь. Группы прикрывали передвижение друг друга, когда мы продвигались вперёд, пытаясь точно определить местоположение сбитого вертолётa. Было очень обнадеживающе посмотреть Эрлу Филлмору⁵ в глаза, когда он приказал мне броском выдвигнуться вперед. Если Эрл говорил, что все в порядке, то все должно было быть в порядке. Когда мы приблизились к месту крушения, пуля попала в бедренную артерию молодого рейнджера, капрала Джеймса Смита. Когда в него попали, я находился рядом с ним, так что я сразу сделал то, чему меня учили: прижал рану, чтобы замедлить кровотечение. Когда мой напарник по группе, Вуди, и лейтенант рейнджеров по имени Ларри Пи⁶ вдвоем стали оттаскивать Джеймса с улицы, я продолжал прижимать рану, чтобы замедлить кровотечение. Это не было героизмом, я просто делал то, чему нас учили. Я по-прежнему чувствовал, что мы непобедимы или, по крайней мере, что все под контролем.

Мы с Вуди еще не знали, что наш товарищ, Эрл Филлмор, был застрелен вскоре после того, как мы с Вуди сделали последний рывок вперед. Джон Эйч делал все возможное, чтобы спасти своего умирающего друга. Мы же с Вуди всю ночь были оторваны от остальной части группы. Я хотел сохранить уверенность в себе, но мне было страшно. Я всегда знал, что Джон Эйч дал бы нам нужные наставления, но расстояние всего в 30-40 ярдов казалось милями. Все мы сражались за то, чтобы сомалийцы не добрались к «Супер-61»,⁷ в котором все еще находилось тело Клиффа Уолкотта.

До места крушения добрался другой рейнджер, лейтенант Том Ди.⁸ Он также очень хорошо знал план действий в нештатных ситуациях и быстро добрался с половиной своего взвода до места крушения, где терпеливо ждал прибытия остальных своих рейнджеров. Он знал их командира, штаб-сержанта Мэтта Э,⁹ который также действовал по плану. Однако лейтенант не знал, что Мэтт вместе со второй половиной его взвода эвакуирован с поля боя, и мало того, они больше на него не вернутся. Лейтенант Ди не знал, что подобная путаница возникла из-за того, что один из командиров в этой операции не знал порядка действий на случай нештатной ситуации. Командир запасной колонны остановился и приказал штаб-сержанту Э. и его людям погрузиться в машины. Даже когда сержант возразил в ответ на этот приказ, ему было сказано: «Садись в машину сейчас же!». Бывают времена, когда, будучи солдатом, вы должны выполнять приказы тех, кто находится выше вас по званию и должности, даже если они полностью противоречат установленному порядку действий, предусмотренному для кризисной ситуации. Что делать, штаб-сержанту Э. приказывал целый подполковник, и хотя тот был неправ, сержант выполнил то, что ему приказали.

По мере того, как эта колонна пробиралась в аэропорт, ситуацию под свой контроль взял сержант первого класса, командир группы Мэтт Риерсон. Кто-то должен был встать и взять на себя ответственность после того, как командир колонны, получив

⁵ Сержант первого класса Эрл Филлмор входил в состав штурмовой группы, погиб 3 октября 1993 года во время пешего выдвижения к месту падения упавшего вертолета.

⁶ Лейтенант Ларри Перино, командир взвода 75-го пехотного полка рейнджеров.

⁷ Позывной упавшего вертолета.

⁸ Лейтенант Том ДиТомазо, командир взвода 75-го пехотного полка рейнджеров.

⁹ Штаб-сержант Мэтт Эверсман, командир отделения 75-го пехотного полка рейнджеров.

легчайшее ранение, целиком и полностью самоустранился от управления боем. Мэтт отреагировал моментально и принял командование на себя. Он не только пробился сквозь ожесточенный бой и многочисленные потери, которые выпали на долю колонны, но и после прибытия в аэропорт стал ключевым лидером в формировании спасательных сил и их отправлении с боем обратно к нашему местоположению. Позднее тем же вечером он помог извлечь тело Клиффа Уолкотта из обломков «Супер-61».

На протяжении всей ночи нам удавалось держать сомалийцев на расстоянии. В ту ночь мы убили или ранили тысячи врагов, в основном благодаря невероятно храбрым и профессиональным действиям летчиков из 160-го авиационного полка специальных операций «Ночные охотники». Они находились в воздухе 19 часов, продолжая всеми способами оказывать нам поддержку. Я, как и все остальные, кто находился на земле в тот день, в огромном долгу перед этими американскими героями-авиаторами.

Мы оставались на месте до рассвета. Мы все знали, почему мы там были, — мы не собирались оставлять тело павшего товарища в руках этих дикарей. Клифф не должен был остаться. В момент, когда я произнес молитву и попросил Господа помочь мне справиться с этой ситуацией, чувство отчаяния отступило, но хорошо это или плохо, но мне нужна была определенная помощь. Джон Эйч продолжал расставлять людей по периметру, чтобы обеспечить охранение. Мэтт Риерсон пробился к месту крушения и возглавил группу эвакуации, чтобы вытащить тело своего друга из обломков. Мы с Вуди продолжали сражаться, оставаясь на своей позиции. Оказавшись в отрыве от Джона Эйча и остальной части нашей группы, мы знали, что в конце концов мы встретимся с ними. Как только спасательная колонна отбыла, мы вышли на улицу, чтобы совершить бросок, названный потом «Могадишской милей», к нескольким ожидавшим нас машинам, управляемым военнослужащими 10-й горно-пехотной дивизии. Когда Джон Эйч наконец-то смог посмотреть на остальных членов своей группы, он убедился в том, что среди нас нет потерь, и быстро отправил нас грузиться в машины.

Мы совершили безумный рывок в аэропорт. Когда мы прибыли, с нас словно свалился груз. Мы сделали это. Я ни за что на свете не хотел снова попасть в подобную ситуацию. Примерно в то же время Джону сообщили, что мы потеряли двух наших снайперов. Рэнди Шугарт и Гэри Гордон отправились на место крушения другого вертолета и заплатили самую высокую цену. Тогда мы не знали их состояние, поэтому Джон быстро отдал приказ набить пустые магазины и приготовиться к новому выходу, однако нам больше так никогда и не разрешили покинуть аэропорт. Мы оставались там до возвращения в Штаты спустя несколько недель.

Мэтт Риерсон достойно проявил себя в качестве лидера и во время этого боя был непоколебим, как подобает Воину. Через пару дней он погибнет во время минометного обстрела нашего самолетного ангара, который мы использовали для своего размещения. Он был смелым и отважным лидером, на которого равнялись все парни. Он всегда подавал пример другим для подражания.

Лейтенант Ди, всего с половиной своего подразделения, сражался всю ночь. Только вернувшись в ангар, он понял, что случилось с остальными его людьми. Путаница у вышестоящих командиров поставила под угрозу весь план, но лейтенант не отступил, он сохранил контроль над ситуацией и разобрался с обстоятельствами. Если ситуация меняется, изменяйте ситуацию.

Джон Эйч справился со всеми вызовами той тяжелой обстановки; он оказался ответственным за исход событий и никогда не уклонялся от выполнения своих обязанностей. Он постоянно оставался сфокусированным на своей миссии, и никогда не подвдид окружающих, когда они обращались к нему за помощью.

Гэри Гордон и Рэнди Шугарт приняли решение отправиться на место крушения «Супер-64» и попытаться спасти экипаж, который отчаянно нуждался в помощи. Единственный выживший член экипажа, уоррент-офицер 3-го класса Майк Ди¹⁰ позже был взят в заложники и удерживался в течение нескольких дней, прежде чем был освобожден. Эти храбрые снайперы сослужили большую службу экипажу вертолета. Они отправились на место крушения по собственной воле. Это были люди с характером, которые не сломались, когда увидели своих товарищей, нуждающихся в помощи. Они сражались до самого конца, как великие Воины. Позже оба были посмертно награждены медалью Почета, высшей наградой, которую когда-либо может заслужить американский военнослужащий.

Позднее в тот же день мы стояли вокруг телевизора в нашем ангаре и смотрели, как тела наших американских солдат, наших друзей, людей, с которыми мы еще вчера были вместе, таскали по улицам Могадишо.

Вы можете хорошо себе представить, что мы тогда чувствовали.

Уроки и выводы

- В кризисные времена, великие лидеры выйдут вперед и приведут остальную часть своей организации к успеху.
- *«Ах, но один, лишь один — это Воин, и он вернет домой остальных».*¹¹

¹⁰ Старший уоррент-офицер 3-го класса Майкл Дюрант, пилот вертолета «Супер-64» из 160-го авиаполка СпН. Сбит и захвачен в плен 3-го октября 1993 года.

¹¹ Часть цитаты древнегреческого философа Гераклита Эфесского: «Из каждых ста человек десять вообще не должны быть там, восемьдесят — это просто мишени, девять — настоящие бойцы, и нам повезло, что они у нас есть, потому что именно они делают битву. Ах, но один, лишь один — это Воин, и он вернет домой остальных».

ГЛАВА 2

МОГАДИШО, СОМАЛИ, 1993 г.

Я не хочу называть Могадишо поворотным моментом своей жизни, полагаю, что это далеко не так. Но некоторые из тех, кто был там со мной, превратили этот конкретный исторический момент в то, что они собой представляют, и кто они есть сейчас. Во время проведения своего курса лидерства я часто задаю курсантам вопрос: «Что вы сегодня сделали для меня?». Я считаю, что настоящий лидер должен постоянно служить своим подчиненным. Это должно быть именно так. Ваши подчиненные могут прекрасно справиться и без вас, но они должны хотеть завершить миссию вместе с вами. Я не хочу, чтобы пострадали ваши чувства, но помните, что это всегда должно быть о ваших людях, а не о вас.

Во время событий, которые стали известны как «Падение “Черного ястреба”»,¹² я был далеко не на вершине тотемного столба. Хотя это и не было его основание, но падать мне пришлось бы недолго. Поэтому моя точка зрения на события в Могадишо — это точка зрения того, кем командовали, и это позволяет взглянуть на ситуацию немного под иным углом зрения. Будучи подчиненным, вы получаете представление о том, как руководят ваши лидеры, что называется из первых рук. Частенько я вижу начальство, которое не может развидеть то, что видят их подчиненные. Те, кем руководят, зачастую получают более точное представление о способностях руководителя, хороших и плохих. Так для кого подобная перспектива важнее — для босса или для тех, кем он руководит? Полагаю, что это одинаково важно для всех участников процесса, но повторюсь: я лишь следовал за лидером, а не был им.

События в Могадишо высветили очень многое. Помимо примеров невероятного лидерства, был выявлен ряд очень неожиданных провалов руководства. Как вы здесь несколько раз прочитаете, неудачи могут быть преобразованы в успех, и, надеюсь, эта книга станет одним из подобных успехов, — ведь она и появилась на свет благодаря как провалам военного руководства, так и его большим успехам.

Меня попросили провести семинар по теме лидерства для одного из федеральных учреждений. Я отклонил эту просьбу, потому что полагал, что мои сильные стороны — это быть экспертом по стрельбе и тактике, но не выступать в качестве оратора по вопросам лидерства. Я был уверен, что смогу мотивировать группу солдат или морских пехотинцев, но были определенные сомнения относительно федеральных правоохранительных органов, с которыми, как мне казалось, у меня мало общего. Но однажды ко мне пришло видео. Это был семинар по вопросам лидерства, который провел один из руководителей, который был участником событий в Могадишо. Я запустил видео и начал смотреть. По мере того, как крутился видеосюжет, я все больше и больше волновался. В конце концов я остановил семинар, схватил блокнот и ручку, чтобы сделать пометки о той невероятной лжи и ничем не оправданной браваре, которую демонстрировал во время своего выступления этот человек. Как только видео закончилось, я тут же схватил телефон и перезвонил агенту, который просил меня сделать презентацию по

¹² Имеется ввиду книга Майка Боудена с таким названием, посвященная событиям в Могадишо, которая легла в основу одноименного фильма Ридли Скотта.

лидерству, и сообщил ему, что я в деле. Я был зол. Я не мог поверить, что у кого-то хватило наглости скормливать подобную наглую ложь своим слушателям, которые были лучшими специалистами правоохранительных органов, стоявшими на вершине пищевой цепочки. И в тот момент работа над книгой началась. Я никогда, никогда не задавал вопросов тем, кто находился со мной на улицах Могадишо, и мне нужно было узнать правду, так как единственной точкой зрения, которую я мог уверенно обсуждать, была моя личная, очень ограниченная, точка зрения.

Я не был лидером в Могадишо, я следовал за ним. И отчасти эта книга дает вам те уроки лидерства, которые я усвоил у великих лидеров, руководивших мною. Некоторые из них принесли свои жизни в жертву.

ГЛАВА 3

ЧТО ТАКОЕ ЛИДЕРСТВО ИЗ ТЕНИ?

У меня нет желания сделать броский заголовок или вызвать у вас восхищение, когда вы коснетесь этой книги. Моя цель состоит в том, чтобы преподать уроки жизни и лидерства тем из вас, кто хочет расширить границы руководства и управления.

Лидерство из тени для меня означает много разных вещей. Прежде всего, это тот факт, что большинство руководителей Сил спецопераций живут и руководят в тени. Их присутствие многими остается незамеченным, но оно определенно ощущается на поле боя, а рассказы об их достижениях и неудачах передаются из уст в уста у многих походных костров. Эти истории дают нам уроки, хорошие или плохие, которые позволяют отточить сталь их товарищей-военных руководителей, а также укрепить решимость тех мужчин и женщин, которыми они руководят.

Другой способ взглянуть на *лидерство из тени* — посмотреть на него с точки зрения тех, кто находится под их руководством. По-настоящему великие лидеры возвышаются не самих себя, а тех, кто им служит, ставя их на самые высокие уровни важности. Великому лидеру не нужно стоять перед всем миром, чтобы приписать себе заслуги за то, что он или она сделали на поле боя. Великий лидер живет в тени своих исполнителей и подчиненных. Он находит свой успех в выполнении своей задачи.

Наконец, есть лидеры, с которыми мне было даровано судьбой постоять в их тени, пусть даже на мгновение, когда они вставали и брали на себя ответственность за ситуацию. Лидеры, которые выходили на плаху и жертвовали собой ради достижения успеха; их тень может коснуться лишь немногих, но это может изменить тот путь, которым мы, как воины, делаем свое дело.

Я учился у хороших и плохих лидеров. Я был свидетелем их успехов и неудач. И именно *лидер в тени* решает, что он будет делать с этим успехом. Будет он наслаждаться законной добычей и застывать, живя своим последним великим достижением? Или он будет продолжать бороться в полную силу, зная, что его следующая миссия может завершиться провалом? И если он на самом деле потерпел неудачу, то воспользуется ли он ею, чтобы превратить свой следующий вызов в успех, или просто исчезнет в тени, оставшись в памяти окружающих как неудачник?

Каждый день мужчины и женщины по всей стране и по всему миру руководят, находясь в тени. Если вы тот руководитель, который находится в окопах, будь то в бизнесе, в общественных организациях, или в качестве военнослужащего Вооруженных сил, эта книга для вас.

И пока мы с вами будем сидеть у костра и обсуждать эти успехи и провалы руководства, я надеюсь, что в конце вы возьмете с собой что-нибудь, что поможет определить вас как лидера. Я хочу вывести вас и руководство вашей командой на новый уровень, тем самым повысив ваши шансы на успех миссии.

Если вы хотите стать знаменитым, эта книга не для вас. Если вы хотите быть успешным, пришло время начать руководить из тени.

Когда вы умираете, на вашем надгробном камне ставят два числа, и мы все знаем, что они означают... Но что действительно важно, так это то, что ты делал с той чертой между ними.

Один из солдат спецназа, произносивший тост за своих павших товарищей в отдаленном охотничьем лагере в дикой природе, Вайоминг, 2009 год.

Позже я выяснил, что эта фраза была взята из сокращенной версии книги Линды Эллис «Черта». Думаю, что мне больше по душе версия *Reader's Digest*.¹³

¹³ Ридерз дайджест (*Reader's Digest*) — один из самых популярных американских журналов для семейного чтения, представляет собой выборку наиболее интересных отрывков из книг и статей, выходящую в виде ежемесячного журнального сборника. Здесь автор иронизирует над тем, что полную книгу он вряд ли когда-нибудь прочитает.

ГЛАВА 4

ЧТО ТАКОЕ ЛИДЕРСТВО?

Что такое лидерство? Это чертовски хороший вопрос, и да, мы только что открыли пресловутый «ящик Пандоры». Мы любим сидеть и рассуждать о военных командирах, руководителях правоохранительных органов и бизнес-лидерах. Но я всегда буду придерживаться одной мантры:

Лидерство — это лидерство, которое есть лидерство

Независимо от того, в какую игру вы играете, связана ли она с вопросами жизни и смерти или нет, — лидерство везде очень похоже. Последствия, которые наступают вследствие принятия плохих решений в бизнес-среде могут быть не связаны с ситуациями, касающимися жизни или смерти, как это мы можем наблюдать в правоохранительных органах или в Вооруженных силах, однако в бизнесе плохие управленческие решения могут вызвать серьезные последствия как в денежном, так и в профессиональном плане. На карту поставлены средства людей к существованию. И я продолжу обсуждать вопрос лидерства в том ключе, будто от него зависит ваша жизнь. Если вы бизнесмен, постарайтесь взглянуть на вещи в перспективе. Потеряют ли ваши люди жизни, конечности, или зрение, если вы, как руководитель, примите плохое решение? Скорее всего, нет, однако почему бы вам не принять наилучшее решение для своих людей, своего бизнеса, и для своей миссии в целом?

Когда я вспоминаю руководителей, которых встречал в жизни, причем независимо от сферы деятельности, то на ум приходят определенные личные качества, находящиеся, как правило, на положительных или отрицательных концах этого спектра. Я встречал бизнес-лидеров, которые невероятно мотивируют. Они в состоянии разработать стратегию, позволяющую компании развиваться до гигантских размеров, погружаются в нее и не боятся замарать свои руки. Но в конце концов, когда весь этот блеск и мишура слетают, ты понимаешь, что они всего лишь являются манипуляторами и ненадежными бизнесменами. Заботясь только о себе, они утратили доверие каждого человека, который имел с ними какие-либо долгосрочные отношения. Действительно ли вы лидер, если конечным результатом всех ваших игр является уничтожение вашей команды? Полагаю, что нет.

Не поймите меня превратно, есть профессионалы, которые привели свои компании на вершину успеха и, в конце концов, они не только построили отличный бизнес, но и создали рабочую среду, которая постоянно прививает первоклассные лидерские навыки всей организации. Бизнес — это конечный итог, это главное, ну по крайней мере, так мне все говорят. Но по итогу, если вы как руководитель оглянитесь по сторонам, то что вы увидите? Либо приспособленцев и подхалимов, которые хотят заполучить свой кусок пирога, либо действительно верных последователей, которые хотят продолжить подталкивать вас и вашу компанию, отдел или подразделение к успешному достижению командных целей. Лидеры и манипуляторы обладают очень похожим набором навыков. Разница между ними заключается в их истинной мотивации. Что они ставят на первое место — свою миссию и своих людей или себя и свою карьеру?

Уроки и выводы

- По своей сути лидерство одинаково во всех областях деятельности.
- Если вы не в состоянии поставить свою миссию и своих людей выше своей карьеры, прекратите читать немедленно.

ГЛАВА 5

ЛИДЕРЫ ПРОШЛОГО

Теперь остановитесь и на минуту подумайте обо всех лидерах, которых вы встречали в своей жизни. Может быть, это даже не ваши прямые начальники, а руководители вокруг вас, работающие рядом с вами. Думайте не только о тех руководителях, которые вам интересны. Вспомните своих родителей, сестру или брата, священника, тренера по хоккею или просто соседа. Подумайте о тех, с кем вы могли довольно хорошо соприкоснуться, кто сыграл значительную руководящую роль в вашей жизни.

Хороший или плохой

Они были хорошими или плохими лидерами? В поисках ответа доверьтесь своему чутью — если вы слишком долго обдумываете эту мысль, то можете просто перемудрить. Если они были хорошими, то какая единственная лидерская черта делала их хорошими лидерами? Если же они были плохими лидерами, то что это за особая черта, которая стала виновницей того, что они пошли по пути плохого лидера?

Помните — пребывание в центре внимания не делает вас лидером. Точно так же, как работа в тени, за кулисами отнюдь не умаляет вас как лидера.

Средства массовой информации раскрутили слишком много людей, выставляя их в свете софитов, возвышая их все выше на пьедестал или низвергая на самое дно, в то время как лидеры нашей страны молчаливо, или очень тихо, продолжают вести нас в нужном направлении. Существуют невоспетые лидеры, которые ежедневно выполняют свои обязанности в рядах Вооруженных сил, правоохранительных органов и в деловом мире. Они делают свое дело без лишних слов и фанфар, потому что любят вести за собой, знают свою миссию и хотят, чтобы их люди достигли этой цели как единая команда, и довели свою миссию до конца.

Уроки и выводы

- Когда вы думаете об этих лидерах, что является той определяющей чертой, которая сделала их хорошими или плохими лидерами?
- Одним словом, что это за лидерская черта, которая выделялась, хорошая или плохая...

ГЛАВА 6

ЛИДЕРСКИЕ КАЧЕСТВА ОДНИМ СЛОВОМ

Каково ваше *СЛОВО*?

Теперь, когда вы подумали о других лидерах, задумайтесь о себе. Если бы вам пришлось выбрать одну лидерскую черту, которая являлась бы для вас наиболее важной, то что бы это было?

Вопрос может показаться немного сумасшедшим, но давайте посмотрим, не начнете ли вы размышлять о нем на протяжении дня.

Когда я был вынужден разрабатывать программу нашего семинара «Лидерство из тени», мой хороший друг из Управления по борьбе с наркотиками, Билл Латц, задал этот, казалось бы, безобидный вопрос, мне. Я ответил:

— Билл, это глупый вопрос.

Но он мне возразил:

— Тогда в чём дело, крутой парень? Объясни, каково твое слово и как это влияет на тех людей, которыми ты руководишь, и на тех, кому ты подчиняешься.

Все оказалось не так просто, как я полагал. И я заметил, что этот вопрос занимает меня весь день.

В какой-то момент я обнаружил, что сижу на склоне горы в Западной Вирджинии и задаю себе вопрос: «Каково мое слово и почему?» Спустя несколько месяцев я наконец-то получил на него ответ.

Во время моей крайней командировки в Ирак я занимал должность сержант-майора нашей оперативной группы. На этой должности я должен был проводить совещания и доклады для высокопоставленных военных и гражданских лиц или просто отвечать на их вопросы о том, кто, что, где, когда и зачем¹⁴ для сотен, если не тысяч, боевых операций, которые проводились нами на протяжении нескольких месяцев. Эти операции могли представлять собой как простую зачистку зданий в отдаленном иракском городе в поисках разыскиваемого террориста, так и совместную работу с несколькими правительственными ведомствами ради построения цельной картины из кусочков головоломки, находившихся не только в Ираке, но и во всем мире. При проведении докладов для американских генералов, вы никогда не могли заранее знать, какие вопросы они зададут, особенно, если они были выходцами из того, что мы в Силах специальных операций называем регулярной армией. Генералы регулярной армии иногда смотрели на сложные комплексные операции, проводившиеся на тот момент — ночные рейды, высадки с вертолетов, скоординированные по месту и времени с действиями наземных штурмовых групп, — и задавали глупые вопросы типа: «Почему все эти солдаты одеты не в уставную униформу?». Они совершенно упускали из виду сложность задачи, которая решалась с исключительной точностью, чтобы искоренить известные террористические угрозы.

¹⁴ Автор перечисляет вопросы, ответы на которые должны содержаться в формулировке боевого приказа.

Пережив одну из таких мучительных сессий вопросов и ответов, я вышел на улицу подышать свежим воздухом, и наткнулся на командующего нашей оперативной группой, генерала Стэнли Маккрystalа.¹⁵ Увидев меня, он сказал:

— Кайл, спасибо, что ответил на вопросы генералов.

И тогда я спросил его:

— Сэр, могу ли я сейчас задать Вам свои вопросы? У меня есть вопрос о лидерстве.

Он ответил:

— Я люблю обсуждать лидерство. Так что это за вопрос?

Я задал его:

— Сэр, какая для вас самая важная черта лидерства? Только одно слово.

Он сказал, что свяжется со мной.

На следующий вечер, перед тем, как провести совещание по вопросам совершенствования методов ведения боевых действий, я оглянулся и увидел несколько военнослужащих, которые терпеливо сидели и ждали, чтобы переговорить со мной. Я спросил, что им нужно, и они ответили, что генерал Маккрystal захотел, чтобы они проинформировали меня о своих словах о лидерстве, которые были написаны на карточках размером 3 x 5 см. В тот вечер у меня состоялось несколько прекрасных дискуссий с солдатами и офицерами. Это на самом деле подчеркнуло важность этого простого вопроса о лидерстве.

Кстати, словом генерала Маккрystalа было *характер*. Когда он сообщил мне его, я ответил:

— Характер — это тот, кто притворяется кем-то другим в художественном фильме.

Ему не очень понравился мой комментарий, но, тем не менее, у нас состоялось отличное обсуждение. Сам факт того, что человек его уровня нашел время, чтобы подумать над этим вопросом, вдохновил меня, как одного из его подчиненных. Всегда хорошо наблюдать, что ваши руководители размышляют над ситуацией, а не бездумно действуют, и что еще важнее, пытаются улучшить свои лидерские качества. Я работал со многими высокопоставленными военными и, поверьте мне, *характер* является ключом к становлению великого лидера. Главное, чтобы это понимало еще больше руководителей.

После одного из совещаний в Куантико, штат Вирджиния, один из участников подошел ко мне и сказал, что он нарисовал для меня картину своего слова. Я был несколько ошарашен. Зачем ему рисовать картинку? Он пытался стать лучшим выпускником? Но как только я посмотрел на изображение, я был впечатлен. В верхней части бумаги было написано его слово. *Непотопляемый*.

Ниже слова «непотопляемый» были нарисованы волны с плавающими буйками, как на гребнях волн, так и в их впадинах. Рядом с каждым буйком были написаны со-

¹⁵ Генерал Стэнли Маккрystal в 2003-2008 годах являлся главкомом войск специального назначения США, а в 2009-2010 годах был командующим Международными силами содействия безопасности в Афганистане.

бытия. На гребне одной из волн стояло «Ставить боевую задачу», в одной из впадин было написано: «Написать отчет о выполнении задачи». Каждая волна описывала яркий момент или событие для руководителей, и в каждой впадине перечислялись их повседневные, рутинные или скучные задания. Суть того, что он хотел подчеркнуть, заключалась в том, что независимо от обстановки, вы, как лидер, должны оставаться на вершине ситуации. Вы не можете быть просто лидером, когда дела идут хорошо; вы должны находиться в водительском кресле всегда. Вы не можете выбирать время, когда вы хотите руководить, вы должны быть лидером всегда, и в жирные времена и в тощие, когда все идет отлично, и когда все плохо. *Непотопляемый*. Замечательное слово.

Авторитет

Мое слово — *авторитет*.¹⁶ Это не значит, что ваше слово неверно или мое слово верно, это просто мое слово. Слово «авторитет» я выбрал по нескольким причинам. Во-первых, оно дает ответ на вековой вопрос: лидерами рождаются или становятся? В Америке ими, по большей части, становятся. Что было первым: курица или яйцо? Не суть важно, просто варите мое на среднем огне. Много времени и сил тратится впустую на обсуждение того, становятся лидерами или рождаются, тогда как это очевидно: лидером явно невозможно родиться, — вы не рождаетесь с авторитетом. Вы должны поработать и заслужить свой *авторитет*, будучи ответственным, прислушиваясь к своим людям, и, самое главное, выполняя это на ежедневной основе. Тогда этот авторитет будет заработан путем эффективного выполнения своих обязанностей и путем накопления живого управленческого опыта. Во-вторых, я хочу работать на лидера, пользующегося авторитетом. Чем больший лидерский авторитет демонстрирует кто-то, тем больше его или ее подчиненные будут этого ожидать, и тем более хрупким становится лидерство с точки зрения того, что потерять его можно в одно мгновение. Постоянно проявляя лидерство, вы постоянно повышаете ожидания своих подчиненных.

Что ваши подчиненные ожидают от своих лидеров

Этот простой вопрос: «Какая черта лидерства является наиболее важной для вас?» — может не только вызвать оживленную дискуссию у ваших людей, но и дать вам, как их руководителю, понимание того, что для них важно. Вы здесь, чтобы управлять людьми, и вести их за собой. Вы здесь не для того, чтобы угрожать или использовать свою власть и служебное положение, чтобы добиться от них наилучшей эффективности. Теперь, когда вы знаете, что в их глазах наиболее важно, вам может повезти узнать, что нужно сделать для того, чтобы удовлетворить их ожидания.

Уроки и выводы

- Какая черта лидерства является наиболее важной для вас?
- Объясните, почему.

¹⁶ Автор использует слово *credibility*, которое также можно перевести как «доверие», «надежность», «вера».

ГЛАВА 7

ТИПЫ ЛИДЕРОВ

Я предпочитаю классифицировать руководителей по разным категориям. Такой способ позволяет мне быстро распределить всех лидеров и понять, что они из себя представляют. Большинство выбранных категорий основаны скорее на интуиции, чем на осознанном академическом выборе. Теоретически, лидеры могут казаться великими на бумаге, но когда вы включите интуицию или посмотрите на реальный мир, они могут оказаться плохими, или — что еще хуже! — злонамеренными лидерами.

Своих руководителей должны классифицировать те, кем они руководят. Делая это, подчиненные получают реальное понимание того, что представляют собой эти лидеры. На самом-то деле, истинное лицо проявляется тогда, когда человек занимает руководящую должность, но эти же истины могут оказаться трудными для понимания вышестоящим начальством руководителя. Подчиненные, однако, увидят, из чего на самом деле их лидеры состоят.

Я делю всех руководителей, всех лидеров, на пять категорий:

Великие

Хорошие

Плохие

Опасные

Злонамеренные

Некоторым из вас это может показаться простым, даже слишком простым. Однако, если вы внимательно посмотрите на любого начальника, которого мы обсуждаем, то полагаю, они в любом случае попадут в одну из этих категорий. Может быть, вам исключительно повезло, и вам не приходится беспокоиться о плохих лидерах в вашей организации, а может быть, у вас у самого голова засунута в песок. Честно и непредвзято посмотрите на самого себя и окружающих. Если вы действительно хотите стать лучшим лидером или хотите поднять свою организацию на следующий уровень, вы должны быть абсолютно честны с оценкой самого себя и классификацией всех лидеров, которые вас окружают и находятся выше вас.

Великие лидеры

Великие лидеры — это те, у кого есть реальный жизненный опыт принятия великих решений. Это лидеры, на которых равняются их подчиненные. Это отнюдь не означает, что они легко поддаются влиянию, это значит, что у них есть сердце и позвоночник, чтобы принимать трудные решения, несмотря на мнения остальных. Великие лидеры обладают предвидением того, что может произойти или не произойти в зависимости от принятых ими решений. Великие лидеры заслужили доверие и уважение своих товарищей, будучи ответственными не только за свои действия, но и за действия своих подчиненных. Великие лидеры заботятся о своих людях. Они мотивированы не продвижением по службе, а стремлением выполнить свою миссию.

Хорошие лидеры

Когда я думаю о хороших лидерах, на ум приходят те, кому, возможно, просто не достаёт жизненного опыта или не хватает времени на их нынешних должностях, чтобы стать великими лидерами. Они хотят быть великими, они хотят учиться. Они стремятся нести ответственность за свои решения и в первую очередь заботиться о своих людях, а уже потом о себе. Они могут просто не иметь необходимой подготовки или практического опыта, чтобы стать великими лидерами. Как и великие лидеры, хорошие лидеры постоянно работают над тем, чтобы завоевать авторитет.

Плохие лидеры

Плохие лидеры существуют, и это, пожалуй, все. Они занимают свою должность, однако на самом деле их не волнует исход событий дня. Они просто счастливы быть на своем месте. Плохие лидеры не хотят, чтобы их люди пострадали или погибли, но им не хватает практического опыта принятия решений, чтобы принимать правильные решения, необходимые в нестабильной, быстроменяющейся обстановке. Плохим лидерам иногда нравится быть «своим парнем» в ситуациях, когда действительно нужно быть самим собой. Большинство плохих лидеров приходят и уходят, оставляя лишь едва заметную отметку на радаре. По-другому таких плохих лидеров можно рассматривать как *малозначимых*.

Опасные лидеры

Опасные лидеры могут жить в мире веры или в мечтах. Их начальники сказали им, что они великие лидеры, и они, в свою очередь, заявляют о себе как о таковых, даже несмотря на то, что холодная и мрачная реальность такова, что такие люди по-настоящему *опасны*. Они не только опасны для поставленной задачи или миссии, но они также могут привести людей к смерти. Все руководители принимают на себя просчитанный риск того, что во время их пребывания в должности можно расстаться с жизнью, но опасные лидеры принимают бездарные (и здесь мы говорим не о теоретиках, а об обещаниях, данных нам в реальной жизни), плохо продуманные, угрожающие жизни решения. Лидер такого типа либо утратил доверие своих подчиненных, либо никогда его не имел.

Злонамеренные лидеры

Злонамеренные лидеры — это худшее, что мы можем встретить. Они абсолютно сами по себе. Им нет никакого дела ни до миссии, ни до своих людей, они просто хотят поставить галочку, чтобы получить продвижение на следующую руководящую должность. Я видел таких злонамеренных лидеров в действии и много узнал об их эгоизме. Я многому научился у них и, что более важно, я многому научился у их недовольных подчиненных, — возможно даже большему, чем я научился у большинства других лидеров, с которыми я работал. И конечно, я учился у них тому, чего нельзя делать в качестве руководителя. Чтобы заполучить то, что они хотят, злонамеренные лидеры будут идти по нашим с вами головам, будут полностью пренебрегать благополучием своих людей и результатами поставленной миссии или задания, которое им поручено. И

конечно же, они никогда не будут нести ответственность за свои действия или действия своих подчиненных.

Возьмите паузу и подумайте о руководителях, с которыми вы сталкивались на протяжении всей своей жизни. В какую категорию они попадают? Выбор категории не должен оказаться сложным. Если это так, то скорее всего нам нужно еще более упростить процесс отбора. Как насчет просто хороших и плохих лидеров?

Уроки и выводы

- Подумайте о некоторых из ваших руководителей в прошлом и определите, к какой категории они относятся.
- Как вы полагаете, к какому типу лидеров относитесь вы?
- По вашему мнению, к какому типу лидеров отнесут вас ваши подчиненные?

ГЛАВА 8

ВОЖДИ ИЛИ ВРЕМЕНЩИКИ?

Вы лидер или же просто «отбываете номер»?

Большинство людей в мире, которые занимают высокопоставленные должности, хотят прослыть лидерами, тогда как на самом деле они могут попадать совсем в другую категорию. Для общего выполнения миссии и ее успеха важны все должности, и вы можете вести за собой людей, занимая любое служебное положение. Как же определить, являетесь ли вы лидером или попросту убиваете время, и почему это имеет такое значение?

Если вы лидер, то вы напрямую управляете подчиненными вам мужчинами и женщинами ради общего выполнения миссии. Ваша работа влечет за собой процесс принятия решений ради обеспечения того, чтобы ваши люди безопасно прибыли в район нахождения цели и ушли из него. Поэтому ваша работа касается как успешного выполнения миссии, так и ее провала.

Люди, «отбывающие номер», также могут быть озабочены результатами общей миссии, однако их основная мотивация заключается в том, чтобы выполнять свою работу с 9.00 до 17.00.

Независимо от вашего звания или должности, если вы чем-то управляете, чтобы помогать руководителям в выполнении своих задач, и осуществляете вы это, контролируя свою команду численностью от одного до двадцати человек, вы также являетесь лидером. А если на своей руководящей должности вы просто убиваете время, то такое негативное и деструктивное поведение будет распространяться по всей организации.

Лидерство включает в себя ежедневное взаимодействие с вашими подчиненными: вести их в нужном направлении; держать их сфокусированными на миссии; обеспечивать все их умственные и физические потребности, и противодействовать бюрократии, чтобы она не влияла на их работу.

Даже если вы являетесь генеральным директором крупной компании, вы можете либо быть, либо не быть лидером. Я знаю очень крупные корпорации, в которых лидерства очень немного. Они успешны вопреки самим себе. Должность генерального директора в них я бы обозначил скорее как занимающую, но не руководящую. С другой стороны этой медали — вовлеченный генеральный директор, который постоянно ведет людей в своей компании в правильном направлении, обеспечивая их понимание стоящих перед ними задач и того, как он или она намеревается направить или удержать свою компанию в правильном направлении.

Независимо от должности или звания, вы можете быть лидером. Вы должны попасть на должность и взять на себя ответственность за нее, стремясь к повышению эффективности работы вашей компании или подразделения. У военных большая часть реального лидерства на ежедневной основе осуществляется в виде наставничества одного военнотружашаго по отношению к другому; и более формально это осуществляется командирами огневых групп, отделений, и взводными сержантами. В полиции, большая часть руководства осуществляется на уровне сержантов. Если полицейский вступает в должность, то он уже руководитель, а если он постоянно стремится к совер-

шенству в работе — он лидер. Если вы работаете в мире бизнеса, то лидерство должны обеспечивать ваши повседневные действия, направленные на то, что сделать вещи более эффективными, и помочь тем, кто вокруг вас, прорваться сквозь бюрократию и стать более эффективным и прибыльным бизнесом. И между прочим, вы, как лидер, должны постоянно заботиться обо всей вашей организации на этом пути. Я никогда не утверждал, что быть лидером — это легко.

Уроки и выводы

- Лидерство требует ежедневного взаимодействия.
- Возьмите на себя ответственность, находясь на своей должности в своей организации, и проявите свои лидерские качества.
- Хорошее лидерство поможет всем в вашей организации сфокусироваться на успехе миссии.

ГЛАВА 9

ПОНИМАНИЕ ВОЕННОГО ЛИДЕРСТВА

Будучи солдатом, мне весьма трудно иметь дело с некоторыми людьми в правоохранительных органах и в бизнес-среде, потому что на меня, как на военного руководителя, они смотрят чуть свысока. Эти люди быстро показывают свое истинное лицо, когда делают следующие тупые комментарии:

«В армии легко руководить. Ты просто всех убиваешь».

«Военное руководство здесь не работает. Мы не можем кричать на наших людей, как это делают сержанты-инструкторы в учебке».

«Я мог бы заставить свою организацию работать так же хорошо, как и военные, если бы я мог просто дисциплинировать своих людей так, как они дисциплинируют своих солдат».

«Военные настолько необразованны, что не могут являться хорошими лидерами или хорошими последователями».

Список подобных высказываний можно продолжать. У тех, кто говорит такие вещи, есть одна общая черта — никто из них никогда не служил в армии.

Все это может довести до нервного срыва. У нас был один начальник из Управления по борьбе с наркотиками, который заявил, что не хочет учиться у военных, потому что все их рассказы были об операциях, которые окончились неудачей. Этот парень не понимает, что мы рассказываем о таких миссиях только затем, чтобы другие не повторяли допущенных нами ошибок. Мы смогли проанализировать наши выявленные неудачи или недостатки, допущенные во время тех сложных операций, и хотим передать накопленный опыт, чтобы личный состав органов правопорядка, как федеральных, так и штатов, их не повторяли.

На самом деле военные руководители мало чем отличаются от остальных лидеров. Они действительно обязаны больше думать о том, что может произойти в случае, если они потерпят неудачу, поскольку, когда вы находитесь в роли военачальника смерть — это всегда вероятность. Они также должны нести финансовую ответственность за свой бюджет. Когда деньги заканчиваются, удача отворачивается от них. В последние несколько лет это стало еще труднее, поскольку правительство не смогло принять ни один бюджет. Когда подобное происходит, военачальники не могут сидеть сложа руки в ожидании следующего года, они должны продолжать руководить. Они должны продолжать выполнять свою миссию, и отсутствие денег — не оправдание. Нехватка финансирования не оправдывает плохо выполненную боевую задачу.

Высшие военные руководители также придерживаются гораздо более высоких стандартов поведения, чем люди, занимающие другие руководящие должности. В частности, у некоторых членов Конгресса и органов исполнительной власти могут быть серьезные криминальные проблемы с законом, они могут увлекаться внебрачными связями, уклоняться от уплаты налогов, заниматься наркотиками, и при этом все это останется без всяких последствий. Если же любое из подобных нарушений будет совершено офицерами, они почувствуют карающую длань не только гражданских судов, но и

военных трибуналов. Если они обманут налоговую систему, их освободят от должности. Если они будут пить, то оскорбят местных религиозных фанатиков на Ближнем Востоке. Один высокопоставленный военачальник закрутил роман со своим биографом, и был вынужден уйти в отставку. На гражданке существует множество очевидных и хорошо документированных примеров нарушений законодательства со стороны наших политиков, кто не подпадает под двойные тиски армейской системы.

Военное лидерство тяжело объяснить тем, кто не был и не служил в армии. Когда я имею дело с представителями индустрии наружной рекламы, у которых есть военный опыт, у меня сразу же возникает хорошее предчувствие. Иногда они тебя подводят, но в большинстве случаев это дает хороший положительный результат. У военных лидеров могут быть трудности с пониманием денежной стороны бизнеса, потому что они никогда не управляли коммерческой организацией, но как правило у них есть дисциплина и навыки управления людьми.

Когда меня попросили представить курс «Лидерство из тени» в Военной академии США в Вест-Пойнте, для меня это было большой честью. Встретив сотни этих прекрасных молодых курсантов, я понял, что на этом раннем этапе своей карьеры они очень хорошо готовятся к тому, чтобы встретить суровые условия службы в качестве военных лидеров. Они еще не имеют подготовки, образования, знаний или опыта, необходимых для того, чтобы нести ответственность за успешные результаты миссии, не говоря уже о реальной жизни тех, кого они будут вести за собой. Я не хочу, чтобы это было воспринято негативно. На данном этапе своей карьеры у них просто нет всех ответов. Но... они Воины. У них есть Дух Воина. Они хотят делать то, что правильно, когда придет время вести за собой мужчин и женщин Армии США. Этот дух проведет их сквозь все испытания и превратит большинство из них в успешных военных лидеров. В армии существует система поддержки со стороны опытных офицеров и сержантов, которые возьмут этих молодых курсантов под свое крыло, когда они приколят к своим погонам знаки отличия второго лейтенанта, и обеспечат им наставничество, чтобы они стали военными лидерами.

Военачальники и военные лидеры должны быть воинами. Бизнес-лидеры, при обсуждении лидерства, тоже зачастую ссылаются на «дух воина». Если вы действительно хотите быть лидером *военного типа*, существует несколько вещей, которых вам нужно **ОСТЕРЕГАТЬСЯ**:

1. **Политкорректность.** Политическая корректность — это первое. Вы должны говорить то, что думаете, и думать о том, что вы говорите. Это чрезвычайно важно. Нельзя, чтобы те, кто смотрит и равняется на вас, путались или сомневались в том, что вы имеете в виду. Если вы будете говорить открыто, начистоту, вы, скорее всего, уязвите тех, у кого нет духа воина.
2. **Расизм.** В отличие от все остальной Америки, в армии нет расизма. В армии одинаково относятся ко всем мужчинам и женщинам из всех слоев общества. В Вооруженных силах важна эффективность, а не цвет кожи. Гражданские любят рассуждать о равенстве, но когда дело касается практики, для представителей разных рас существуют различные стандарты. В армии продвижение по службе основано на исполнении вами своих служебных обязанностей, а не на цвете кожи. Для военных лидеров исключительно важна способность выбрать правиль-

ного мужчину или женщину для выполнения работы, независимо от расы. Говоря в целом, войны — это войны. Мы не ливано-американские войны, не шведско-американские войны, мы американские войны.

3. **«Отключать» лидерство, когда уходите с работы в конце рабочего дня.** В армии ты лидер всегда. Если кто-то облажается в нерабочее время, то вы там и находитесь для того, чтобы помочь этому человеку или наказать его. В гражданской жизни это не так.
4. **Дистанцироваться от тех, кем ты руководишь.** В Вооруженных силах важнейшее значение имеет чувство товарищества. Ведь вы будете жить и работать с этими людьми на протяжении длительного времени.
5. **Кастовая система.** В Вооруженных силах США кастовой системы не существует. Ваше прошлое и воспитание никогда не принимается во внимание. Вы все солдаты, моряки, летчики или морские пехотинцы. Никаких особых почетных титулов не существует.
6. **Думать, что формальное образование — это самый важный пункт в биографии.** В армии формальное образование не так важно, как опыт. В американском обществе этот принцип утрачен. Некоторые считают, что для того, чтобы достойно работать, необходимо иметь диплом колледжа. В армии это не так. Это не делает военных глупыми, это просто означает, что при выполнении поставленной задачи они фокусируются на опыте, а не на получении ученой степени.
7. **Вера в то, что все разные.** У всех военных очень похожие взгляды на политику и жизнь в целом. И меня это ободряет. Зачастую я нахожу отдушину в общении с военными, потому что они настоящие, и я знаю, что они поймут мою позицию. Когда я с ними, наше общение никогда не связано с обсуждением последнего писка моды или «экологически ответственным поведением». Оно всегда касается миссии. У меня есть общие узы со всеми военными, действующими или бывшими.

Добавьте ко всему этому стресс, который сопутствует всем военным руководителям — отсутствие семьи. Длительная боевая служба без поддержки семьи может оказаться очень трудной. Это может выглядеть не так уж и сложно до тех пор, пока вас не отправят за границу. Вы не сможете уйти от стресса, связанного с работой. Вы не можете заехать в местный гольф-клуб, сыграть пару партий или насладиться холодными спиртными напитками вечером. Вы находитесь в игре на 100 процентов с того момента, как колеса оторвутся от американской земли, и до тех пор, пока не закончится ваша командировка. Вам не разрешат посмотреть игру вашего ребенка в мяч или посетить школьное мероприятие. И это стресс. И чем больше вы работаете в качестве лидера, тем более реальным это становится. Вы становитесь настолько близкими к своим подчиненным, что линия, отделяющая вашу военную семью от вашей родной семьи, размывается, и это нелегко. И это становится еще тяжелее, когда один из членов вашей армейской семьи оказывается раненым или погибшим.

Вам не нужен военный опыт, чтобы быть **ВЕЛИКИМ** лидером. Это не обязательно, но мы все можем учиться друг у друга. Подобно тому, как военные руководители учатся у бизнес-лидеров, бизнес-лидеры должны учиться у военных, чтобы найти ин-

новационные или, в определенных случаях, старые, проверенные в бою и доказавшие свою эффективность способы руководства.

Уроки и выводы

- Военные руководители придерживаются более строгих стандартов, чем политические или бизнес лидеры.
- Чтобы быть великим лидером, не обязательно быть бывшим военным.
- Как вы можете стать лидером военного типа?

ЧАСТЬ II

ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ ЛИДЕРСТВА

ГЛАВА 10

ГЛЯДЯ ВНИЗ ПОД СВОИ НОГИ

Глядя вниз под свои ноги, он не просто увидел павшего солдата, или павшего товарища по команде. Он смотрел на своего лучшего друга. Он много лет тренировался с этим молодым человеком. Они не только делили вместе много хороших моментов в жизни, но и помогали друг другу пережить трудные времена. Они вместе обучались в составе штурмовой группы и достигли высочайшего уровня боевого мастерства в области меткой стрельбы, ведения ближнего боя и физической подготовки. Они планировали и отрабатывали эту миссию снова и снова. Они проверили всю экипировку своей группы и наставляли молодых солдат, чтобы все они смогли выполнить эту работу. Они были подготовлены. Как такое могло случиться? Как Эрл мог умереть? Как могло так произойти, что они отправились на Африканский Рог, чтобы помочь стране, страдающей от голода и болезней, и получить в ответ такую «благодарность»? Могадишо — это не то место, где должен был умереть Эрл Филмор. Он должен был состариться на крыльце своего дома с внуком на колене...

Однако несмотря на все это, сержант первого класса Джон Эйч должен был вести за собой. Он не мог закрыться и начать жалеть себя. Остальные солдаты штурмовой группы не знали, что Эрл погиб, до тех пор, пока командир наземных сил не запросил по радио о положении дел в подразделении Эйча. Сержант вызвал командира, сообщив ему, сколько раненых у него на позиции и что у него есть один погибший. Некоторое время спустя, командир снова вышел на связь и запросил позывной погибшего. Сержант Эйч неохотно ответил: «Альфа-2». Это лишило ветра в парусах у каждого военнослужащего, который находился на частоте штурмовой группы. Как такое могло случиться? Ведь мы должны были быть непоколебимы!

Вскоре после этого сообщения, Джон неожиданно вышел в эфир:

«Внимание всем, это Альфа-1, продолжаем работать!»

Он не должен был возвращаться в эфир, подразделение было организовано совсем не так. Мы военная организация, и в эфире должны были находиться другие командиры, но в эфир вышел Джон. Его простое сообщение дало нам всем понять, что он вернулся в бой и готов отложить свою скорбь до окончания боя. И это оказалось именно тем, что было необходимо, чтобы вернуть нас в бой...

Зачем он это сделал? Он говорит, что не знает.

Но я знаю. Он сделал это, потому что он великий лидер.

Сержант первого класса Джон Эйч — **ВЕЛИКИЙ ЛИДЕР.**

ГЛАВА 11

МОЙ ЛИДЕР

Мой лидер, сержант первого класса Джон Эйч, был солдатом для солдат и, как сказали бы некоторые, «тверже, чем закаленный клюв дятла». Сейчас это дорогого стоит. Он великий лидер, лидер, заслуживающий доверия, вынужденный в Могадишо иметь дело с некоторыми невероятно трудными ситуациями.

Сержант первого класса Эйч, или «Лампи», как гласил его позывной. В отличие от Военно-воздушных сил и флота, морским пехотинцам и солдатам не присваивают крутых позывных. Большинство из них унизительны или юмористичны, и позывной «Лампи» был из этой же серии.¹⁷

«Делай то, что должно быть сделано».

Джон принял меня в свою группу с распростертыми объятиями. Он сразу же сделал меня частью команды и заставил взять на себя ответственность. Он сказал мне, что я должен «делать то, что должно быть сделано». Поэтому отправляйтесь и выясните, что можно сделать, чтобы стать лучше, будь то обучение, тактика или технология. Если мусор нужно выбросить, выбросите его. Ваше звание и должность не делают вас неуязвимым для работы, ни одна задача не является неважной.

Подобное отношение подготовило почву для того, на какого человека мне предстояло работать на протяжении следующих нескольких лет. Джон был полностью сосредоточен на имеющейся миссии: отслеживать террористов везде, где бы они ни решились преклонить свои головы на ночь.

Ответственность за результат

В нашу группу пришел новичок, прямо с серьезного тренировочного курса по ведению ближнего боя.¹⁸ Этот курс длится несколько месяцев и рассматривается как подготовка абсолютно ко всему, с чем вы столкнетесь, как только попадете в свою группу. Поэтому, когда в группе появляется Джонни Крутой Парень, он уже готов к работе, и нет ничего, с чем он не смог бы справиться в ближнем бою. Что ж, не потребовалось много времени, чтобы ему выпал шанс продемонстрировать остальным товарищам по команде свои сумасшедшие навыки. Группа должна была зачистить здание, используя свое пейнтбольное оружие. Это такое же оружие, как наши обычные автоматы и пистолеты, за исключением того, что стреляют они маркировочными шариками с краской. И нечего над этим смеяться: если они попадут в правильные места на открытые участки кожи, то заставят вас рыдать крокодильими слезами. У большинства военнослужащих штурмовых групп где-то на теле остались шрамы от шариков с краской, демонстрирующие, что они действительно чему-то научились. В отличие от большинства подразделений правоохранительных органов, нам не разрешалось надевать допол-

¹⁷ Lumpy (англ.) — бугристый, комковатый.

¹⁸ Close quarter battle (CQB).

нительную одежду, кроме как для прикрытия фамильных драгоценностей. Если ты хочешь учиться, это должно быть больно. Использование подобного учебного оружия для тренировок также позволяет живым людям изображать врагов и гражданских лиц, — что гораздо лучше, чем стрельба по мишеням изо дня в день.

В тот день все началось довольно просто. Бóльшая часть здания была зачищена без сучка и задоринки, несколько плохих парней были застрелены по пути. Наконец, когда группа Джона Эйча вошла в крайнее помещение в их зоне ответственности, они быстро поняли, что в нем есть смежная дверь. Возможно, это был чулан или другая комната, никто не знает. Заместитель командира группы, Эрл Филлмор, обходит штабель, чтобы открыть дверь для группы. Разве ты не знал этого? Новичок, или Джонни Крутой Парень, как я его недавно назвал, стоит первым номером. Он готов. Со всей уверенностью и самоуверенностью, какие только есть в этом мире, он кивает Эрлу, показывая, что готов. Тот рывком открывает дверь, и там, в уборной, с вытянутыми руками лежит заложник! И мало того, что это заложник, так еще и в роли него выступает сам сержант-майор нашего эскадрона.¹⁹ Что ж, Джонни Крутой Парень не медлит. От неожиданности он отпрыгивает назад и трижды быстро стреляет заложнику в заднюю часть бедра. Его подготовка подсказывала ему прямо противоположное решение, однако недостаток опыта и тренировок сыграл с ним злую шутку. Не самое лучшее место, чтобы стрелять в кого-то, особенно когда это целый сержант-майор эскадрона, который, как я уже сказал, играет роль заложника, которого мы должны спасти. Столько ругательств за короткий промежуток времени я больше никогда не слышал.

Новенький быстро сдулся. В нашем подразделении, если у вас постоянно возникает проблема со стрельбой не в того человека, то есть *гражданского лица*, вас увольняют. Никаких фанфар или скрежета зубов, — вы просто покидаете подразделение.

Вскоре после учебного штурма, сержант Эйч зашел в кабинет сержант-майора эскадрона. Там ему сообщили, что новый парень идет на вылет, — у него проблема с опознаванием и идентификацией цели, и он должен уйти. Однако Джон Эйч не хотел об этом даже и слышать. Он смело объяснил сержант-майору, что виноват не новичок, а он сам. Сержант Эйч заявил, что это он несет ответственность за действия нового парня, это он не подготовил новичка до приемлемого уровня, прежде чем взять его на отработку сложного варианта зачистки здания. И если сержант-майор позволит ему сохранить этого человека в группе, то, как заверил его сержант Эйч, после переподготовки проблем не возникнет. Сержант-майор нехотя согласился.

Поэтому сержант Эйч взял новенького, чье имя к тому моменту было изменено, чтобы защитить его от насмешек, и в течение многих часов на протяжении многих дней обучал его правильно идентифицировать цели. И на протяжении последующих 15 лет этот новый парень больше никогда не совершил той же ошибки.

Тем новичком был я. Мне очень повезло, что у меня был такой великий лидер, как сержант Эйч. Суть всего сказанного в следующем: если бы сержант Эйч не был столь ответственен как лидер, я бы не оказался там, где нахожусь сегодня. Он оставил бы меня барахтаться в одиночестве дальше и меня бы отстранили, что означало бы возвра-

¹⁹ Исторически, отряд специального назначения «Дельта» имеет особую организационно-штатную структуру, напоминающую структуру британской Специальной Авиадесантной Службы (САС) и состоит из эскадронов (батальонов) и групп (рот).

шение в регулярные подразделения сил специального назначения. Я обязан ему как своему лидеру. Но если бы вы спросили его об этом, он бы сказал, что просто делает свою работу. Сержант первого класса Джон Эйч — великий лидер.

Мотивация

Сержант Эйч постоянно мотивировал нашу команду. И добился он этого не угрозами, не злоупотреблением властью и не своим служебным положением. Достиг он этого, сделав нас частью процесса решения проблем, — он позволял нам выдвигать необычные, нестандартные идеи для их решения.

Он также подталкивал нас к соревновательности, но это не всегда были физические упражнения: это могло быть соревнование по стрельбе или упражнение на мышление. Какой бы ни была поставленная задача, он хотел, чтобы мы подталкивали друг друга, укрепляли доверие и решали проблемы, с которыми сталкивались. Ведь ему не всегда придется нянчиться с новыми ребятами, возможно, им нужно будет действовать самостоятельно. Он не учил нас «что думать», он учил нас «как думать».

Смелость

Штаб-сержант Эйч был смелым лидером. Он был готов рискнуть, попробовать что-то новое. Он мог стоять горой за своих людей. Вы всегда и абсолютно точно знали, что в трудной ситуации Джон окажется рядом с вами. Этого не всегда можно сказать о некоторых наших руководителях.

Моральные принципы

Сержант первого класса Эйч обладал морально-этическими принципами, которые не имели себе равных. Он был отличным мужем, замечательным отцом и великим лидером, которому доверяли все солдаты, с которыми он общался. Мы всегда знали, что Джон заботится о наших интересах, а не о своих собственных, а это не всегда распространено в армии. Служба с авторитетным лидером, который готов нести ответственность за свои действия, — это не просто данность. Еще труднее установить и обеспечить фокус на общей миссии. Если вы или ваши руководители легко отвлекаетесь на бюрократию, то вы создаете проблемы своим подчиненным. Вы должны постоянно искать лучшие способы повышения эффективности. Сложные цели или задачи, которые мы требуем достигать и решать в наши дни от своих людей, требуют от нас, как от их руководителей, предельной эффективности. В бюрократической среде это невозможно.

Сержант первого класса Эйч был *Моим Лидером*. У него всегда было решение. Он мог эффективно вести людей в бой, и они шли за ним, потому что он внушал доверие. Они шли за ним, потому что уважали его. Они шли за ним, потому что знали, что он был технически и тактически опытен. Он знал, как вести за собой, и все его подчиненные были готовы следовать за ним, и он не мог подвести своих людей, несмотря ни на какие обстоятельства. А сейчас — если бы я только мог найти способ походить на него на протяжении всей моей жизни.

Уроки и выводы

- Делайте то, что должно быть сделано.
- Как лидер, вы несете ответственность за провалы своей команды.
- Мотивируйте людей через общую ответственность.
- Будь смелым лидером.

ГЛАВА 12

МОРАЛЬНЫЕ ПРИНЦИПЫ

Что вы делаете, когда вас никто не видит? Как вы действуете в своем и только в своем присутствии?

Многие смотрят на военных и с трудом верят, что группа таких не самых приятных персонажей может быть великими лидерами. Как могут мужчины и женщины, не имеющие высшего образования, с татуировками, большими мускулами, навыками обращения с оружием, быть великими лидерами? В наше время, в век политкорректности приятно наблюдать, что лидеры низового уровня все еще оказывают большое влияние, независимо от того, как они выглядят. Эти мужчины и женщины — воины, которые знают, как влияет лидерство или его отсутствие на их миссию и благополучие их людей.

Когда на более высоких уровнях служебной иерархии находятся руководители, обладающие низкими моральными качествами, это имеет пагубные последствия для тех, кто находится на низовых уровнях. Подобное мы можем наблюдать повсеместно. Когда существуют начальники, не обладающие высокими морально-этическими качествами, у них возникнут проблемы с хорошими людьми, которых они ведут за собой, — хороших исполнителей иногда наказывают за их этические принципы, высмеивают или выделяют за то, что они отстаивают то, что считают правильным. В других случаях морально обанкротившиеся руководители приписывают все лавры, которые им не принадлежат, себе или уклоняются от вины, которая полностью лежит на их плечах. Они будут лгать и обманывать для того, чтобы они выглядели хорошо или их соперники выглядели плохо.

Для того, чтобы попасть на службу в большинство подразделений специальных операций, вы должны получить разрешение спецслужб, которое подразумевает очень тщательную проверку. В настоящее время многие политики никогда не смогли бы пройти этот тест, что вызывает беспокойство у тех, кто каждый день расплачивается за это на поле боя. Эти мужчины и женщины из Сил специальных операций знают, что их самые высокопоставленные избранные руководители не слеплены из того же теста, что и они сами, и не смогут выдержать тщательную проверку, которую должны пройти операторы, чтобы просто иметь ту работу, которую они имеют.

Так какое же отношение все это имеет к *моральным принципам*?

Просто вести себя на публике как хороший парень — это не *моральные принципы*. *Моральные принципы* — это часть вашей ДНК, это то, что заставляет вас существовать. И дело не в том, как ты выглядишь, как ты говоришь, или какого цвета твоя кожа. Это то, что находится в вашей душе. Готовы ли вы, как лидер, отстаивать то, что справедливо и правильно, независимо от последствий? Готовы ли вы противостоять другому руководителю, который неправ в своих убеждениях с морально-этической точки зрения? Если вы этого не хотите или не можете, потому что боитесь того, что произойдет с вашей зарплатой или должностью, тогда вы не являетесь человеком с высокими моральными качествами. Говорить то, что вы думаете, не должно считаться плохим в современном мире. Сейчас, когда я говорю «говорить то, что думаете», я не имею в виду,

что вы должны выходить из себя и ругать своего босса. Я говорю о том, чтобы внятно формулировать свои идеи и разумно отстаивать свою позицию. В современном обществе вполне допустимо вставать и высказывать свое мнение — до тех пор, пока вы являетесь общественными маргиналами, — однако это не одобряется, если вы являетесь ключевым, богобоязненным, и уважаемым членом общества. Это должно прекратиться. Как лидер вы должны обеспечить, чтобы те исполнители, с которыми вы работаете, могли встать и быть услышанными. Люди, у которых есть моральные принципы, — это те, кто продолжают вести борьбу в правильном направлении.

Во время службы в Ираке моим командиром был генерал Стэнли Маккристал. В любые времена нашей службы — и хорошие, и плохие, — он всегда пользовался уважением. Он жертвовал собой на протяжении многих лет, разлучаясь с женой и сыном на гораздо больший срок, чем кто-либо из нас. Генерал Маккристал был успешен и на должности командира рейнджеров, и как командир обычных подразделений сухопутных войск. Его успех не померк, когда он возглавил Объединенное командование специальных операций.²⁰ В качестве командующего ОКСО, он отвечал за планирование и управление специальными операциями, проводившимися в Ираке и Афганистане, на самом высоком уровне. Он постоянно делегировал полномочия, позволяя своим подчиненным управлять этим процессом, но в конечном счете мы все знали, что за все отвечал генерал Маккристал. Мы были абсолютно уверены в этом человеке и его способностях как командира, но в то же время он наставлял других и помогал им стать великими лидерами. Его уверенность не имела ничего общего с самоуверенностью, — она являлась признаком человека, который знает, что делает. Он никогда не принижал заслуги и не унижал тех, кто не соответствовал его стандартам. Вместо этого он подталкивал их к достижению самых высоких уровней эффективности, на которые они были способны.

Генерал Маккристал был безупречен в вопросах морали и этики, поэтому для всех нас стало полной неожиданностью, когда журнал «Роллинг Стоун» опубликовал статью под названием «Беглый генерал». Удивление усилилось, когда генерал Маккристал добровольно ушел в отставку. Комментарии в статье наводили читателя на мысль, что он или его подчиненные позволили высказать пренебрежительные замечания в адрес президента. Генерал Маккристал пресмыкаться не стал. Он встал, как гордый вождь, и тихо сошел со сцены. У него состоялась короткая встреча с президентом, который и принял его отставку.²¹

²⁰ Joint Special Operation Command (JSOC) — совместное (межвидовое) командование специальных операций входит в состав Командования специальных операций Вооруженных сил США (USSOCOM), его основной задачей на данный момент является противодействие угрозе международного терроризма специальными средствами на заморских театрах военных действий.

²¹ Генерал Стэнли Маккристалл занимал пост командующего ОКСО с сентября 2003 по июнь 2008 гг. По одной из версий, сам Маккристалл в упомянутой журнальной статье допустил ряд резких высказываний в адрес посла США в Афганистане Карла Эйкенберри, и язвительно

В апреле 2011 года Управление Генерального инспектора Министерства обороны опубликовало отчет по итогам своего расследования. Они пришли к выводу, что ни одно из обвинений против него или его подчиненных не обосновано. [1] Однако это событие не привлекло внимания средств массовой информации, как не привлек в нему внимания и сам генерал. Он спокойно остался стоять в стороне, поскольку доказал, что является великим лидером, каким, как мы все знали, он всегда был и есть. Генерал Маккрystal понимал, что ничего хорошего из его борьбы с обвинениями не выйдет. Он ушел в отставку и тем самым выбил оружие у своих противников.

Моральные принципы генерала Маккрystalа, как и положено, скрыты до тех пор, пока история их не раскроет. Он был абсолютным защитником правды, честности и всеобщего блага. Он никогда не боролся за место под Солнцем, он всегда лидировал из тени.

Есть еще одно слово, обозначающее моральные принципы — честность.²² Для руководителя критически важным качеством является лояльность — как для лидера, чтобы демонстрировать своим людям, так и для его подчиненных, чтобы демонстрировать ее своему начальнику. Полковник ВВС США Джон Бойд, создатель т.н. «цикла OODA», часто разговаривал со своими людьми на эту же тему. Он говорил: «Если ваш босс требует лояльности, дайте ему честность. Но если он требует честности, то дайте ему лояльность» [2]. Что для вас важнее всего? (Более подробная информация о полковнике Джоне Бойде и его «петле OODA» приведена в главе 37).

Я не могу советовать вам, что делать. Вы, как лидер, должны сами посмотреть на себя в зеркало и принять решение, что правильно, а что нет. Делайте мудрый выбор, потому что это вызовет последствия для вашего авторитета в глазах ваших людей. Они-то знают, что происходит. Вы можете не воздавать им должное, но они все равно все знают, поэтому вставайте и будьте ответственны.

И, наверно, самое главное, — будьте честны сами с собой. Если вы не можете сделать даже этого, то у вас никогда не будет моральных принципов ни для кого другого.

Моральные принципы — это фундамент, на котором строится хорошее и великое лидерство. Без него никто никогда не сможет надеяться стать лидером, независимо от того, до какого звания он выслуживается или какого служебного положения он достигает.

Уроки и выводы

- Моральные принципы определяют ваши действия все время, а не только тогда, когда за вами наблюдают.

отозвался о вице-президенте Джо Байдене и спецпредставителе США в Афганистане и Пакистане Ричарде Холбруке. Несмотря на то, что Маккрystal сразу после этого извинился за свои слова, эта скандальная публикация вызвала гнев президента США Барака Обамы, после чего генерал подал в отставку.

²² Слово *integrity* имеет много значений — «цельность», «приверженность морально-этическим принципам», «профессиональная этика», «офицерская честь». Думаю, смысл того, что хотел сказать автор, понятен.

- Что для вас важнее всего — лояльность или честность?

В конце концов, лидерство — это выбор. Должность, звание, власть и даже ответственность могут быть унаследованы или присвоены, независимо от того, желает этого человек или заслуживает. Даже мантия лидерства иногда ниспадает на тех, кто ее не искал. Но на самом деле вести за собой — это совсем другое. Лидер решает взять на себя ответственность за других таким образом, что принимает на себя управление их надеждами, их мечтами, а иногда и самими их жизнями. Это может оказаться сокрушительным бременем, но я нашел, что это — неописуемая честь.

Стэнли Маккристал,
генерал Армии США в отставке,
«Моя часть задачи».

ГЛАВА 13

СМЕЛОСТЬ ЛИДЕРА

Когда я размышляю о тех лидерах, которых я называю смелыми, то замечаю, что все они обладают одной общей чертой. Смелый лидер — это тот, кто бесстрашно выходит вперед своих людей и ведет свою команду, отделение или взвод к безопасности или победе.

В Сомали среди нас был смелый лидер, Мэтт Риерсон. Третьего октября Мэтт вместе с колонной проделал весь обратный путь до аэропорта, пройдя через невероятный плотный огонь противника. Когда колонна нуждалась в руководстве, Мэтт взялся за дело. Он спешился и повел всех в нужном направлении. Находясь под огнем, он бегал от машины к машине, приводя людей в порядок и заставляя их двигаться. Позже в тот же день он помог организовать силы спасения, чтобы вернуться на улицы Могадишо, чтобы выручить своих товарищей. Он сделал это, потому что знал, что нам нужна помощь. Он знал, что его друг Клифф Уолкотт застрял в обломках сбитого вертолета. Как только эти силы спасения прибыли на место крушения первого вертолета, Мэтт стал руководить эвакуацией. Он проявил полное пренебрежение к собственной безопасности, когда прыгнул через окно, чтобы приземлиться в переулке, где находился разбитый вертолет Клиффа. Мэтт был смелым лидером. В тот день он проявил героизм. После сражения Мэтт был одним из самых громких командиров огневых групп, призывавшим к анализу того, что произошло, чтобы определить, что нам нужно улучшить, если нас снова отправят на улицы. Мэтт Риерсон погиб двумя днями позже, 6 октября 1993 года, во время минометного обстрела нашего ангара в аэропорту.

Мэтт — настоящий пример смелого лидера. Его упорное отношение подталкивало его группу и остальную часть его подразделения к тому, чтобы мыслить нестандартно и решать проблемы. Кроме того, он подталкивал тех, кто его окружал, к достижению высочайшего уровня владения огнестрельным оружием. Он был лучшим стрелком в нашем подразделении. Он был тем человеком, который заинтересовал меня стрелковым спортом и помог повысить мой уровень владения пистолетом M1911.

Если вы противостоите врагу, если вы организовываете пулеметное гнездо, чтобы спасти положение, вы смелы и отважны. Но иногда смелость — это нечто большее, чем просто храбрость.

Я видел, как многие руководители говорят об этом, но когда приходит время защитить своих людей от бюрократов, пытающихся подавить инициативу, они просто держат рот на замке и подчиняются глупости. Не задают никаких вопросов. Нам нужны смелые лидеры, способных выходить вперед и бороться за своих подчиненных. Это то, что я называю обычным смелым поведением. К сожалению, быть смелым зачастую не является нормальным поведением. Нужно быть уверенным в себе лидером, чтобы в таких обстоятельствах проявлять смелость — тем, кто не сомневается в своих собствен-

ных решениях. Если смелый лидер не будет действовать, бюрократы будут оказывать давление на его людей, уничтожая любые шансы на выполнение миссии.

Что, если?

Когда я прошу курсантов рассказать, что такое быть смелым, они очень часто отвечают: «Это значить иметь мужество и стойкость, чтобы дать отпор человеку...»

Но что, если этот человек прав? Встать на защиту группы своих коллег зачастую легче, чем занять непопулярную позицию, встав в оппозицию к тем же самым коллегам. Если ваши начальники приняли правильное решение, вы должны сделать то же самое и встать на их сторону.

Руководители часто сталкиваются с подобной проблемой. Вы общаетесь со своими коллегами каждый день. Вы знаете их семьи, и вам очень комфортно в их присутствии. Но приходит время сделать шаг вперед и бросить жесткий вызов, который идет вразрез с мнением ваших коллег. Помните, что это не состязание по популярности. Это лидерство.

Уроки и выводы

- Великие лидеры — это не люди без страха; они справляются с ним и продолжают руководить.
- Стойте за своих людей.
- Стойте за своих лидеров, если они правы.

ГЛАВА 14

СТАНДАРТЫ

Полагаю, все согласятся с тем, что в любой профессии, с которой нам приходится иметь дело, необходимы стандарты. Для того чтобы быть продуктивным или эффективным при определенных обстоятельствах, необходимо поддерживать определенную степень мастерства. Как руководители, вы также должны придерживаться подобных стандартов продуктивности и ведения дел. Как минимум, я надеюсь, что это утверждение правдиво.

А что если я скажу:

«Вы должны жить по тем же стандартам, что и ваши люди».

Это заявление не должно стать для вас оскорбительным. Оно также не должно заставлять вас ерзать на своем стуле. Если вы не живете по тем же стандартам, что и подчиненные вам мужчины и женщины, — это проблема.

В Вашингтоне, в округе Колумбия, у нас находится группа выборных должностных лиц, которые были поставлены туда нами, голосующими гражданами Америки. Наша работа — отобрать лучших мужчин и женщин для принятия решений в Сенате или Конгрессе. Существует много великих мужчин и женщин, которые служат, но те, о которых мы слышим чаще всего, не столь велики.

Как американцы, мы должны держать наших избранных и назначенных чиновников в рамках самых высоких стандартов морально-этического, профессионального и ответственного поведения. Они являются лидерами наших местных и государственных органов власти в лучшей стране мира. Однако многие из этих избранных чиновников в реальном мире живут не так, как мы с вами. Они получают медицинскую помощь, которая значительно отличается от той, которой вынуждены пользоваться простые граждане. Им позволяется выполнять свою работу, несмотря на криминальное прошлое, а это может привести к тому, что большинство военных и сотрудников правоохранительных органов немедленно потеряют свою работу. Проверка биографических данных — обычное явление для военнослужащих и полицейских, провал которой означает отсутствие работы. Знаете ли вы, что в этих уважаемых кабинетах нашей великой страны есть люди, которые не смогли пройти стандартную проверку на наличие криминального прошлого, проводимую среди сотрудников силовых структур? Вас это расстраивает? Конечно, расстраивает! Не может быть, чтобы нормальный американец не видел однобокость этого безумия и не чувствовал, как волосы на затылке встают дыбом.

В конце концов, вы должны помнить, что эти люди там находятся благодаря нам, избирателям в нашем обществе. В конечном счете, это наши стандарты как граждан страны были понижены. Очевидно, что один хороший политик не может изменить ситуацию в одиночку. Нам нужно, чтобы все наши политики вернулись к первоначальным стандартам, которые для них были установлены. Их посылают в кулуары правительства, чтобы они представляли народ. Но вместо этого они подняли уровень идеологической риторики до небывалых высот. Это не входило в наши намерения, когда мы устанавливали стандарты их служения.

Так почему же вы, как бизнесмен или военный руководитель, хотите иметь другие стандарты, чем ваши люди? Мы все хотели бы получать особое отношение, но почему вы, как руководитель, хотите иметь особое отношение? Как лидер, вы должны быть осторожны и избегать споров, которые вы спровоцируете, получив даже малейшие особые привилегии.

Однажды я встретил боевого офицера, который отдал мне свой билет на самолет более высокого класса просто потому, что он не хотел, чтобы сложилось впечатление, будто он получает особую услугу из-за своего звания. Он был спокойным профессионалом, которого уважали все, кто служил под его командованием.

Прежде чем стать командиром рейнджеров, вы должны успешно пройти Курс начальной боевой подготовки рейнджеров.²³ Если вы не пройдете этот курс, вы будете вынуждены покинуть полк и отправиться туда, где армия может в вас нуждаться больше. Один человек во времена нашего присутствия в Могадишо этот курс не прошел, но благодаря политическим связям, все еще продолжал занимать руководящую должность в полку. Этот провал стал известен многим из его окружения. Как вы думаете, что чувствовали молодые рейнджеры? Конечно, они были морально раздавлены. Если лейтенант не проходил курс начальной боевой подготовки рейнджеров, он уходил, и тем не менее, этого старшего офицера, не прошедшего курс, благодаря своим связям с другими высокопоставленными офицерами, допустили доигрывать до конца. По итогу, во время боя выяснилось, что ему не хватает многих качеств, необходимых для боевого командира. Невозможность уйти с должности, на которой он оказался некомпетентен, стало не только его личным провалом, но и провалом командира полка, который допустил такое продвижение по службе.

Неудачи и провалы обычно ведут нас к плохому руководителю. Рейнджеры, создавшие курс начальной боевой подготовки, знали, зачем они это делают, — именно с целью отсеять слабых и оставить тех, кто способен. Система хорошо работала до тех пор, пока «окружение старых добрых друзей» не треснула по ней разводным гаечным ключом.

Если вы являетесь сотрудником правоохранительных органов, который должен поддерживать определенный уровень физической подготовки и владения оружием круглый год, то вы должны продолжать поддерживать эти стандарты даже после перехода на руководящую должность. Вам не нужно быть самым быстрым бегуном или лучшим стрелком, но вы должны соответствовать стандартам, которые вы требуете соблюдать от своих людей.

Очень просто позволить окружающим увидеть, из чего вы на самом деле сделаны. Если вы не исполняете должность, как вы можете просить их об этом? Если вы сможете показать своим людям, что вы пытаетесь поддерживать некое подобие стандартов, они будут находиться рядом с вами. Если вы смотрите на них свысока и снисходительно относитесь к их результатам, в то время как на самом деле вы сами не можете достичь их уровня, то в конечном итоге вы потеряете их уважение и доверие.

²³ Ranger Orientation Program (ROP).

Но предположим, что все еще хуже. Позвольте мне рассказать вам о «лидере», который появился на полигоне в день зачетных стрельб с пузом, настолько сильно свисающим поверх поясного ремня, что его магазинные подсумки выпирали наружу. Этот начальник передает свой квалификационный лист руководителю стрельб, который быстро рисует ему проходной балл, и тот покидает полигон, даже не вынув пистолета из кобуры. Какой, как это модно говорить, месседж этот «лидер» (и руководитель стрельб) послал всем офицерам, которые только что стали свидетелями всего этого? Какой стандарт был установлен этим лидером? Как бы вы оценили моральные качества этого человека? Последуют ли эти офицеры за этим лидером в сложной ситуации? А вы бы хотели? Я мог бы последовать за ним из чистого любопытства, — мне было бы интересно посмотреть, как этот лидер проводит свой день. Многие руководители, которые ведут себя так, как будто они заслуживают особых правил (или так, будто общие правила к ним неприменимы), будут оказывать давление на своих подчиненных, тем самым дразня свое хрупкое эго. С одной стороны — забота о своих собственных интересах, а с другой — бескорыстное служение. Вы, как лидер, никогда не должны быть выше закона, — по крайней мере в такой стране, как наша.

У другого командира, который отвечал за наше обмундирование, была любимая униформа и прическа. Он хотел, чтобы все носили правильную служебную униформу, даже когда мы готовились к штурму. Служебная униформа не предназначена для работы в полевых условиях, а полевая форма не предназначена для парадного строя. Она не выглажена, имеет мешковатые карманы на рукавах; общий внешний вид неважен, но высока функциональность. Того командира также заботила сумасшедшая растительность на лице, которую, похоже, предпочитают оперативники спецназа, и должен признать, что зачастую это чутье выходило из-под контроля. Наш образ мышления был таков: мы должны иметь то, что нам нужно. Если бы нам эта растительность была не нужна, то мы бы ее сбрили. Бывают случаи, когда иметь волосы на лице просто необходимо, чтобы смешаться с окружающей обстановкой. К примеру, Ближний Восток, — часть мира, в которой мы в то время были развернуты, — является именно таким местом.

Итак, у нас есть командир, которому не нравилась полевая униформа или растительность на лице. Он презирал униформу и волосы на лице, которые соответствовали выполняемым задачам, несмотря на то, что командиры до него установили приоритет, что подобное отклонение от общих армейских стандартов необходимо для успешного выполнения нашей миссии. Итак, этот командир разглагольствовал и бредил о нашем внешнем виде, который не имел ничего общего с нашей работой или конкретной операцией. Он предпочел внедрять единую политику ношения униформы, но отказался от стандартов роста и веса. Разве я не упомянул, что у него был лишний вес? Как от солдата Сил специальных операций, от вас ожидают выполнения своих обязанностей. Если ваш вес не позволяет вам поддерживать необходимые стандарты физической подготовки, это повлечет за собой пагубные последствия для вашей миссии. Это также может стать

важным фактором, если вы получите травму или ранение, и ваши товарищи по команде должны будут вас выносить.

Этот командир, — сам по себе неплохой парень, — потерял наше доверие, выбирая и устанавливая стандарты, которым он мог бы следовать, вместо того, чтобы придерживаться тех же стандартов, что и его люди. Такого не должно быть, если вы хотите, чтобы ваши люди уважали вас и следовали за вами. Вы, как никто другой, должны оставаться на верном пути и устанавливать стандарты работы, а не только внешнего вида. С кем бы вы хотели сражаться рядом на поле боя: с человеком, который делает свою работу, или с человеком, который идеально одет для парада, но не может выполнить поставленную задачу?

Ваши подчиненные — умные люди, и вы, как руководитель, работаете на них. Они видят, что происходит. Они знают, что существуют стандарты, которые они обязаны поддерживать, и они ожидают того же от вас. Как лидер вы должны быть безупречны, когда дело доходит до стандартов выполнения работы.

Как я уже говорил, не обязательно быть первым, но нельзя быть последним. Поддерживайте уровень своего профессионализма независимо от поставленной задачи.

Уроки и выводы

- Вы должны жить по тем же стандартам, что и подчиненные вам мужчины и женщины.
- Вы должны соответствовать тем же, или более высоким стандартам, что и ваши люди.
- Одним из признаков профессиональной организации является то, что все подчиняются одному и тому же набору правил, и не существует отдельных правил для боссов, и отдельных правил для всех остальных.

Король не может оставаться в своем шатре, пока его люди истекают кровью и умирают на поле боя. Король не обедает, когда его люди голодают, и не спит, когда они стоят на страже на стенах. Король не завоевывает верность своих людей через страх и не покупает ее золотом; он зарабатывает их любовь в поте лица своего и болью, которую терпит ради них. То, что составляет самую тяжелую ношу, король поднимает первым и опускает последним. Король не требует служения от тех, кого он ведет, но предоставляет его им. Это он служит им, а не они ему.

Стивен Прессфилд,
«Врата огня».

ГЛАВА 15

МУЖЕСТВО ЛИДЕРА

Из наградного листа:

...награждается за исключительный героизм, проявленный 26 апреля 2004 года во время боевых действий против вооруженных иракских повстанческих сил при оказании поддержки операциям Корпуса морской пехоты Соединенных Штатов в Эль-Фаллудже, Ирак. Штаб-сержант Бриггс неоднократно оказывался под интенсивным и непрерывным огнем противника, оказывая неотложную медицинскую помощь тяжело раненым военнослужащим, и организовывая оборонительные действия. Он показал исключительный пример личной храбрости, продемонстрировав доблесть и спокойствие под огнем. Мужественные действия штаб-сержанта Бриггса не позволили вражеским повстанческим силам захватить позиции сил Соединенных Штатов, и непосредственно позволили предотвратить появление дополнительных военных потерь и военнопленных среди американских военнослужащих. Его действия под огнем как боевого медика отличались заметным профессионализмом и храбростью. Заметные достижения штаб-сержанта Бриггса соответствуют самым лучшим традициям военной службы и отражают большие заслуги его самого, его командования и Армии Соединенных Штатов.

Это выдержка из наградного листа штаб-сержанта Дэна Бриггса по случаю награждения его Крестом «За выдающиеся заслуги». Вот что такое мужество. Дэн был великим медиком и впоследствии стал великим оператором. Это пример не только мужества, проявленного под огнем врага, но и мужественного руководства. В тот день морские пехотинцы в Фаллудже в поиске указаний обратились к Дэну, и своими действиями он подал пример, которому некоторые во время битвы при Фаллудже в 2004 году стали подражать, в то время как другие просто решили последовать за этим отважным воином.

Позже во время ведения боевых действий Дэн был ранен, когда террорист-смертник подорвал себя. Ему продолжают регулярно делать операции, чтобы восстановить нормальную работу его организма.

Мужество в лидерстве

Быть мужественным лидером — это не всегда означает бросаться под огонь. Речь идет о том, чтобы встать и нести ответственность за свои действия или за действия тех, кто вас окружает. Важно также, что вы, как руководитель, не являетесь последователем толпы, — вас ведь не зря называют лидером. Выступите вперед и сделайте это.

Обычно некомпетентным лидерам не хватает мужества противостоять начальству, когда принимаются плохие решения. Отсутствие уверенности в себе немедленно поставит вас в то место на кривой власти, где неквалифицированные командиры или боссы будут принимать плохие решения. Достаточно пару раз бросить своих людей под

колеса, чтобы потерять весь свой авторитет в глазах подчиненных. Вы должны быть мужественным лидером, который *всегда* отстаивает то, что правильно, а не только тогда, когда это удобно.

Вы должны укреплять свой авторитет, получая необходимую профессиональную подготовку и опыт с тем, чтобы подкреплять свои решения. Вы должны мужественно выйти вперед, чтобы вести за собой своих людей. Если вы не справляетесь с этой задачей, пусть ведет кто-то другой, тот, кто готов вести. Вы не всегда будете принимать правильные решения, и время от времени будете спотыкаться на этом пути, однако если вы отдадите этому все свои силы и несете необходимые жертвы, ваши люди оценят ваши усилия. И пока вы учитесь на своих ошибках, в долгосрочной перспективе вы окажетесь лучшим лидером.

Мужество — это не то, что дается легко. У вас будет возникать искушение сидеть сложа руки, и наблюдать за происходящим со стороны.

Руководители в вооруженных силах и в органах правопорядка должны сохранять мужество, чтобы делать то, что правильно; руководить тогда, когда другие опустили руки. В этом может заключаться разница между жизнью и смертью.

Бизнес-лидеры также должны обладать мужеством двигаться в правильном направлении. В деловом мире последствия могут показаться не такими страшными, но, в конце концов, все лидеры, которые руководят и принимают трудные решения, требуют мужества.

Макс Гастингс, автор «Инферно», — великой книги по истории Второй мировой войны, — приводит следующее высказывание унтер-офицера люфтваффе Вальтера Шнайдера: «Ни у кого не хватит смелости действовать в соответствии со своим природным малодушием на глазах у всей роты». [1]

В парадоксе Шнайдера есть доля истины. Я знаю, что будучи солдатом спецназа, и не имея «мужества» спрятаться за спины других, я был вынужден собраться и сделать многое из того, что никогда не считал возможным. По счастью, я не был смелым, когда дело доходило до лодырничанья.

Уроки и выводы

- Мужество — это не только храбрость на поле боя. Мужество — это о том, чтобы быть ответственным все время на протяжении всей своей жизни.
- Одним из величайших источников мужества может стать нежелание разочаровывать окружающих вас людей.

Когда воин сражается не за себя, а за своих братьев, когда его самая страстная цель — не обрести славу и не сохранить собственную жизнь, но потратить свое состояние на них, на своих товарищей, не бросить их, не оказаться недостойным их, — тогда его сердце действительно достигло презрения к смерти, и этим он превосходит себя, а его действия касаются возвышенного.

Стивен Прессфилд,
«Врата огня».

ГЛАВА 16

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА СВОИ ДЕЙСТВИЯ

«Это не моя вина»

Это распространенная мантра на вашем рабочем месте? Если это так, то гляньте на своих подчиненных, и посмотрите, часто ли они уклоняются от выполнения своих обязанностей. Если они так делают, то это может быть отражением вашего собственного стиля руководства. Вы должны дать понять своим людям, что брать на себя ответственность за свои действия — это **единственно** приемлемый курс действий.

В наше время, когда все остальные, кроме стариков вроде меня, не желают нести никакой ответственности, вам, скорее всего, предстоит трудный путь. Сегодня почти все, с кем вы сталкиваетесь, зачастую перекладывают вину на других и не признаются в собственных недостатках. Как я уже говорил, если вы видите подобное отношение, вы должны это остановить. Вы, как лидер, должны подавать пример. Если вы ошиблись, признайтесь в этом; но только в том случае, если ошиблись вы. Если же ошибку допустили подчиненные, укажите им на нее, но только в том случае, если они не признаются и первыми не возьмут на себя ответственность за нее. Подталкивание людей к принятию на себя ответственности не должно становиться упражнением в приведении людей в замешательство или в их унижении, — вы должны плавно подвести людей к этой идее, пока они не поймут, что когда они лажают, они учатся на этом, и это позволяет всем двигаться вперед в позитивном ключе.

Отличный способ сделать это — использовать быстрый анализ итогов операции.²⁴ Сразу после окончания выполнения задачи или миссии, обсудите ее и попросите каждого человека указать на ее недостатки и узкие места. По мере того, как вы будете отмечать ошибки, обязательно указывайте, кто несет за них ответственность. Поначалу, для некоторых это окажется невероятно трудным, но если вы сможете создать группу, которая сфокусирована на выполнении миссии, а не на том, чтобы перекладывать ответственность или вину друг на друга, у вас появится очень сильная организация. Главное, чтобы каждый отстаивал свои действия.

Во время операции «Свобода Ираку», нескольких сотрудников военной полиции в тюрьме Абу-Грейб в Багдаде уличили в том, что они плохо обращаются с заключенными террористами. Эти введенные в заблуждение и обманутые военнослужащие ради фотографий позировали с заключенными, находясь в деморализующих позах, подвергая их тому, что некоторые назвали бы пытками. Речь здесь идет не о том, были ли применяемые методы пытками или нет. Речь идет об отсутствии лидерства в этом учреждении.

Когда все уже было сказано и сделано, были наказаны два человека, стоявшие у тотемного столба ниже всех, тогда как все остальные в цепочке командования играли в увлекательную игру по перекладыванию ответствен-

²⁴ After action review (AAR).

ности, обвиняя всех, кто стоял выше и ниже по служебной иерархии, но никогда не отвечая за это лично. Этот пинг-понг дошел до самых верхов нашего правительственного аппарата, но ответственность на себя так никто и не взял.

Какой месседж эти военные направили всему своему личному составу? Я бы воспринял это так: «Я руковожу, но не отвечаю за свои действия».

Делегируйте полномочия, но не ответственность

В Армии США мы часто слышим поговорку: «Вы можете делегировать полномочия, но не ответственность». Глядя на последствия Абу-Грейба, я думаю, что это пустое заявление. После всего произошедшего исполнителей бросили в тюрьму, будто террористов, которых они когда-то охраняли; но если вы полагаете, что никто, кроме этих нескольких ничтожных людей, не знал, что происходит за решетками Абу-Грейба, то вы, должно быть, засунули голову в песок, будто страус. Однако если у вас, как и у меня, глаза широко открыты, и вы обладаете хоть каплей здравого смысла, то вы понимаете, что руководители уклонялись от выполнения своих обязанностей.

Этот конкретный случай с отказом взять на себя ответственность породил несколько разноплановых последствий. Во-первых, мы имеем дело с подчиненными, которые перестали доверять своим вышестоящим офицерам. И вы не можете винить их за решение о том, что после всего произошедшего в той тюрьме им нужно прикрыть свои задницы. Какая рабочая среда существует там, где рядовые не доверяют своим руководителям? Вероятно, такая, в которой выполнение миссии достигается не часто.

Далее возникает вопрос об эффективности подобных тюрем. Особо важные заключенные содержались под стражей в Абу-Грейбе с намерением получить от них информацию, позволявшую отслеживать еще больше особо важных целей. Когда же из-за безответственных действий нескольких человек этот объект привлек повышенное внимание, это почти блокировало все усилия по сбору разведанных. Если пленных не допрашивают, то как мы должны собирать необходимую информацию, чтобы найти террористов высшего эшелона? Этот почти полный провал в процессе сбора разведанных произошел из-за того, что лидеры боялись делать то, что им предписано делать — быть ответственными.

Ну и последний слой радиоактивных осадков от этого дела выпал на поле боя, где последствия этого фиаско оказались очень яркими. Военнослужащих, возвращавшихся с поля боя с пленными, имевшими синяки или кровоподтеки, стали подвергать допросам, и не имело значения, что солдаты или морские пехотинцы наносили побои в пылу момента, чтобы остаться в живых. На этих воинов сразу возлагалась презумпция вины, которая заставляла их, к удовлетворению следователя, оправдываться и объясняться, каким образом вражеский террорист пострадал в бою. Вдумайтесь — ни в чем не повинным солдатам ставили задачу войти ночью в здания, чтобы арестовать террористов, а затем военные чиновники допрашивали их о миссии, которую им только что поручили. Это вселяет тревогу.

Итак, по итогу у нас было несколько человек, которые развлекались тем, что фотографировались с террористами, и их начальство, которое не смогло прекратить этот цирк, и вместо этого позволило ему выйти из-под контроля. И после того, как ситуация

полностью вышла из-под контроля, руководители все еще ничего не делали. Даже после предъявления обвинений руководители продолжали ссылаться на свое невежество. Жалкий пример никудышнего лидерства. Еще печальнее то, что никто не взял на себя ответственность за свои действия.

Инцидент в Абу-Грейбе имел более негативные последствия, чем все остальное, что произошло во время Глобальной войны с терроризмом.²⁵ Это событие лишило наших военных специалистов способности отслеживать и уничтожать террористические сети. Молодые мужчины и женщины подвергались тщательному расследованию, в то время как арестованные террористы наслаждались апельсиновым соком, горячей едой и душем.

Примите близко к сердцу уроки Абу-Грейба. Если вы не сумеете встать и взять на себя ответственность, когда это необходимо, последствия вашей неудачи будут распространяться по всей вашей организации, нанеся ущерб далеко за пределами первоначальной проблемы. Влияние, которое вы оказываете на свою организацию, будь то военная или деловая среда, невероятно. Вы — тот, кто руководит, тот, кто ведет за собой, и это ставит вас в критически важное положение в момент, когда резина встречается с дорогой. Если вы изучите любые неудачи и провалы, то всегда сможете отнести их на счет лидерства. Поэтому, прежде чем требовать себе повышение зарплаты или брать на себя повышенную ответственность, спросите себя, готовы ли вы к той жаре, которая приходит вместе с ней. Нет никаких сомнений, что поначалу вы испытаете неудачу, но как вы, как руководитель, справитесь с ней? Станет ли она вашей отличительной чертой или она закалит вас и сделает более устойчивым к следующему вызову? В будущем, когда перед вами предстанет следующий вызов, ваши прошлые неудачи станут источником опыта, из которого вы сможете извлечь пользу, что поможет улучшить ваши будущие решения. Неудача — отличный помощник для обучения и совершенствования.

Сильные лидеры отвечают на письма. Они возвращают своих людей в нужное русло и направляют их прямо вперед, в следующий раунд невзгод.

Не стоит недооценивать силу своего положения. На ваших плечах лежит груз ответственности, и вы не можете позволить вашим людям пасть. Поэтому поднимайтесь и ведите за собой. Если вы *делегируете полномочия*, будьте очень внимательны и помните, что в конечном итоге вы все равно несете *ответственность*.

Уроки и выводы

- Будьте ответственны за свои действия!
- Неспособность взять на себя ответственность за свои действия не только приводит к провалу миссии, но может привести и к разрушению всей вашей организации.
- Делегируйте полномочия, но продолжайте нести ответственность.

²⁵ Global War on Terrorism (GWOT) — термин американского политического лексикона, вошедшее в широкий оборот после террористических актов 11 сентября 2001 года, означающее борьбу США с международным терроризмом в глобальном масштабе.

ГЛАВА 17

ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЛИДЕРЫ

Это ваша вина!

Если вы потерпели неудачу в своей организации, то вина за это лежит на вас, как на лидере. Не перекладывайте ответственность, признайтесь в своих косяках. Это не должно звучать резко, однако этот просто факт зачастую упускается из виду. В наших организациях есть люди, которые терпят неудачу, ошибаются и падают лицом вниз. Мы, как лидеры, должны подхватить их и помочь всем участникам процесса извлечь уроки и учиться на этих ошибках.

Большая часть того, что значит быть ответственным, заключается в том, чтобы просто быть ради своих людей. Если вы им нужны, вы должны быть легкодоступны. Если вы готовы принимать своевременные решения и принимаете активное участие в профессиональном развитии своих сотрудников, то когда в этом возникнет нужда, они будут видеть в вас свое руководство. Если вы обеспечите четкое и ясное управление, ваши люди будут иметь лучшее представление о вашей позиции по конкретным вопросам, вместо того чтобы бегать вокруг и гадать, что вы подумаете об этом или о том.

Ничего не приукрашивайте

Если кто-то из ваших подчиненных руководителей облажается, они должны немедленно взять на себя ответственность за свои действия. Лучше всего просто называть вещи своими именами. Ничего не приукрашивайте! Это взрослый бизнес, в котором играют по взрослым правилам, так что действуйте подобающим образом. Будут задеты чьи-то чувства, но если вы действительно хотите победить, вы должны желать лучшего для своей организации. Чтобы достичь этой цели, иногда чувства нужно задевать, так что называйте это так, как вы это видите. Это же касается и ваших собственных ошибок.

Анализ итогов операции = «Разбор полетов»

В Силах специальных операций мы используем подход, называемый анализ итогов операции или «разбор полетов».

«Разбор полетов» происходит непосредственно сразу после операции, которую вы должны критически рассмотреть. Например, если мы зачистили одно помещение во время отработки определенного набора навыков, то мы проводим «разбор полетов» сразу же после тренировки. Через некоторое время эта простая идея критического осмысления вашего обучения поможет вам во время проведения большого, полномасштабного анализа достигнутых результатов или «дебрифингов», как их называют в некоторых организациях.

Если вы сделаете нормой всегда обсуждать то, что произошло, вы быстро увидите улучшение в вашей деятельности. Это нормально, — двигаться вперед и обсуждать то, что вы сделали правильно, но что еще более важно, — вы должны добраться до сути

того, что вы сделали неправильно. Именно здесь будут происходить улучшения. Вы также увидите, что некоторые в вашей группе не захотят брать на себя ответственность за неправильные действия или плохую работу. Именно здесь мы должны научить подчиненных понимать, что мы указываем на недостатки во всем, что связано с улучшением работы команды в целом. Наличие одного человека, которого нельзя критиковать, не обидев его, — это проблема, и вы, как группа, должны работать совместно, чтобы решить ее. Поговорите открыто со своей командой, дайте им понять, что это совместная работа, но если вы хотите улучшить работу, необходимо признавать свои недоработки. Отличительной чертой хорошей команды является способность воспринимать критику вместе, как единое целое, двигаться вперед и устранять проблемы сразу, как только они выявляются.

После наших действий на улицах Могадишо третьего октября 1993 года в нашей командной иерархии были некоторые руководители, которые хотели переложить ответственность или уклониться от того, что действительно произошло. Некоторые просто захотели забыть о том, что случилось, хотя эта миссия была прекрасной возможностью обучиться. В Могадишо были получены уроки, которые спасли бесчисленное количество жизней во время Глобальной войны с терроризмом.

Когда лейтенант Том Ди вернулся из Сомали, он хотел передать полученный опыт коллегам-рейнджерам и их командирам, чтобы они не повторяли ошибок, допущенных в операции третьего октября. Однако командир роты сказал ему, что не разрешит ему провести такой «разбор полетов» и распространять полученный опыт среди других рейнджеров. Более того, он зашел настолько далеко, что снял Тома с должности командира взвода и перевел на должность заместителя командира роты, хотя формально это было повышение. Почему так произошло? Я считаю, что это произошло потому, что командир роты знал, что его будут критиковать за его действия или бездействие на улицах Могадишо в тот день, поэтому, если бы опыт не был вынесен наружу, это нанесло бы меньший ущерб его эго. Ставить свое эго или карьеру выше возможности для вашей организации выучить новые уроки и расти дальше — непростительно. Конечно, нам не нужно погрязать в деталях последней битвы, но мы должны собрать как можно больше информации из анализа итогов операции и извлечь из нее уроки, что позволит нам лучше подготовиться к следующим боям.

В данном конкретном случае виноват командир роты, но как насчет вас? Вы постоянно изучаете прошлые действия таких организаций, как ваша? Историю необходимо изучать, иначе нам будет суждено повторять те же ошибки. Зачастую нам удастся избежать непредвиденных ошибок, просто обладая историческими знаниями о других организациях, о которых мы читали или которые мы изучали. Мы можем избежать ловушек, в которые попадали другие, изучая историю нашей страны, читая о битвах, в которых ковалась наша нация и ее лидеры, или просто читая книги о бизнес-лидерах. Все эти источники знаний являются отличными инструментами, которые мы должны постоянно использовать для развития нашей организации.

До событий в Могадишо существовали критерии отбора, которые могли бы помочь предотвратить некоторые неудачи того дня, в частности, Курс начальной боевой подготовки рейнджеров. Тем не менее, некоторым командирам рейнджеров, которые не прошли этот курс, все еще разрешалось занимать руководящие посты, тем самым демонстрируя недостаток ответственности со стороны их начальства. (Более подробная

информация об этом курсе приводится в главах, посвященных стандартам и отбору лидеров).

Джон Эйч, командир моей группы, всегда был ответственным лидером. Если мы отрабатывали хорошо, он возносил нас на пьедестал. Если мы терпели неудачу, он выступал вперед и брал ответственность на себя. Он знал, что подготовка группы к работе была его обязанностью. Он также знал, что любые неудачи были вызваны его руководством. Жесткое заявление? Ни в коем случае! Именно такое отношение вы должны демонстрировать, чтобы сделать большее число руководителей более активными и более ответственными за свои действия и действия своей команды. Даже если что-то не входило в обязанности Джона, он выступал вперед, чтобы показать своим людям, что он здесь для того, чтобы помочь им в достижении поставленных целей. Да, это просто еще одна причина, почему он великий лидер.

Уроки и выводы

- Вы ответственны **за** своих людей.
- Вы ответственны **перед** своими людьми.

ГЛАВА 18

БЫТЬ ДОСТУПНЫМ

Если вы похожи на большинство людей на руководящих постах, которых я знаю, то вы ограничены только своим недопониманием той ситуации, которая вокруг вас. Если бы у вас была возможность анализировать свои поступки постфактум, то вы, несомненно, смогли бы найти для себя конструктивную критику. То есть, если вы действительно честны с самим собой. Итак, когда вы оглядываетесь назад на свой предыдущий опыт, что бы вы хотели — предпринять повторную попытку или все переиграть? Коснется ли это того, как вы обращаетесь с теми, кто служит под вашим началом? Достаточно ли вы занимались своими людьми? Обеспечили ли вы им достаточное наставничество? А как насчет ваших руководителей? С вами можно было разговаривать без проблем? Были ли дискуссии напряженными и односторонними, или же они были легкими и двусторонними?

Я видел многих руководителей, которые смотрят свысока на тех, кем они руководят. Некоторые начальники видят в своих людях беспокойство или досаду. Они полагают, что они лучше, чем кто-либо другой в округе, просто потому, что они оказались на руководящей должности. Бывают ситуации, когда это может оказаться правдой, но скорее всего, дело обстоит как раз наоборот — есть люди, работающие с вами и на вас, которые более умны, чем вы. Или же, если даже они не более умны, у них может быть набор навыков, которых нет в вашем репертуаре.

Некоторые руководители идут еще дальше и ведут себя по отношению к своим людям как форменное хамло. Если вы руководитель-хам, то люди действительно чувствуют себя некомфортно, разговаривая с вами. Если это так, вы никогда не получите реального восприятия у тех, кем вы руководите. И мне жаль вас, потому что это люди, которые могут сделать вас успешным, если вы просто уделите минуту, чтобы послушать, что они скажут. Спустя некоторое время после знакомства с начальником-хамом, я обычно нахожу, что с помощью жесткого отношения к своим людям они компенсируют один или несколько своих собственных недостатков, — выглядя неприступными и суровыми, они тем самым надеются скрыть свои недостатки от окружающих. Хуже того, бывают случаи, когда кто-то, с кем руководитель обошелся как с дерьмом, сам переходит на руководящую позицию и копирует то же самое деструктивное поведение, потому что считает это нормой. Для великого лидера это определенно не является нормой. К сожалению, поведение одного хамского руководителя, если его не остановить, может распространиться по всей организации, как раковая опухоль.

Бывают моменты, когда лидеры не могут быть доступны. Один из таких случаев — когда военачальники находятся на поле боя. В разгар сражения не время вести дискуссию с одним из подчиненных вам командиров. Во время боя все должно быть подчинено делу, выяснению того, будете ли вы следовать своему плану или отклонитесь от него. Обсуждение с подчиненными плана действий и действий на случай нештатных ситуаций может быть совсем другой историей. Если есть изменения, которые необходимо внести, вы должны получить информацию от тех, кто лучше вас осведомлен или лучше понимает обстановку на поле боя. Необходимо также учитывать нештатные ситуации, поскольку их развитие может быть сильно зависеть от времени.

Есть и еще один аспект доступности, который вы должны учитывать. Я слышал, как многие руководители заявляют, что у них «политика открытых дверей». Я не сомневаюсь, что большинство из них на 100 процентов искренни, когда говорят это, но они упускают из виду один критический момент: они все еще боссы. Некоторые подчиненные (особенно новички) могут быть слишком запуганы, чтобы приблизиться к своему начальнику в его или в ее кабинете. Так что вы, как лидер, должны сами идти к ним, — по крайней мере, вначале. Познакомьтесь со своими людьми там, где они работают, или соберите всех в одном общем месте, чтобы успокоить их. Как только вы обозначите свою доступность для своих людей, они будут знать, что могут прийти к вам, когда в этом возникнет необходимость.

Паралич от анализа

Бывают и такие моменты, когда дискуссии только отнимают ваше время. Если это так, вам нужно начать вести дискуссии на работе с разными людьми. Некоторые из ваших подчиненных хотят разговаривать с вами наедине и у них ничего не получается. Вам нужно быстро разобраться с этим и построить их в линию (извините, приходится время от времени использовать ковбойский жаргон, — это значит привести их в порядок и организовать), чтобы они поняли, что вам нужно уйти от умных разговоров без ощущения, что вы зря потратили свое время.

Кто вы и каковы ваши сильные стороны?

Всегда интересно посидеть с новыми солдатами и познакомиться с ними поближе. Чем занимались военнослужащие-новички, мы можем узнать из их личных дел, но что на самом деле ими движит? Каковы их симпатии и антипатии? Каковы их политические и религиозные взгляды? Да, я знаю, это две темы, которые мы никогда не должны обсуждать. Это так и есть, но только если вы не служите рядом друг с другом на поле боя или не работаете как сотрудники небольшой группы, где групповая динамика играет жизненно важную роль в вашем выживании. Вы должны знать о своих солдатах все, что можете. Это может спасти вам жизнь. Кроме того, важно знать, с чем эти солдаты имеют дело дома, потому что эта ключевая информация может повлечь за собой хорошие и плохие результаты во время боевого развертывания или во время операции.

Очень важно познакомиться с солдатом, с его семьей и вникнуть в его положение. И что еще важнее, вам нужно выяснить сильные и слабые стороны этого солдата. Какими навыками, которые могут усилить вашу команду, они обладают? Например, в Силах специальных операций очень важны навыки владения языками. Это может стать ключевым фактором при определении того, кто и куда отправится на операцию.

Мне всегда нравилось видеть в людях страсть. Мой старый приятель, Джордж Эйч, любил языки. В детстве, работая в китайском ресторане, он научился разговаривать на мандаринском китайском,²⁶ что само по себе является удивительным подвигом.

²⁶ Мандаринский китайский (Mandarin Chinese) — общепринятое на Западе название северо-китайского языка, или путунхуа (гуаньхуа), основной диалектной группы китайского языка, распространенного в северных и западных провинциях страны. Когда мы говорим «китайский язык», то обычно подразумеваем именно этот диалект.

В этот момент своей жизни он понял, что ему нравится учиться говорить на любом языке, который может ему помочь в жизни. За свою военную карьеру он научился разговаривать, по крайней мере, на пяти языках и, я уверен, продолжает баловаться их изучением даже сегодня, будучи отставным солдатом. Он не только учил языки, но и использовал их для усиления нашей миссии. Независимо от того, где мы выполняли свою работу, он настраивался на местный язык, погружался в него, что приносило огромную пользу.

Суть в том, что есть много положительных вещей, которые могут появиться от того, что вы доступны. Вы многое узнаете о своих людях. Вы можете завоевать их доверие, так что в кризисных ситуациях они будут обращаться к вам за советом. Они будут смотреть на вас как на наставника при принятии карьерных решений. Это также способ для вас выяснить, кто должен двигаться вверх по служебной лестнице на должности, связанные с более высокой ответственностью.

Не расслабляйтесь и не будьте снисходительны к тем великим личностям, которые работают на вас, — они заслуживают лучшего.

Вы также сможете выработать методику относительно того, как лучше всего руководить таким человеком. Каковы его наиболее важные лидерские качества? Есть ли у вас эти черты? Какие лидеры были у этого мужчины или женщины в прошлом и как это произошло? У вас есть так много моментов, чтобы узнать, когда вы сидите напротив кого-то, кого вы не знаете. Только убедитесь, что вы не доминируете в разговоре со своими историями и размышлениями. Пусть лучше они расскажут вам несколько историй и то, что они считают важным в этом мире.

Сядьте и соберите как можно больше информации, а затем используйте ее для создания своей неуправляемой команды.

Уроки и выводы

- Если ваши люди чувствуют, что они не могут прийти к вам с проблемой, вы уже потерпели неудачу как лидер.
- Лидеры должны понимать, что каждый человек в их команде может предложить и привнести что-то ценное. Задача лидера — выяснить, что это за «что-то».

Быть смиренным перед вышестоящими — это долг, перед равными — вежливость, перед нижестоящими — благородство.

Бенджамин Франклин

ГЛАВА 19

МОТИВАЦИЯ

Я встречал людей, которые очень мотивированы деньгами и статусом. Если вы один из них, пожалуйста, найдите минутку и подумайте, где вы ошиблись. Истинная мотивация не исходит от денег или причудливых титулов. На самом деле истинная мотивация может быть свободной [от этого], и ее использование в вашей организации — это всего лишь одно из решений руководства.

Мы все нуждаемся в деньгах, чтобы выжить, это просто факт нашей жизни. Однако в большинстве отраслей талантливых людей деньги не мотивируют, поэтому давайте покончим с использованием взяток, чтобы заставлять людей работать. Конечно, у ваших подчиненных должен быть стимул для того, чтобы усердно работать и, возможно, получать премию, независимо от того, находятся ли они в бизнесе или в армии. Звездка лишь в том, что у военных нет бонусов. Ну если только вы не считаете бонусом то, что не погибнете и выполните миссию, которая возымеет положительные последствия для людей во всем мире. Я так считаю.

Размышляя о некоторых великих лидерах, с которыми я имел честь служить, я размышляю о том, как они мотивировали свои команды. И вне зависимости от того, были ли они военными или бизнесменами, они использовали схожие методы.

Сопричастность

Простой метод, который работает очень хорошо (и является бесплатным), заключается в том, чтобы дать подчиненным чувство *сопричастности*. Какой бы ни была задача, передача вашим людям ответственности за конечный результат повысит их мотивацию. Даже если у вас есть медленные или не очень хорошие исполнители, они постараются соответствовать случаю и будут делать свою работу, когда на них возложат ответственность. Зачем они это делают? Ради личной выгоды или для того, чтобы показать вам, что они могут добиваться успеха, если только вы дадите им шанс? Надеюсь, что последнее. Но даже если это не так, они смогут узнать, как здорово чувствовать себя, достигнув чего-то, находясь у руля, и будут искать возможности руководить еще большим количеством проектов. Это мотивирует. Все в глубине души хотят быть успешными, и как только люди почувствуют это, они захотят большего. Хитрость заключается в том, чтобы сделать две вещи: во-первых, нужно поставить этих людей во главе проекта, а затем контролировать, не проявляя снисходительности. Во-вторых, пусть они делают это по-своему, не занимайтесь микроуправлением. Между микроуправлением и контролем существует большая разница. И всегда помните, что вы лидер, и вы по-прежнему несете общую ответственность.

Соревновательность

Мой командир, Джон Эйч, — человек, обладающий высоким уровнем состязательности. Он постоянно хотел, чтобы мы выполняли свою работу на самом высоком уровне, поэтому, чтобы сподвигнуть нас на результат, он организовывал соревнования. Они не всегда были посвящены стрельбе или бегу, зачастую это были соревнования на

нестандартное мышление и сообразительность. Начав решать проблемы вместе, мы могли видеть сильные и слабые стороны наших товарищей по команде.

Одно из наших взводных соревнований проходило в нашем бассейне. Команде предстояло выполнить ряд упражнений, похожих на эстафету. Одна из задач состояла в том, чтобы доплыть до дна 18-футового бассейна и пустить пузыри в армейскую канистру из-под воды до тех пор, пока та не всплывет на поверхность. Для тех из вас, кто ни разу ее не видел, скажу, что такие канистры очень похожи на пластиковые газовые баллончики, но предназначены для хранения и переноски воды. Эта канистра с водой была привязана отрезком шнура к 45-фунтовому блину из спортзала. Я подумал про себя: «Какие проблемы, разве это может быть так трудно?» Когда подошла моя очередь, я нырнул в бассейн, подплыл к канистре, приложил губы к горлышку и выдул в нее пузырь размером с горошину. С точки зрения решения задачи сделать канистру плавающей, это было совершенно неэффективно. Как только я вынырнул, за мной последовали остальные мои товарищи по команде, которые стали вдвухать воздух в канистру. В конце концов, в канистре оказалось достаточно воздуха, чтобы поднять 45-фунтовый блин на поверхность, однако это никоим образом не было связано с каким-либо моим вкладом во время этого состязания. Итак, оказался ли я неудачником? Я стал бы им, если бы сказал, что не могу этого сделать, но что еще более важно, это показало, что у меня было явное слабое место по сравнению с остальной частью команды. Я не человек-лягушка. И хотя плавание — это не проблема, но в той ситуации мне было не по себе. Конечно, я был смущен, но, что еще хуже, я понимал, что подвел свою команду и хотел исправить эту ситуацию наилучшим образом. Мои товарищи по команде, под руководством нашего командира, помогли мне улучшить навыки работы на воде до тех пор, пока поднятие утяжеленной канистры со дна глубокого бассейна или любой другой сумасшедший навык, который мог бы когда-нибудь спасти жизнь партнера, перестали быть проблемой.

Простые соревнования — это ключевой момент. Используйте небольшие, крошечные состязания, чтобы увидеть, как работают ваши люди. Их мотивация будет расти до тех пор, пока вы будете фокусировать эти состязания на отработке набора навыков каждого участника группы. Если вы хотите, чтобы на вас работала сплоченная, разносторонне подготовленная команда, применяйте разнообразные соревнования.

Командная работа

Эта история показывает, как командная работа вдохновила слабое звено (то есть меня) работать лучше во время выполнения внешне пугающей задачи. Если вы, как руководитель, сможете заставить своих людей работать в команде, жизнь станет прекрасной. Словосочетание «командная работа» звучит легко, однако зачастую требуются множество серьезных проб и ошибок, чтобы заставить всех работать вместе. Если вы просто заявляете о том, что вы команда, это не воплотится волшебным образом на практике. Вы должны работать со своей командой, чтобы показать им, что это на самом

деле означает. Быть командой — это нечто большее, чем просто поработать вместе над проектом на протяжении нескольких часов. Если вы находитесь в команде, вам нужно выстроить спайку с остальной частью вашей группы, а это не так просто, как кажется, когда у всех нас разные взгляды, мнения и жизненный опыт. Возможно, вам также придется иметь дело с отвлекающими факторами вне работы, ведь всегда найдется кто-то, кто захочет уйти с работы, чтобы провести время с семьей или подругой. Я рассматриваю эти отвлекающие факторы как отвлечения двух типов, — легкомысленные и настоящие. Семья настоящая, подруга — легкомысленная (то есть до тех пор, пока отношения с ней не станут достаточно серьезными, чтобы сделать это настоящим отвлечением). Члены вашей команды могут иметь разный образовательный уровень. У вас могут быть ученые, которые при решении одной проблемы продемонстрируют свои сильные стороны, однако следующий круг задач потребует от тех, у кого есть опыт, встать и решить проблему, в то время как ученые останутся на второстепенных ролях. Успех — это плод командных усилий, но и неудачу команда должна пережить тоже вместе. Это только сделает ее сильнее в долгосрочной перспективе.

Фокусированность на миссии

Наличие общей миссии или цели — это простой способ мотивировать своих товарищей. Когда вы четко обозначили, каким вы хотите видеть конечное состояние, отступите назад и позвольте своим подчиненным заняться этим. Это очень вдохновляет, — кратко проинформировать свою команду о миссии, а затем наблюдать, как они решают проблемы до тех пор, пока не придут к окончательному решению. У вас будет не только мотивированная команда, так вы сможете увидеть, у кого какие сильные стороны.

Формулировка миссии — это способ ежедневно фокусировать свою команду и напоминать ей, почему она делает то, что делает. Знать и понимать эту миссию должен каждый участник вашей группы, а не только руководители.

Вовлечение

Узнайте желания ваших людей. Как только вы выясните, что заставляет их жаждать действовать, что заставляет их сердца биться сильнее, вы сможете сосредоточить их сильные стороны, желания и страсти на миссии. Когда руководитель понимает, откуда произошли его подчиненные, он может использовать их сильные стороны для улучшения работы всей команды. Я встречал некоторых людей, которые одержимы определенными аспектами своей работы или даже хобби, связанным с работой. Вы должны извлечь выгоду из этого огня.

«Молодцы!»

«Молодцы» — это слова ободрения. Для некоторых людей это чрезвычайно важно. Некоторые люди нуждаются в ободряющих словах, и задача раздачи таких подарков ложится непосредственно на ваши плечи, как на их руководителя. Это просто — просто перестаньте излучать негатив и окажите своим людям некоторую позитивную поддержку. Больно не будет, обещаю. Это даже не стоит обсуждать, но слишком часто я вижу начальников, которые только жалуются и наказывают своих подчиненных. С

помощью такого подхода вы достигнете только абсолютного нуля. Что еще более важно, если все, что вы делаете, — это только ноете и жалуетесь, то в конечном итоге ваша команда полностью перестанет обращать на вас внимание. Я понимаю — бывают моменты, когда нам нужно «пожевать какой-нибудь хвост», но это не должно стать нормой. Например: «Эй, сегодня твое выступление не было потрясающим!» Видите, как позитивно это звучит?! Ну шучу, шучу. Похлопайте людей по спине и поблагодарите их, когда они в этом нуждаются и особенно когда они этого заслуживают.

Периодический анализ выполненной работы или наставническая беседа относительно достигнутых результатов

Некоторые могут сказать, что наставничество не воспринимается как мотиватор, но я бы не согласился с этим утверждением. Некоторые исполнители, как бы безумно это ни звучало, действительно мотивированы высокими и постоянно повышающимися стандартами выполнения работы. Что может быть лучше, чем узнать, что от вас ожидают, где вы находитесь сейчас и как вы можете перейти на следующий уровень? Тех, кто по-настоящему работает, анализ эффективности и обратная связь в тупик не загоняют. Они постоянно стремятся удовлетворить ожидания своих руководителей, улучшить свою работу и выполнить еще одну задачу.

Знание своих людей и знание того, что ими движет, — вот ключ к успеху. Каждый человек, которым вы руководите, уникален. Методы, которыми вы их мотивируете, также должны быть уникальными. Ваша задача — понять это и оказаться на высоте. Вы не должны быть разочарованы, найдите способ по-своему мотивировать всех тех, кто вам служит.

Уроки и выводы

- Определите сильные стороны людей и воспользуйтесь ими наилучшим образом.
- Определите слабые стороны людей и улучшите их в составе команды.

ГЛАВА 20

МЕНТАЛИТЕТ ДОСТИЖЕНИЙ

СТАТУС И ПРИВИЛЕГИИ ИЛИ ЗАСЛУГИ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ?

Статус и привилегии

Статус и привилегии по-прежнему живы, здоровы и прекрасно себя чувствуют. Подобным менталитетом привилегий разрушается наша страна — слишком уж много у нас людей, которые считают, что *мы им* обязаны. Интересно, за что? Ну, во-первых, как я стал частью *нас*, а не частью *их*? Я много работаю, зарабатываю свои деньги и пробируюсь к успеху. И за это я должен быть обязан тем, кто считает себя вправе примазаться к моему успеху? Это неправильно. Это настолько далеко от того, чтобы быть американцем, насколько это вообще возможно. Похоже, новая Американская Мечта состоит в том, чтобы получить как можно больше бесплатных вещей с минимальными усилиями. Подобный образ мышления просто-напросто не устойчив.

Теперь примените то же мышление к своей организации. Что вы чувствуете, — вы имеете право на повышение просто из-за времени, проводимого на работе или, может быть, из-за вашего статуса в этом бизнесе? Такой подход так же неустойчив. Вашей организации требуется, чтобы вы давали результат, причем не дали его один раз и потом жили за счет этого прошлого, устаревшего достижения, а делали на ежедневной основе то, что постоянно подталкивает вашу организацию к достижению миссии.

Заслуги и результативность

Теперь о другой стороне медали: если у вас есть группа людей с заслугами, то они их заслужили. Они упорно трудились, чтобы заслужить это, а не просто соответствовали некоему стандарту продолжительности времени, проводимого на работе. Еще одна важная мелочь заключается в том, что они работали, пока были на работе, а не просто выжидали благоприятного момента. Чувствуете ли вы себя хорошо, выбирая этого человека для продвижения на основе его заслуг и результативности? Абсолютно.

Нам нужны результативные люди. Это люди, которые ежедневно делают свою работу. Они *зарабатывают* свою зарплату не один раз, а каждую неделю. Это те люди, которые должны быть выдвинуты на более ответственные посты, когда будут к этому готовы.

Развитие менталитета достижений

Вы, как руководитель, должны обеспечить, чтобы менталитет достижений вознаграждался. Если вы потворствуете менее мотивированным людям, это будет продолжать тянуть вашу организацию вниз. Подталкивайте своих людей к свершениям, и не раз в полгода, а при каждом удобном случае. Никогда не прекращайте настаивать на эффективном выполнении работы.

Хочу привести высказывание, которое было широко распространено среди наших товарищей по Силам спецопераций: «Я еще никогда не работал так усердно, чтобы быть посредственным!»

Каждый день был новым и ярким событием, и все бойцы спецназа работали изо всех сил, чтобы сохранить свое место в команде. Вы не могли споткнуться из-за беспокойства о том, что вас обойдет человек, жаждущий бóльшего успеха, чем вы. Именно такие мысленные установки мы хотим вознаграждать, стремясь к успеху. В таких подразделениях успех — это выполнение миссии.

Выполнение миссии

Как бы это работало в армии, если бы была поставлена задача, требующая жертв, но никто не захотел бы участвовать в такой операции, потому что она потребовала бы напряженной работы, пота и многих бессонных часов? А когда вы все-таки заснули бы, то там было бы холодно, сыро и это, скорее всего, была бы голая земля? Конечно, другая возможность заключается в том, что вы можете быть призваны принести финальную жертву — отдать свою жизнь за своих товарищей, стоящих рядом, и за свою страну.

Те, кто верит в *статус и привилегии*, определенно не захотят участвовать в такой миссии. Зачем им приносить себя в жертву, терпеть несчастья, если кто-то всегда будет заботиться о них? Вы наверняка сталкивались с таким отношением.

В Силах специальных операций Армии США не так уж много привилегированных отношений, по крайней мере, среди молодых солдат, но должен сказать, что встречал некоторых «стрелянных воробьев», которые полагают, что они достигли успеха. Это не самый правильный подход в этом деле. Если у вас хватит наглости поверить, что вам больше не нужно ничего доказывать (и прежде всего, самому себе), то вы очень быстро потеряете доверие, которое, возможно, заработали в прошлом.

Бойцы спецназа постоянно стремятся сделать жизнь лучше не только для своих сослуживцев, но и для всех, с кем они встречаются. Их ежедневная рутина — это вовсе не рутина; это шанс что-то изменить. Это не только правильное отношение для тех, кто идет за ними, — лидеры также подают пример своим людям, на самом деле обладая мышлением, в основе которого *заслуги и результативность*.

Будучи американцами, мы часто полагаем, что очень сильно отличаемся от других людей на этой планете. Я бы от всего сердца не согласился с этим. Интересно, что у воинов во всем мире схожий менталитет. Даже наш главный противник времен Холодной войны чувствует, что может изменить ситуацию, если будет результативно действовать ради своих товарищей.

Как гласит неофициальный девиз российского спецназа: «Если не я, то кто?!» [1]

Как лидер, вы должны постоянно к этому стремиться. Независимо от того, на какой должности вы сейчас находитесь, если вы каждый день идете на работу с настроением на *достижение результата*, вы помогаете делать свою команду успешной. Помогите нести груз, не будьте обузой для своей команды.

Даже наши дети любят состязаться; они хотят чего-то достигать, делать что-то лучше, чем те, кто их окружает. Так что же мы делаем в современном обществе? Мы наказываем тех, кто работает, сводя к минимуму их усилия и приподнимая бездельников на уровень трудолюбивых детей. Это неправильно, и мы все должны работать над тем, чтобы исправить такое порочное мышление. Если мы не исправим ситуацию, пока наши дети

молоды, они будут обречены жить в мире статуса и привилегий; а я, например, не хочу этого для своего потомства. Я хочу, чтобы на вершине пищевой цепочки были дети, которые сражаются каждый день.

Это новообретенное выполнение миссии, или менталитет достижений, должен исходить от руководства вашей организации и от вашей семьи. Бездельники, если вы думаете, что находитесь на тепленьком местечке — остерегайтесь! Мы отвергнем вас, заберем вашу работу, и в этом мире реальной конкуренции под названием жизнь мы финишируем впереди вас.

Уроки и выводы

- В успешных организациях нет места статусу и привилегиям.
- Чего вы достигли сегодня?

ГЛАВА 21

АВТОРИТЕТ

Если вы вернетесь к *главе 6: Лидерские качества одним словом*, вы вспомните, что мое слово для лидерства — это *авторитет*. Опять же, это не единственное слово, которое вы можете выбрать в качестве определяющей черты лидерства, но я чувствую, что это очень важно. Авторитет имеет большое значение в мире лидерства. На самом деле, это имеет большое значение во всем, что вы делаете в этом мире. Есть разница между авторитетом и репутацией. Репутация — это то, что другие говорят о вас, это их мнения и убеждения. Ваш авторитет — это качество того, что вам доверяют и верят вам. Проще говоря, это значит быть достойным доверия.

С тех пор как я вышел на отставку и начал свой бизнес в индустрии наружной рекламы, я работал над налаживанием и развитием надежных деловых отношений с нашими клиентами. Поначалу это была простая задача, потому что каждого нашего клиента, либо из военного, либо из стрелкового сообщества, мы уже знали лично. Через некоторое время наш бизнес стал расти, и по мере того, как мы развивались, нам приходилось упорно работать, чтобы развивать и поддерживать свой авторитет среди наших новых клиентов. Авторитет — это истина. Он приходит изнутри. В современном мире социальных сетей репутация может быть уничтожена несколькими щелчками клавиатуры — ее ровно столько, сколько вам смогут вернуть. Но ваш авторитет находится внутри вас. Ваша добросовестность и надежность, правдивость и достоверность, потенциал и способности — вот истины, которые вы знаете. Ваш авторитет будет проявляться через ваши слова, поступки и действия.

Теперь я понимаю мир бизнеса гораздо лучше, и на самом деле он ничем не отличается от военного. Во время службы я создавал свой авторитет в одной команде, но если я переходил в другую команду, или если к нам прибывали новички, я должен был его подтверждать, чтобы завоевать их уважение. Правда в том, что я всегда упорно трудился, чтобы ежедневно подтверждать свой авторитет.

Как командир сил спецназа, я мог показывать новым солдатам, что доверие, и все, чего оно стоит, не просто выдается, а зарабатывается каждый день. Многие военнослужащие имели блестящие заслуги и отличную результативность в прошлом, но если вы не покажете команде то, что можете предложить ей *сегодня*, то какой от вас будет толк? Как владелец бизнеса, вы добьетесь гораздо большего успеха, если попытаетесь выстроить свой собственный авторитет, а не подрывать его у других. Я познал это на собственном горьком опыте. Сегодня я сосредоточился на выстраивании своего собственного авторитета и перестал беспокоиться о своих конкурентах. В конце концов все утрясется.

Руководители часто спотыкаются на том, что когда они поднимают свой авторитет до определенного уровня, то затем, когда бак полон, начинают ехать вечно, не заправляясь. Это абсолютно неправильно, и скоро вы останетесь работать на парах бензина. Ваш авторитет должен укрепляться каждый час каждого дня, и выстраивается он только служением тем людям, кого вы ведете за собой. Принимайте правильные решения, будьте ответственны и ведите за собой. Каждый. Божий. День. Некоторые из ва-

ших решений могут быть непопулярны, но до тех пор, пока они правильные, и принимаются на основе правильных причин, команда добьется успеха.

Во время боя в Могадишо нашим командующим был генерал Уильям Гаррисон. Мы все звали его «Дикий Билл» Гаррисон. Это был долговязый техасец, который всегда держал во рту сигару, и это была не изящная маленькая сигара, какую можно увидеть в вычурном черно-белом французском фильме, а сигара из собачьего дерьма в натуральную величину. Он жевал ее всегда, независимо от того, в какое время дня вы его встретили. Генерал Гаррисон много лет прослужил в Силах специальных операций, и остался на дополнительный срок в качестве командира нашего Подразделения, когда не нашлось подходящего человека, чтобы его заменить. Он сделал это, хотя это означало разрушение его собственной карьеры. Среди генералов не принято рассказывать своим подчиненным командирам, что вы не хотите продвигаться дальше по карьерной лестнице, — это не очень хорошо выглядит. К счастью для нас, тех, кто с ним служил, его решение остаться только помогло сделать наше Подразделение еще сильнее; и, вопреки тому, что думал остальной генералитет, это подняло его авторитет на совершенно новый уровень.

После первого минометного обстрела местным террористическим кланом нашего лагеря в Могадишо, генерал Гаррисон спокойно стоял перед тактической группой и говорил нам, что это всего лишь «ничтожные минометы», и мы не собираемся сидеть сложа руки, пока эти террористы такое проделывают. Позже той же ночью мы организовали свою первую атаку на плохих парней, надеясь послать им четкий сигнал. В том, что мы послали им месседж, я не уверен, но генерал Гаррисон дал четкий сигнал своим подчиненным: мы можем смотреть на него как на надежного, заслуживающего доверия лидера, который заботится о наших лучших интересах.

После событий 3-го октября 1993 года начались всевозможные обвинения. В разгар всего этого генерал Гаррисон написал письмо тем, кто по служебной иерархии находился выше его. Как бы вы отнеслись к этому человеку, если бы он был вашим командиром? Могу сказать вам, что мы, как сотрудники тактической группы, считаем генерала Гаррисона авторитетным лидером. Лидером, который в то тяжелое время заслужил наше доверие, будучи ответственным за свои действия и за действия тех, кого он возглавлял в Могадишо.

В письме, написанном от руки конгрессмену Джону Мурте, приводятся слова самого генерала Гаррисона. Это был не электронный документ, а письмо, написанное им собственноручно.²⁷

Конгрессмену Мурте

Пожалуйста, покажите это письмо президенту Клинтону и госсекретарю Аспину. Я прошу вас не делать это публичным документом.

Операция 3-4 октября 1993 года в Могадишо.

- 1. Полномочия и ответственность за операцию лежат здесь, в Могадишо, на командире ТГр «Рейнджер», а не в Вашингтоне.*

²⁷ Копия письма приведена в приложении.

2. *Об объекте операции имела превосходная разведывательная информация.*
3. *По итогам шести предыдущих операций, войска были хорошо знакомы с районом проведения операции.*
4. *Расположение и позиции противника были хорошо известны:*
 - *Вблизи рынка Бакара (опорный пункт СНА);²⁸*
 - *Время реагирования плохих парней в прошлом.*
5. *Планирование операции осуществлялось снизу вверх, а не сверху вниз. Атакующие силы были уверены, что эта операция вполне выполнима. План операции был одобрен командиром ТГр «Рейнджер».*
6. *Тактика и способы действий соответствовали задаче/цели.*
7. *На случай нештатных ситуаций были запланированы действия сил быстрого реагирования (СБР):*
 - *Поисково-спасательная служба находилась в режиме немедленного ожидания (вертолет УН-60 с медиками и охранением).*
 - *Рота рейнджеров (неполного состава) в качестве наземных сил быстрого реагирования на бронированных машинах «Хамви».*
 - *Было отработано взаимодействие с СБР от 10-й горно-пехотной дивизии (приданные силы).*
8. *Потеря первого вертолета рассматривалась как приемлемые потери. Проблему представлял собой пилот, оказавшийся заблокированным в обломках.*
9. *Крушение второго вертолета потребовало ответных действий СБР 10-й гнд. Силы СНА оказались в районе крушения почти сразу, поэтому мы не смогли вовремя добраться до вертолета.*
10. *Рейнджеры, оказавшиеся на месте крушения первого вертолета, не были прижаты огнем. Они смогли пробиться оттуда. Наше кредо не позволяло нам оставить тело пилота в обломках.*
11. *Бронетанковые силы реагирования могли бы нам помочь, при этом цифры потерь могли не особо отличаться. В силу своего характера, люди, находившиеся в оперативной группе, просто не могли быть лишены своей миссии по эвакуации своих павших товарищей.*
12. *Миссия увенчалась успехом. Нужные нам лица были захвачены и эвакуированы с объекта операции.*

²⁸ Сомалийский национальный альянс, военно-политический альянс, сформированный в июне 1992 года Мухаммедом Фарахом Айдидом. Принимал активное участие в борьбе с силами ООН и был основой сил, противостоявших войскам ООН в сражении в Могадишо в 1993 году.

13. Относительно этой конкретной цели, президента Клинтона и государственного секретаря Аспина необходимо отвести с линии обвинения.

Генерал-майор Уильям Ф. Гаррисон,

Командир ТГр «Рейнджер» [1]

Этот документ невероятно силен, особенно если рассматривать его в контексте современного мира, где все привыкли сваливать с больной головы на здоровую. Генерал Гаррисон быстро предстает перед нами в самом первом абзаце.

Полномочия и ответственность за операцию лежат здесь, в Могадишо, на командире ТГр «Рейнджер», а не в Вашингтоне.

Он берет на себя ответственность за свои действия и действия своих людей. Он не пытается оправдаться. Он сразу же выходит и говорит, что именно на него стоит посмотреть, если у вас возникнут проблемы. Генерал Гаррисон — *ответственный* руководитель. На самом деле, это один из лучших примеров, когда руководитель высокого уровня отвечает за свои действия.

Он продолжает брать на себя ответственность в пункте номер пять.

Планирование операции осуществлялось снизу вверх, а не сверху вниз. Атакующие силы были уверены, что эта операция вполне выполнима. План операции был одобрен командиром ТГр «Рейнджер».

И снова он рассказывает в Вашингтоне, что именно произошло. Миссия была спланирована его людьми, однако план был одобрен командиром тактической группы, коим являлся генерал Гаррисон. Это прекрасный пример того, как лидер делегирует власть тем, кто находится под его командованием, и позволяет им делать работу по-своему, в то время как он постоянно контролирует. Однако он понимал, что в конце концов все равно несет общую ответственность.

Конечно, вы также можете прочесть пункт под «счастливым» числом 13 и понять, почему этот документ был, по сути, обнародован. Это снимает всякую вину с тех, кто занимает высшие государственные посты. Когда мы сравниваем правительственных чиновников того времени с генералом Гаррисоном, мы видим резкий контраст стилей руководства. Генерал Гаррисон не уклонялся от ответственности и не пытался выгородить себя за счет подчиненных. Он поднялся и взял на себя ответственность, тем самым заработав уважение и честь всех своих людей. Генерал Гаррисон — *авторитетный* лидер.

Если вы стремитесь стать великим лидером, авторитет должен быть главным пунктом в вашем списке лидерских качеств. Это качество не приходит легко, и может быть потеряно в одну секунду, если вы не будете стоять на ногах и всегда оставаться лидером. Неправильное решение или плохое обращение с вашими подчиненными может возыметь катастрофические последствия для вашего авторитета. Доверие в глазах окружающих имеет срок годности, поэтому вам нужно обязательно поддерживать его ежедневно, иначе оно скиснет.

Ответственность стояла на первом месте. Генерал Гаррисон отвечал за свои действия, действия своего командования и своих людей. Благодаря этому он заслужил огромный авторитет, который выдержал испытание временем.

Уроки и выводы

- Авторитет имеет срок годности и должен постоянно поддерживаться.
- Быть ответственным — отличный способ укрепить свой авторитет.
- У великих лидеров авторитет — ключевая черта лидерства.

ЧАСТЬ III

МИССИЯ

ГЛАВА 22

ОПРЕДЕЛЕНИЕ МИССИИ

Какова ваша миссия?

Одной из основополагающих задач, или, говоря по-другому, императивов, лидерства является *выполнение миссии*. Если миссия неясна или, — что еще хуже, — неизвестна, шансы на ее выполнение близки к нулю. С учетом этого, способность руководителя выбирать, определять и затем уточнять свою миссию имеет решающее значение. Он должен объяснить свою миссию таким образом, чтобы те, кто работает на него, смогли легко ее понять.

Если вы подчиненный руководитель, вы все равно должны четко понимать свою миссию. Может быть, у вас не будет возможности ее определять и уточнять, но вам нужно будет четко объяснять ее ключевые моменты тем, кого вы возглавляете: чего ожидают ваши вышестоящие руководители, и как вы планируете эту миссию выполнять.

У каждого, желающего двигаться вперед на пути к успеху, есть цели, которых он хочет достичь. Однако эти цели не обязательно являются миссией. Цели — это, как правило, задачи или конкретные события, которые люди хотят выполнить или осуществить до конца дня. Миссия — это нечто большее. Это то всеопределяющее место, в котором — по нашему мнению! — наша организация должна оказаться, когда вся эта пыль оседет.

Если вы ежедневно живете в «экстремальной среде», ваша миссия может отличаться от миссии бизнес-лидера. Когда я спрашиваю полицейских и военных руководителей, в чем заключается их миссия, то почти всегда получаю такой ответ: «Я хочу, чтобы все мои люди в конце дня разошлись по домам». Это конечное состояние, которое хорошо осознается, и которого тоже хотят достичь большинство ваших начальников. Я бы рискнул и сказал, что среднестатистический законопослушный гражданин хочет этого же и для вас. Но является ли такая миссия реалистичной для руководителя правоохранительных органов или военного? Как военнослужащий или полицейский, вы работаете в среде, в которой, как рассказывают общественности, вы будете «Поддерживать и защищать», «Защищать и служить» или «Защищать от всех врагов, иностранных и внутренних». Так как же в таком случае фраза: «Я хочу, чтобы все мои люди возвращались домой вечером» — вписывается в вашу должностную инструкцию? Это в самом деле ваша *миссия*?

А теперь, прежде чем вы окончательно потеряете форму, позвольте мне задать вам простой вопрос: если по радио поступит сообщение о том, что в одной из ваших местных школ действует стрелок, убивающий невинных детей, что вы собираетесь делать? Очень надеюсь, что ваш ответ будет заключаться в том, чтобы поехать туда как

можно быстрее, забежать внутрь и остановить убийство любой ценой. Когда произошла стрельба в школе в Ньютауне, штат Коннектикут, свободные от дежурства полицейские забежали в школу без оружия. Они были готовы сделать все, что в их силах, голыми руками. Это было невероятное мужество и целеустремленность с их стороны. Другие, у кого были карабины, вручили этим храбрецам свои пистолеты, чтобы у них было оружие, с которым они могли сражаться.

Теперь, когда я представил ситуацию с несколько иной точки зрения, вы все еще считаете, что ваше основное внимание должно быть сосредоточено на том, чтобы все ваши люди возвращались домой в конце рабочего дня? Надеюсь, что нет. Это абсолютно желаемый результат, но он не может быть вашей основной миссией. Если бы у офицеров в Ньютауне была такая миссия, они бы никогда не пошли в эту школу. Если бы генерал Эйзенхауэр ставил безопасность своих войск выше своей миссии, Америка и остальной мир сегодня были бы совсем другими. Конечно, если предположить, что Америка все еще существовала бы.

Приведенный выше пример показывает, как иногда цель можно спутать с миссией. Вы уже сообщили своим людям, что для вас важно только то, чтобы они все вернулись домой? Если это так, то вам нужно пересмотреть свою ситуацию и сообщить тем, кто смотрит на вас как на лидера, правду о том, что вы от них ожидаете.

Ну так что, какова ваша *миссия*?

Выполнение миссии

Теперь, когда вы определили свою миссию, пришло время приступить к ее выполнению.

Выполнение миссии должно быть вашей главной целью как руководителя. Независимо от того, что вы делаете, независимо от вашей профессии, вы должны сосредоточиться только на ней. К сожалению, многие начальники забыли об этой основной цели лидерства, поскольку они были возведены на свою бюрократическую должность, которая не позволяет им должным образом видеть стоящую перед ними задачу. Они больше беспокоятся о снижении риска, чем о наказании тех, кто этого заслуживает. Если вы не ловите преступников и террористов всеми имеющимися в вашем распоряжении средствами, то вы потеряли фокус своей миссии.

Имейте в виду, что я служил сержант-майором, и был сфокусирован на проведении атак многочисленных целей еженедельно, а иногда и на задаче уничтожения многочисленных целей в течение 24 часов. Я работал на *тактическом уровне*, а не на *стратегическом*. Я силен, когда дело доходит до тактики, стратегическое или политическое мышление не входило в мои должностные обязанности. И я уверен, что это причина того, что были приняты определенные решения. Однако в конечном итоге, военачальники должны отвечать за своих людей и за выполняемую миссию.

Во время службы в северном Ираке у нас был один генерал, который больше хотел «завоевывать сердца и умы», чем «наказывать тех, кто этого заслуживает». Он не мог понять, как его люди могли получать ранения и погибать во время самых простых рейдов. Он потребовал, чтобы его люди использовали порядок действий, применяемый полицейскими в Соединенных Штатах: постучите и объявите. Солдаты должны были стучать в дверь

известного террориста, а затем объявлять, что они «Амрики аскари», американские солдаты. Как вы можете догадаться, из-за такой утраты фокуса на выполнении миссии, помимо потери скорости и внезапности, многие бойцы 101-го воздушно-десантной дивизии оказались ранены, а то и хуже. Кроме того, в одном из случаев этот генерал отправил офицеров штаба, чтобы те предупредили человека, внесенного в черный список террористов, о нашем скором прибытии. В этой истории есть еще кое-что, но достаточно сказать, что нам исключительно повезло, что никто не был ранен в засаде, устроенной против нас в тот конкретный день у этой конкретной цели.

Шесть месяцев спустя генерал «сердец и умов» ушел, и в городе на севере Ирака появился новый шериф, полковник Раундс. Девиз его подразделения: «Наказывайте тех, кто этого заслуживает». Мужчины и женщины его бригады разгромили террористическую сеть, понеся при этом минимальные потери. Он — человек, который понимает, что что такое выполнение миссии.

Люди не являются самым важным и ценным ресурсом. Им являются только правильные люди!

Как только вы поймете, что *выполнение миссии* является вашей самой важной целью как руководителя, вы должны *позаботиться о правильных людях* на этом пути.

Итак, кто же они — *правильные люди*?

Некоторые руководители продолжают повторять мантру: «Люди — самая важная вещь в нашем деле». Это верно, но только в случае, когда все выполняют свою работу. Но если нет, то я бы не согласился. Некоторые люди настолько плохи, что на самом деле это все равно, что против вас будут работать два человека. В этом случае вам нужно устранить эту проблему.

Возможно, что некоторые из вас не смогут этого сделать из-за всех этих проблемных людей, которые прикрываются своим членством в профсоюзе. Обычная практика по всей стране — у вас есть отличные исполнители, и есть те, кто делает только то, что требуют их профсоюзные правила. Неудачные действия этих немногих оказывают угнетающее воздействие на организации и на их эффективность. Эти люди — *не правильные люди*. Это не те люди, которые выполняют вашу миссию, они вредят вашей команде своим деструктивным поведением. Бывают времена, когда профсоюзы — это хорошо. Многие правоохранительные организации имеют профсоюз полицейских, потому что сотрудники полиции не чувствуют заботы со стороны городских властей и своего начальства. К примеру, если сотрудник полиции нуждается в ручательстве после происшествия со стрельбой, а его отдел его не предоставляет, ему нужна какая-то организация, объединяющая полицейских, которая могла бы заступиться за него. Это обязанность профсоюзов — обеспечивать высочайшую работу тех, кто в них входит, контролировать самих себя, и не позволять плохим исполнителям прикрываться их защитой.

Плохие исполнители привлекают внимание лидера, потому что они несостоятельны. Чтобы достигнуть необходимого уровня, они нуждаются в обучении и наставничестве. Но не забывайте о тех, кто уже хорошо работает для вас каждый день. Не упус-

кайте из виду подчиненных-исполнителей, которые делают свою работу. Позаботьтесь об этих людях так же, как вы заботитесь о тех, кто не работает.

Зачастую провальные исполнители забирают положительную энергию, двигающую вперед наших лучших подчиненных. Если это приводит к застою энергичных парней, вы можете потерять всю свою эффективность. Если исполнители и подчиненные не получают наставничества и постоянного обучения, они могут оказаться в колонке «неэффективные», и вся работа превратится в фарс, а ответственность за это ляжет на вас. Подталкивайте своих людей к хорошему исполнению своих обязанностей, всех до единого, но не тратьте все свое внимание на слабых и отстающих. У вас есть исполнители, о которых нужно заботиться и которых нужно вознаграждать за их высокий уровень эффективности. Вот это *правильные люди*.

Подрывание миссии и неправильные люди

Я поместил вопросы определения миссии и заботы о правильных людях в одну главу, потому что они являются ключевыми элементами лидерства. Однако эти два подхода могут быть легко извращены неэтичными руководителями, что, по итогу, нанесет большой ущерб организации.

Если своекорыстному руководителю будет позволено свободно определять, какой будет миссия, это повлечет за собой ужасные последствия для его организации. Ничто не мешает такому лидеру определить миссию как: «Мне нужно повышение по службе», «Мне нужно продлить контракт» или «Мне нужно новое признание своих заслуг». Ни одна из этих целей не обязательно плоха, но корыстные цели, подобные этим, никогда не должны становиться самой миссией.

Как однажды заявил мне один коп:

Я был свидетелем того, как один из моих окружных командиров сказал, что его работа №1 каждый день состоит в том, чтобы сделать своего босса, помощника начальника оперативного отдела, «счастливым». Далее он сказал, что работа №1 трех капитанов смен, которые работают у него, состоит в том, чтобы «делать счастливым» его. Командир округа заявил об этом, обучая сотрудников нашего отдела курсу лидерства и этики. Этот же курс он преподает новобранцам в полицейской академии.

Представьте себе, какой ущерб этот своекорыстный командир округа наносит своему отделу. Что еще хуже, он никогда не сможет понять, что не так с его мышлением, потому что правильный фокус на миссии находится за пределами его понимания. Его миссия — самосохранение, и это то, что он укоренял в себе и в других на протяжении многих лет.

«Забота о правильных людях» также может стать оправданием плохого руководства, если она используется неэтично. Когда определение «правильных людей» переносится с подчиненных исполнителей на приятелей руководителя по софтбольной команде, возникает огромная проблема.

Более серьезное злоупотребление этим подходом произошло в одном из полицейских управлений, в районе ответственности которого произошла серия перестрелок с участием полиции. Некоторые группы общественности были недовольны полицией, по-

этому департамент привлек внешние агентства для расследования всех стычек с применением оружия. В конце концов, эти внешние органы установили, что во всех случаях стрельба была полностью оправдана. Тем не менее, департамент полиции так и не признал действия по самообороне своих сотрудников, которые принимали участие в этих критических инцидентах, оправданными... за одним исключением. Два офицера, которые являлись хорошими друзьями высшего руководства, были удостоены высшей награды своего департамента. Заслужили ли эти офицеры эту награду? Абсолютно, они проделали выдающуюся работу. Неэтичное поведение, связанное с этой ситуацией, проистекает не от этих офицеров, а от руководства департамента полиции, которое проявило уважение не ко всем своим рядовым офицерам, а только лишь по отношению к тем, с кем они общались.

Какой месседж руководство направило рядовым офицерам такими действиями? *Заботились ли они о правильных людях* или просто о своих друзьях? Относитесь ли вы, как лидер, справедливо ко всем своим людям или из-за своих личных отношений с некоторыми из них играете в фаворитов?

Оба эти вопроса, «Определение миссии» и «Забота о правильных людях», являются абсолютно действенными подходами, но только в том случае, если руководители применяют их в сочетании с моральными принципами и профессиональной этикой. Если использовать эти принципы лидерства неэтично, они превратятся в своекорыстные правила.

Уроки и выводы

- Какова ваша миссия?
- Тщательно и взвешенно определите свою миссию. Помните — она не о вас.
- Заботьтесь о правильных людях, а не просто о своих друзьях.

ГЛАВА 23

ФОКУС НА ПОЛИТИКЕ ИЛИ НА МИССИИ?

На чем сфокусированы вы?

Когда вы утром встаете с постели, какой у вас план на день? Планируете ли вы сосредоточиться на текущей миссии? Миссии, к которой стремится каждый сотрудник вашей тактической группы, вашего подразделения или вашего бизнеса? Я называю такой подход *Фокусом на Миссии*. Вы нацелены на приз и будете работать настолько усердно, насколько это будет необходимо, чтобы достичь цели, поставленной вами самими или вашими вышестоящими руководителями. Если вы смотрите на приз и можете сосредоточить на нем всех остальных, вы добьетесь успеха. Ваши младшие командиры будут точно знать требуемое конечное состояние, и все будут стремиться к достижению этой цели. Вы озвучили своим людям четкий *замысел* (см. главу 24, Замысел командира) и отправили их в путь. Вы понимаете, что ответы на вопросы как, когда, где и почему могут немного отличаться от того, что выбрали бы вы, но в конце концов они выполнят свою миссию. Для новых руководителей это может оказаться трудным делом. Если вы всегда были исполнителем, а недавнее продвижение по службе заставляет вас руководить и контролировать, то нужно предусмотреть необходимость приспособиться к своей новой роли. Это непростая задача — просто отслеживать прогресс по сравнению с непосредственным выполнением задачи. Просто помните, что ваши люди здесь для того, чтобы сделать всех вас успешными, поэтому пусть они идут и свершают великие дела. Я называю такой подход *Фокусом на Миссии*.

С другой стороны, вы скатываетесь с кровати и сразу же думаете о том, как лучше всего проложить себе путь вверх, или о том, у кого вам нужно собрать немного «карьерного нектара». Если подобные мысли являются вашими первыми размышлениями за день, то вы не тот лидер, ориентированный на миссию, о котором я только что говорил. Слишком часто *политический фокус* становится самой сильной целью для вашей организации.

Вам, несомненно, надолго выслушивать мои слова о том, что когда происходит что-то плохое, виновато лидерство, но это правда. Если вы изучите карьеру любого военного или бизнес-лидера, который потерпел неудачу, то вы, несомненно, обнаружите тот момент, когда их неудача была предreshена. Я горячий приверженец этой теории — теории, которая исходит не из академий, а, напротив, прочно укоренена в реальности.

Множество раз за последние 30 лет я изучал различные ситуации и задавался вопросом, почему были приняты те или иные решения. Независимо от того, было ли это назначение определенного ребенка на позицию разыгрывающего футбольной команды или выбор конкретного человека на должность высокопоставленного военного лидера, я начал видеть определенные тенденции. Прослужив в армии на сержантских должностях, я замечал, что сильнейшие из сильных отбирали себе подчиненных, которые на пути к выполнению своей миссии иногда разбивали несколько окон. С другой стороны, я наблюдал, как менее талантливые руководители в армейской иерархии (иначе известные как «слабые») выбирали подчиненных, которые действовали подобно марионеткам на веревочке.

После увольнения из армии, я проводил большую часть своего времени, обучая специалистов правоохранительных органов вопросам владения огнестрельным оружием, тактики и лидерства. Находясь среди этих офицеров, я начал распознавать до боли знакомую тенденцию в соперничающих отделах. А теперь не поймите меня неправильно, — есть некоторые департаменты полиции и города, в которых решены все вопросы. Когда у вас на вершине есть талант, сильные лидеры вокруг кишмя кишат. Однако другим городам исключительно повезло, что на их улицах есть полицейские, которые не заражены болезнью, поразившей их начальство. Болезнью, которая заставляет этих так называемых руководителей полиции порождать дополнительные уровни бюрократии, убивающей миссию, и оказывать поддержку преступникам вместо своих собственных офицеров. Я знаю, что это сильное заявление, но на самом деле я забочусь о тех полицейских, которые ежедневно сражаются на улицах, чтобы привлечь плохих парней к ответственности, и делают это практически без поддержки своего начальства. В одно мгновение эти борцы с преступностью сталкиваются с лишением гражданских прав их собственными капитанами и лейтенантами, которые повернулись спиной к правосудию, приняв своекорыстный этический кодекс карьерного роста, а в следующую минуту они предстают перед шефом полиции и мэром, действия которых заставляют их подчиненных чувствовать себя лишенными поддержки.

Такие руководители полиции не прислушиваются к криминальному элементу специально, но реагируют на самые громогласные слои общества, политическую оппозицию, средства массовой информации и группы с особыми карьерными интересами. И если уж на то пошло, эти социальные группы не обязательно представляют истинное общественное мнение или закон.

По своей грубой фундаментальной сути болезнь, отравляющая руководство американских правоохранительных органов, — это просто эгоизм. Сегодня руководящие должности занимает ряд людей, которые стали офицерами на фоне обещаний ставить других превыше себя, однако теперь ставят себя и свою карьеру выше всего остального. Они пренебрегают не только своими обещаниями, но и своей миссией и людьми, находящимися под их руководством. Вместо этого каждый момент их существования тратится на поиск политической поддержки со стороны тех людей в обществе, кто будет призывать мэрию продвигать по службе своего нового «приятеля-полицейского». И если на этом пути придется нарушить несколько правил или их профессиональная этика запятнается еще больше, то это окажется лишь небольшой ценой за следующее продвижение по службе. И хотя таких своекорыстных злонамеренных лидеров немного, они наносят огромный ущерб своим организациям. К сожалению, эта болезнь, зародившаяся в ряде мест, разрушает американские правоохранительные органы по всей стране, и заплатят за это, в конце концов, граждане этой страны.

Возможно, эта болезнь отравляет еще больше американских лидеров, чем просто тех, кто работает в правоохранительных органах.

Давайте еще немного посмотрим на органы правопорядка. Бывают случаи, когда политики, находящиеся в иерархии выше вас, баллотируются на повторные выборы. В такое время вы можете увидеть совершенно другую сторону этих людей. Они стремятся успокоить тех в своих сообществах, кто производит больше всего шума. И кто бы

это мог быть? Как правило, «скрипучие колеса»²⁹ не являются столпами законопослушания, это спорные и противоречивые члены вашего общества, у которых есть личный интерес, чтобы попытаться направить вас в нужном для них направлении. Вот вам пример:

Ча-Чин-Сити, США.

Политики в местной мэрии решили, что проще отвернуться от сотрудников своих собственных правоохранительных органов, чем бороться с преступниками в своем городе. Всякий раз, когда кто-то хотя бы намекал, что подаст в суд на город по причине каких-то действий полиции, город поднимал лапки кверху и немедленно выплачивал заявителю некоторую сумму наличными. Итак, теперь у вас есть группа профессионалов, которые не могут сказать «бууу», не угодив в беду. Конечно, если полицейский ошибается, компенсации должны быть, однако если это было не так, то почему мы должны расплачиваться с негодяями деньгами законопослушных налогоплательщиков?

В одном конкретном случае, группа спецназа SWAT³⁰ городского управления полиции Лос-Анджелеса вручала судебный ордер и вошла не в то здание. Под словом «неправильное здание» я имею ввиду, что у них был совершенно законный ордер, подписанный судьей, но информатор отправил их в здание, примыкающее к дому реального наркоторговца. В таком вторжении не было ничего злонамеренного, это была простая ошибка.

То, что произошло дальше, просто невероятно. В этом доме случайно оказался важный преступник, на уничтожение которого имелось разрешение. При появлении полиции этот преступник хватается за оружие, чтобы открыть огонь по полицейским, и полиция его убивает. Родственники убитого подали в суд на город за убийство члена их семьи, который к тому же находился на территории Соединенных Штатов незаконно. Город не пропускает ни одного удара — они просто выплачивают семье компенсацию и двигаются дальше. При этом никакой вины или преднамеренного плана в том, чтобы нарушить чьи-либо права, не было.

Вот вам прекрасный пример политической мотивации. Иначе зачем бы они просто отдали деньги, когда их офицеры застрелили плохого человека?

У нас в Америке существует отличная система сдержек и противовесов, которая была создана нашими Отцами-основателями.³¹ Мы не хотим, чтобы плохие копы тер-

²⁹ Скорее всего, отсылка к известной американской поговорке «*The squeaky wheel gets the grease*» (Скрипучее колесо требует смазки), означающей, что наиболее видимая (или самая кричащая) проблема требует повышенного внимания.

³⁰ SWAT (Special Weapon and Tactics) — специальные подразделения американской полиции, аналог российского ОМОНа или СОБРа.

³¹ Отцы-основатели США (англ. The Founding Fathers) — группа американских государственных деятелей, сыгравших ключевую роль в основании и становлении американской государственности. Историк Ричард Моррис в 1973 году выделил следующих семь ключевых От-

роризировали наше общество, поэтому должны быть приняты меры предосторожности. Однако, в конце концов, именно законопослушные граждане должны встать и заставить своих местных политиков сосредоточиться на том, что важно для их города. Почему для плохих людей стало приемлемым безнаказанно терроризировать гражданских лиц и полицейских? Американским политикам должно быть стыдно за то, что они позволили такому случиться. Если политики действуют так, как требуется, но за это их распинают СМИ и небольшой контингент противостоящих им сил, мы, как коренные американцы, должны выступить вперед и пресечь это. Выступите и поддержите тех в вашем сообществе, кто принимает трудные, но правильные решения.

Лидер придерживается основных ценностей общества всегда, а не только тогда, когда это легко и политически выгодно. Те, кто принадлежит к деловому миру, также не застрахованы от последствий фокуса на политике, разрушающих миссию. Это стало очевидным, когда я уволился из армии и начал консультировать несколько крупных компаний в сфере наружной рекламы. Некоторые были проворны и агрессивно двигались к целям своей компании. Это позволило мне легко интегрироваться в их фирмы и помочь им стать лучшими, какими они могли стать. Эта среда была похожа на ту, к которой я привык в сообществе Сил специальных операций, ведь в Армии речь шла не о личных целях, а о целях Подразделения.

Другие компании стали полностью бюрократическими. В воздухе витали выживание и самореклама. Цели ставились, но так никогда и не достигались. Ответы давались, но они никогда не были правдивы. Руководителям говорили то, что они хотели услышать, а не то, что им нужно было знать. Почти каждый сотрудник был напуган угрозой, что их уволят, если они будут поднимать волны... или не выполнять свои цифры. В таком токсичном корпоративном климате я оказался бесполезен для всех. Как я мог помочь с инновациями или лидерством, когда я не мог получить прямой ответ или передать идею через бюрократию? Лидеры на вершине такого бизнеса — те немногие счастливицы, которые могут превратить его обратно в продуктивную организацию, но на сегодняшний день они не сделали этого перехода. И я все еще надеюсь, что однажды действительно великий лидер встанет у руля и осуществит эту трансформацию.

Внимательно посмотрите на свою организацию. Неважно, работаете ли вы в армии, правительстве или гражданском секторе — вы можете изменить ситуацию, выбрав правильный путь. Не поддавайтесь политическому и бюрократическому шутовству. Дайте своей команде миссию, поставьте задачу, контролируйте и наблюдайте, как они выбивают из графика реальные вещи. Тогда вы сможете отойти в сторону и гордиться тем, чего достигли.

Уроки и выводы

- На чем сфокусированы вы? На миссии или на политике личной выгоды?
- За каждой несостоявшейся организацией вы найдете несостоявшегося лидера.

Тигр, однажды ты придешь к развилке дорог, и тебе придется принять решение о том, в каком направлении ты хочешь идти.

*Если ты пойдешь в одну сторону, ты можешь **стать кем-то**. Тебе нужно будет идти на компромиссы, и придется повернуться спиной к своим друзьям. Но вы станете членом клуба, вас повысят в должности, и вы получите хорошее назначение.*

*Или ты можешь пойти другим путем, и **сделать что-то** — что-то для своей страны, для своих военно-воздушных сил и для себя. Если ты захочешь что-то сделать, тебя могут не повысить в звании, ты можешь не получить хорошую должность, и ты, конечно, не станешь любимцем своего начальства. Однако тебе не придется идти на сделку с собственной совестью, ты останешься верен своим друзьям и себе, и твоя работа может изменить жизнь.*

***Стать кем-то** или **сделать что-то**. Жизнь часто нас ставит перед выбором. Вот тогда тебе и придется принимать решение — быть или делать? Какой путь выберешь ты?*

Полковник Джон Бойд

ГЛАВА 24

ЗАМЫСЕЛ КОМАНДИРА

Что это, черт возьми, за *замысел командира* такой, и почему мне приходится применять этот страшный военный термин к своему бизнесу или отделу?

Замысел командира — это конечное состояние, которого желает достичь ваш командир или руководитель. Оно может быть выражено устно или письменно. Конечное состояние обозначает то, что будет достигнуто после выполнения миссии, а замысел командира помогает его подразделению или подчиненным подразделениям сосредоточить свою боевую мощь для достижения этого конечного состояния. С чисто практической точки зрения, важность *замысла командира* заключается в следующем: вот то, что я хочу видеть сделанным в конце дня. Он или она не рассказывает вам о том, как или когда выполнить свою задачу, а сообщает о том, как они хотят, чтобы поле битвы выглядело после ее выполнения. Конечно, у вас будет случайный командир-микроменеджер, который начнет диктовать точный способ достижения конечного состояния, но на самом деле это не входит в замысел командира. Если вы хотите добиться успеха в качестве лидера, вы должны использовать сильные стороны всего подчиненного вам личного состава. Это не только позволит делать все гладко, без срывов, но и вы, как командир, сможете лучше поспособствовать достижению желаемого конечного состояния, если будете командовать, а не микроуправлять. Обычно в любом замысле командира есть несколько условий. Это может быть желаемое направление атаки, или же у вас могут быть соседние подразделения, о которых вам необходимо знать, потому что они должны следовать замыслу своего командира.

А теперь специально для вас, деловые люди. Просто замените фразу «*замысел командира*» на слово «*цель*» или «*цель лидера*». Вы выбрали желаемое конечное состояние или цель и рассказали своим людям, что это такое. Если вы великий лидер, то вы отойдете в сторону и будете наблюдать, как ваши великие женщины и мужчины стремятся к этой общей цели. Конечно, будучи лидерами, мы должны постоянно наблюдать и осуществлять надзор, чтобы все шло в правильном направлении. Однако надзор и контроль — это две разные вещи. Надзор будет хорошо принят и вдохновит ваших сотрудников на работу с использованием своих собственных свежих идей на протяжении всего пути. Контроль же разрушает мотивацию и инициативу, приводит к плохому отношению сотрудников к цели и лидеру. Микроменеджмент — это вид контролирующего поведения. Я рассматриваю микроменеджмент как вмешательство, в то время как надзор обеспечивает выполнение вашей миссии в соответствии с вашим *замыслом командира*. Кроме того, великий лидер всегда доступен своим людям, чтобы ответить на вопросы и дать совет, когда это необходимо.

Вы также можете называть свои цели видением, и хотя некоторые из вас могут подумать, что видение также может заменить *замысел командира*, я бы не рекомендовал этого делать. Я говорю так, потому что видение означает для меня нечто иное. Видение — это скорее всеобъемлющий, долгосрочный взгляд на свою организацию, которым вы, как лидер, обладаете. Это не обязательно цель, которую вы хотите достичь в течение следующей недели или месяца, но направление, в котором вы пытаетесь направить свою компанию в ближайшие один-пять лет. Видение — это не конкретная

миссия или задача, а отражение ваших настоящих и будущих планов относительно своей организации.

Уроки и выводы

- Великие лидеры показывают своим людям *как* думать, а не *что* думать.
- Лидеры, которые занимаются микроменеджментом и контролем своих людей, уничтожают мотивацию и инициативу — две ключевые составляющие успешных организаций.
- Наблюдение и осуществление надзора необходимы для того, чтобы гарантировать выполнение миссии в соответствии с замыслом командира.

ДОСТИЖИМЫЕ ЦЕЛИ — КОРРЕКТИРУЕМЫЕ ЦЕЛИ

Ставьте реалистичные цели и корректируйте их при необходимости

На самом деле это утверждение не имеет никакого смысла. Зачем вам ставить реалистичные цели и менять их на полпути? Ну что ж, это именно то, что нам, как лидерам, поручено делать. Ваша цель — это выполнение миссии? Если это так, то цель не может измениться. Или может?

У вас есть миссия. Если вы армейский начальник, то определение миссии может несколько отличаться от формулировки миссии руководителем бизнеса. У вас, как у военного лидера, эта миссия может быть боевой задачей или несколько более безвредной, но все же важной, операцией. По мере того, как вы двигаете свое подразделение на пути выполнения этой миссии, возникающие препятствия или меняющаяся обстановка могут привести к изменениям. Упорное следование первоначальному плану, независимо от меняющихся обстоятельств, может привести к тому, что вы потерпите неудачу, поэтому анализ поставленной задачи и принятие решения о том, перевешивают ли риск возможные выгоды, является важной чертой лидерства. Не поймите меня неправильно, — риск есть всегда, и мы не можем его отвергать. Повторю еще раз, — мы не можем не рисковать. Но мы должны понимать последствия игнорирования риска, неизбежно возникающего просто потому, что мы поставили перед собой неизменную цель.

Я видел лидеров, которым было ясно продемонстрировано, что если они не отступят от своего первоначального плана, результатом выполнения поставленной задачи станет неудача. И тем не менее, даже имея неоспоримые доказательства неизбежного провала, они заставляли людей придерживаться своей предыдущей цели или плана. По-настоящему великий лидер проявит свою внутреннюю уверенность, просто остановив безумие до того, как оно выйдет из-под их контроля.

Нашим высокопоставленным руководителям в Ираке была поставлена задача — нам было поручено проникнуть в район Эль-Фаллуджи, где скрывался важный лидер террористов. Когда началось планирование миссии, мы быстро поняли, что направляемся в осиное гнездо. Этот район находился под полным контролем террористов, в поле зрения здания, являвшегося объектом операции, не было ни одного сооружения, которое считалось бы безопасным, и которым можно было бы воспользоваться. Все американцы, которые оказывались в этом районе в прошлом, сталкивались с агрессивным поведением со стороны местных жителей. Поэтому был задан следующий вопрос: достаточно ли важен этот человек, чтобы в процессе его захвата погибло несколько операторов? Бесспорным ответом было «нет». Этот человек считался важным, но разведка не считала, что его поимка приведет нас к каким-либо лидерам, находившихся выше по пищевой цепочке.

Люди, которые планировали эту миссию, быстро пришли к выводу, что для ее проведения сейчас неподходящее время. Будет другое время и место,

чтобы поймать этого человека. Риск перевешивал важность рейда. После обсуждения вариантов мы подошли к командиру и кратко изложили процесс принятия решений, в результате которого мы пришли к выводу о необходимости прекращения этой миссии.³² Ему не понравился тот факт, что мы меняли план на полпути. Он не хотел слышать, что эта миссия является «неразумной», даже если этот вывод исходил от людей, которые должны были выполнять ее на земле. Он и его начальник штаба не собирались отменять эту миссию. Она должна была быть проведена, независимо от риска. Я и по сей день не понимаю, почему. Для проведения этой миссии не было никаких существенных тактических или стратегических причин. Как только нам сообщили, что миссия будет проведена независимо от наших рассуждений, мы собрались с мыслями, чтобы как можно лучше минимизировать число жертв. Мы должны были высадиться тяжеловооруженными и обеспечить соблюдение наших Правил ведения боевых действий в соответствии с буквой закона. Все угрозы должны были быть уничтожены. Мы не должны были позволить террористам в этом районе получить преимущество. Мы должны были быть настолько агрессивны, насколько это возможно.

По счастью, у нас в вышестоящей цепочке командования был отличный боевой проверенный лидер, который узнал об этой плохо организованной миссии. Он задался вопросом, зачем мы вообще пытаемся войти в этот район до тех пор, пока обстановка на поле боя не изменится в нашу пользу. Он немедленно нажал на тормоза, чтобы остановить то, что могло бы стать самоубийственной операцией. Этому лидеру не надо было ничего доказывать. Его мыслительный процесс был направлен на то, чтобы цели были достижимыми, а на тот момент успех миссии оказался под вопросом. Поэтому он отменил операцию. Поступив таким образом, он в очередной раз проявил себя как великий боевой лидер.

Почему первый руководитель не изменил план, когда разведка сообщила ему, что это было бы самоубийством? Простое предположение может состоять в том, что он не хотел терять лицо перед своим начальником штаба или другими офицерами, назначенными ниже него. По сей день я все еще не совсем понимаю его мыслительный процесс. Важный урок заключается в том, что была команда хороших лидеров, которые принимали правильные решения. В первую очередь, они сообщали важность изучения причин и необходимости проведения этой миссии. Если бы все вовлеченные в этот процесс лидеры шли в ногу друг с другом и боялись корректировать цели по мере необходимости, результатом мог бы стать катастрофический провал.

³² Здесь важно понимать, что процесс планирования боевого применения разведывательных органов Сил специальных операций США (и в том числе отряда «Дельта», в котором служил автор) имеет ряд важных особенностей, в частности: 1) большую часть планирования производит сам разведывательный орган, которому предстоит выполнять поставленные задачи; 2) в процессе планирования участвуют все военнослужащие этого разведоргана, а не только его командир единолично; и 3) при подготовке группы к выполнению задачи большинство её контактов с внешним миром прекращается и осуществляется только через оперативного офицера.

Если ситуация меняется, меняйте ситуацию

В бизнесе и на войне обстановка постоянно меняется. Вы не знаете точно, кем будет ваш клиент завтра. В бизнесе ваши клиенты меняются из-за изменений на рынке и рекламы. В армии ваши «клиенты» меняются, потому что они являются новым или изменяющимся противником. Откуда будет исходить следующая угроза в отношении бизнеса или проведения военных операций? В среде правоохранительных органов, преступники всегда ищут инновационные способы перехитрить полицейских. Если вы, как лидер, не меняетесь по мере изменения ситуации, вы никогда не добьетесь успеха. Во время боевых операций противник ищет лучший способ перехитрить ваших солдат, и если вы не опередите эту угрозу, вы и жизни ваших людей окажутся в серьезной опасности.

Угроза в бизнесе — это конкурирующие предприятия, которые стремятся перехитрить, внедрить инновации или превзойти вашу компанию. Они могут просто захотеть отобрать у вашего бизнеса долю рынка. Если вы не будете находиться на шаг впереди в бизнесе, ваши средства к существованию окажутся под угрозой, а это повлияет не только на генерального директора, но и нанесет ущерб каждому сотруднику вашей команды.

Во время боевых операций многие командиры полагали, что «патрули присутствия» каким-то образом помогли их общему успеху миссии. «Патрули присутствия» просто означали, что транспортные средства или военнослужащие патрулировали заранее определенную территорию, чтобы показать свое присутствие. С точки зрения террористов это представляло собой идеальную цель для придорожных самодельных взрывных устройств (СВУ) и снайперских операций. Во время таких «патрулей присутствия» погибло, и было ранено много солдат. Командиры упустили из виду тот факт, что обстановка изменилась. Если бы они решились изменить ситуацию и начали вести патрулирование только в направлении известной цели, можно было бы спасти много жизней. Наличие достаточной дисциплинированности, чтобы не создавать шаблон, только помогает нашим войскам избежать запланированных ловушек.

Как говорится, «ретроспективный взгляд — это всегда 20/20».³³ Многие храбрые мужчины и женщины проводили эти «патрули присутствия» ежедневно, но к сожалению, военные лидеры на всех уровнях продолжали их допускать. Не было достигнуто ничего, и было потеряно все, что можно было потерять, просто потому, что лидеры не были готовы «ставить реалистичные цели и корректировать их по мере необходимости». Ситуация изменилась, но руководители предпочли не менять ситуацию.

Уроки и выводы

- Если ситуация меняется, меняйте ситуацию.

³³ 20/20 — уровень остроты зрения, соответствует нашим 100%. Автор хочет сказать, что мы все крепки задним умом.

- Непрерывная переоценка целей на всех этапах планирования и выполнения миссии при работе в динамичных или постоянно меняющихся условиях имеет решающее значение для ее успеха.

ГЛАВА 26

ИЗБЕГАНИЕ БЮРОКРАТИИ

Бюрократия: система управления, характеризующаяся формализмом, бумажной волокитой и быстрым разрастанием. [1]

Если вы являетесь частью бюрократической организации, то что я могу вам сказать? Вы обречены на жизнь в бумажной волоките, как и сказано в приведенном выше определении. В Англии есть люди, которые носят титул «бюрократ», и на самом деле это слово означает неизбранный чиновник. Как бы то ни было, осуждение на мучительную жизнь в погоне за своим хвостом — это нехорошо. Бюрократами также можно назвать тех, кто сидит за письменным столом.

Американское значение слова «бюрократия», по крайней мере, для военного, заключается в упрямой глупости, которая не позволяет создать плавно работающую систему решения проблем. Кроме того, ее можно описать как множество препятствий, воздвигнутых на пути тех, кто стремится к выполнению миссии и успеху.

Организациям необходимы сдержки и противовесы, гарантирующие, что они не станут изгоями и не нарушат права людей, не опустошат их сберегательные счета или даже не окажутся в тюрьме. Мы должны осуществлять надзор, чтобы держать людей в нужном фокусе, однако между этими необходимыми сдержками и противовесами и бюрократией существует огромная разница. Бюрократия будет подавлять инициативу и в конечном итоге подорвет мотивацию.

Некоторые лидеры считают, что привнесение бюрократии в рабочий процесс позволит им лучше управлять своими людьми. Займите их бумажной работой, и они станут более управляемыми. Вероятно, это утверждение верно — они будут более управляемыми, потому что у них не останется никакой мотивации. А отсутствие мотивации приведет к отсутствию инициативы; отсутствие инициативы приведет к отсутствию результатов. А отсутствие результатов — это термин, который я называю *провалом*, и это не то место, где мы хотим оказаться. Если мы потерпим неудачу, отдав всего себя на 110 процентов, то сможем извлечь из этого урок. Если мы потерпим неудачу просто потому, что мы никогда по-настоящему не двигались вперед из-за нагромождения препятствий на нашем пути, то нам предстоит еще многому учиться.

Избавьте своих людей от бюрократии

Многие лидеры, с которыми я общаюсь, на самом деле сыты по горло правилами и предписаниями, которым они должны следовать. Правилами, не помогающими им достичь миссии, и бесполезными для поддержания хорошего порядка. Многие правила вводятся только ради того, чтобы остановить то, что некоторые руководители считают проблемой еще до ее начала. Или у вас могут быть правила, позволяющие замедлить работу продуктивных людей настолько, чтобы лидер мог их догнать. Если это так, вам нужны более гибкие и быстрые лидеры и меньше бюрократии, а исполнители пусть бегут.

Если вы руководитель, который сыт по горло, прекратите это безумие. Теперь вы в состоянии изменить то, как все делается в вашей организации. Тот факт, что бюро-

кратия была принята предыдущими руководителями, не означает, что вы должны следовать их примеру. Проявите свою позицию и будьте достойны. Ваши люди заслуживают того, чтобы быть эффективными и ваша задача — оградить их от бюрократии. Будьте достойны своего лидерского поста, выполняя свою часть сделки и делая все, что в ваших силах, чтобы служить и защищать своих людей, когда это оправдано.

От группного сержанта сил спецназа:

Существует ТОЧНАЯ причина, почему у нас есть командиры групп спецназа. Хороший командир группы обеспечит ей НАИЛУЧШЕЕ ПРИКРЫТИЕ, в то время как группный сержант осуществляет оперативную деятельность, проводит обучение и руководит повседневными мероприятиями. Они (офицеры спецназа, военно-учетная специальность 18А) входят в группу, чтобы учиться и получать наставничество от группных сержантов спецназа (военно-учетная специальность 18Z) и обеспечить это НАИЛУЧШЕЕ ПРИКРЫТИЕ, действуя в качестве связующего звена между группой и командованием (ротой и батальоном специального назначения). Объем бюрократии, которую мы должны терпеть в наши дни, чтобы тренироваться и работать, ошеломляет. Командиру группы необходимо продираться сквозь нее, блокировать и/или отбрасывать эти препоны, чтобы группный сержант и остальная часть группы могли тренироваться и сосредоточиться на выполнении своей миссии.

В армии и в правоохранительных органах чрезвычайно важно, чтобы время от вспышки до взрыва было минимальным. Если у вас не будет быстрого ответа, может произойти несколько вещей: погибнут люди, будут ранены офицеры, подозреваемый получит шанс повторить свои преступления. Все это может иметь серьезные последствия. В наши дни рабочая сила тоже является проблемой. Больше потраченного впустую времени означает потерю денег или потерю возможности выполнить несколько операций вместо одной непродуктивной выходки. Не поймите меня неправильно — бывают моменты, когда мы должны притормозить и очень обдуманно подходить к принятию решений. Но бывают и другие моменты, когда нам нужно переходить к важным вопросам и решать проблему.

У нас был командир, не очень уверенный ни в себе, ни в нашей группе. Люди в нашем подразделении также не доверяли ему и его способностям принимать решения. Во время процесса планирования нашей миссии он потребовал, чтобы мы использовали Военный процесс принятия решений.³⁴ Этот порядок был разработан для планирования операций крупных подразделений и частей на более высоких уровнях командной иерархии. Он позволял командирам медленно проработать проблемы на протяжении нескольких дней, а иногда и недель, чтобы затем прийти к окончательному выводу об общей схеме маневра. Такой процесс требует, чтобы планирующие лица разрабатывали три варианта действий, оценивали каждый из них и, по завершению этого, собирали все части вместе, формируя план действий, который

³⁴ Military Decision Making Process (MDMP) — формализованный уставами порядок планирования боевых действий, используемый в частях и соединениях американской армии.

может быть реализован на поле боя. Как вы можете догадаться, такой подход сильно сковывает тех, кто планирует операцию по эвакуации личного состава или уничтожению важной цели, требующей срочного внимания. Итак, мы продолжили выполнять то, что сказал наш командир. Был использован процесс MDMP, мы действовали медленно, и, честно говоря, отношение, которое у нас появилось, было не очень хорошим. Люди в нашей группе не хотели иметь ничего общего с подобным процессом планирования. В конце концов, это их подтолкнуло к тому, что они захотели сидеть сложа руки за столом и ждать, пока командир примет решение о плане, а затем просто его выполнить. Если вы еще не разобрались в том, что это означает, то скажу следующее — солдаты спецназа не могут преуспеть в обстановке со строго установленным порядком. Их отбирают в спецназ за их способность мыслить нестандартно.

Строго установленный порядок: стандартный способ действий или процедура, которой бездумно придерживаются или которая сводит к минимуму индивидуальность. [2]

В конце концов, этого командира сменил очень компетентный и уверенный в себе лидер. Ребята любили его и относились к нему с величайшим уважением. Он был справедлив, но строг, громок, но не противен, умен, но не снисходителен. Первое, что он сделал, когда принял на себя ответственность, это усадил нас и сказал всем взять процесс MDMP и выбросить его в мусорную корзину. Нам нужно было планировать миссию снизу вверх. В процесс планирования должны были быть вовлечены люди, находящиеся ниже всех на тотемном столбе, так как именно им предстояло первыми войти в проделанный проход. В планировании должны были участвовать не только эти люди, — привлекая больше людей к процессу решения проблем, мы фактически должны были в ходе работы выработать более трех возможных вариантов действий и, таким образом, определить, какой вариант позволит выполнить нашу работу наиболее эффективно. Мотивация достигла небывало высокого уровня. Мы гораздо лучше разбирались не только в процессе планирования, но и знали план во время выполнения миссии, потому что это был наш план, а не план командира. Однако, как всегда, утверждение плана и общая ответственность за планирование лежали на нем.

Лидеру придется принимать активные решения, а не нарушать статус-кво или отказываться от сложных решений, потому что он не может сделать это с помощью формализма и бюрократии. Если что-то или кто-то сдерживает прогресс, хороший лидер приложит все усилия, чтобы изменить эту систему. Не отвергайте и не игнорируйте это, а на самом деле старайтесь изменить систему к лучшему. Вклад каждого человека очень ценен. Вы хотите, чтобы вся команда работала вместе во время процесса планирования миссии, но, в конце концов, существует причина, по которой лидер находится в том «положении», в котором он или она находится, — лидер должен быть готов принять окончательное решение и возглавить его реализацию.

Эффективные цели требуют эффективного планирования и выполнения

Как лидеры, мы должны стремиться к тому, чтобы все осуществлялось эффективно. Наши враги эффективны, они постоянно ищут лучшие способы напасть на нас или совершить преступления. В бизнесе наши конкуренты ищут способы опередить нас на рынке. Мы должны дать возможность нашим людям выйти за эти рамки и сделать то, что они делают лучше всего, чтобы нанести удар нашим противникам. Помните, что наблюдение и надзор — это одно, а сокрушение морального духа и инициативы ваших людей кувалдой бюрократии — это другое.

На вас работают замечательные люди. Они хотят сделать вас успешным. Все, что вам нужно сделать, — это позволить им это.

Уроки и выводы

- Бюрократия — враг инноваций и эффективности.
- Лидеры должны вмешиваться, держать бюрократию в узде и предоставлять своим людям свободу действий ради выполнения миссии.

ЧАСТЬ IV

ЛИДЕРЫ БУДУЩЕГО

ГЛАВА 27

ОТБОР РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Однажды, на улице американского города были застрелены двое полицейских из одного крупного полицейского управления. Позже, в тот же день, при попытке задержать подозреваемого также были убиты два сотрудника группы полицейского спецназа SWAT того же управления.

Руководство группы SWAT этого управления является прекрасным примером того, к чему приводит плохой процесс отбора. Вначале по политическим причинам назначаются руководители, по крайней мере, на уровне лейтенантов. Затем появляется эта миссия. Миссия, которая требует лидеров, способных здраво мыслить, независимо от хаоса, который происходит вокруг них. И по мере роста уровня стресса эти руководители разваливаются на части. Они даже не смогли соблюсти основные процедуры, установленные стандартным порядком действий,³⁵ принятым в их организации. Все, начиная от шефа и далее вниз, потерпели неудачу. Для сотрудников правоохранительных органов занимать такие должности, не имея необходимой подготовки в области лидерства и навыков управления в кризисных ситуациях, непростительно; на эти позиции никогда не следовало выдвигать подобных людей. Они не были квалифицированы для того, чтобы быть в группе спецназа даже сержантами, так почему же их организация сделала их в том же подразделении лейтенантами? Были приняты неверные решения, причем не только в день того нападения, но и за несколько лет до него. В частности, к ненужной и бессмысленной гибели двух сотрудников группы полицейского спецназа привел неудачный процесс отбора и обучения руководителей.

Я имел честь поработать с сержантами и офицерами этой группы спецназа. Они великие воины, которые понимают свою миссию и усердно тренируются, чтобы быть готовыми к следующей кризисной ситуации, независимо от того, какие сумасшедшие повороты может совершить ситуация. Я также общался с лейтенантами и заместителями начальника, которые — прямая противоположность — по-видимому, были выбраны по политическим причинам. Эти так называемые лидеры ставят фокус на миссии, а также обучение лидерству и управлению кризисными ситуациями в самый конец своей шкалы наиболее важных дел.

³⁵ Standard (standing) operating procedure (SOP) — набор инструкций, предписывающих порядок выполнения рутинной, ежедневной, операции. Посвяляют повысить скорость и эффективность выполнения операции, а также снизить вероятность ошибок.

Что необходимо вашей организации?

Вам нужны сильные лидеры, которые выведут вашу организацию на новый уровень. Вы должны выполнить свою миссию. Кто готов это сделать? Какими качествами они должны обладать?

Вам нужны целеустремленные люди, которые работают, даже когда вы на них не смотрите. Такие самомотивированные люди будут уделять время повышению уровня вашей организации, даже если они не занимают высокое служебное положение с точки зрения полномочий или ответственности. Будьте честны сами с собой и с теми, кто работает в вашей организации, когда вы выбираете подобных людей — если вы действительно выберете подходящего мужчину или женщину для правильной работы, вы не пожалеете об этом.

Учет прошлых результатов

Кто мог бы стать лучшим лидером? Бывший армейский офицер с несколькими боевыми командировками, проведенными на руководящих должностях, или выпускник колледжа без какого-либо опыта руководства в прошлом? Конечно, мы все выберем армейского офицера, и, безусловно, в этом есть определенный смысл. Однако некоторые федеральные органы правопорядка смотрят на это по-другому. Тарифные сетки оплаты труда и отбор на руководящие должности в них основаны исключительно на академическом образовании, а не на опыте руководства и лидерства в реальном мире. Даже обучение в реальном мире, или, как мы, армейцы, это называем, *исполнение работы*, не принимается во внимание. В армии вы должны исполнять свою нынешнюю руководящую должность постоянно, еще до того, как вас будут рассматривать в качестве кандидата на более высокий руководящий пост. Всегда ли это удастся? Абсолютно нет. Тем не менее, это позволяет вам оценить эффективность кого-либо на его нынешней должности, чтобы увидеть, есть ли у него *потенциал* стать лидером на более высоком уровне.

Как мы оцениваем людей при их выдвижении на вышестоящую должность?

Оценивайте людей с помощью *периодического представления* итогов работы на их предыдущих служебных должностях. Если этого материала для оценки недостаточно, вам, возможно, придется дать им шанс поруководить. Один из способов сделать это — делегировать полномочия своим подчиненным, чтобы посмотреть, как они работают. Просто помните, что делегирование полномочий не освобождает вас от общей ответственности за их действия или бездействие. Как только вы делегируете полномочия, вы увидите, кто действительно воспользуется этим случаем и докажет вам, что они готовы к переходу на следующий уровень.

Честность — лучшая политика

Если вы будете честны с людьми, с которыми работаете каждый день, ваш выбор не станет неожиданным. Если вы планируете войти в историю как великий лидер, вы должны информировать всех своих подчиненных о том, как вы продвигаете людей. Ваши подчиненные не должны удивляться, когда вы выбираете лучшего мужчину или

женщину для той или иной работы. Это должно быть вашим *Modus Operandi*³⁶ на ежедневной основе. Покажите своим людям, что у вас есть исключительно четкое представление о вашей миссии. Каковы задачи, которые сделают нас и нашу команду успешными? Кто те люди, которые могут привести нас к нашей цели, возглавив нашу команду? Это те люди, которых мы должны выбрать для принятия более высокой ответственности. Те, кто этого не видит, не являются командными игроками.

Почему вы находитесь на этой должности?

Часто мы видим людей, которых назначают на должность только ради того, чтобы они могли потом сказать, что занимали ее, даже если у них нет причин, идей или целей, ради которых они должны там находиться. Для эффективных людей в вашей организации это является оскорблением. Они все это видят. Вы должны выбирать людей, которые смогут перейти на более высокие ответственные должности, когда придет время. Однако прежде, чем их повысят, они должны доказать, что могут эффективно выполнять свою работу на более низком уровне.

Каков процесс отбора в вашей организации на должность руководителя?

Существует ли список стандартов, которым необходимо соответствовать? Существует ли необходимый набор навыков или подготовка, которые являются обязательными для отбора на более высокие уровни ответственности или более высокие руководящие должности? Печальное положение дел в мире, в котором мы живем, таково: иногда срок пребывания в должности или время, проведенное на работе, только мешают эффективности и фокусу на миссии.

Использование такого показателя, как срок пребывания в должности, само по себе является прекрасным примером неудачного лидерства. Если в вашей организации срок пребывания в должности используется в качестве единственного критерия отбора на вышестоящие должности, я могу гарантировать, что вы и ваша организация находитесь в плохом положении. Как я могу быть настолько смелым, чтобы заявлять об этом? Ну, это не первое мое родео.

Как уже много лет освещается в национальных СМИ, учителя, длительное время сидящие на своих должностях, разрушают образование наших детей. Факты, предоставляемые на эту тему, рисуют мрачную, но точную картину несостоявшейся системы государственных школ. Предприятия, которые поднимают плохих исполнителей, которые просто оказались последними, кто остался стоять на ногах; военные и правоохранительные органы, которые выбирают «стреляных воробьев», вновь и вновь сталкиваются с провалами при использовании подобного способа отбора и подобного критерия для продвижения. Если у вас есть выслуга и вы достаточно квалифицированы, чтобы занять новую должность, тогда да — пусть благословит вас Бог. Если нет, то в вашей организации проблемы.

³⁶ Способ выполнения работы, образ действия (лат.)

Как я смею...

Если вы чувствуете, что на вас осуществляются нападки из-за заявления о том, что такой критерий, как срок пребывания в должности, не работает, я лишь прошу вас внимательно взглянуть на себя и свою организацию. Будьте честным. Находятся ли правильные люди на правильных позициях, чтобы вывести ваш отдел или департамент на новый уровень?

Поставить галочку

У вас есть друг, который работает на вас, и который может получить повышение по службе или перевод на новую должность. Он не подходит для этой должности, но вы все равно ставите его туда. Вы хотите, чтобы этот человек просто поставил галочку напротив этой позиции, и впоследствии мог перейти на еще более высокую должность или, может быть, просто на более высокооплачиваемую работу.

Не делайте этого!

Если вы хотите, чтобы кто-то занял руководящую должность, и он хорош для нее, тогда назначайте, но не заставляйте его барахтаться на своем посту только для того, чтобы поставить галочку в графе «Продвижение». Это огромная ошибка, которая может иметь серьезные последствия для вашей организации. Какой месседж вы пытаетесь отправить всем остальным? Что индивидуальное восхождение по служебной лестнице важнее, чем сама организация? Какой отклик возымеет это послание, когда придет время для сотрудников команды пойти на жертвы ради выполнения миссии?

Определите свои критерии отбора

Если вы сможете разработать критерии для лидеров в своей организации, процесс отбора станет намного проще. В этом процессе вам поможет простой контрольный список того, что необходимо руководителю (см. главу 36, посвященную контрольным спискам). Может быть, это не просто личные качества, которыми должен обладать человек. Возможно, это также подготовка, опыт или образование, которые он или она должны пройти, прежде чем получить право на эту должность — если не до процесса отбора, то сразу после него. Суть в следующем: если вы несете ответственность за выбор подчиненных руководителей, составьте план. Изучите его, корректируйте по мере необходимости и в соответствии с тем, что происходит в реальном мире, но имейте его.

Курс лидерства рейнджеров

Командиры рейнджеров обязаны пройти курс отбора. Этот курс называется Курс начальной боевой подготовки рейнджеров. Потенциальных лидеров инструктируют и оценивают по набору их навыков, а также информируют о постоянно действующих инструкциях о стандартном порядке действий полка рейнджеров, которым они должны будут следовать. Если потенциальный лидер проваливает эту программу, его отправляют обратно в сухопутные войска. По крайней мере, таков стандарт. До событий в Могадишо один конкретный офицер рейнджеров, командир батальона, не смог успешно завершить этот курс, но ему все равно позволили стать комбатом. Повлекло ли это за собой последствия в Могадишо? Я знаю, что по этому поводу думают рейнджеры.

Они не сомневаются, что его неудачи лишь усугубили сложность того рокового дня. Однако, в конечном счете, именно командир полка подвел своих людей, поставив на руководящую должность неквалифицированного человека. Неприемлемое поведение командира батальона явилось просто проявлением этой неудачи. Каждый рейнджер знал о том, что его командир не прошел курс, и это никак не способствовало укреплению их морального духа, как у солдат, так и у офицеров.

Со старых добрых времен начала 90-х годов процесс отбора рейнджеров изменился. В настоящее время он называется Программой оценки и отбора рейнджеров (RASP). Это восьминедельный курс, который проводится в Форт-Беннинге, штат Джорджия. Успешное прохождение этой программы является обязательным для всех рейнджеров, независимо от их звания. С 2010 года программа RASP заменила как Курс основной подготовки рядовых рейнджеров, так и Курс начальной боевой подготовки офицеров и сержантов. Каждый солдат или офицер, получивший назначение в 75-й пехотный полк рейнджеров Армии США, должен успешно пройти программу оценки и отбора для зачисления в полк. Чтобы представить аналогию для гражданской части нашего общества, эти курсы или программа соответствуют обязательному начальному образовательному курсу в колледже, но с гораздо большим упором на физическую подготовку и гораздо меньшим количеством сна и пищи.

Уроки и выводы

- Каковы ваши критерии того, чтобы быть руководителем?
- Прошлый опыт и результаты работы в прошлом должны быть определяющим фактором при выборе руководителей.
- Составьте список критериев, которым должны соответствовать потенциальные будущие лидеры.
- Предоставьте своим людям дополнительные обязанности и посмотрите, как они справляются с ними.

ГЛАВА 28

КАКОВ ВАШ ПРОЦЕСС ПРОДВИЖЕНИЯ?

Итак, кого же вы должны выбрать для того, чтобы возглавить вашу команду? Выдвигаем ли мы людей изнутри или ищем помощи извне? Какому процессу вы следуете, чтобы на руководящих постах оказались нужные люди?

Отбор руководящего состава и процесс продвижения — на самом деле это две разные вещи, но ключевым элементом и того, и другого является обучение. По мере того, как вы будете проводить реалистичное обучение лидерству для всех своих сотрудников, вы увидите, каким образом оно встряхивает, и отберете тех, кто заслуживает дальнейшей подготовки.

Обучение равно образованию, и опыт равен образованию. Поэтому, когда я использую слово обучение, вы можете просто заменить его образованием. По мере обучения мы получаем образование, которое будет использоваться в качестве определяющего элемента процесса отбора и продвижения. Среди этих отобранных, или обучаемых, вам предстоит определить тех, кто на самом деле получит продвижение по службе. По мере того, как обучаемые продвигаются по этому пути, вы должны наблюдать за тем, кто эффективно выполняет свою работу. Эффективность — это ключевой фактор выбора тех, кто будет выдвинут на новую должность.

Письменное тестирование

Каков ваш процесс продвижения по службе? Это простой письменный тест, который проходят кандидаты, после чего смотрят, как они справились? Такое имеет место во многих правоохранительных организациях, а также в Военно-воздушных силах Соединенных Штатов. Оценка за письменный тест может помочь в процессе продвижения, но она не должна являться единственным инструментом, который вы используете для выбора своих лидеров. Во многих организациях письменные экзамены, наряду с отсутствием продвижения по службе на основе опыта, ограничил способность подразделения или команды быть успешными. Те, кто хорошо сдает тесты, но которым не хватает опыта, редко становятся хорошими лидерами. Подобная система также препятствует другим людям бросать свои шляпы на ринг.³⁷ Полицейские и операторы ВВС, которые действительно любят свою работу и усердно работают, чтобы выполнять свои ежедневные обязанности, часто с треском проваливают письменные тесты. На их стороне реальный мировой опыт, но они никогда не пройдут письменный тест, чтобы их начали рассматривать как кандидатов на продвижение по службе.

Прекрасным примером этого являются оперативные сотрудники Группы боевого управления ВВС США. Эти ребята специализируются на управлении воздушным движением и организации огневой поддержки со стороны тактической авиации, а также боевых вертолетов. Кроме того, они выполняют функции управления и контроля с помощью своих неограниченных

³⁷ Дословно: *Putting hat into the ring*. Идиоматическое выражение, означающее объявить или заявить о своем намерении конкурировать с другими, особенно на политических выборах.

возможностей по связи. Их девиз — «Первый там», и это действительно правда. Независимо от состава группы спецназа сухопутных войск или ВМС на поле боя, с ними всегда идут передовые авианаводчики ВВС. Эти воины — незаменимые люди, которые работают в любой обстановке. Они отлично прыгают с парашютом, будь то обычные прыжки или затяжные. Они квалифицированные специалисты в подводном плавании, поэтому операции на воде не являются для них проблемой. Они также отличные стрелки и физически подготовленные люди. Их постоянно перебрасывают по всему миру, поэтому их деятельность не дает им времени на то, чтобы пройти необходимое обучение для прохождения письменного теста для продвижения по службе. Я работал на поле боя со многими из этих воинов, и могу уверенно заявить — их навыки незаменимы. И все же по службе их не продвигали. Не можешь пройти тест — не можешь получить повышение. Однако его прохождение оказалось бы для них простым делом, если бы им разрешили протестировать снаряжение и методы работы, которые они ежедневно используют в боевых условиях. Однако их тестирование носит академический характер и не имеет никакого отношения к реальному миру, в котором они живут.

Некоторые скажут, что те оперативники или сотрудники правоохранительных органов, которые хотят преуспеть, должны просто учиться и проходить тест вместе с другими, которым не хватает реального опыта. Не все так быстро. Мужчины и женщины, входящие в первую группу, действительно заняты выполнением своей миссии. Они пользуются доверием тех, кто их окружает. Они понимают, что если они не будут выполнять свою работу в меру своих сил и возможностей каждый день, то пострадают другие, если не сказать хуже. Итак, можно ли сказать, что те, кто хорошо справился с тестом, уже на полпути к продвижению? Нет, не во всех случаях. Это просто другой стандарт проверки, однако много раз неправильные люди проходят через этот важный фильтр и становятся на один шаг ближе к продвижению по служебной лестнице.

Если вы решите включить письменный экзамен в свой процесс продвижения по службе, сделайте его реалистичным тестом, который позволит руководству определить, какого мужчину или женщину они хотят заполучить, чтобы тот возглавил их людей. Тест должен основываться на реальных навыках работы, которые будут использоваться ежедневно, а не на каком-то произвольном академическом стандарте.

Опыт имеет значение

Организации, которые для продвижения по службе требуют наличия опыта, намного опережают те, которые этого не делают. Кто-то может назвать это сроком службы, но я предпочитаю называть это получением опыта, необходимого для продвижения по службе. Простое отбывание номера на должности или время пребывания на посту не считается. Время эффективной работы — вот что имеет значение. В Армии США вы должны иметь документально подтвержденный опыт руководства на своей текущей служебной категории денежного довольствия, и не только в течение нескольких месяцев, но на протяжении длительного периода времени. На самом деле, вы получите повышение по службе еще быстрее, если у вас есть опыт работы на следующей,

вышестоящей, позиции, либо практический опыт работы в реальном мире. Такой способ не всегда является безотказным, гарантирующим попадание нужных людей на нужные должности, но он довольно надежен. Когда я вижу проблемы, с которыми сталкиваются испытываемые, когда их назначают на руководящие должности, то легко могу сказать, что опыт — это король.

Продвижение изнутри

Один человек и его группа, отвечающая за ведение электронной коммерции, обеспечивает получение 10 процентов дохода всего бизнеса. Время от времени этого человека не замечают при продвижении по службе. У него даже нет своего офиса, в то время как другие, с гораздо более низкой эффективностью, продвигаются вверх по карьерной лестнице и получают опционы на дополнительные акции компании. На самом деле, он не только не получает повышения по службе, ему даже не возмещают расходы на переезд, а компания даже не вписывает его имя в свое штатное расписание. Когда его спрашивают, то он отвечает, что не чувствует, что в компании его ценят. Как бизнес может упускать из виду кого-то, кто зарекомендовал себя лидером, имея команду электронной коммерции, которая вновь и вновь сокрушает все прогнозы? Наконец, он неохотно принимает предложение от другой фирмы, и теперь его бывшая компания хочет знать, почему! Но если он справляется с поставленной задачей, почему его не продвинули на вышестоящую должность? А если он не справляется, то почему ему не помогли и не оказали содействие? Если вы решаете не вознаграждать или не продвигать проверенных лидеров внутри своей фирмы, всегда найдется другая организация, которая с радостью ворвется и вырвет их из ваших рук. Это будет здорово для мужчины или женщины, которых вы обошли с повышением, и здорово для их нового работодателя. Возможно, это не входило в ваши намерения, но вы по-прежнему ответственны за то, что произошло.

В продвижении изнутри организации есть смысл. Так ли это? Похоже, что некоторые генеральные директора всегда хотят нанимать людей извне своих организаций и никогда не продвигают таланты в стенах своего собственного замка. Я целиком и полностью не согласен с подобной практикой. Если у вас уже есть таланты в вашей организации, и они готовы перейти на следующий уровень, позвольте им это сделать. Ваших лояльных сотрудников обескураживает, когда они видят, что они ни за что на свете не смогут продвинуться на следующий уровень руководства или даже на руководящую должность. За этим следует падение морального духа. Если вы лидер, который хочет пользоваться авторитетом среди своих людей, то подобные действия гарантируют, что этого никогда не произойдет. Почему они должны оказывать вам доверие, если вы не используете талант, который находится у вас прямо перед носом? Продвижение изнутри вдохновляет на лояльность и долголетие, если у вас есть правильные люди, готовые принять повышенный уровень ответственности.

Но что, если? Что делать, если у вас нет таланта в компании или развитие лидерства в вашей организации устарело? В этом случае чрезвычайно важно, чтобы кто-то извне вошел и направил лодку в правильном направлении. Внешний найм может стать

глотком свежего воздуха, который вам так необходим. Это удручает людей, которые были вам верны, но, если вы хотите преуспеть, а они не работают на должном уровне, то так и должно быть. Как вы справляетесь с кем-то, кто чувствует, что его игнорируют? Как вы нанимаете кого-то извне и упускаете из виду этого верного последователя, который, как вы знаете, не способен продвинуться? А как насчет того, чтобы собраться с духом и сказать ему это в лицо? Если у вас есть подчиненные, которые не справляются с поставленной задачей, они уже должны знать об этом. Если вы честно общаетесь с ними и даете им наставничество, то это не станет для них сюрпризом. А если вы боитесь разговаривать с ними, то возможно, вам просто пора повзрослеть? Если эти плохие исполнители потеряют ту малую мотивацию, которая у них есть, вам придется нести за это ответственность. Вот почему вы и являетесь лидером. Мы никогда не говорили, что это будет легко.

Срок пребывания в должности

Как я уже говорил ранее и повторяю еще раз, продвижение по службе, основанное исключительно на сроке пребывания в должности, не работает. Вновь и вновь мы становимся свидетелями того, как срок пребывания в должности разрушает школы и организации путем продвижения только самых долговечных сотрудников. Простое выживание в вашей организации не настраивает вас на успех. Если вы наиболее квалифицированный сотрудник и достаточно долго находитесь на этой должности, чтобы идти вместе с этим, — отлично, вас стоит повысить. Вы, как лидер, должны оглядеться вокруг и решить, кто действительно заслуживает повышения в вашей организации: те, кто работают или те, кто обладает титулами?

Уроки и выводы

- Письменных тестов или экзаменов самих по себе недостаточно для обоснования продвижения по службе.
- Ищите будущих лидеров внутри своей организации прежде, чем смотреть по сторонам.
- Срок пребывания в должности не является верным шагом вверх по служебной лестнице.

ГЛАВА 29

ОБУЧЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

После увольнения с действительной военной службы, я провел множество курсов по планированию миссий. На таких курсах руководителям обычно поручают выполнить следующее: получить задачу, ознакомить подчиненных с планом ее выполнения, проконтролировать тренировку к выполнению задачи, принять ключевые решения во время выполнения этой задачи и, в конце концов, критически изучить не только работу сотрудников своей команды, но и внимательно посмотреть на свою собственную работу. Во время одних из подобных курсов у нас была группа молодых людей из Сил специальных операций ВВС. Многие из присутствовавших мужчин и женщин из правоохранительных органов поначалу отнеслись к этим молодым воинам с подозрением. Они были молоды, чересчур энергичны, они несли много чепухи, и не являлись опытными профессионалами органов охраны правопорядка, к которым эти офицеры привыкли. Однако, как только мы приступили к процессу планирования и составлению кратких описаний миссии, у этих операторов ВВС проявилась совершенно новая сторона. Они очень хорошо провели инструктаж, они были уверены в себе, они хорошо работали как одна команда, и ВСЕ они были сосредоточены на выполнении поставленной задачи, а также на своей ежедневной миссии Военно-воздушных сил. Многие из присутствовавших полицейских отводили меня в сторону, чтобы сказать, как они гордились быть напарниками у этих ребят, когда дело дошло до выполнения задачи. Такая высокая эффективность никоим образом не была обусловлена курсом, который я преподавал в то время, но явилась прямым отражением их предыдущей подготовки и образования. В течение нескольких лет они инструктировали своих сверстников, а также других людей за пределами своего сообщества. Среди них было несколько ветеранов боевых действий, что помогло им сосредоточиться на том, что происходит в реальном мире. У них были лидеры, которые из всех сил старались оградить своих людей от бюрократии, чтобы они могли сосредоточиться на миссии и подготовке, необходимой для того, чтобы стать опытным летчиком Сил специальных операций. Суть была такова: они были обучены руководить.

Некоторые гуру лидерства могут попытаться убедить вас в том, что лидерами рождаются. Ну хорошо, остановись прямо здесь. Если вы не рождены королем или королевой, вы не рождаетесь лидером? Извините, я называю вещи так, как я их вижу. Итак, допустим, вы родились лидером в Англии, означает ли это, что вы станете великим лидером? Скорее всего, нет. Однако если вы получите правильное наставничество в детстве, пройдете надлежащую подготовку как руководитель, вы можете стать тем очень редким существом под названием прирожденный лидер. Конечно, вы должны предпринять очень много шагов в правильном направлении, чтобы это действительно произошло. Однако, если вы, подобно мне, один из тех, чья семья покинула Англию и Швецию (или любой другой страны, если на то пошло) ради шанса построить великую нацию, вы, возможно, захотите подумать о том, какая подготовка или образование необходимы для того, чтобы стать лидером.

Обучение руководству и лидерству — это то, что в бизнесе и правоохранительных органах часто упускается из виду. Люди считают, что они готовы руководить про-

сто потому, что они прошли тест (в правоохранительных органах) или потому, что их выбрал кто-то, кто находится выше по служебной лестнице (в бизнесе). Оба подхода часто приводят к появлению на работе не того человека, и это может иметь серьезные последствия для вашего бизнеса или вашей миссии.

В главе «Отбор руководителей» мы рассказывали об офицерах и гражданских лицах, которые были назначены руководителями полиции и спецназа в своем городе. Самое страшное, что эти ответственные лица не проходили и до сих пор не прошли подготовку, необходимую им для преодоления кризисов, подобных тому, который мы обсуждали в вышеупомянутой главе. Существуют обязательные, общие руководящие принципы, которым необходимо следовать, когда разворачиваются события, подобные тем, которые мы обсуждали. Эти принципы существуют для того, чтобы все играли по одним и тем же нотам, и чтобы руководители, а также отдельные офицеры, владели всеми особенностями и нюансами миссии. С тактической точки зрения, во время кризисной ситуации существуют определенные правила, которым мы должны следовать, одним из которых является создание тактического командного пункта. Его функция — это быть единым местом для проведения инструктажей тактических офицеров и сбора разведывательных данных, необходимых для принятия обоснованных решений в тактической обстановке. В той ситуации подобный командный пункт так и не был создан. Еще один факт, который часто упускается из виду, заключается в том, что никогда не создавался также орган управления по разрешению кризисной ситуации. В соответствии с политикой и правилами того департамента полиции, создание такого органа управления является предварительным условием для создания командного пункта.

Независимая Следственная комиссия по расследованию этого события, в своем отчете, опубликованном в декабре 2009 года, утверждает следующее:

Заключение Следственной комиссии — При отсутствии неотложных обстоятельств не было необходимости в срочном порядке осуществлять силовой вход в квартиру. Комиссия установила, что приказ о силовом входе не соответствовал политике и практике департамента полиции.

Рекомендации Следственной комиссии — департаменту полиции необходимо рассмотреть вопрос о переподготовке руководителей, командного состава и исполнителей в соответствии с разумными тактическими принципами. Следует выявить и исправить практические процедуры, содержащие ошибки, чтобы они отражали требования политики и передовой опыт.

В тот день руководитель действий по разрешению кризисной ситуации и тактический командир оказались крайне небрежными в исполнении своих обязанностей. Но если мы заглянем в ситуацию глубже, то истинная вина за принятые плохие решения ляжет прямо на плечи их начальников. Эти руководители были отобраны и назначены на свои должности, несмотря на то, что им не хватало возможностей и ресурсов, чтобы справиться с кризисом, подобным тому, который в тот день смотрел им прямо в лицо. По крайней мере, от них следовало ожидать, что они будут следовать политике своего

полицейского департамента и системе разрешения кризисных ситуаций, однако они не смогли сделать ничего из этого, поскольку их никогда не учили поступать иначе.

Я много раз бывал в том городе, обучая государственных служащих, а также отдельных лиц из их команды. И на сегодняшний день у меня не было ни одного руководящего сотрудника этого полицейского департамента, который проходил бы обучение. Это печальное положение дел для той группы мужчин и женщин из полицейского спецназа. Их лидеры полагают, что простое нахождение на высоком посту дает им знания, необходимые для принятия правильных решений в случае возникновения кризиса.

Как я уже много раз говорил, эта команда подготовлена. Они знают, как действовать, и могут справиться с быстроменяющейся ситуацией. Но как я обнаружил, именно их руководителям не хватает необходимой подготовки и опыта, чтобы справиться с кризисом.

Как лидер, вы должны обеспечить своим людям то обучение, которое им необходимо

Вашим людям не хватает руководящей подготовки? Если это так, то вы должны быть привлечены к ответственности. Обучение лидерству проводить гораздо сложнее, чем обычное ежедневное обучение функциональным навыкам. Хотя базовая огневая или другая подобная подготовка очень важна, их гораздо проще преподавать, чем обучать навыкам руководства. Обучение лидерству может включать в себя сценарии и, — это более чем вероятно! — может потребовать привлечения посторонних лиц, обладающих набором навыков для обучения ваших лидеров на таком же уровне. Кроме того, обучение лидерству требует, чтобы лидеры находили время для улучшения своих способностей. Наконец, такое обучение требует, чтобы вышестоящие начальники этих руководителей полностью поддерживали своих сотрудников в стремлении к такому улучшению.

Лидерство — это сложный навык, которому нужно обучать и тренировать

Как только ваши лидеры (или вы, если уж на то пошло) будут отобраны для обучения, вы должны замедлиться и дать им все необходимые инструменты. Вы не можете оставить их на глубокой стороне бассейна и надеяться, что они поплывут сами. Ну хорошо, вы сможете, но подобный подход не сработает. Вы должны предоставить им время для обучения навыкам принятия решений и руководства людьми, которые им понадобятся для достижения успеха.

Когда вы готовите подчиненных руководителей для того, чтобы однажды они заняли ваше место, вспомните, как это происходило, когда вы были новичком на этой должности. Были ли вы способны все время ясно мыслить и всегда принимать идеальные решения? Скорее всего, нет. Вы должны помнить, каково это было — извлекать уроки из своей учебы.

Они будут совершать ошибки. Когда ошибка случается во время обучения, мы учимся на ней больше, чем когда все проходит идеально. Если вы тренируете своих людей, и они никогда не ошибаются, то этим вы ничего не достигаете. Неудача — отличный помощник в обучении.

Вы должны учить этих лидеров «как думать», а не «что думать»

Ситуации, в которых оказались мы с вами, совершенно разные. Ситуации, в которые попадут ваши люди, также будут отличаться от того, что испытали вы. Вы не можете всегда сражаться в прошедшей войне — вы должны смотреть вперед и быть готовыми к войне будущей. Если вы обучены использовать только один способ линейного мышления, вы всегда будете в плохой форме. Но если вы умеете справляться с постоянно меняющимися сложными ситуациями, то непредвиденные обстоятельства не станут для вас проблемой. Дайте своим людям инструменты для обдумывания проблемы и поиска ее решения, — не вашего решения, а их собственного! — и тогда более чем вероятно, что все будет по-другому. Это может вам не понравиться, но разве это не приведет всех вас к одному и тому же выполнению миссии в конце дня? Если это так, — отлично, пусть они идут дальше. Если нет, то остановите процесс, попросите их извлечь из него уроки и продолжайте добиваться главной цели команды.

Если вы выбрали кого-то для подготовки на руководящую должность, не позволяйте ему проходить обучение за счет исполнителей вашей команды или тех, кто уже достаточно подготовлен, чтобы занять эту должность. Если этих исполнителей не использовать с пользой в качестве командных игроков, то они могут застояться и потерять свою мотивацию. Кроме того, убедитесь, что ваша организация и ее сотрудники не страдают из-за того, что вы выбрали кого-то для подготовки к руководящей должности. Я несколько раз наблюдал, как это происходило в армии. У вас есть много людей, которые имеют достаточную квалификацию, чтобы занять ту или иную должность, но по какой-то причине вы решаете, что вместо этого вам нужен кто-то другой. Но в конце концов, если вы просто подберете подходящего человека для этой работы (исполнителя, квалифицированного специалиста), выполнение миссии, наряду с формированием команды, пойдет гораздо более гладко. Смотрите в будущее своей организации, а не только на первого «лежачего полицейского».

Позвольте им учиться

Как только вы начинаете процесс отбора руководителей, позвольте им прыгнуть в бассейн. Не могу не подчеркнуть еще раз, что вы должны позволить им сделать несколько ошибок, чтобы они могли научиться. Это должно происходить на этапе обучения, а не после того, как они будут назначены на более высокую ответственную должность. Позвольте им самостоятельно забраться в глубокую часть бассейна и посмотрите, как они там плавают. Как наставник, вы должны гордиться тем, что ваши люди растут и учатся на собственном опыте. Надеюсь, настанет день, когда они превзойдут вас, — ведь это высшая форма наставничества.

Контрольный список действий лидерства

Когда вы садитесь в самолет, использует ли пилот контрольный список? Надеюсь, что да. Если нет, то вам, возможно, захочется побыстрее убраться оттуда, пока еще можно. В лидерстве то же самое. Вы, как руководитель, должны использовать контрольный список, который поможет вам быстро принимать решения. У некоторых людей такой контрольный список находится не в кармане, а в голове. В качестве нового руководителя, не бойтесь использовать контрольный список, который поможет вам

эффективно проводить процесс планирования или принятия решений. В армии мы используем контрольные списки для любых действий, и по итогу такой подход помогает нам сохранять эффективность во время стрессовых ситуаций или истощения. Подобные списки также являются отличными помощниками в обучении ваших младших руководителей.

Вот простой список вопросов, которым я пользуюсь годами:

Порядок управления войсками

- ☐ Получить задачу
- ☐ Отдать предварительные распоряжения
- ☐ Подготовить предварительный план действий
- ☐ Начать подготовку
- ☐ Провести рекогносцировку
- ☐ Подготовить план действий
- ☐ Отдать приказ
- ☐ Осуществлять надзор / провести тренировки

Этот контрольный список не выглядит чересчур сложным, не так ли? Но он может вам справиться с трудными ситуациями. В каждом пункте этого списка есть ряд инструкций, которым нам необходимо следовать, чтобы выполнить задачу. Суть такая: не бойтесь контрольных списков, они действительно работают.

Уроки и выводы

- Лидерство — это навык, которому учатся, а не черта, с которой человек рождается.
- Дайте своим будущим лидерам задание и позвольте им учиться самостоятельно, пока вы осуществляете общее руководство, надзор и контроль.
- Неудача — отличный помощник в обучении.

ГЛАВА 30

ОТБОР ПОДЧИНЕННЫХ

Если вам, как руководителю, когда-нибудь посчастливится выбирать своих собственных подчиненных, вы окажетесь на вершине мира, — у вас появится возможность настроить свою команду на полный успех. Или же, если вы не будете делать правильный выбор, то будете неуклонно двигать свою организацию к провалу.

Итак, когда это время придет, то как вы определите, кто должен подняться на борт, чтобы работать вместе с вами? Будете ли вы смотреть на должности, которые занимал человек в прошлом, и определять, расставил ли он все нужные флажки, чтобы занять свой новый пост? Если это так, то возможно, вы только что провалили тест на создание эффективной команды. Выбор людей, которые ориентированы на должность, а не на эффективность, — это проблема и она всегда будет оставаться таковой. Много раз я видел, как кандидатов на должности руководителей бизнеса или подчиненных руководителей оценивали исключительно по их списку предыдущих должностей, то есть на основании их резюме. Такой критерий как эффективность во время оценки шел в списке вторым. Занятие должности с единственной целью использовать ее в качестве ступеньки к новым титулам или повышению уровня оплаты труда не является показателем будущего успеха. Вы должны занимать эту должность ради возрастающего уровня ответственности и стремления руководить людьми, ради того, чтобы что-то менять, и выполнять миссию.

Если вы смотрите на результаты, которых добивался кандидат в прошлом, не смотря на занимаемые им должности, вы находитесь на правильном пути. Прошлые результаты кандидата я определяю как выполненные задачи, успешно проведенные миссии и благополучие их организации после того, как они из нее ушли. По мере того как вы будете отбирать отдельных сотрудников на основании результатов их работы, у вас появятся те, кого можно будет обучить с целью занятия ими в будущем руководящих должностей в вашей организации. Обратное утверждение неверно. Если вы нанимаете сотрудников строго на основании их предыдущих должностей, и это не работает, то вы застряли. По крайней мере, чтобы исправить свою ошибку, вы будете вынуждены пройти через процесс расставания. Если вы загоните себя в угол, пригласив на борт своего корабля парня с громким титулом, то вы можете получить следующее: титулованного болтуна с обширным послужным списком, который уже много лет самостоятельно эффективно не работал. Простое занятие должности не имеет ничего общего с эффективностью. С другой стороны, если вы нанимаете сотрудников строго на основе их результатов, то у вас есть выбор. Если человек не справится с работой, вы все равно будете вынуждены снять его или заменить, и этот процесс будет нелегким. Однако, если послужной список кандидатов демонстрирует солидные результаты, то вы, как лидер, должны быть в состоянии улучшить их прошлые показатели и развить их потенциал в новых условиях до новых высот. Если у вас есть отличный исполнитель, которого можно выдвинуть на более высокие ответственные должности, достаточно просто сменить его титул.

Какие люди вам нужны — которым требуются шпоры или требуются тормоза?

Вы когда-нибудь думали о том, чтобы забежать в горящее здание? Я думал, и это не входит в мой список приоритетов. Подобное требование определенно не войдет в любой список того, что нужно сделать в течение жизни, даже если бы он у меня и был. Так что же, черт возьми, не так с пожарными? Они предпочитают входить в здания, которые горят. Странно, не так ли? Но разве вы не рады, что есть мужчины и женщины, которые делают это? Я знаю, что я рад. Итак, на что было бы похоже тушение пожара, если бы этим людям требовались шпоры, а не тормоза? На пожаре находился бы начальник пожарной охраны, подталкивающий людей к горящему зданию, пытающийся убедить их войти внутрь. Но это не рецепт успеха. Я один из тех, кого нужно было бы уговаривать войти в горящее здание. А сейчас, если бы вы мне сказали, что внутри находится террорист, которого я должен ликвидировать, я был бы полон решимости сделать это.

Не требуется много времени, чтобы определиться, хотите ли вы, чтобы на вас работали инициативные люди, которые мотивированы, несмотря на складывающиеся обстоятельства. Многие руководители хотят, чтобы на них работали люди, которые выкладываются на 110%, но только тогда, когда лидер считает это нужным. Ну, это так не работает. Большинство людей, которые дают 110% результат, включены всегда. При этом не удивляйтесь, если исполнитель угодит в небольшую неприятность, когда он не на службе. Помните, что именно они выкладываются на 110%, будь то на работе или в игре.

Будучи сержант-майором, я просматривал послужные списки для комиссии по присвоению воинских званий до сержанта первого класса включительно. В качестве члена такой комиссии, меня выбрали представлять сообщество Сил специальных операций, что было честью и, — как я узнал позже — довольно тяжелой работой. Нам было поручено разработать стандарты, по которым будут оцениваться кандидаты на присвоение нового звания. Как только стандарты были определены, мы начали просматривать список, чтобы увидеть тех, кто оправдывает ожидания в соответствии с нашими стандартами. Ко мне на стол попал безупречный послужной список. Этот молодой рейнджер неоднократно участвовал в заграничных операциях в рамках Глобальной войны с терроризмом. У него была безупречная оценка результативности и множество наград за храбрость и экстремальные результаты в столь же экстремальных условиях. Он доказал, что достоин повышения по службе, занимая высокие ответственные должности и выполняя все задания на протяжении всей своей службы. Был один небольшой сбой. После продолжительной командировки он вернулся в Соединенные Штаты, где ему теперь разрешалось употреблять спиртные напитки. Он не мог делать это в командировках, поскольку на мусульманских землях такое позволялось только мусульманам и генералам.

Итак, молодой солдат и его друзья отправились в увольнение и немного выпили. В этот момент его мотивация все еще достигала 110 процентов, просто он был сосредоточен не на том, на чем нужно. Он встал на чью-то машину и с величайшей легкостью выполнил с разворота удар локтем по

корпусу автомобиля, что выбило из нее все окна. И теперь у вас есть отличный солдат с безупречным военным послужным списком, замешанный в инциденте, связанном с алкоголем. Итак, что вы делаете? Я разрывался на части. Я знал, что этот человек был отличным исполнителем, которому требовались тормоза, а не шпоры. Теперь он выключил фары. Он был наказан за этот проступок, и я чувствовал, что его все равно следовало бы повысить, так как он уже должен был усвоить свой урок. И да, кстати, мы здесь продвигаем воинов, а не мальчиков из хора.

На всякий случай, если вам интересно... мы повысили его в должности.

Наверное, я немного старомоден. Когда я впервые пришел в армию, мы получили кредит доверия. Вас определенно наказывали за любой проступок, но ваша карьера не страдала из-за того, что вы немного выпустили пар. Я действительно считаю, что бывают моменты, когда прощать подчиненных нельзя. Есть границы, которые нельзя пересекать. И именно вы, как лидер, должны определить, где провести эту черту.

Все сводится к тому, что именно вы принимаете решение и определяете, кого брать для работы на вас. Но почему вы делаете этот выбор? Если у вас есть определенные предварительные критерии отбора, которым необходимо соответствовать, это здорово, пока отбираются правильные люди. Результативность в прошлом должна быть ключевым критерием независимо от вашей миссии. Если вы ведете бизнес, то речь идет о наиболее важном аспекте. Итак, по итогу, все ваши работники на всех уровнях должны работать эффективно. Если вы служите в армии или правоохранительных органах, все равно речь идет о главном: выполнении миссии. Нам нужны преданные своему делу исполнители, переведенные на должности с более высокой ответственностью, если они доказали свою профессиональную пригодность. Результаты в прошлом не гарантируют будущих результатов, но это дает вам больше шансов на успех, чем выбор проверенного не-исполнителя. Не увлекайтесь модными титулами, которые хорошо смотрятся на бумаге. Итак, по итогу, в чем суть вопроса? Суть в эффективности.

Контрольный список критериев отбора подчиненных

Вот перечень качеств, которые я использую для оценки кандидатов, и мои пояснения к каждому из них.

Эффективность — Работал ли этот человек эффективно в прошлом и будет ли он эффективно выполнять свои обязанности в будущем? Я большой поклонник не количественных, а качественных показателей эффективности. Качество субъективно, но оно позволяет мне оценивать способности и навыки человека по моим стандартам.

Потенциал — Каковы пределы возможностей этого человека? Сможет ли он через год или два подняться по карьерной лестнице и эффективно выполнять свои обязанности на более высоком уровне, или этот человек навсегда останется «пасти задних»?

110% — Как было показано в истории выше, если вы ожидаете 110% отдачи на работе, то, скорее всего, получите 110% и в жизни. Это то, чего я хочу от своих исполнителей. Я не хочу, чтобы они проводили время в тюрьме, но быть немного за гранью не всегда плохо.

Сфокусированность на миссии — Сможет ли этот человек оценить ход операции без вышестоящего руководства, понять, с какими угрозами мы можем столкнуться, и выработать план по предотвращению или устранению этих угроз?

Агрессивность — В деле, которым я занимался, агрессия была нам необходима. Быть злым и быть агрессивным — это немного разные вещи. Хулиганы — злые, воины — агрессивные. Аналогичное агрессивное поведение наблюдается и в деловом мире.

Уверенность в себе — Люди должны быть уверены в себе, не будучи чрезмерно самоуверенными. Иметь немного самоуверенности и немного уверенности — очень похожие качества. Однако уверенность хороша только в том случае, если у людей есть навыки, чтобы ее подкрепить.

Нестандартное мышление — Мне нужен подчиненный, который будет выдвигать отличные идеи, которые остальной части команды еще не приходили в голову. Мне нужен кто-то, кто также будет бросать вызов моему мышлению.

Отвага — Как гласит девиз Специальной авиадесантной службы (САС) Великобритании: «Побеждает отважный».

Наслаждение жизнью, в том числе своей работой — Если вам нравится жизнь и ваша работа, вы, скорее всего, отлично впишетесь в мою команду.

Честность — Кандидат должен быть такой, чтобы ему всегда можно было доверять. Среди военных, как и в деловом мире, это абсолютно необходимое качество.

Доступность — Подчиненный, который держится отчужденно, не будет работать. У меня были подчиненные, которые думали, что они умнее всех, тогда как на самом деле они многое откладывали на потом. Кандидат должен быть приземленным человеком.

Сильные базовые ценности (мораль и этика) — Я хочу, чтобы кто-то отстаивал то, во что он верит, и жил в соответствии с этими морально-этическими стандартами на работе и дома.

Способность воспринимать критику — Я хочу, чтобы подчиненные признавали, когда они неправы, размышляли о своих неудачах и самосовершенствовались. У вас должна быть толстая кожа и вы должны уметь выдерживать критику.

Лояльность — Рассматриваете ли вы лояльность как критерий отбора?

Уроки и выводы

- Критерии, которые вы устанавливаете для отбора подчиненных, будут задавать тон вашей работы и определять будущий успех вашей миссии. Отнеситесь к этому со всей серьезностью.
- Эффективность человека в прошлом — превосходный критерий, который может предсказать его будущие результаты.
- Каких сотрудников вы хотите заполучить в свою команду — тех, кому нужны шпоры, или тех, кому нужны тормоза?

ГЛАВА 31

СООТВЕТСТВИЕ УСТАНОВЛЕННЫМ ТРЕБОВАНИЯМ ИЛИ ВОВЛЕЧЕННОСТЬ И ПРИВЕРЖЕННОСТЬ ДЕЛУ?

Угрозы + Власть + Должность = СООТВЕТСТВИЕ ТРЕБОВАНИЯМ

Это то, как вы действуете? Вы считаете, что вам нужно прибегать к угрозам, чтобы добиться своего? А как насчет того, чтобы использовать свою власть или служебное положение ради достижения результатов? Конечно, бывает время, когда это может понадобиться. Если обратиться к истории, то можно сказать, что наша страна участвовала во многих войнах, и в некоторых из них у нас не было такой профессиональной армии, как сегодня. Без профессиональных солдат и лидеров всегда будут прибегать к каким-то угрозам и использованию власти, чтобы заставлять людей подчиняться. Это не самый предпочтительный способ ведения дел, но сильный лидер может подобным образом добиться успеха, когда это необходимо.

Соответствие требованиям = Адекватность < Величие

Другими словами, если людей заставляют подчиняться, вы, как лидер, потенциально можете добиться адекватных результатов от своих подчиненных. Однако эти адекватные результаты *всегда будут меньше, чем великие результаты*.

Если вы заставите людей просто подчиняться, то вы, как начальник, просто выполните свою работу. Но у вас никогда не будет того величия, к которому вы действительно стремитесь. Если вы довольны тем, что просто адекватны, то соответствие установленным требованиям — это для вас. Величие потребует иного способа руководства.

Авторитет = Глубокая приверженность

Если вы авторитетный лидер, заслуживающий доверия, ваши подчиненные будут демонстрировать *глубокую приверженность*. Такая приверженность приведет вас, как руководителя, в места, которые вы и представить себе не могли. У вас будут люди, которые будут смотреть на вас, тщательно и скрупулезно выполняя свою работу. Как только вы достигнете подобной приверженности, вы увидите успех, который проистекает от наличия отличной команды, которая слаженно работает вместе.

*Во время битвы при Геттисберге во время Гражданской войны в США армия Конфедерации на третий день сражения понесла огромные потери. Они были вынуждены атаковать вверх по склону по огромной открытой местности подготовленные и укрепленные позиции, на которых разместилась армия Союза. В этот день сержанты конфедеративных войск определенно **угрожали** своим недостаточно подготовленным солдатам с целью заставить их пересечь эту ничейную землю. Сержантам приходилось использовать свою **власть и служебное положение**, чтобы заставить подчиненных выполнять свою работу. Кроме того, солдаты сражались и умирали на этом поле рядом со своими братьями и дядьями. Мало того, на дворе стояло третье июля 1863 года, и они были одеты в шерстяную уни-*

форму, в которой на самом деле было тяжело и жарко, хотя к этому времени многие мужчины износили свою одежду в лохмотья. После роковой атаки, позже названной Атакой Пикетта, южане были вынуждены отступить обратно на свои позиции. Командиры передовой линии чувствовали, что подвели своего командующего, генерала Ли. Они хотели привести свои подразделения в порядок и снова атаковать, хотя шансы на успех даже отдаленно были не в их пользу. Они делали это из-за восхищения генералом Ли и не могли смириться с мыслью, что они его подвели. Они знали, что он **авторитетный лидер**, которому можно доверять, и несомненно, они проявляли по отношению к нему **глубокую приверженность**, даже если это означало повторную атаку позиций армии Союза.³⁸

Во время битвы при Геттисберге были успехи и неудачи. Генерал Ли не знал расположения войск Союза. Его кавалерийский начальник, Джеб Стюарт, вместо того, чтобы собирать информацию, в которой нуждался его командир, решил прогуляться по сельской местности. Стюарт самостоятельно принял решение, что кавалерийский рейд против линии снабжения Союза ради его личной славы было более важным, чем проведение критической, хотя и более приземленной, разведывательной работы, которая позволила бы собрать разведданные, в которых остро нуждался его начальник, генерал Ли. Генерал Стюарт не справился с этой обязанностью и в предыдущих сражениях, однако раз за разом генерал Ли не делал взыскания по этому поводу своему подчиненному. Итак, в этой ключевой битве Гражданской войны мы видим, как генерал Ли пожинает то, что он посеял из-за своей неспособности руководить. [1]

Чтобы добиться успеха, у вас должны быть вовлеченные и преданные последователи, потому что достичь своей цели в одиночку невозможно. *Глубокая приверженность* совокупности умных, трудолюбивых мужчин и женщин — это то, что каждый день ведет американский бизнес и армию к успеху. Великие лидеры вовлекают и вдохновляют на приверженность делу, и вам не обязательно участвовать в великой битве гражданской войны, чтобы вдохновить тех, кто находится среди вас. Если вы всегда остаетесь лидером, который прививает трудовую этику, справедливость, нацеленность на выполнение миссии, будь то в бою или в бизнесе, то ваши подчиненные с радостью проявят свою *глубокую приверженность*. Будьте великим лидером, добивайтесь вовлеченности и приверженности делу.

Когда вы руководитель, вам нужно решить, чего вы хотите: адекватных результатов за счет соблюдения уставных требований или высокой результативности за счет вовлеченности и глубокой приверженности.

³⁸ Сражение при Геттисберге, считающееся поворотным моментом Гражданской войны США, продолжалось с 1 по 3 июля 1863 года и представляло собой череду атак армии южан на позиции североамериканской армии. Т.н. «атака Пикетта» произошла на третий день сражения, когда после мощнейшей артподготовки в атаку на центр позиций армии Союза пошли три дивизии южан: Пикетта, Петтигрю и Тримбла — общей численностью примерно 12-15 тысяч человек. Атака считается «триумфом и трагедией» армии Конфедерации — менее чем за час в лобовой атаке на совершенно открытой местности южане потеряли примерно половину личного состава атакующих дивизий.

Великий лидер = Глубокая приверженность.

Уроки и выводы

- Заслуживающие доверия лидеры вдохновляют своих людей на глубокую приверженность делу.
- Просто руководители требуют от своих подчиненных соблюдения установленных требований.

Сила благородных поступков должна быть сохранена и передана будущему.

Джошуа Лоуренс Чемберлен³⁹

³⁹ Джошуа Лоуренс Чемберлен (1828-1914) — профессор американского колледжа из штата Мэн, который во время Гражданской войны в США добровольно вступил в армию Союза. Был командиром 20-го добровольческого пехотного полка штата Мэн, стал наиболее известен своей храбростью в битве при Геттисберге, за что был награжден Медалью Почета.

ГЛАВА 32

НАСТАВНИЧЕСТВО

В крупных компаниях, а также в военных организациях и правоохранительных органах, много времени тратится на сотрясание воздуха в бесконечных дискуссиях о лидерстве, тогда как на самом деле всем вашим людям нужно только знать, где именно вы находитесь. Но как они могут знать, чего вы от них ожидаете, если вы их не наставляете? Наставничество — это инструмент, на котором не стоит экономить и который нужно использовать часто, начиная с первого дня поступления человека в вашу организацию. Конечно, вы можете перестараться. Если ваши сессии по наставничеству — это просто рассказ тем, кто на вас работает, как именно выполнить их задачу, то вы просто занимаетесь тем, что мы называем микроменеджментом.

Наставничество — это не то же самое, что дисциплина или дисциплинарные меры. К сожалению, эти два понятия размылись и в ряде организаций зачастую означают одно и то же. Наставничество следует использовать для того, чтобы направлять ваших людей в нужном вам направлении. Его следует рассматривать скорее как инструмент воспитания, чем как дисциплинарную меру. Основная часть лидерства — быть тренером, наставником и учителем. Используйте свои сессии по наставничеству как возможность быть таковым для своих людей.

Первичное наставничество

Первый шанс, который у вас есть, чтобы посидеть и поговорить с новым сотрудником вашей команды, — это первая возможность нанести на этот чистый лист бумаги свои цели и миссию. Это также хорошее время, чтобы выяснить, что движит этим человеком, когда он не на работе. Сколько у него детей? Сколько жен? Надеюсь, второе число не будет большим. Как они отдыхают и развлекаются? Где они выросли? Каковы их жизненные цели?

Это шанс произвести первое впечатление и, в свою очередь, получить его. В этот момент главным являетесь вы, поэтому вы можете не получить всех ответов, но вы должны быть в состоянии выяснить, что находится внутри вашего новичка.

Познакомьтесь с этим человеком поближе. Затем позвольте ему узнать вас и ваши цели. Он должен знать, каково ваше определение успеха как для вашей организации, так и для человека, который на вас работает. Это может быть замысел командира или оценка эффективности работы. Он должен знать, чего от него ожидают, а также установленные вами ограничения слева и справа.

Что вы хотите услышать?

Когда вы идете на наставническую сессию к одному из своих боссов, что вы хотите услышать? Когда я задаю этот вопрос, то обычно в ответ слышу: «Я хочу услышать, что у меня все отлично». Здорово, это прекрасно, если вы действительно преуспеваете, но должен сказать, что в долгосрочной перспективе вам будет намного лучше, если ваш босс начнет с некоторых положительных моментов, а затем быстро перейдет к конструктивной критике. Это наставничество, а не дисциплина.

Хорошо это или плохо — будьте честным

Когда дело доходит до этого момента, после небольшого самоанализа большинство из вас хотят быть великими. Вы хотите знать, как совершенствоваться. Дайте своим людям такой же кредит доверия. Вы должны рассматривать каждого мужчину или женщину, которые предстают перед вами, как человека, который хочет быть самым лучшим, каким он только может быть. Единственный способ, которым вы можете помочь им во время такого наставничества, — это быть честным. Что бы вы ни думали, честность — это лучшая политика.

В мою штурмовую группу сразу после прохождения спецназовской подготовки пришел молодой человек. Его появлению предшествовали истории о его работе во время этого долгого курса, поэтому я уже знал, что получу лучшего исполнителя, и его примут с распростертыми объятиями. По прибытию, я провел первичную наставническую сессию, сообщил ему о том, чего я ожидаю, и он меня не разочаровал. На протяжении последующих нескольких лет мы оба продвинулись дальше по пищевой цепочке до такой степени, что я стал группным сержант-майором, а он стал командиром одной из моих команд. К этому времени мы стали очень хорошими друзьями. Дошло до того, что он стал подписывать свои электронные письма, отправляемые мне, как: «От твоего младшего брата». Он делал это ради прикола, но на самом деле это было правдой. Он обладал многими личными качествами, какими обладал и я. Ему нравилось усердно тренироваться, но иногда у него возникали небольшие проблемы из-за того, что он говорил слишком громко в неподходящее время; возможно, с этим у меня тоже были проблемы во время моей армейской карьеры.

Как командир команды, он выполнял отличную работу. Однако он делал вещи, которые не устраивали его людей и его командиров, и я был одним из них. Я продолжал быть его самым большим поклонником, но не давал ему честных советов и наставлений, как должен был. Похоже, тесная связь, которую мы создали, заставила меня захотеть защитить его от негатива.

Однажды ко мне зашел командир нашей группы и положил меня на лопатки. Он сказал, что мне нужно наставить его, и наставить жестко и честно. Таким образом, меня самого наставляли по поводу отсутствия честного наставничества. И у меня просто раскрылись глаза. Я сел напротив своего товарища и разложил его. Я рассказал ему о положительных вещах, а затем изложил, более конкретно, негативные моменты, которые причиняли боль ему и его команде. Он был настолько занят, сосредоточившись на подготовке своей команды, что, возможно, не заметил собственных недостатков. Когда наставничество закончилось, он пожал мне руку и вышел. Ему потребовалось не больше недели, чтобы исправить все свои личные и командные недостатки. Так что я, как его командир, в очередной раз потерпел неудачу. Я отложил неизбежное. Он был великим воином, его просто нужно было вернуть в нужное русло. К счастью, у меня был потрясающий командир группы, который смог наставить меня по поводу моих плохих способностей к наставничеству. Это еще одна причина, по которой ли-

деры сверху донизу не должны бояться вмешиваться и исправлять ситуацию, если что-то пошло не так. И это правда.

В описанной выше ситуации я чуть было не усугубил проблему, но мой руководитель вмешался с рядом жестких советов. Я думал, что это будет трудная ситуация, но оказалось, что это не так. Как только правда вылезла наружу и недостатки были отмечены, они были немедленно устранены.

Расскажите своим людям все, что им нужно знать, чтобы исправить ситуацию. Они этого заслуживают.

Я указываю на этот свой недостаток по той простой причине, что благодаря этому опыту обучения я смог вырасти как лидер. И если вы когда-нибудь рассчитываете стать «великим лидером», вы должны продолжать учиться и быть открытым для критики.

Наставничество за вашей спиной = сплетни

Вам нравится, когда люди говорят о вас за вашей спиной? Или еще лучше, если это будут слухи и негативные обсуждения вас, происходящие без вашего ведома? Уверен, что вам это не понравится. Сплетни — это не наставничество. Так что, если это не нравится вам, то не делайте этого и со своими людьми. Общайтесь с ними лицом к лицу, не ведите досужих разговоров за их спинами. Если вы хотите, чтобы ваша команда хорошо работала, не разделяйте своих людей. Когда вы не проявляете искренность со своими людьми, вы сразу же теряете свою честность и доверие.

Я помню одну историю о менеджере крупной компании, которого наняли, чтобы помочь развернуть компанию в правильном направлении. Он делал все, что мог, но этого было недостаточно. Я сомневаюсь в том, что ему обеспечили наставничество. Человек, который являлся его руководителем, не сообщил ему, что его работа была неэффективной и что через несколько дней он будет уволен. Однажды в пятницу менеджер купил дом недалеко от того места, где находился офис его новой компании. Все знали, что он покупает дом, но его руководитель не давал ему обратную связь по поводу его неэффективной работы до тех пор, пока он не взял на себя кредитные обязательства по дому. Его уволили в понедельник, на следующий день после покупки дома. В итоге ему пришлось переехать туда, где он нашел себе новую работу, и теперь он изо всех сил пытается выплатить ипотеку за дом, который ему приходится сдавать в аренду из-за обвала рынка жилья. Вот вам пример плохого руководства. Позволить такому случиться с кем-то, даже если вы планируете его уволить, недопустимо. Вы все равно должны относиться к этому мужчине или женщине с достоинством и уважением.

Честное наставничество будет оценено по достоинству. Если это цените вы, то почему бы людям, которые на вас работают, тоже не оценить это по достоинству? Попробуйте. Это здорово, когда вы можете говорить правду и получать результаты. Это сделает вашу рабочую среду намного лучше для всех участников, и не будет возникать никаких вопросов о том, как вы относитесь к их работе. У ваших сотрудников будут четкие указания относительно того, какого рода работа необходима для достижения успеха, когда вы стоите у руля.

Толстокожесть — необходимое условие

Исполнители понимают и сталкиваются с проблемами в области, которая нуждается в улучшении; они должны справляться с этими вызовами.

Когда я уволился из армии, мы с женой открыли небольшой бизнес, связанный с тактическим снаряжением и обучением. Обучение было сосредоточено на навыках владения стрелковым оружием, а также на тактике, позволяющей военным и сотрудникам правоохранительных органов добиваться успеха на поле боя или на улице. По мере роста бизнеса, на протяжении нескольких лет мы решили расширить сферу обучения и наняли нескольких человек, с которыми я служил в армии. Все они были личностями типа А,⁴⁰ и являлись настоящими трудягами. Большинство из них работало хорошо, однако одному, казалось, было трудно работать на кого-то, кто имел в армии меньшее звание, чем он. Более того, ему было еще труднее работать на мою жену.

Должен сказать, что моя жена меньше всего склонна к показухе и приукрашиванию действительности, чем любой из всех тех людей, которых я встречал в деловом мире. Она говорит именно то, что думает, так что она может направить корабль в нужную сторону или немедленно устранить проблему, поэтому вы всегда будете знать, на чьей вы стороне. Нет времени на светскую беседу, устраните проблему и двигайтесь дальше. В частности, с тем человеком это прошло не очень хорошо. Он обижался, когда она вносила коррективы или высказывалась, если его эффективность была меньше, чем оптимальной. Она хотела, чтобы он выполнял работу на том высоком уровне, на который, как она знала, он был способен. И это никогда не срабатывало. Его кожа была чрезвычайно тонкой, когда его наставляла женщина, и исправить ситуацию было невозможно. Даже двадцатилетний опыт службы в армии могут не подготовить вас к ситуациям, с которыми вам придется иметь дело как гражданскому лицу.

Я думаю о том, что можно было бы сделать по-другому в этом сценарии, и понимаю, что на самом деле изменить что-либо было нельзя. Если у вас есть сильные лидеры, которые уверены в том, что они говорят и делают, то у вас должны быть члены команды, которые понимают это видение и не обижаются, когда слышат правду.

Ниже представлен контрольный список наставничества сержанта группы специального назначения, его доводы, лежащие в основе этого контрольного списка, и фактическое заявление о первичном наставничестве, которое он предоставляет своим солдатам по прибытии в его подразделение. Это очень прямолинейный документ, но, опять же, успешный лидер использует этот контрольный список и организован только для того, чтобы заботиться о своих людях.

⁴⁰ Поведенческий тип А — набор личностных особенностей, наличие которых у человека повышает вероятность возникновения у него заболеваний сердечно-сосудистой системы. К личностным особенностям, характерным для подобного поведения, относятся напряжённая борьба за достижение успеха, соперничество, легко провоцируемая раздражительность, сверхобязательность в профессии, повышенная ответственность, агрессивность, а также чувство постоянной нехватки времени. Впервые особенности этого типа описаны в 1959 году американскими кардиологами М. Фридманом и Р. Розенманом.

Основной контрольный список первичного наставничества Сил специальных операций

Первичное наставничество — оперативный отряд «Альфа» (группа специального назначения)⁴¹

1) Основные сведения:

- a. Семья.
- b. Хобби.
- c. Образование.
- d. Предыдущий опыт работы (вне армии).

2) Опыт военной службы (предыдущие отчеты NCOER и ERB):

- a. Предыдущие подразделения.
- b. Боевая служба.

[Отчет об аттестации сержантского состава (NCOER): Отчет, используемый для оценки исполнения сержантом своих служебных обязанностей и определения его способности выполнять обязанности с большей ответственностью. Пятью составными частями этого отчета являются: компетентность, физическая подготовка и военная выправка, лидерство, боевая подготовка, и ответственность.]

[Личное дело военнослужащего рядового состава (ERB): краткое (на один лист) описание карьеры военнослужащего на текущий день, среди прочего включающее в себя: награды и поощрения, военное и гражданское образование, опыт боевой службы, служебные назначения.]

3) Кандидат:

- a. Ближайшие жизненные цели.
- b. Долгосрочные жизненные цели.
- c. Его общее мнение / впечатление от Сил специальных операций.

4) Оперативный отряд «А» (группа специального назначения):

- a. Ожидания группы.
- b. Служебные обязанности (звание / должность / военно-учетная специальность).
- c. Менталитет боевой подготовки / фокус группы.
- d. Фокус семьи.

5) Прочие вопросы / нужды.

⁴¹ Оперативный отряд «Альфа» (Operational detachment Alfa, ODA) — основное оперативно-боевое подразделение Сил специальных операций США, состоящее из 12 человек. По нашей терминологии: разведывательная группа специального назначения (РГ СпН).

Как использовать этот контрольный список

Вот такой контрольный список я использую для своего начального наставничества. Я применяю его лишь в качестве руководства, напоминания, чтобы убедиться, что когда мы сядем друг напротив друга в первый раз, я смогу охватить все вопросы, о которых хочу поговорить. Обычно я распечатаваю его вместе с заявлением о первичном наставничестве, его отчетом об аттестации и извлечением из его личного дела и ставлю галочки напротив каждого пункта, когда мы его обсуждаем, просто чтобы я придерживался нужного направления.

Мое намерение состоит в том, чтобы в начале сессии успокоить человека и заставить его рассказать о себе как можно больше. Вот почему я начинаю с его прошлого и семейной жизни, сижу сложа руки и стараюсь не вдаваться в подробности, кроме вопросов о его прошлом, о том, где он вырос, чем занимался до армии, сколько у него детей и т.д. Моя общая цель — успокоить его и заставить поговорить о том, чем он любит заниматься: хобби и т.п., чтобы увидеть, чем он действительно увлечен.

Как только мы исчерпываем эту тему, разговор обычно переходит к армейскому опыту. Мы знакомимся с его личным делом и отчетами об аттестации, обсуждаем его боевую службу, предыдущие подразделения и его общий опыт службы в армии на текущий день. Именно здесь мы сталкиваемся с прошлыми руководителями, с тем, что для кандидата работало, что не работало и т.д. С этого момента мы переходим к его ближайшим и долгосрочным целям, которые он хочет достичь, находясь в армии. Если человек некоторое время служил в спецназе, я обычно спрашиваю его, что он думает об этом роде войск, и пытаюсь понять его общее впечатление. Это сложный вопрос, потому что разговор может легко уйти в сторону, но он хорошо помогает мне понять, чего этот кандидат ожидает от спецназа. Это может подготовить его к долгой службе или даст описание иного набора навыков, который может открыть ему глаза на весь спектр миссий и операций, в которых участвуем мы, как подразделение. Только когда мы заканчиваем со всем этим, начинаю говорить я. Я зачитываю ему заявление о первичном наставничестве, в котором излагаю свою философию, фокус группы, обязанности личного состава и т.д. Прочитав заявление, я чуть подробнее останавливаюсь о том, чего я ожидаю от своих ребят по группе во время повседневной деятельности, тренировок и операций. Сессию по наставничеству я всегда заканчиваю, предоставив человеку возможность затронуть все вопросы, которые мы не обсудили, и высказать все, о чем, по его мнению, я должен знать с самого начала.

Обычно на первую встречу я выделяю около часа. Мы делаем это в комнате для совещаний группы за моим столом, который изолирован от остальных ребят. Если позволяет возможность, я стараюсь вывести других парней из комнаты, чтобы было тихо, а кандидат успокоился и был готов поговорить о деликатных вопросах, если потребуется.

Заявление о первичном наставничестве:

Первичное наставничество для:

Штаб-сержант Джозеф Дирт

Группа СпН №XXXX

Это ваша первая наставническая встреча. Она предназначена для того, чтобы предоставить вам необходимую цель и указания для выполнения ваших служебных обязанностей по военно-учетной специальности 18В — сержанта спецназа (младшего) по вооружению в группе СпН №XXXX

Чего я ожидаю от вас:

ФОКУС ГРУППЫ

В центре внимания нашей группы находится и будет находиться проведение боевых операций. Нашим основным фокусом является специальная разведка, но это будет не единственная наша обязанность. Учитывая постоянно меняющийся характер противника, мы, как боевое подразделение, должны быть готовы в любой момент к ведению нетрадиционных боевых действий.⁴² Существующее определение нетрадиционных боевых действий таково:

Деятельность, направленная на то, чтобы движение сопротивления или повстанческое движение смогли принуждать, разрушать или свергать правительство, или оккупационный режим, действуя с помощью подполья, вспомогательных и партизанских сил в запретном районе.

Запомните это определение. Знайте его. Мы должны стремиться всегда совершенствовать нашу тактику, методы и способы ведения боевых действий для всех задач в рамках всего спектра специальных операций. Как группа специальной разведки, мы будем опираться на все богатство знаний, которыми обладают военнослужащие нашей группы, чтобы увеличить наши возможности и, что более важно, нашу смертоносность.

Парашютные прыжки в боевых условиях являются важной частью возможностей разведывательной группы СпН №XXXX, однако это лишь один из многих способов вывода группы. **МЫ НЕ ЯВЛЯЕМСЯ ГРУППОЙ, ДЛЯ КОТОРОЙ ПРЫЖКИ С ПАРАШЮТОМ ЯВЛЯЮТСЯ ОСНОВНОЙ СПЕЦИАЛИЗАЦИЕЙ.** Когда группа СпН №XXXX будет выводиться парашютным способом, основное внимание будет уделяться способности проводить боевые операции после завершения этапа вывода. Как только военнослужащие достигнут 1-го уровня боевой готовности, все прыжки будут выполняться с боевым снаряжением.

Владение иностранным языком. Сейчас наступило время переориентировать нашу энергию на базовые вещи, — на то, что делает Силы специальных операций такими «специальными». Нам будет предоставлена возможность изучать и осваивать язык нашего вероятного противника в районе боевого применения. Я ожидаю, что каждый военнослужащий группы СпН №XXXX преуспеет и будет стремиться к оценке как минимум 1+ / 1+ по устному владению языком или по тесту на проверку уровня языковых знаний военнослужащего.

⁴² Нетрадиционные боевые действия (Unconventional Warfare, UW). Популярный термин, однако по факту это подготовка и боевое применение партизанских формирований.

ФИЗИЧЕСКАЯ ПОДГОТОВКА

В нашем деле физическая подготовка имеет первостепенное значение. Ваша физическая подготовка напрямую влияет на способность группы выполнять свои задачи. Длительный вывод группы пешим порядком и ее эвакуация с потерями являются правилом, а не исключением. Чтобы убедиться, что каждый человек может соответствовать этому стандарту, мы будем проводить тест на уровень физической подготовки и включать соревнования на выносливость как в физическую подготовку, так и в другие тренировки. Групповые тренировки проводятся 2 дня в неделю, причем в один из этих дней (обычно пятница) будет проводиться соревновательное командное мероприятие.

Тест на уровень физической подготовки будет состоять из следующих 10 упражнений: (1) отжимания в течение 1 минуты; (2) приседания в течение 1 минуты; (3) бег на 1 милю; (4) подъем по канату с утяжелением; (5) подтягивания на максимальное число раз; (6) отжимание на брусьях на максимальное число раз; (7) марш на 5 миль с рюкзаком весом 45 фунтов; (8) опрокидывание шины в течение 2-х минут; (9) челночный бег; (10) рукопашный бой — 3 раунда по 2 минуты (стоя, грэпплинг,⁴³ смешанные единоборства, полный контакт).

ЖИЗНЬ ГРУППЫ

Мы работаем в динамичной среде, и этот факт находит отражение в нашем обучении. Подготовка будет сложной, рассчитанной на то, чтобы вывести каждого военнослужащего группы за пределы его зоны комфорта. Вам нужно уметь думать на ходу, быстро принимать решения и действовать. Колебание недопустимо. Если вы организуете занятия, я ожидаю, что вы подготовитесь и приложите все усилия к тому, чтобы создать из этого мероприятия профессиональный продукт. Каждое тренировочное мероприятие должно иметь техническую, физическую и психологическую составляющую. Я ожидаю, что вы проявите инициативу и не будете молчать, если увидите недостатки в стандартном порядке действий, тактике, и способах ведения боевых действий группы. Наряду с этим, вы должны взять на себя ответственность за навыки, которыми обладаете, и обучать им других. Давайте запросы на выделение времени для обучения навыкам, которые, по вашему мнению, необходимы нам для успеха. Будьте вовремя и готовьте свое снаряжение заранее.

Многие из наших задач сопряжены с высоким риском, например, огневая подготовка, вход в здание, прыжки и ближний бой. Поэтому каждый военнослужащий этой группы должен делать все, что в его силах, чтобы минимизировать этот риск. Это означает, что вы должны изучить текущие задачи достаточно хорошо, чтобы распознавать и предотвращать распространенные ошибки. Серьезно относитесь к таким обязанностям, как руководитель стрельбы и выпускающий при парашютных прыжках; это вопрос жизни и смерти. Именно благодаря нашей постоянной осведомленности мы можем продолжать преодолевать трудности и обеспечивать безопасность военнослужащих

⁴³ Грэпплинг (grappling) — вид спортивного единоборства, совмещающего в себе технику всех борцовских дисциплин, с минимальными ограничениями по использованию болевых и удушающих приемов, ударная техника не применяется.

группы. Прочитайте и запомните правила, регулирующие процесс нашей боевой подготовки и придерживайтесь их.

Здесь, в Силах специальных операций, существует проблема с офицерами. Офицеры считают, что они должны вмешиваться в процесс всякий раз, когда они видят, что сержанты не заботятся о том, о чем должны, и это справедливо. Это является прямым отражением того, что военнослужащие сержантского состава не выполняют свои обязанности должным образом. Мы должны работать над тем, чтобы исправить такую ситуацию. Каждый раз, когда мы не справляемся с какой-либо задачей, особенно с основами (т.е. отчетностью, обслуживанием, обучением), мы допускаем офицеров в наш мир и позволяем им взять верх. Я ожидаю, что вы серьезно отнесетесь к своим обязанностям в этих областях, и как группа мы будем держать офицеров там, где им положено быть. Если вы выносите вопросы по снаряжению или личному составу «наверх», лучше, чтобы вы были уверены в этом. Это напрямую влияет на доверие командования к нам и, следовательно, на задачи, которые нам поручают.

ИНДИВИДУАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ

Я ожидаю, что вы возьмете на себя ответственность за свою карьеру и воспользуетесь теми возможностями, которые вам предоставлены в нашем батальоне. У нас есть возможность учиться во многих школах и курсах, которые недоступны для большинства военнослужащих. Когда вам будет поручено пройти один из таких курсов, ожидается, что вы приложите для этого максимум усилий. Вы несете ответственность не только за успешное прохождение подготовки, но и за то, чтобы принести новые знания в группу и передать их своим коллегам и подчиненным. Я надеюсь, что вы повысите уровень своего образования, как военного, так и гражданского, пока вы находитесь в группе. Я предоставляю вам максимум возможностей для этого. Ожидается, что старшие сержанты группы будут принимать активное участие в наставничестве своих младших коллег. Вы станете группным сержантом раньше, чем вы думаете, и, как предполагается, будете руководить группой. Начинайте готовиться прямо сейчас — задавайте вопросы, разработайте свою собственную философию обучения и жизни группы, записывайте вещи, которые, по вашему мнению, работают и не работают.

СЕМЬЯ

Служебное время продлится недолго, и когда оно закончится (да, оно тоже заканчивается), то после него будет ваша семья. Позаботьтесь о ней. Держите меня в курсе любых личных проблем. Информировать свою семью. Я знаю, что мероприятия группы помощи семьям военнослужащих⁴⁴ не очень популярны среди жен военнослужащих, и я понимаю, почему. Однако в спецназе важно, чтобы жены знали друг друга, знали, к кому обращаться с проблемами и каковы их ресурсы, если что-то случится. У нас будут регулярные вечеринки и общественные мероприятия в составе всей группы, чтобы семьи поддерживали постоянный личный контакт друг с другом.

⁴⁴ Группы помощи семьям военнослужащих (Family Readiness Group, FRG) призваны помогать семьям военнослужащих жить и находится в армейской среде; в частности, они оказывают помощь в решении таких вопросов, как переезд, организация досуга, трудоустройство членов семей, помощь в финансовых вопросах и т.п.

ВАЖНЕЙШИЕ АСПЕКТЫ

- Приходите на работу вовремя, готовые к действиям.
- Восемь часов от употребления алкоголя до начала работы, без исключений.
- Планы можно обсуждать ровно до того, как будет принято решение, после — только их выполнение.
- Помните, что репутация группы напрямую влияет на то, какие задачи нам поручают.
- Не допускайте офицеров к нашей работе.
- Всегда ведите себя как взрослый и как профессионал.
- Информируйте меня!
- Заботьтесь о своей семье.
- Изучайте руководящие документы (будьте экспертом по данному направлению для своей группы).
- Не добивайтесь, — ТРЕНИРУЙТЕСЬ.
- Девизы группы:
 - Конкуренция порождает успех
 - Ищите работу.

ЧТО ВЫ МОЖЕТЕ ОЖИДАТЬ ОТ МЕНЯ

Я очень прямолинейный человек. Меня беспокоит только наша способность выполнять стоящие перед нами задачи военного и мирного времени, а также ребята, с которыми я работаю. В своей роли я должен уравнивать желания отдельных людей с потребностями всей группы. Я не могу обещать вам, что дам вам все, что вы захотите, но я сделаю для этого все, что в моих силах, а если не смогу, — вы будете знать, почему. Я предоставляю вам все возможности преуспеть. Я буду давать вам честную и объективную обратную связь, включая сильные стороны и области для последующего улучшения. Я верю в свободное время и буду стремиться выделять вам как можно больше времени для семьи. Я дам вам возможность достичь ваших личных целей в Силах специальных операций и в Армии путем обучения, боевой работы, подготовки и продвижения на должности с повышенным уровнем ответственности. Я буду решать любые вопросы, с которыми вы обращаетесь ко мне, конфиденциально и своевременно. Если я не смогу помочь решить проблему, я найду кого-нибудь, кто сможет это сделать.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

- Ответственность за все действия на стрельбищах. Планирование, резервирование, организация и проведение работ системы технического обеспечения и обслуживания стрельбища.

- Учет, проверка и обслуживание всех систем вооружения, прицельных приспособлений, треног и сошек, и т.д.
- Ответственность за все транспортные средства, выделенные группе, включая проведение еженедельных автопарковых дней.
- Учеба у старших по званию военнослужащих группы.

Заявление об ознакомлении: Я, _____ полностью понимаю содержание этой сессии по наставничеству и буду делать все, что в моих силах.

Подпись: _____ Дата: _____

Группный сержант

Мастер-сержант

Оперативный сержант отряда

Уроки и выводы

- Лидер — это тренер, наставник и учитель.
- Проводите вводную беседу (интервью) с каждым новым прибывающим сотрудником вашей команды.
- Когда вы наставляете своих людей, делайте это честно и объективно и позвольте им решить проблему.
- Когда наставляют вас, примите это близко к сердцу и устраните проблему.

ГЛАВА 33

ДИСЦИПЛИНА

Военные часто говорят о дисциплине, но каково истинное значение этого слова? Дисциплиной может являться то, чему вас учили, что вы делаете, находясь в стрессовой ситуации. Или дисциплина — это наказание тех, кто отклоняется от какого-то перечня правил? Или быть дисциплинированным — значит иметь мужество поступать правильно?

Лидер или поборник строгой дисциплины?

Многие так называемые «лидеры», с которыми я встречался, считают, что им нужно дисциплинировать своих людей, чтобы постоянно передавать им месседж о том, кто здесь главный. Вы будете слушать, что они говорят, вы будете соблюдать их правила, не задавая никаких вопросов. Но это не культура дисциплины, это культура тирании. Угрожать и наказывать тех, кто на вас работает, может любой. Нужен преданный и талантливый лидер, чтобы создать группу дисциплинированных последователей; дисциплинированных в том смысле, что они придерживаются правильного курса из уважения к своему лидеру и к предстоящей миссии.

Как сказал полковник Раундс в северном Ираке, «Наказывайте тех, кто этого заслуживает». Это относится и к тем, кто работает на вас. Есть люди, которых нужно дисциплинировать за свои действия, и есть те, кто требует небольшого присмотра, потому что у них высокая самодисциплина. Вы должны определить, кто есть кто, и не использовать групповые наказания. Групповое наказание никогда не работало и никогда работать не будет. Уважайте тех, кто следует закону, и *наказывайте тех, кто этого заслуживает*.

Не путайте культуру дисциплины с тираном, который дисциплинирует. Последний создает дисфункциональную организацию. Под руководством поборника дисциплины будут функционировать многие организации, которые будут продолжать работать до тех пор, пока он остается агрессивным, продолжает осуществлять микроменеджмент и угрожать своим последователям, заставляя их работать (или подчиняться). Как только такой поборник дисциплины уйдет, организация рухнет. Если некому пасти овец, стадо погибает. Если вы хотите достичь величия не только в настоящем, но и создать организацию, чье величие будет сохраняться еще долго после вашего ухода, вы должны создать культуру дисциплины. Организация, которая дисциплинирована в своих действиях, будет успешной еще долго после того, как вы уйдете на пенсию или двинетесь дальше. Что заставит вас гордиться больше: тот факт, что они не смогут без вас выжить, или тот факт, что вы создали организацию, наследие которой является свидетельством вашего лидерства и дисциплины?

Слабая дисциплина

Проводите ли вы регулярные наставнические сессии со своими сотрудниками по поводу их недостатков или вместо этого сплетничаете за их спиной и рассказываете их коллегам? Организации, которые скрывают правду от тех, кто в ней нуждается, оказы-

вают медвежью услугу всем, кто в ней работает. В конечном счете, эти действия могут оказать пагубное влияние на моральный дух вашей организации, а низкий моральный дух — это симптом плохой коммуникации. Плохие новости со временем не становятся лучше. Найдите минутку, чтобы бросить вызов тем, кто не оправдывает ваших ожиданий, и посмотрите, что произойдет. Если они развалятся на куски, то у вас уже есть быстрый ответ. Однако вы можете удивиться, когда они возьмутся за дело и быстро справятся с таким вызовом. Независимо от того, какова эффективность любого сотрудника вашей организации, он заслуживает того, чтобы знать, чего от него ожидают и как он работает.

Большинство людей хотят работать. Не закрывайте на них глаза. Это неуважительно и не приведет к положительным результатам. Независимо от их результатов, уважения заслуживает каждый.

Перестаньте делать неправильные вещи

Когда вы знаете, что такое *правильно*, есть ли у вас дисциплина, чтобы поступать правильно? Но не менее важно, есть ли у вас дисциплина, чтобы перестать поступать неправильно?

Как вы перестанете совершать неправильные вещи в ситуациях руководства или обуздаете плохие результаты с вашей стороны? Я обнаружил, что большинство успешных людей ведут списки своих задач или, как некоторые говорят, списки «что нужно сделать». Многие называют его списком первоочередных дел. Итак, у вас есть список задач, которые необходимо выполнить, чтобы достичь того, что вы называете успехом. А где вы храните список вещей, которые заставляют вас работать плохо?

Список «Не делать!»

Я рекомендую создать список под названием «*Не делать!*». С помощью самооценки вы можете еще до того, как налаживаете, записать в начале своего перечня задач наиболее важные камни преткновения с заголовком «Прекратить делать!». Примером могут служить те из вас, кто любит заниматься микроменеджментом. Это общая слабость, особенно для новых руководителей, которые не обрели уверенности в своих собственных лидерских навыках, но также не уверены в навыках тех, кого они возглавляют. Возьмите свой список и напишите: «Прекратить заниматься микроменеджментом» прямо в верхней части списка. Вы быстро увидите, как эти слова в вашем списке задач облегчат идентификацию проблемы. Вы соберете свою группу на совещание и, как только вы это сделаете, в первом пункте вам будет сказано прекратить микроуправлять. Это может просто сделать вашу встречу немного короче, что сделает всех ее участников немного счастливее.

Как командиру подразделения Сил специальных операций, мне ставили боевую задачу. Меня информировали об ограничениях слева и справа и отправляли совершать великие дела... или, по крайней мере, захватывать в процессе этого много террористов. Меня отправляли на отдаленную базу далеко от парадного флага с группой дисциплинированных оперативников. Все знали о миссии, и все отдавали все свои силы, чтобы мы двигались к выполнению миссии. Дисциплина, как черта лидерства, очень востребована, и в некоторых организациях ее трудно найти. В нашей организации были

очень дисциплинированные люди, которые сводили отвлекающие факторы к минимуму. Мне, как лидеру, это здорово облегчало жизнь — мне нужно было сосредоточиться на текущем задании и убедиться, что у солдат есть все необходимое для выполнения своих задач. Как только я покинул эту организацию, они ни разу не пропустили удар. Они оказались успешными, несмотря на мое отсутствие. И я считаю это полным успехом.

Уроки и выводы

- Не путайте культуру дисциплины с с тираном, который дисциплинирует.
- Групповое наказание не работает.
- Воспитывайте в своих людях *глубокую приверженность*, чтобы они создали дисциплинированную организацию, которая будет жить и после вашего ухода.

ЧАСТЬ V

ИНСТРУМЕНТАРИЙ ЛИДЕРСТВА

ГЛАВА 34

НАСКОЛЬКО ВЫ ОСОЗНАННО КОМПЕТЕНТНЫ?

Много лет назад, работая в технологическом отделе школьного округа в Северной Каролине, моя жена Мелинда пришла домой и рассказала о том, что она участвовала в занятии, посвященном компетентности. Когда мы обсуждали этот урок, я оказался заинтригован обсуждением и захотел проанализировать, как я вписываюсь в эту систему с тем набором навыков, которые я применял в армии. С тех пор мы обсуждали это много раз. Я всегда анализирую то, что я делаю и чему учу, чтобы убедиться, что я даю курсантам то, что им нужно для успеха на полигоне или в тактической обстановке.

Во-первых, мы должны отметить, что существует небольшая путаница относительно того, кто придумал эту теорию. Некоторые говорят, что это был Конфуций, в то время как другие говорят, что Сократ. Но некоторые утверждают, что это был Уильям Льюис Робинсон, который являлся руководителем производственного обучения. Суть в том, что истоки этой теории неизвестны и на самом деле не имеют значения, важно то, как эта теория соотносится с лидерами и лидерством.

Итак, давайте обсудим уровни компетентности или ее отсутствие.

Теория осознанной компетентности [1, 2] позволяет нам объяснить уровни обучения, которые человек проходит при освоении нового навыка или новой модели поведения. Однако какое это отношение имеет к лидерству?

Я всегда считал, что лидер должен быть интроспективным.⁴⁵ Часть понимания себя заключается в том, чтобы заглянуть глубоко внутрь и быть честным с тем, что вы там находите; честно оценивать то, что вы чувствуете, как вы действуете, и почему вы чувствуете и действуете именно так. У ваших действий и чувств должна быть причина, и вы должны ее понять. Теория осознанной компетентности дает отличную основу для анализа ваших лидерских качеств.

Неосознанная некомпетентность

Вероятнее всего, что именно с этого вы и начинали. Вы понятия не имели о том, что у вас нет ни малейшего понятия! Знание может быть силой, но невежество — это блаженство. Когда мы не знаем того, чего не знаем, жизнь прекрасна и удивительна. Подобное состояние неосознанной некомпетентности вызывает воспоминания о моей жизни рядового солдата в начале армейской карьеры...

«Эй, рядовой Лэмб, нам нужны квадраты координатной сетки, сходи и возьми их со склада». Конечно, не существует такой вещи, как коробка с квадратами координатной сетки, это квадраты (линии координат), кото-

⁴⁵ Т.е. склонным к самооценке и самоанализу.

рые нарисованы на военных топографических картах. Но я, как рядовой солдат, не знал ничего, и поэтому мы, рядовые, искали квадраты сетки, фонари с навесом (еще один предмет, которого не существовало) или ключи от зоны «Джей». Зоной «Джей» был широкий открытый полигон в Брэгге, для которого определенно не требовались ключи. Мне еще повезло, меня не посылали к первому сержанту за «членом Е-8». Ничего не подозревающие рядовые, которые попадались на эту мистификацию, вознаграждались сумасшедшим панамцем, первым сержантом, который дрочил их в хвост и в гриву, заставляя отжиматься и двигаться по коридору гусиным шагом, — то есть заниматься всем тем, что называется ФИЗО старой школы. Для тех из вас, кто не понял эту шутку, поясню: «член-77» — это радиостанция, сленговым словом «член» называют аббревиатуру AN/PRC,⁴⁶ которой обозначают большинство армейских радиостанций, и которая расшифровывается как «унифицированная (для сухопутных войск и для флота) портативная радиостанция».⁴⁷ Поэтому ее и называют «член-77». Ну, а Е-8 — это служебная категория первого сержанта, так что, если кто-то шел к первому сержанту с просьбой о «члене Е-8», то без сомнения, беды было не избежать. Конечно, я уверен, что первому сержанту это доставляло ничуть не меньшее удовольствие, чем тем, кто отправлял ничего не подозревающих рядовых к мяснику.

Жизнь в качестве частного лица создает идеальные рамки для того, кто существует в неосознанно некомпетентном состоянии, не зная того, чего он не знает. Жизнь проста. Жизнь хороша... ровно до тех пор, пока вам не покажут, что вы, как лидер, отстаєте по кривой эффективности. Руководить нелегко, и вы точно не добьетесь успеха, если будете неосознанно некомпетентны. Как руководители, мы должны осознавать, что в нашем боевом пространстве и вокруг него действуют неосознанно некомпетентные люди. У вас могут быть подчиненные, которые подходят под эту категорию. Частью успеха лидера является умение читать людей. Неосознанно некомпетентные люди должны быть быстро устранены. Если подобный уровень эффективности относится к чьим-то лидерским навыкам, то мы не хотим, чтобы этот человек занимал руководящую должность до тех пор, пока он не достигнет хотя бы удовлетворительного уровня. Однако то, что кто-то неосознанно некомпетентен в одной области своих необходимых навыков, не обязательно мешает ему быть чрезвычайно компетентным в другой, не менее важной области.

Осознанная некомпетентность

Вот где вам нужно оказаться, чтобы начать учиться. Вы должны осознавать, что вы не знаете и не понимаете, что происходит. Вы *осознаете* тот факт, что вы *некомпетентны*, и именно здесь начинается обучение. Если у вас нет проблем с признанием того, что вы не образованы или что вам еще предстоит учиться в определенной области знаний, то вы уже движетесь к успеху. Остальным же из вас, тем, кто чувствует, что

⁴⁶ В оригинале: prick.

⁴⁷ Army/Navy, Portable Radio Configuration (AN/PRC).

они уже все знают, нужно немного подрасти. Каждый из нас может учиться, но только до того момента, пока вы не начинаете думать, что уже все это знаете. В таком случае я бы не стал относить вас к этой категории, вместо этого я бы отнес вас к категории *неосознанно некомпетентных*, и именно там вы и останетесь, пока не достигнете определенного уровня самосознания. Как лидер, оглянитесь вокруг и найдите тех, кто признает свои недостатки. Они поддаются обучению и тренажу. Способность к обучению подходит и вам. Даже сейчас я стараюсь научиться чему-то новому на каждом занятии, которое я провожу, и у каждого отдельного курса есть что мне предложить, даже не смотря на то, что я преподаватель.

Осознанная компетентность

Мы уже кое-чего добились. Благодаря практике мы достигли такого уровня знаний, который позволяет нам *осознанно* проходить все этапы, чтобы добиться успеха в выполнении поставленной задачи. Мы осознали наши новые навыки и работаем над их совершенствованием с помощью целенаправленных усилий. Вообще говоря, я полагаю, что именно в этой области работает большинство из нас. Если помимо того, что вы сами *осознанно компетентны*, вы сможете успешно описать, что вы делаете, чтобы научить других быть осознанно компетентными, то вы превосходите большинство в своей области. Как лидер, вы должны постоянно пытаться понять, почему вы делаете то, что делаете. Вы должны быть в состоянии наметить шаги, необходимые для принятия обоснованных управленческих решений на поле боя или в совете директоров. Когда я решил написать эту книгу, я думал, что разобрался в лидерстве на поле боя. Теперь я бы сказал, что хорошо это понял, но продолжал учиться, пока писал эту книгу и общался с надежными источниками, которые являются успешными военными руководителями, руководителями правоохранительных органов и бизнес-лидерами. Когда солдат превратился в бизнесмена, у меня появилась цель стать *неосознанно компетентным* в искусстве лидерства. Однако, хотя мы и изучаем этапы нашего нового навыка, мы хотим убедиться, что мы всегда работаем в реальном мире, а не в аудитории. Когда вам нужно быстро принимать грамотные управленческие решения, переход к чрезмерно аналитическому мышлению не сработает. Некоторые это называют: «Паралич через анализ». Мне не нужны академические теории, которые неприменимы в реальном мире.

Неосознанная компетентность

Теперь мы переходим к магистерской части обучения. Благодаря практике, повторению и реальному практическому опыту мы достигли такого уровня знаний, который позволяет нам *неосознанно* проходить этапы, необходимые для успешного выполнения задачи. Навык, которому мы учимся, стал нашей второй натурой или инстинктом. Мы выполняем навык намного быстрее и четче, потому что он не требует сознательного мышления. Мы стали настолько искусны в нашем новом навыке, что, возможно, сможем выполнять его одновременно с другими действиями. Однако если вы отлично справляетесь с работой и не можете полностью объяснить шаги, которые вы предприняли, чтобы ее выполнить, не слишком задирайте нос — вам все еще есть куда стремиться. Я часто наблюдаю это на курсах огневой подготовки, которые я провожу. Огромный процент тактических стрелков, которые очень хороши в том, что они дела-

ют, не могут этому научить. Они не способны анализировать свою работу в той степени, которая позволила бы им учить других. Требуется огромная дисциплина, чтобы кто-то избавился от своего *неосознанно компетентного* мышления и проанализировал то, что он делает, чтобы объяснить это другим. Если вы способны *неосознанно* выполнить поставленную перед вами руководящую задачу и научить своих подчиненных делать то же самое, или, по крайней мере, поднять их до *осознанно компетентного* уровня, вы вершите великие дела.

Полная компетентность в лидерстве

Теперь, когда у вас есть представление о своем уровне компетентности, можете ли вы обучать лидерству? Преподавать намного сложнее, чем просто занимать должность. Если вы обучаете навыку, требующему координации, например, бросанию мяча или стрельбе из пистолета, результаты легко поддаются количественной оценке. Вы делаете этот шаг, затем тот, и это приводит вас к желаемому результату. Обучение лидерству далеко не такое простое и сухое, как обучение другим наборам навыков. Вы не можете просто следовать блок-схеме и в конечном итоге стать *великим лидером*. Учитывая все вышесказанное, вы должны постоянно стараться наставлять своих будущих лидеров. Ваша долгосрочная цель — создать организацию, которая будет намного сильнее любого из ее отдельных руководителей. Ваше отсутствие ни у кого не должно вызывать беспокойства. Вы создали сильную сеть лидеров, которая сможет процветать и без вас.

Если вы наставник, то должны иметь представление об уровнях компетентности и понимать, как переходить с одного уровня на другой. Некоторые из ваших «учеников» не доберутся до более высоких уровней, поэтому они не получают повышения по службе. Вы должны честно оценивать этих людей. Если вы выдвинете на руководящую должность мужчину или женщину, которые являются *неосознанно некомпетентными*, вы можете разрушить свою организацию. Из-за *некомпетентных* руководителей, стоящих во главе, пострадает моральный дух. Однако, если лидер относится к категории *осознанно некомпетентных*, у нас есть с чем работать. Этот человек сделал шаг в правильном направлении, признав, что он не знает или не обладает определенным навыком. Признание своего недостатка — это огромный шаг в своем развитии.

Инструменты для обучения ваших подчиненных — план-схема выполнения задания

В спецназе, прежде, чем любой командир отправит своих людей на задание, они должны провести совещание и обсудить план-схему его выполнения. На этом совещании должны присутствовать все лица, участвующие в операции, план-схема выполнения операции направляется командирам нижестоящего уровня. Смысл такой план-схемы заключается не в том, чтобы командир микроуправлял тем, что происходит. Она адресована лицам, которые будут находиться на земле (или в воздухе), и всем остальным, кто выполняет непосредственную или вспомогательную роль в миссии. Теперь я понимаю, что такой подход позволял всем участникам целиком и полностью понять не только то, чего от них ожидали, но и то, в чем заключались их дополнительные обязанности. Для того чтобы группа была

успешной, все участвующие в ней люди должны были понимать, в чем заключаются их обязанности, и, помимо этого, они должны были понимать обязанности своих командиров. Это важно, потому что ключевые лидеры иногда выводились из игры. В основном это было связано с проблемами связи, но были редкие случаи, когда у самолетов возникали проблемы с обслуживанием или транспортные средства не добирались до района цели (объекта) операции. Техническое обслуживание в пустынных условиях — это сущий кошмар. А что, если ключевые командиры ранены? После обсуждения план-схемы мы все знали, каков был замысел командира для этой конкретной задачи. Помимо знания пошагового плана проведения операции, план-схема позволяла всем участникам, если они видели, что что-то не сработает на местах, как было задумано, открыто и честно высказаться. Этот конкретный инструмент командира был почти так же важен, как и практическая тренировка перед выполнением задания. Обычно, когда ты преследовал цель, появление которой ограничено по времени, у тебя не было времени на проведение полноценной тренировки. План-схема была настолько хорошей, насколько она могла быть. Это самая важная часть процесса планирования. Вы предоставляете необходимую информацию всем, кто будет в этом участвовать, и подчиненные не только будут знать, чего от них ожидают, они будут более эффективны на поле боя, потому что они понимают всю миссию целиком. Им не потребуется терять набранный темп, ожидая дальнейших указаний от своего командования. Они знают, что нужно делать, и это дает им возможность перехватывать инициативу. Те, кому этот процесс не интересен, останутся погрязшими в медленной, методичной процедуре, называемой Военным процессом принятия решений, который слишком неповоротлив для того, чтобы с его помощью ловить изворотливых противников, и слишком ограничен для инициативных солдат (например, для солдат специальных операций) и не вовлекает каждого военнослужащего тактической группы в процесс планирования и подготовки план-схемы выполнения задания. В конце концов, именно план-схема подталкивает ваших подчиненных к тому, чтобы они стали, по крайней мере, осознанно компетентными, или неосознанно компетентными, в выполнении поставленной задачи. Они понимают миссию и шаги, необходимые для достижения ее успеха.

Компетенция

В конце концов, вам нужны компетентные лидеры, независимо от того, в чем заключается ваша миссия. Для вас, как лидера или как последователя, всегда хорошо знать, какое место вы занимаете в уравнении компетентности. Однако сомневаться в правильности того, что делает ваш руководитель — это не признак компетентности. Метко выстрелить в лидера может любой. Вместо этого поставьте себя на его или ее место и придумайте лучшее решение. Как вы думаете, почему они сошли с дистанции? Что есть в наличии такого, что поможет вам стать более компетентным? Какое обучение выведет вас на следующий уровень? Когда вас выберут на руководящую должность, что вы будете использовать в качестве контрольного списка, чтобы избежать тех же ошибок?

По-настоящему компетентные лидеры будут уверены в том, что выберут наиболее *осознанно компетентных* или, еще лучше, *неосознанно компетентных* подчиненных, которые помогут им достичь успеха в миссии.

Уроки и выводы

- Постоянно работайте над тем, чтобы развивать все свои навыки, включая лидерские, используя четыре уровня компетентности.
- Используйте в своей команде план-схему выполнения задания. Каждый должен четко знать общую миссию.

ГЛАВА 35

ДОМИНИРОВАНИЕ В ЗНАНИЯХ

Вы все слышали старую поговорку: «Знание — сила». Но так ли это на самом деле? Если вы будете руководить и накопите все знания, вы действительно будете могущественным человеком в своем собственном жалком маленьком мире. Однако если вы, как руководитель, будете держать все карты при себе, то при более крупных раскладах вы будете очень ограничены в том, чего сможете достичь. Чтобы быть эффективными и успешными, нам нужно иметь как можно больше людей, вовлеченных в процесс получения знаний. Есть выгоды и преимущества в том, чтобы иметь в игре более одной головы.

Когда после 11-го сентября начала набирать обороты Глобальная война с терроризмом, мы полагали, что добились прогресса в мире охоты на террористов. На самом деле мы лишь добыли хорошую корзину, полную низко висящих фруктов по всему миру. Но после каждой миссии мы упирались в тупик. Террористы арестовывались, допрашивались, а затем с большой долей вероятности освобождались через несколько месяцев. Конечно, с такой крупной сетью, какую мы забросили, мы были просто обязаны поймать нескольких известных персонажей — это просто закон больших чисел. Проблема заключалась в том, что у нас существовала система их поимки, но не удержания. Мы часто шутили по поводу существующей системы «поймай и отпусти». На самом деле, я считаю, что впору было выдавать какие-то патчи с вышитой на них надписью: «Программа по поимке и освобождению террористов». Все это было весьма «забавно», но ровно до тех пор, пока во время своей третьей или четвертой командировки в Ираке вы раз за разом не заходили в один и тот же дом и не арестовывали одного и того же человека. Конечно, через некоторое время эти подозреваемые в терроризме изучили эту систему лучше нас самих.

Так в чем же была проблема? Конечно, у нас была кое-какая информация, но не вся картина целиком. Иногда у нас было достаточно информации, чтобы найти этих парней, но было ли у нас достаточно сведений, чтобы удержать их? Как организация, Вооруженные силы США очень хороши в своей работе, но у них есть свои ограничения. Некоторые из этих ограничений реальны, а некоторые очень реальны. Другими словами, существуют ограничения, которые влияют на эффективность военных в выполнении их задач по захвату или уничтожению террористов.

В чем же проблема?

У Закона есть много длинных рук, которые считают, что могут сами схватить разыскиваемых террористов. Проблема в том, что существует очень мало организаций, которые способны быть действующей рукой закона и выполнять грязную работу по удержанию террористов впоследствии. У военных есть система задержания, но у них не всегда может быть система для определения того, кого следует задерживать, или система того, как задержанный сможет привести нас к более крупной рыбе.

Итак, после пары лет неудовлетворительной работы этой системы нам пришлось проснуться. Мы должны были заставить *всех* сидящий за столом вносить свой вклад, чтобы мы могли вместе охотиться за этими людьми хоть на краю света.

Как я уже сказал, армейская система отлично подходила для того, чтобы группа оперативников выходила, била кого-нибудь по голове и возвращалась обратно, чтобы бросить его в тюрьму. Но что было после этого? Система просто не работала. Нам нужно было, чтобы все наши организации и отдельные лица, независимо от должности, работали сообща.

Накопление информации

Некоторые люди рассматривают фразу «знание — сила» как формулу личного продвижения через накопление информации. Каждая новая информация, которую они собирают, ревниво охраняется и используется в их собственных личных целях. В конечном итоге, это приведет к тому, что эти люди окажутся отдельно от команды. Независимо от того, есть ли на вашем рабочем месте заявление о миссии, замысел командира или просто цели организации, для того, чтобы вся организация могла добиться успеха, знания и информация должны постоянно распространяться среди всех сотрудников. Утаивание информации ради того, чтобы ощутить себя могущественным, неприемлемо и, в конце концов, ведет к провалу миссии.

Чтобы улучшить эту систему, нам нужно было, чтобы каждый, сидящий за столом, рассказывал всем остальным за столом, что они знают и что нужно сделать. Чтобы добиться большего успеха, человек на земле должен был иметь возможность напрямую разговаривать с офицером разведки, который знал персонажа, которого мы отслеживали. Оператор должен был иметь возможность поговорить с дознавателем о том, что он видел, когда подозреваемый был арестован. Нам нужно было, чтобы все знали, о чем думают все остальные и что они делают. Нам нужно было доминирование в знаниях.

Что такое доминирование в знаниях?

Все должны играть по одним и тем же нотам. Мы должны делиться абсолютно всем, что мы знаем, со всеми присутствующими и постоянно работать вместе. Это позволит нам использовать все силы каждого отдельного человека на благо всей команды и миссии. Тем из вас, кому нравится сила знаний, или, — я должен это сказать! — способность скрывать эти знания от своих людей, такая система не понравится. В системе, о которой я говорю, вы будете членом команды. Все участники отдают все, что у них есть, для выполнения миссии. Каждая организация отдает все свои активы своей миссии. Они не придерживаются ресурсов про себя просто потому, что они могут не получить славы. Слава в том и состоит, чтобы выполнить миссию и победить.

Каковы ваши цели?

Одна из проблем, с которой мы столкнулись, заключалась в том, кому достанутся лавры за проведенную операцию. К счастью, у нас были военные, которые на самом деле не хотели никакой славы, а просто хотели выбраться туда и найти плохих парней. Их наградой было поймать или убить этого человека. Те, кто полагал, что им нужна слава, получали ее, если хотели. Конечно, работать с кем-то, кто всегда хочет просла-

виться, тяжело; они ведут себя так по не совсем правильным причинам. Однако, если то, что кто-то получает все лавры, позволяет военным заполучить нужного парня, то проблема со славой может быть решена. Не поймите меня неправильно, было много замечательных организаций, которые честно выполняли свою миссию и не просили никаких наград. Это организации, которые продолжают быть невероятно успешными и являются «легкими на подъем», когда нам нужна помощь.

Чем это не является

Доминирование в знаниях — это не пересылка каждого письма, которое вы получаете, всем тем людям, которые на вас работают. Ваша задача — экстраполировать необходимую информацию или смысл из этого электронного письма и кратко изложить его для передачи дальше. Если вы являетесь королем пересылки электронной почты, все люди уже утратили к вам всякий интерес. Если вам важно объяснить своим людям, почему, сделайте это заранее.

Я не могу в достаточной степени подчеркнуть важность доминирования в знаниях. Я поверил в это, увидев, каких результатов позволяли достичь операции с использованием этого подхода, и процент террористов, которые остаются в заключении. По тому прогрессу, которого мы достигли в работе по списку особо важных целей, я могу сказать, что ситуация радикально улучшилась. Мы неуклонно убирали террористов с улиц, чтобы они больше не могли причинять вред невинным людям или организовывать новые сети.

Называйте это, как хотите. Это не обязательно должно быть *доминирование в знаниях*. Суть в том, что каждый человек, участвующий в процессе, будь то охота на людей или продажа одежды, должен знать, на что способны все остальные участники и как могут быть использованы их возможности, чтобы привести вас к вашей цели или завершить миссию.

То же самое верно, если вы занимаетесь бизнесом. Вы должны уметь эффективно работать, передавая информацию. Чем больше мозгов занимается проблемой, тем лучше. Возможно, вы не знаете, с кем имеете дело в своем собственном бизнесе. У вас прямо под носом могут находиться эксперты, которые сделают шаг вперед и станут основой вашего общего успеха.

Уроки и выводы

- Каждый, сидящий за столом, должен знать то, что знают все остальные, сидящие за столом.
- Знания — это СИЛА, и чтобы быть эффективными и успешными в выполнении общей миссии, ими необходимо делиться с членами вашей команды.

СПИСОК ЖЕЛАНИЙ ИЛИ КОНТРОЛЬНЫЕ СПИСКИ?

Когда я стал молодым десантником в 504-м парашютно-десантном полку 82-й воздушно-десантной дивизии, я с удивлением наблюдал, как молодые сержанты-инструкторы⁴⁸ стояли перед сотнями солдат и проводили предпрыжковый инструктаж. Мы стояли в ямах с опилками, глядя на инструктора и выполняя правильное движение, когда он доходил до определенной части инструктажа. Когда инструктор произнес: «Пошел!», мы все сгруппировались, как будто мы только что вышли из самолета, и начали говорить: «Одна тысяча, две тысячи, три тысячи, четыре тысячи». Все прижимали подбородки к груди, как будто ждали, когда раскроется наш парашют. Пока инструктор продолжал инструктаж, мы смоделировали каждую из описанных им нештатных ситуаций. Если во время прыжка возникнут проблемы, важно точно знать, что следует делать. Если у вас перекручиваются стропы, нужно быстро исправить это вращательными движениями ног. Если ваш основной парашют раскрыт частично, вы раскрываете свой запасной парашют, но используете его определенным образом, бросая его вниз и в направлении вращения.

Этот инструктаж был настоящим шоу. Инструктор провел бесчисленное количество часов на тренировках, чтобы он мог стоять перед своими товарищами и громко говорить с убедительной мотивацией и уверенностью, при этом не сбиваясь с ритма и никогда не обращаясь к своим записям. Это шоу убедило каждого десантника в том, что инструктор на высоте. Будучи молодым солдатом, я был по-настоящему впечатлен. Все парашютисты-инструкторы в 82-й дивизии пользовались уважением солдат ниже по званию.

Предпрыжковый инструктаж необходим перед каждым прыжком с парашютом, который вы совершаете или пытаетесь совершить, поскольку иногда Мать-природа просто не желает сотрудничать. Итак, я буквально стоял и смотрел эти предпрыжковые инструктажи почти сотню раз. Потом я покинул 82-ю дивизию, и перешел служить в спецназ. В спецназе солдаты не так легко возбудимы. Когда приходит время для предпрыжкового инструктажа, его обычно читают по бумаге. Я был немного смущен, увидев, как инструктор стал перед строем и прочитал инструкцию слово в слово. Что все это значит? В 82-й воздушно-десантной дивизии над ним просто бы посмеялись. Я наклонился и с умным видом прокомментировал это одному из парней рядом со мной, на что тот ответил очень просто: «Эй, Лэмб, это не 82-я, расслабься, братан». Расслабиться? Этот парень — инструктор, и ему нужно использовать записи?! Меня это не впечатлило.

Мне потребовалось некоторое время, чтобы понять, что у инструкторов 82-й дивизии, устраивавших шоу, были на то определенные причины. Во-первых, это выглядело впечатляюще и вселяло уверенность в молодых солдат, которые в значительной степени формируют единственную в свободном мире воздушно-десантную дивизию. Во-

⁴⁸ В оригинале: Jumpmaster — согласно руководящим документам, это квалифицированный инструктор-парашютист, который руководит парашютистами с момента посадки в летательный аппарат и до момента высадки (выброски) из него.

вторых, это 82-я воздушно-десантная. Это то, чем они известны. Собственно, они и есть воздушно-десантные войска.

В спецназе парашютный прыжок с самолета — это лишь одна из многих задач, которые составляют их специальность. Иногда вы можете совершить прыжок с принудительным раскрытием, когда ваш парашют раскрывается с помощью закрепленного вытяжного фала, а на следующий день вы можете совершить прыжок с большой высоты с раскрытием парашюта на низкой высоте⁴⁹ или, как его еще называют, затяжной прыжок.⁵⁰ В гражданском мире это называется просто прыжками с парашютом. После этого вы можете стрелять из пулемета, проходить медицинскую подготовку или практиковать иностранный язык. О, и не забудьте, вам еще нужно найти время, чтобы поест змей...

Дело в том, что у вас, как у солдата спецназа, перечень задач, необходимых для выполнения основной боевой задачи⁵¹ значительно длиннее, чем у десантника. У вас нет времени на то, чтобы в один прекрасный день практиковаться в инструктаже для обычного прыжка, а затем на следующий день проводить то же самое для затяжного прыжка.

Вот здесь в игру вступают контрольные списки, которые работают на краях всего спектра выполняемых задач. В частности, контрольный список важен для тех, кто новичок в этой игре, или для решения задач, которые вы должны выполнять лишь время от времени. Кроме того, есть операции, которые вы считаете обыденными, потому что они выполняются каждый день. Для них также требуется контрольный список, чтобы убедиться, что вы не пропускаете этапы выполнения просто потому, что вам удобно так делать.

Взгляните на летчиков, — всякий раз, когда летчик садится в самолет, он использует контрольный список. Они следуют этому списку, чтобы гарантировать, что ни одна из рутинных задач, которая может привести к пропущенной проверке безопасности, что, в свою очередь, может привести к аварии, не будет упущена. Хорошее эмпирическое правило звучит следующим образом: если летчик не использует контрольный список, выходите из самолета сейчас же.

Итак, как именно контрольный список применим к лидерству? Разве лидерство — это не то чувство, которое возникает у вас внутри, когда вы оказываетесь в центре внимания перед притихшей толпой и вдохновляете группу последователей встать в ряд ради бóльшего блага? Абсолютно нет, и контрольный список — это не перечень того, как вы хотите действовать или чувствовать. Контрольный список — это пошаговая инструкция, которая поможет вам пройти определенный процесс. Примером может служить *инструктаж командира группы* для солдата Сил специальных операций, выполняющего любую задачу, а не только операции прямого действия.

(Операции прямого действия: кратковременные удары и другие маломасштабные наступательные действия, проводимые в качестве специальной операции во враждебной, запретной или дипломатически чувствительной среде и в которых используются

⁴⁹ High Altitude, Low Opening (HALO).

⁵⁰ Military Free Fall (MFF).

⁵¹ Mission Essential Task List (METL).

специализированные военные возможности с целью захвата, уничтожения, использования, восстановления или повреждения определенных целей). [1]

Инструктаж командира группы

- ☐ Введение (состав группы)
- ☐ Основные и вспомогательные задачи
- ☐ Маршруты и порядок выдвижения
- ☐ Порядок действий на исходной замаскированной позиции (рубеже)
- ☐ Основная и запасная точки входа на объект операции
- ☐ Основные и вспомогательные обязанности на объекте операции
- ☐ Взаимодействие (рубежи продвижения, позиции снайперских постов, расположение командиров)
- ☐ Порядок действий и обязанности после штурма
- ☐ План эвакуации и порядок отхода
- ☐ Действия в нештатных ситуациях
- ☐ Специальное оружие и снаряжение
- ☐ Любая другая информация, касающаяся всех

Этот контрольный список не предназначен для запоминания, он предназначен для использования. Его должен был использовать каждый командир группы. Если у него его не было, он мог взять его у другого командира группы, и использовать в качестве справочного материала во время инструктажа. В некоторых местах для проведения совещаний армейские начальники зашли так далеко, что размножили этот лист и повесили его на стену, чтобы использовать его во время инструктажа могли все. Чаще всего вы можете судить об эффективности и опыте людей в вашей среде по тому, что написано на стенах комнаты для совещаний. У целеустремленных руководителей будут все необходимые справочные материалы, доступные для всех; это ведет к эффективности и надежности во время проведения быстрого планирования мероприятий против внезапно возникающих целей.

Зачем вам нужно следовать простому контрольному списку, не запоминая его? В идеальном мире с отработанным форматом совещания этот список не требовался бы. Однако в тот момент, когда нам больше всего понадобится использовать подобный контрольный список, мы не будем находиться в идеальном мире, — мы будем работать в незнакомой обстановке, испытывая недостаток сна и хорошей еды. И, скорее всего, мы будем немного обеспокоены, когда выйдем за дверь, чтобы выполнить задачу в реальном мире в каком-нибудь городе третьего мира. Мы всегда должны готовиться к худшему. Во время нашего периода обучения мы должны заставить себя встроить в процесс планирования систему сдержек и противовесов, чтобы во время стресса или истощения у нас были надежные и проверенные методы, доказавшие свою эффективность. Контрольные списки идеально вписываются в эту категорию. В условиях кризиса мы не должны пропускать этапы инструктажа, потому что от этого зависит жизнь.

Гражданские руководители уже извлекают выгоду из использования контрольных списков. У них есть процессы, которым необходимо следовать. Это просто контрольные списки. Проверка качества позволяет убедиться, что ваш продукт соответствует потребностям потребителей. Контрольный список позволяет обеспечить своевременную доставку оборудования и правильного продукта в нужное место. Не успокаивайтесь на достигнутом. У ваших клиентов есть другие варианты, которые они могут выбрать, если вы не удовлетворяете их потребностям.

Когда мы развертывались для проведения операций по всему миру, мы использовали контрольные списки, чтобы убедиться, что все требуемое вооружение, снаряжение и оборудование своевременно загружено и взвешено. У нас был строгий график, которому обязаны были следовать все руководители. Как только объявлялась тревога, все должны были оказаться в Форте⁵² в кратчайшее время. Оказавшись на месте, мы должны были убедиться, что все наше вооружение и снаряжение загружено в правильные транспортные средства. Для этого мы использовали цветовые коды, систему распознавательных меток групп, и каждый солдат знал эту систему и мог легко отличить, кому принадлежал тот или иной комплект. Эта система также хорошо работает в гражданском мире для организации подотчетности. Обычно гражданские лица не так озабочены учетом и контролем, как военнослужащие, поэтому если ваш бизнес озабочен результатами, то учет и контроль — отличное место для старта, если вы хотите повысить свою прибыль и прекратить делать ненужные покупки.

После погрузки у нас было немного времени, чтобы взвесить все транспортные средства, сбалансировать грузы и отправиться на ближайший аэродром. Оказавшись там, мы немедленно грузили все в ожидающий самолет и крепили в нем транспортные средства и контейнеры. Затем руководители оформляли полетный лист, чтобы убедиться, что присутствует весь личный состав и весь груз учтен. Мы загружались и отправлялись в путь за меньшее время, чем требуется большинству людей, чтобы встать, позавтракать и поехать на работу.

Другими примерами использования контрольных списков, которые очень близки и дороги моему сердцу, являются вызов огневой поддержки и медицинской эвакуации. Когда нам требовались бомбы или боевые вертолеты для поражения вражеских целей, которые было нелегко атаковать с земли, мы использовали определенную последовательность вызова огня для получения необходимой поддержки. Основным порядком вызова огневой поддержки при работе с вертолетами армейской авиации был относительно простым, однако при работе с самолетами ВВС или ВМС, для быстрого и краткого предоставления пилоту необходимой информации применялся контрольный список вызова огневой поддержки, называемый 9-ти строчным списком. При попытке посадить санитарную «птичку», чтобы спасти жизнь или конечности, мы также должны были использовать специальный контрольный список. Весь личный состав в войсках точно понимал смысл этого порядка действий, и имел контрольный список, чтобы предо-

⁵² Имеется ввиду Форт-Брэгг, пункт постоянной дислокации отряда «Дельта».

ставить пилотам важную необходимую информацию, чтобы как можно скорее вывести их на цель. Это действительно вопрос жизни и смерти — очевидно, что при вызове огневой поддержки или эвакуации раненых солдат время имеет решающее значение.

Вот что сказал Том Дэйвин, генеральный директор компании 5.11 Tactical, выпускник Университета Дьюка с отличием, бывший капитан пехоты морской пехоты, а также обладатель степени Магистра делового администрирования «с отличием» Гарвардской бизнес-школы, когда я спросил его об использовании контрольных списков.

Как генеральный директор быстрорастущей компании 5.11 Tactical, я ежедневно получаю противоречивые и запутанные сообщения. Часто мне приходится спрашивать своего делового партнера или коллегу: «В чем заключается проблема, которую вы пытаетесь решить?» или «Не могли бы вы предоставить мне какой-то дополнительный контекст, прежде чем рекомендовать план действий?» И хотя я приучил себя отвечать в таком сократовском стиле,⁵³ обычно я думаю так: «Как насчет какого-нибудь SMEAC'a?»

SMEAC — это: Обстановка — Задача — Выполнение — Административные вопросы/логистика — Управление и контроль.⁵⁴

SMEAC — это военная аббревиатура, используемая для описания пяти пунктов боевого приказа, своеобразного мысленного контрольного списка. Впервые я узнал о SMEAC во время обучения в Школе кандидатов в офицеры морской пехоты в Браун-Филд в Куантико, штат Вирджиния. Часто обливаясь потом в изнуряющую июльскую жару, моя рука прикладывала карандаш к бумаге и SMEAC наводил порядок в хаосе, творившемся вокруг меня, поскольку он стал частью моей натуры. Эту роль он выполняет и сегодня, когда через этот инструмент, являющийся ключевым элементом моих протоколов планирования и коммуникации, проходит каждая проблема или возможность.

Зачастую занятые руководители (или занятые люди) хотят сразу перейти к той части плана, которая посвящена действию или выполнению. В лучшем случае это чревато тем, что остальные неправильно поймут ваш план и решат не следовать за вами. Выполнение внутренней работы в рамках процесса SMEAC может потребовать 30 секунд умственного анализа и визуализации в простой, быстротечной ситуации, или может потребовать нескольких дней стратегической работы для важной презентации. Процесс SMEAC является для руководителя как инструментом планирования, так и структурой реализации. Анализируя контекст и задачу или проблему, кото-

⁵³ Метод Сократа — метод, названный в честь древнегреческого философа Сократа, основывающийся на проведении диалога между двумя индивидуумами, для которых истина и знания не даны в готовом виде, а представляют собой проблему и предполагают поиск. Этот метод часто подразумевает дискуссию, в которой собеседник, отвечая на заданные вопросы, высказывает суждения, обнаруживая свои знания или, напротив, своё неведение.

⁵⁴ Situation – Mission – Execution – Admin/ Logistics – Command/Control (SMEAC).

рые необходимо решить, до того, как описывать действия или выполнение, руководитель определяет ответ на вопрос «Зачем?», стоящий за предлагаемыми действиями. Выполнение описывает ключевые элементы ответа на вопросы «Что?» и «Как?». Вопросы администрирования и логистики, а также управления и контроля, являются вспомогательными компонентами, которые довершают план.

Метод SMEAC также представляет собой основу для подчиненных руководителей для общения со своими командами, обеспечивая согласованность задач и более высокую вероятность их энергичной реализации. Итак, вне зависимости от того, что вы планируете — семейный пикник или увеличение оборота крупной корпорации, начните с метода SMEAC и действуйте с уверенностью в том, что вы используете инструмент, проверенный десятилетиями военного опыта Соединенных Штатов. (Т. Дэйвин, личная беседа, 2 апреля 2013 г.).

Для достижения успеха в бизнесе или на военном поприще требуются контрольные списки. Как вы можете видеть из приведенной выше цитаты г-на Дэйвина, он постоянно возвращается к проверенной временем методике Корпуса морской пехоты, которую он освоил много лет назад.

Благодаря использованию своих методов военного руководства, Том Дэйвин поднял компанию 5.11 Tactical на новый уровень, которая сегодня является безусловным лидером в области разработки и производства тактической одежды для сотрудников правоохранительных органов. Он также вывел продукцию компании в сегменты активного отдыха и охоты. Ежегодный значительный рост красноречиво говорит о самой компании и ее лидерах.

У вас всегда должен быть план. Направляетесь ли вы в зал заседаний или на поле боя, вы всегда должны быть готовы отреагировать на изменяющуюся вокруг вас обстановку, и контрольный список подготовит вас к такой ситуации. И самое главное, он предоставит вам варианты действий на случай непредвиденных обстоятельств. Контрольный список — это не только боевые задачи. Речь идет об эффективном выполнении ваших лидерских и руководящих обязанностей.

С опытом приходит комфорт, с комфортом приходит самодовольство, а самодовольство ведет к провалу. Контрольные списки мешают вам чувствовать себя комфортно, самоуспокаиваться и превращаться в неудачника.

Наиболее элитные солдаты по борьбе с терроризмом в мире применяют контрольные списки. Так почему вы не должны их использовать?

Уроки и выводы

- Используйте контрольные списки для задач, находящихся на обоих концах их спектра — важных задач, повседневных задач и задач, которые вы выполняете нечасто.
- Обстановка — Задача — Выполнение — Административные вопросы/логистика — Управление и контроль = SMEAC (Том Дэйвин, генеральный директор компании 5.11 Tactical).

ГЛАВА 37

ПОЛКОВНИК ДЖОН БОЙД И ЦИКЛ OODA

В наши дни кажется, что книги о лидерстве не полны, если в них нет главы или, по крайней мере, нескольких символических абзацев, посвященных полковнику Джону Бойду. Итак, вот и моя глава, однако в отношении полковника Бойда у меня несколько иной подход.

Просто для того, чтобы направить всех в одно русло, скажу, что полковник Бойд начал свою армейскую карьеру в качестве военнослужащего Армейского воздушного корпуса. Позже он перешел в Военно-воздушные силы в качестве летчика-истребителя. Там он продолжил разработку ряда теорий, которые изменили военное мышление. Многие считают его одним из величайших американских военных мыслителей XX-го века.

Полковник Бойд сыграл важную роль в изменении взглядов пилотов и авиационных инженеров на самолеты. Бойд разработал теорию энергоманевренности (Е-М теория), которая описывала эксплуатационные характеристики данного воздушного судна как с помощью математических уравнений, так и с помощью графов. Впервые появилась возможность описать и предсказать характеристики самолета, чтобы их можно было изучать научным способом. Теория полковника Бойда произвела революцию в практике ведения воздушного боя. Теперь, имея соответствующие данные, сильные и слабые стороны самолета можно было определить заранее, и в результате пилот мог найти идеальный способ борьбы своего самолета против вражеского. Полковник Бойд расширил свою теорию и использовал ее для разработки следующего поколения американских истребителей. Эта теория имеет мало общего с лидерством, но она является одним из краеугольных камней современных «собачьих свалок».⁵⁵ [1]

Другая хорошо известная теория полковника Бойда — цикл OODA. Некоторые курсы по военному управлению и бизнес-лидерству рассматривают цикл OODA в качестве примера теории потрясающего лидерства. Этот цикл предназначен для того, чтобы поставить вас впереди вашего врага не только в вашем мыслительном процессе, но и в процессе принятия окончательного решения и действий. Существуют буквально сотни книг и профессиональных статей, в которых исследуется и анализируется цикл OODA Бойда, но я лишь обобщу его здесь и покажу, как он применим к лидерству.

Цикл OODA расшифровывается следующим образом:⁵⁶

- ☐ **O** (Observe) — Наблюдай
- ☐ **O** (Orient) — Ориентируйся
- ☐ **D** (Decide) — Решай
- ☐ **A** (Act) — Действуй

⁵⁵ «Собачья свалка» (Dogfighting) — ближний маневренный воздушный бой.

⁵⁶ В русскоязычной литературе больше известен как «цикл НОРД» или «Петля Бойда».

Вот краткое описание каждого этапа этого цикла, данное самим полковником Бойдом:

Наблюдай — разворачивающиеся обстоятельства, внешнюю информацию, имеющееся взаимодействие с окружающей средой, неявное руководство и контроль.

Ориентируйся — в культурных традициях, генетическом наследии, новой информации, анализе и синтезе, а также в предыдущем опыте.

Решай — принимай решение.

Действуй — предпринимай необходимые действия. [2]

Поначалу все это кажется немного запутанным, но на самом деле это то, что мы делаем каждый день, без лишних раздумываний над ситуацией. Бойд разбил наш мыслительный процесс на отдельные этапы и проанализировал каждый из них. Взяв ситуацию, на которую положительно повлияло бы очень своевременное принятие решений (например, воздушный бой), Бойд представил модель, с помощью которой можно быстро проработать процесс принятия решений. Цель цикла OODA — помочь кому-то принять решение, правильное решение, быстрее, чем его оппонент. Это хорошая вещь.

Так как же это влияет на лидерство? Я часто слышал, как докладчики обсуждают цикл OODA и описывают, как он заканчивается правильным решением, которое ведет к общей миссии или успеху в бизнесе. Это то, где мы хотим оказаться в итоге, но давайте немного приостановимся и проанализируем, что на самом деле привело нас к правильному процессу принятия решений.

В основе цикла OODA полковника Бойда лежала подготовка. Он не начал однажды чудесным образом использовать этот цикл, он годами тренировался, чтобы отточить свой быстрый процесс принятия решений. Известный под прозвищем «40-секундный Бойд», он постоянно бросал вызов любому другому летчику, что мог победить его в воздушном бою не более чем за 40 секунд. Он даже давал фору «противнику» перед началом боя, и несмотря на то, что он начал с невыгодного положения, полковник Джон Бойд никогда не проигрывал этот бой. Он достиг этого благодаря многолетним тренировкам, опыту и эффективного использования цикла OODA. Он не просто тренировался. Он тренировался, используя сложные, реалистичные сценарии, которые позволили ему отточить свои навыки до бритвенной остроты. Иногда мы тренируемся только по самым низким стандартам. Полковник Бойд никогда этого не делал. [3]

Давайте взглянем на цикл OODA еще раз.

Наблюдай. Вы можете наблюдать все, что хотите, но видите ли вы то, что действительно нужно увидеть? Смотрите ли вы на правильные вещи? Чтобы сосредоточиться на решении проблем, мы должны знать, откуда берутся проблемы. Эта способность приходит в результате подготовки, под которой я подразумеваю не провести один день с экспертом по лидерству, а множественный опыт, который прививает правильный фокус наблюдения в вашу повседневную модель наблюдения. Простой способ подумать об этом — это задать себе вопрос: «Что вы видите — деревья или лес?» В лидерстве великие лидеры видят и то, и другое. Лидеры должны иметь возможность отступить назад и увидеть общую картину, т.е. лес, но при этом обладать способностью детализировать и определять ключевые компоненты, которые могут потребовать нашего особого внимания, т.е. деревья.

Ориентируйся. Если оставить все остальные исходные данные в стороне, то предыдущий опыт окажется ключевым. Я понимаю, что ваше наследие, а также ваши традиции окажут влияние на вашу ориентацию, но именно прошлый опыт, полученный в результате подготовки и обучения, и, возможно, прошлые неудачи помогут вам создать базу знаний.

Решай. Ваш процесс принятия решений в значительной степени зависит от прошлого опыта обучения или прошлого... периода реального жизненного опыта. Отбросьте всю чепуху, чтобы сосредоточиться на том, что действительно важно.

Действуй. Действие, которое вы совершаете на тренировке, может быть правильным или неправильным, но в любом случае во время этого действия вы учитесь. В результате у вас будет гораздо больше шансов принять правильное решение в следующий раз. Я больше научился на ошибках во время тренировок, чем на идеальном опыте в реальных боях.

Другими словами, заблаговременная подготовка к выполнению задачи позволяет нам быстрее проходить цикл OODA, когда дело доходит до практического выполнения этой задачи.

Еще один часто упускаемый из виду факт о цикле OODA — полковник Бойд предполагал использование этого процесса на самых низких уровнях принятия решений. Этот инструмент не предназначен для генералов и генеральных директоров (хотя они могут его применять). Он предназначен для нас с вами, командиров на передовой или, еще лучше, для тех, кто принимает решения на местах. Те, кто находится ближе всего к происходящим событиям, лучше всего могут наблюдать, ориентироваться, принимать решения и действовать. Как лидер, вы должны обеспечить, чтобы ваши люди обладали всеми знаниями и подготовкой, необходимыми для того, чтобы по максимуму использовать цикл OODA на своих передовых позициях.

Неоспоримо то, что цикл OODA применим к лидерству. Однако, как руководителям, нам необходимо предоставить нашим сотрудникам возможность эффективно использовать этот процесс без помех со стороны нашего микроменеджмента и тяжелой работы. Если вы хотите добиться успеха, вас должны окружать люди, способные принимать решения, и вы, как лидер, должны научить их этому.

Чтобы лучше понять требования ваших подчиненных, вам следует проработать различные возможные кризисные ситуации, которые могут повлиять на ваш бизнес, подразделение или общину. Например, в правоохранительных органах самая простая задача может перерасти в полномасштабную катастрофу, если мы не будем действовать быстро. Еще до наступления кризиса, ваши люди должны проработать возможные сценарии. По мере прохождения через различные «что, если...», ваши люди должны понять, что в конечном счете они несут ответственность за принятие важных решений на местах. Для некоторых из них это не является естественным, поэтому вам, возможно, придется проработать множество сценариев, чтобы внедрить желаемые процессы принятия решений среди своих подчиненных. Что еще более важно, нам нужно подталкивать наших подчиненных к принятию решений, работать над их процессами и заставлять принимать в них участие. Это позволит всем сотрудникам вашей команды быстро принимать необходимые решения, чтобы предотвратить возможную катастрофу.

После множества сценариев и большого количества тренировок ваши сотрудники смогут использовать цикл OODA, чтобы быстро находить правильное решение.

Вот области, на которых нам стоит сосредоточиться и которые нужно улучшить во время использования цикла OODA, например, во время тренинга:

Быстрая обработка информации. Поначалу обработка информации будет медленной и методичной, поскольку это может стать новым способом взглянуть на события по мере их развития. Однако, повышая свой уровень опыта, вы в конечном итоге сможете *обрабатывать информацию быстро*.

Быстрый анализ вариантов. Как только вы обработаете информацию, вам нужно будет проанализировать свои варианты. Вначале это будет медленный и утомительный процесс, который может потребовать выяснения мнения у других людей. После того как вы проработаете процессы принятия решений в многочисленных учебных или реальных сценариях, вы быстро увеличите скорость анализа вариантов. В конце концов, *быстрый анализ вариантов* придет вместе с вашим возросшим опытом.

Правильное принятие решений. *Правильное принятие решений* является целью, но изначально для неопытных мужчин и женщин, незнакомых с быстро развивающимися ситуациями вокруг них, это не будет являться нормой. Некоторые могут принимать быстрые решения, но они могут быть ошибочными. Если это произойдет, вы только что чему-то научились. После нескольких сценариев и множества неправильных решений вы начнете понимать, что на самом деле следовало предпринять. Как только вы начнете легко принимать правильные решения, поднимите обучение на следующий уровень, добавив больше сложности, и попытайтесь привлечь других коллег по бизнесу, вспомогательный персонал или коллег-офицеров.

Итак, применим ли цикл OODA к лидерству? Бесспорно!

Цикл OODA определенно применим к лидерству, но ключевой момент заключается в том, чтобы со временем повышать уровень вашего опыта и опыта ваших людей с помощью обучения и реального жизненного опыта. Это будет ключом к успешному применению цикла OODA.

В этой главе я едва коснулся работ полковника Джона Бойда. Чтобы узнать больше, прочтите одну из сотен книг или статей о его теориях.

Уроки и выводы

- Лидер улучшает свои навыки в использовании цикла OODA путем постоянной подготовки и приобретения практического опыта.
- Лидер не только должен развивать свои собственные навыки использования цикла OODA, но и у своих подчиненных тоже, особенно если они являются лицами, принимающими решения в организации.

Только тот никогда не делает ошибок, кто ничего не делает.

Теодор Рузвельт

ЧАСТЬ VI

ЛИДЕРСТВО НА СЕМЕЙНОМ ФРОНТЕ

ГЛАВА 38

СЕМЕЙНЫЕ ЛИДЕРЫ

Как руководителю, вам может оказаться затруднительно не фокусироваться на своих ежедневных обязанностях и постараться изо дня в день видеть других лидеров, которые оказывают влияние на вашу жизнь и жизнь других людей вокруг вас. Если вы потратите время и внимательно посмотрите, вы найдете, что самые впечатляющие примеры лидерства происходят прямо у вас под носом.

Различные лидеры, будь то руководители компаний в деловом мире, сотрудники правоохранительных органов или военнослужащие, часто ищут в своей профессии других лидеров, которым можно было бы подражать. Однако, если вы остановитесь и на мгновение задумаетесь, вы можете найти, что самые уважаемые и по-настоящему надежные лидеры в вашей жизни находятся ближе, чем вы думаете.

Как насчет вашего супруга? Да, я знаю, что вы большой, крепкий, широкогрудый борец за свободу, но кто работает с вами больше всего, чтобы обеспечить твой успех? Более чем вероятно, что это ваш муж или ваша жена.

В моем случае это всегда была моя супруга. Она направляла меня в правильном направлении или, в тех редких случаях, когда я решал представить *Замысел командира*, брала ответственность на себя и вела нашу семью к выполнению миссии.

Из всех возможных лидеров, кто еще может быть наиболее важным звеном в принятии решений при отсутствии какого-либо руководства, чем наши женщины, которые воспитывают наших детей и поддерживают наш тыл?

Когда вы в депрессии, кто помогает вам привести себя в порядок и вернуть вас в бой? Кто видел вас в ваших лучших и худших проявлениях? Для меня этот ответ только один — это действительно моя жена. Я чрезвычайно благодарен ей за все, что она сделала и продолжает делать для меня каждый день.

В моем случае, она была вынуждена нести тяжкое бремя похорон моих товарищей, когда их тела возвращались домой. Это задача, к которой никто не относится легкомысленно. Остальные военнослужащие нашей тактической группы столкнулись не только с процессом похорон, но и с необходимостью уведомить ближайших родственников, — задачей, в которой у вас есть только один шанс. Мне очень повезло, что мне никогда не приходилось никого уведомлять об этом. Я видел, как это сказывается на солдатах, вынужденных передавать наихудшие вести, которые только может получить супруг. Еще хуже, когда о том, что их ребенок пошел на крайнюю жертву, приходится сообщить матери или отцу. После уведомления моя жена принимала участие в скорбном процессе, начиная с помощи детям и заканчивая организацией питания для семей. Но самая тяжелая ноша —

это всегда сами похороны. Она наблюдала, как вся тяжесть мира обрушивается на плечи членов семьи, когда они окончательно осознают, что их любимый человек никогда не вернется с войны.

Когда моя жена столкнулась с этой сложной задачей, я все еще был в командировке. Было несколько случаев, когда погибали друзья, а я был в Соединенных Штатах. Но, по большей части, ответственность за похороны солдат, с которыми я служил, несла моя жена. Это невероятное бремя. Ей и всем остальным женам пришлось встать во главе своих семей и друзей-супругов, чтобы, как сказал мой великий лидер Джон Эйч: «Сделать то, что нужно было сделать». Эта мантра применима не только к вам на передовой, но и ко всем лидерам, поддерживающим наше дело.

На домашнем фронте

Как я справлялся с ролью главы семьи? Как говорится, ретроспективный взгляд — это всегда взгляд 20/20. Оглядываясь назад на свою замечательную карьеру в Силах специальных операций, я горжусь своими достижениями. Однако скажу, что на домашнем фронте мог бы добиться большего успеха. Единственно, что требовала от меня моя жена, — чтобы я заботился о ней. Я не уверен, что проделал в этом отношении идеальную работу, но должен сказать, что мы с ней довольно хорошая команда.

Теперь, когда я ушел из армии, я понял, что действительно важно в долгосрочной перспективе — это семья. Если бы только мы могли использовать те же великие принципы лидерства из нашей повседневной рабочей практики в нашей семейной жизни, то мы могли бы «убить двух зайцев одним выстрелом». Или, как сказал бы мой более миролюбивый друг Амаретт, «накормить двух птиц одной горстью зерна». Вам нужно осознать это сейчас, пока вы еще служите, и это осознание только сделает вашу команду сильнее. Независимо от того, служите ли вы в армии, правоохранительных органах или владеете собственным бизнесом, вам станет лучше, если у вас будет отличная лидерская жизнь дома со своей семьей.

Я работал на самых высоких должностях сообщества специальных операций. Нашим главным приоритетом всегда было решение военных задач, и это имеет большой смысл. Никто не формулировал это должным образом, и никто на самом деле не хотел этого признавать, но семьи находились на втором месте. Миссия всегда была наивысшим приоритетом для этих высокопрофессиональных подразделений. Существовало убеждение, что для того, чтобы выполнить свою работу, вы должны были отдаваться ей всей душой и телом. Однако, когда уже все сказано и сделано, и вы, наконец, ушли в запас, вы больше не являетесь членом команды. Я говорю это без негатива, это просто реальность, — я никоим образом не являюсь частью команды, с которой проработал 15 с лишним лет, и сейчас я, как никогда, полагаюсь на поддержку своей семьи и настоящих друзей. Это тот урок, который я должен был пережить, чтобы усвоить. Я надеюсь, что вы сможете сделать шаг к тому, чтобы лучше заботиться о тех, кто действительно заботится о вас, и руководить ими раньше, чем это сделал я.

Что нужно, чтобы быть лидером в своей семье?

Ваши задачи как главы семьи довольно легко определить: оплачивать счета, работать во дворе и поддерживать свой дом в хорошем рабочем состоянии. Однако, как насчет других областей, за которые вы несете ответственность как глава семьи?

Ключевая роль — быть эмоциональным лидером вашей семьи. Быть стабильным в отношениях со своей семьей даже важнее, чем быть эмоциональным лидером на своей работе. К сожалению, зачастую это не так. Лидеры могут быть полностью поглощены своей ответственностью на работе, но когда они приходят домой, они закрываются. Они не могут использовать в своих семьях те же лидерские навыки, которые они проповедуют весь день со своей командой. По крайней мере, так было у меня. В моменты, когда мне следовало быть более агрессивным в руководстве своей семьей, мне хотелось расслабиться и поразмышлять. Я, как лидер, дал армии свои лучшие результаты, в то время как моя эффективность дома оставляла желать лучшего.

Дайте вашему супругу и детям такую же поддержку, какую вы даете своим коллегам. Мотивируйте своих детей, чтобы они работали так, чтобы произвести впечатление на вас как на лидера семьи. Мои дети невероятно преуспевают. Их мама всегда была рядом, чтобы сделать все необходимое для поддержки их миссии. Она и сейчас такая. Мои дети понимали, что я буду отсутствовать на многих их важных мероприятиях из-за моей приверженности военной службе, но это не оправдание.

Вы должны быть для своей семьи духовным лидером. Это миссия, которую мы не должны провалить. То, как вы воспитываете своих детей в их духовной жизни, — это наследие, которое имеет гораздо более высокий приоритет, чем наследие, которое вы оставляете на своей повседневной работе. Когда вас давно уже не будет, ваши дети будут продолжать то, чему вы их учили. Будете ли вы гордиться их работой?

Подавайте своим детям примеры для подражания, ведь они смотрят на вас как на образец и будут подражать вашему поведению. Кроме того, вы должны быть смелым и решительным лидером для своей семьи, но также и тем, кто готов проявить сострадание и заботу, когда это необходимо. Отстаивайте то, что правильно, и не бойтесь быть мужчиной. Нашей стране нужны мужчины, служащие своим семьям.

Великое лидерство для нашей страны начинается дома. Если наша страна начинает спотыкаться, то это происходит из-за плохого лидерства у нас дома, и в долгосрочной перспективе оно нас уничтожит. Вы хотите сильную Америку? Если это так, то знайте, что сильная Америка начинается дома. Многие из вас, кто служит в армии, правоохранительных органах или деловом мире, находятся там, чтобы служить своей стране. Никогда не забывайте, в какой степени великое лидерство для своей семьи служит и нашей стране. Из всех организаций в Америке, больше всего для успеха ей требуются ее семьи.

Найдите минутку и посмотрите на свою ситуацию. Если у вас нет хорошего лидера, работающего рядом с вами как супруга или супруги, то вы действительно многое упускаете. Более чем вероятно, что ваш супруг и дети находятся рядом, и все, что вам нужно — это только обратить внимание, чтобы разглядеть семейных лидеров, которые будут рядом с вами, когда вы больше всего в них нуждаетесь. И что еще важнее, они будут существовать еще долго после того, как вы повесите шпоры и отправитесь на заслуженный отдых. Ваша семья должна стать самым важным наследием, которое у вас

только есть как у лидера. Гордитесь своей семьей и смотрите, чтобы они, как и вы, стремились к победе.

Уроки и выводы

- Ранее на страницах этой книги я просил вас подумать, кто был лидером в вашей жизни. Изменятся ли ваши ответы после прочтения этой главы?
- Вы хотите, чтобы Америка была сильной? Она начинается в вашем доме.

БЛАГОДАРНОСТИ

Книга *«Лидерство из тени»* — это чудо. Во-первых, у вас есть фермерский мальчик из Южной Дакоты (это я), который в свое время не произвел особого впечатления на своего учителя английского языка, мистера Джона Киндера, своим знанием письменного английского языка. Но все же, вот моя третья книга, мистер Киндер.

Как я, будучи рядовым, вообще выжил в 82-й воздушно-десантной дивизии? Сержант Джек Эф вышел вперед и стал великим лидером, которому нужно было следовать, и наставником, которому нужно было постоянно подражать. Он мотивировал меня не только своим профессионализмом, но и отжиманиями, которые заставлял меня выполнять, когда видел, что мне требуется больше наставничества. За эти годы мы с ним стали большими друзьями. Я в долгу перед сержантом Эф.

Будучи совершенно «зеленым» солдатом спецназа, я познакомился с сержантом первого класса Рэем Си, когда служил в 5-й группе ССО. Сержант Си подал мне пример того, как высказывать свое мнение и добиваться своего. Он всегда мог добродушно пошутить и продолжает оставаться отличным другом. Я никогда не смогу отплатить ему за все те всесторонние наставнические сессии от стены до стены, которые он проводил со мной на протяжении многих лет. И по сей день он единственный человек, которому сходит с рук называть меня «Мальчиком».

После ухода из 5-й группы спецназа я перешел в Армейское подразделение специальных операций, где меня определили под начало сержанта Джона Эйча. Тогда он еще не был сержант-майором, но это не заняло у него много времени. Я смотрел, как Джон Эйч выполнял свои обязанности командира, и как он все время руководил, находясь впереди. Когда дело касалось подготовки его группы и его команды, он принимал это близко к сердцу. У него был правильный *боевой склад ума*. Джон продолжал занимать вышестоящие руководящие должности на протяжении всего моего пребывания в этом подразделении, и это было истинное благословение. Его руководство превратило меня в того, кем я являюсь сегодня. Когда я оступался, он наказывал меня, но никогда не отказывался от моего будущего, как лидера.

Под началом старшего уоррент-офицера 3-го класса Майка Эйча я служил всего год, но с тех пор мы стали большими друзьями. Он долгое время был солдатом 1-й группы спецназа, дослужился до звания уоррент-офицера. Для тех, кто его знает, он попал бы в категорию «мистер Солнечный свет», но несмотря на всю его ворчливость, он продолжал бы выполнять миссию даже тогда, когда другие остановились бы на отдых. Майк всегда был абсолютно честен со мной, как и со всеми другими людьми, с которыми он общался. При любой возможности я старался быть похожим на него, но не ворчливостью, а качествами прямого и откровенного человека.

Это лишь некоторые из тех военных людей, на которых я равнялся. Могу точно сказать, что моя жизнь никогда не была бы такой замечательной, как сейчас, без нескольких других людей, которые помогали мне на этом пути. Первый из них — это мой отец. Он был великим человеком, немногословным, но трудолюбивым фермером-ковбоем, который всегда говорил то, что думал. После того, как мой отец скончался, наш старый друг семьи, Джон Коун, помог мне продолжить то, что начал мой отец. Он всегда готов научить или выслушать в зависимости от того, что мне необходимо.

Я почти забросил рукопись «Лидерства из тени», когда пришло электронное письмо от Мэтта Бачеллы, отчитывающего меня за просроченные сроки написания этой книги. В то время я решил, что если Мэтт действительно хочет, чтобы все было закончено, я заручусь его помощью. Не знаю, как летчик Военно-морского флота, превратившийся в полицейского из Форт-Лодердейла, оказался вовлечен в этот процесс, но я не смог бы этого сделать без его честной обратной связи и невероятной проницательности. Он толкнул меня вперед, когда я уперся в стену, и я благодарен ему за это.

На помощь мне пришел солдат Национальной гвардии, мастер-сержант Кевин Дорш. Сражаясь за нашу страну за границей в качестве группного сержанта спецназа, он также работал в свободное время над редактированием этой книги. Его мудрость — это то, что оказалось необходимым, чтобы действительно дать вам, читателю, то, что вам нужно. Мне было приятно видеть, как Кевин растет как лидер в Армии США. С самого первого раза, когда я проходил вместе с ним курс огневой подготовки в туннелях Панцер Казерне,⁵⁷ я знал, что он будет вершить великие дела для нашей страны. И он меня не подвел.

За дополнительную помощь в этом проекте спасибо Эрику Пулу, бывшему морскому пехотинцу, выпускнику Военного института Вирджинии и главному редактору журнала *Intermedia Outdoors' Guns and Ammo Magazine*. Я уверен, что в будущем нам предстоит обсудить еще много тем.

Спасибо всем воинам по всей стране, которые помогли мне стать лучшим инструктором. Многим из вас пришлось сесть и объяснить, как именно работают ваши организации и что такое «процесс». Я многому научился и планирую продолжить этот процесс обучения и роста. От правоохранительных органов до незнакомых родов войск и делового мира, мы всегда в долгу перед вами за вашу службу и терпение, когда вы имеете дело с различными лидерами и политиками, которые влияют на вашу повседневную службу.

Для редактирования эта книга была отправлена на мое прежнее место работы. Я сделал все возможное, чтобы истории были читабельными, но не содержали никакой секретной информации. Я ценю те усилия, которые приложило разведывательное сообщество, чтобы удержать меня на правильном курсе. Но опять же, они привыкли следовать за мной повсюду и собирать осколки, когда я что-то ломаю.

И наконец, спасибо моей жене Мелинде. Этот процесс был бы намного проще, если бы эту книгу писала она. Ее проницательность невероятна. Я многому научился у нее, наблюдая за ней как за женой, матерью, учителем, наставником, а теперь и генеральным директором нашей компании. Она не тратит время зря, не смягчает ситуацию и не боится ежедневно пачкать собственные руки.

⁵⁷ Панцер Казерне (нем. Panzerkaserne) — военный объект вблизи города Бёблинген, недалеко от Штутгарта, Германия, на котором располагаются многочисленные штабные, административные и военные части американской армии, в том числе и 1-й батальон 10-й группы ССО, группы СпН ВМС и Европейское командование специальных операций.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

CONGRESSMAN MURTHA

Please show this to President Clinton and
Sec Aspin. I request that you not make it a public
document.

Operation on 3/4 Oct '93 in MOE.

I The Authority, Responsibility and Accountability
for the Op rests here in MOE with the TF
Ranger Commander, not in Washington.

II Excellent Intelligence was available on the
Target.

III Forces were experienced in AREA as a result
of six previous operations.

IV Enemy situation was well known
• Proximity to BAKARA Market (SNA strong point)
• Previous reaction times of SAD guys

V Planning for Op was bottom up not top down. Assaulters
were confident it was a double operation. Approval
of plan was retained by TF Ranger Commander.

VI Technique, tactics and procedures were appropriate
for mission/target.

VII Reaction forces were planned for contingencies
A. CSAR on immediate standby. (UH60 with medics
and security)
B. Ranger COG as ground reaction force in REMOTE Hamlets
C. 10th MED DIV PRF (coordinated with Joint organic)

VIII Loss of 1st Halo was supportable. Pilot perished in wreckage ~~was~~ presented problem.

IX 2d Halo crash required response from the 10th mm QRF. The area of the crash was such that the SNA were there nearly immediately so we were unsuccessful in reaching the crash site in time.

X Rangers on 1st crash site were not pinned down. They could have fought their way out. Our creed would not allow us to leave the body of the pilot pinned in the wreckage.

XI Armor reaction force would have helped but casualty figures may or may not have been different. The type of men in this task force simply would not be denied in their mission of getting to their fallen comrades.

XII The mission was a success. Targeted individuals were captured and extracted from the target.

XIII For this particular target, President Clinton and Sec Aspin need to be taken off of the blame line.

Wm F Garrison?
William F GARRISON
MG
Commanding

ПРИМЕЧАНИЯ

Глава 12. Нравственный стержень

1. Child, Michael S., Sr. *Memorandum for the Inspector General, Department of the Army, Subject: Review of Army Inspector General Agency Report of Investigation (Case 10-024)*. (Virginia: Department of Defense Inspector General, April 2011), pp. 1-6.
2. Coram, R. *Boyd: The Fighter Pilot Who Changed the Art of War*. New York, NY: Back Bay Books. 2002. Print, p. 281.

Глава 13. Смелость лидера

1. Hastings, Max. *Inferno*. New York: Vintage Books. 2012. Print, p. 325.

Глава 20. Менталитет достижений

1. Giduck, John. *Terror at Beslan: A Russian Tragedy with Lessons for America's Schools*. Colorado: Archangel Group Inc. 2005. Print, p. 28.

Глава 21. Авторитет

1. Garrison, William F. Letter to Congressman Murtha, "Operation on 3/4 Oct '93 in MOG." *Philadelphia Online | Blackhawk Down* N.p., N.d., Web. 04 August 2013. <http://inquirer.philly.com/packages/somalia/dec14/garrison.asp>

Глава 26. Избегание бюрократии

1. Bureaucracy [Def. 3]. (n.d.). In Merriam Webster Online, Retrieved August 12, 2013, from <http://www.merriam-webster.com/dictionary/bureaucracy>
2. Lockstep [Def. 2]. (n.d.). In Merriam Webster Online, Retrieved August 12, 2013, from <http://www.merriam-webster.com/dictionary/lockstep>

Глава 31. Соответствие установленным требованиям или приверженность делу?

1. Buell, T. *The Warrior Generals: Combat Leadership in the Civil War*. New York, NY: Crown Publishers, Inc. 1997. pp. 218-234.

Глава 34. Насколько вы осознанно компетентны?

1. MindTools.com. "The Conscious Competence Ladder." *MindTools | Learning Skill | The Conscious Competence Ladder* N.p., N.d., Web. 12 August 2013. http://www.mindtools.com/pages/article/newISS_96.htm
2. businessballs.com. "Conscious Competence Learning Model." *businessballs | leadership/management | Conscious Competence Learning Model* N.p., N.d., Web. 12 August 2013. <http://www.businessballs.com/consciouscompetencelearningmodel.htm>

Глава 36. Список желаний или контрольные списки?

1. Joint Chiefs of Staff (US). *Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms (Joint Publication 1-02)*. Washington, DC: US Department of Defense. p. 81.

Глава 37. Полковник Джон Бойд и цикл OODA

1. Coram, R. Boyd: *The Fighter Pilot Who Changed the Art of War*. New York, NY: Back Bay Books. 2002. Print, pp. 135-153.

2. Ibid, pp. 327-344.

3. Ibid, pp. 101-120.

ССЫЛКИ

Bowden, M. (1997, December 14). *Black Hawk Down: An American War Story*. *Philadelphia Inquirer*. Retrieved from http://inquirer.philly.com/packages/somalia/dec_14/garrison.asp

Buell, T. (1997). *The Warrior Generals: Combat Leadership in the Civil War*. New York, NY: Crown Publishers, Inc.

businessballs.com. (2013). *Conscious Competence Learning Model*. Retrieved from: <http://www.businessballs.com/consciouscompetencelearningmodel.htm>

Coram, R. (2002). *Boyd: The Fighter Pilot Who Changed the Art of War*. New York, NY: Back Bay Books.

Department of Defense Inspector General. (2011). Memorandum for the Inspector General, Department of the Army, Subject: Review of Army Inspector General Agency Report of Investigation (Case 10-024). Arlington, VA: Michael S. Child, Sr.

Giduck, J. (2005). *Terror at Beslan: A Russian Tragedy with Lessons for America's Schools*. Bailey, Colorado: Archangel Group Inc.

Hastings, M. (2011). *Inferno: The World at War, 1939-1945*. New York, NY: Alfred A. Knopf.

Joint Chiefs of Staff (US). (2013). *Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms (Joint Publication 1-02)*. Washington, DC: US Department of Defense.

MindTools.com. (2013). *The Conscious Competence Ladder*. Retrieved from: http://www.mindtools.com/pages/article/newISS_96.htm